

CONSERVATORIO DI MUSICA



CESARE POLLINI  
PADOVA

# **Piano Integrato di Attività e Organizzazione P.I.A.O. 2025-2027**



## Sommario

Premessa.....	5
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione.....	7
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	10
2.1 Valore pubblico.....	10
2.2 Piano della Performance .....	12
2.2.1 Presentazione del piano della performance .....	12
2.2.3 Aree di interesse strategico .....	17
2.2.4 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	17
2.2.5 Albero della performance .....	18
2.2.6 Obiettivi strategici ed operativi per il personale amministrativo .....	19
2.2.7 Obiettivi strategici ed operativi per gli Operatori .....	21
2.2.8 Attività aggiuntive e criteri di retribuzione .....	21
2.2.9 Obiettivi per il triennio 2025-2027.....	22
2.2.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	24
2.2.5 Gli obiettivi di sostenibilità.....	25
2.2.6 Trasversalità degli obiettivi.....	25
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	26
2.3.1 Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2025-2027.....	26
2.4 Piano Anticorruzione.....	30
2.4.1 Premessa .....	30
2.4.2 Interventi organizzativi generali.....	30
2.4.3 Gestione del rischio di corruzione.....	31
2.4.4 Misure di attuazione di controllo interno .....	31
2.4.5 Formazione del personale ad alto rischio .....	32
2.4.6 Rotazione del personale .....	32
2.4.7 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse .....	32
2.4.8 Codice di comportamento .....	33
2.4.9 Obblighi di trasparenza previsti dalla L. 190/2012 .....	33
2.4.9 <i>bis</i> Pubblicità del piano e adempimenti .....	37
2.5 Trasparenza e integrità .....	35
2.5.1 Premessa .....	35
2.5.2 Supporto normativo.....	35
2.5.3 Attività di pianificazione.....	36
2.5.4 Definizione degli standard di pubblicazione dei dati.....	36
2.5.5 Iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e promozione della cultura della trasparenza.....	36
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano .....	38
3.1 Struttura organizzativa .....	38
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	38
3.2.1 Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2025-2027.....	38
3.2.2 Disciplinare lavoro agile .....	41
3.3 Piano dei fabbisogni di personale .....	56
3.4 Formazione del personale.....	56
3.4.1 Piano di sviluppo delle competenze 2025-2027.....	56
3.4.2 Rispetto alla Strategia per l'Organizzazione Agile.....	56
3.4.3 Fattori strategici abilitanti trasversali .....	57
3.4.4 Le azioni formative del 2025.....	57
Sezione 4: Monitoraggio .....	59



## Premessa

L'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il PIAO sostituisce, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare:

- il Piano della Performance, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne.

Nelle more della completa applicazione di quanto previsto dal D.P.R. 7 agosto 2019, n. 143, tuttavia, le procedure legate al reclutamento e al fabbisogno del personale continuano ad essere gestite a livello centralizzato dal Ministero Università e Ricerca; pertanto, la sezione relativa al Piano del Fabbisogno del Personale non risulta ancora pienamente integrabile all'interno del presente strumento.

Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità – e la conseguente frammentazione – degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa e di creare un piano unico di *governance*.

In quest'ottica, il presente Piano rappresenta una sorta di "testo unico" della programmazione. Nella sua redazione, oltre alle Linee Guida per la compilazione pubblicate dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici, oltre alle peculiarità già citate del Comparto AFAM che rendono difficoltosa la compilazione della sezione della Performance.

Infine si recepiscono anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. A tal fine il PIAO ingloba il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2025-2027, che descrive le modalità di

attuazione e di sviluppo del lavoro agile (livello di attuazione e sviluppo; modalita attuative; soggetti, processi e strumenti; programma di sviluppo). Redatto tenendo conto delle “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione, visto lo stretto legame tra modalita di organizzazione del lavoro agile e performance, il PIAO individua degli obiettivi funzionali a un’adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Per quanto riguarda l’assorbimento dei cosiddetti “Piani di azioni Positive” previsti dall’art. 48 comma 1 del D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, relativi a tutte quelle modalita e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilita fisica e digitale alle amministrazioni, nonchè al pieno rispetto della parita di genere, si evidenzia quanto segue.

La presente Amministrazione risulta già adempiente per quanto attiene al rinnovamento del sito web istituzionale e all’utilizzo delle piattaforme informatiche previste. Per quanto riguarda, invece, la parità di genere nell’accesso al lavoro e nella sua gestione, si rimanda alla sezione del presente documento dedicata al fabbisogno del personale, in cui si delinea la situazione organica delle Istituzioni AFAM, per le quali, come sopra accennato, risulta fortemente ridotta l’autonomia nella fase di reclutamento del personale.

**Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione**

Amministrazione pubblica	Conservatorio di musica Cesare Pollini
Indirizzo	Via Eremitani, 18 – 35121 Padova
PEC	conservatorio.pd@legalmail.it
P.IVA	IT 80013920287
C.F.	80013920287
Sito web	www.conservatoriopollini.it

**Tabella 1 - Scheda anagrafica del Conservatorio Pollini di Padova.**

“È fondato in Padova un Istituto Musicale che si chiamerà Scuola Musicale...”: con queste parole si apriva l'articolo 1 dello Statuto della nuova scuola musicale di Padova, fondata nel 1878, con il sostegno del Comune e della Provincia e con la collaborazione di alcuni membri della “Società del Teatro Nuovo”.

Il nuovo Istituto, denominato semplicemente “Scuola Musicale”, voleva riunire le diverse istituzioni e coordinarle sotto la propria egida, partendo dalla proposta di alcuni eminenti cittadini legati alla Società del Teatro Nuovo e chiedendo il sostegno economico del Comune e della Provincia di Padova.

Nasceva così una scuola musicale che avrebbe avuto una lunga storia e che vive tuttora nel Conservatorio di Musica di Padova.

Fu inaugurata il 29 giugno 1879 con un concerto cameristico in cui intervenne anche il giovane pianista Cesare Pollini, proponendo subito un taglio nuovo rispetto alla tradizione di allestire concerti con un programma misto di brani vocali e brani strumentali.

Nel 1901 la scuola rinnovò il proprio Statuto sociale, inserendo le modifiche approvate negli anni precedenti. La denominazione diventa “Istituto Musicale di Padova”, si riorganizzano le regole relative ai soci e si delinea qui per la prima volta la nomina del Direttore (art.33), che “può essere scelto fra i Maestri”. In realtà è questa una figura già esistente fin dai primi anni di gestione della scuola, tanto che proprio Cesare Pollini, ancora giovanissimo, ne aveva assunto la direzione nel 1882, dopo aver trascorso due anni a Milano alla scuola di composizione di Antonio Bazzini. Fu richiamato a Padova da un amico di famiglia, il conte Pietro Suman, che lo pregò di assumere la direzione dell'Istituto Musicale.

Pollini tenne questo incarico dal 1882 al 1884, occupandosi della didattica e continuando nella programmazione dei concerti, con il chiaro proposito di raffinare l'educazione artistica dei suoi concittadini.

Alla fine del 1886 Pollini si allontanò da Padova per una tournée in Germania con il violinista Antonio Freschi, dalla quale rientrò nel 1887. La direzione dell'istituto era stata affidata nel frattempo a Umberto Bandini, che la tenne dal 1885 al 1887. Gli succedette Alberto Toma, anch'egli maestro di Armonia e direttore per l'anno scolastico 1888-1889. Nell'ottobre del 1889 Pollini riprese l'insegnamento e la direzione, che gli venne affidata “senza esame”. Seguirono anni di intensa attività didattica, concertistica e organizzativa all'interno della scuola, ma la mattina del 26 Gennaio 1912 Pollini morì improvvisamente all'età di soli 54 anni: fu allora che si decise di dare all'Istituto la nuova denominazione in ricordo del maestro.

Si tramanda che Pollini stesso avesse designato per la sua successione alla direzione dell'istituto Oreste Ravanello (1871-1938), con il quale era da lungo in grande amicizia, rafforzata dalla reciproca stima tra i

due musicisti. Agli inizi del 1920 nacque a Padova anche una vera e propria Società di concerti, denominata “Bartolomeo Cristofori”, sicuramente concepita fin dall’inizio in stretta collaborazione con l’Istituto Musicale “Cesare Pollini”.

Nel 1922 l'Istituto ottiene il riconoscimento di “Ente morale autonomo” e lo Statuto è approvato con Reale Decreto di Vittorio Emanuele III.

La morte di Ravanello, il 2 luglio 1938, segnò un nuovo grave lutto per l’ambiente musicale padovano e italiano. I primi quarant’anni di vita dell’Istituto musicale sono ricchi di attività concertistiche e presentano un continuo arricchimento degli insegnamenti con molti importanti docenti e in quei decenni la scuola annoverava mediamente un centinaio di allievi ogni anno, con annate in cui le iscrizioni si avvicinavano a 150.

Dopo Ravanello divenne direttore uno dei più grandi compositori italiani di allora, Gian Francesco Malipiero a cui succedette Arrigo Pedrollo, anch'egli insigne compositore, che resse l'istituto fino al 1958, anno in cui la direzione fu affidata a Wolfango Dalla Vecchia. Nel corso della direzione di quest'ultimo furono affrontati i primi consistenti lavori di restauro della vecchia sede di via Carlo Leoni e della sala dei concerti, non più agibile, che vantava un'ottima acustica. Dal 1962 divenne direttore il noto violoncellista Carlo Diletti, interprete affermato in Italia ed all'estero e nel 1966 fu la volta di Silvio Omizzolo, altro noto compositore.

Nei primi anni settanta la sede dell’Istituto fu spostata in via Eremitani, 18 dove tutt’ora si trova, in un palazzo risalente al 1771, anno in cui sembra essere stato ultimato dalla nobile famiglia Cabianca e che successivamente fu di proprietà del demanio e destinato al Ministero della Guerra ad uso caserma. Il Ministero dell’Istruzione sempre nei primi anni settanta, concesse all’Istituto la statizzazione in virtù della quale il “Pollini” divenne Conservatorio Statale di Musica, e fu nominato direttore il M° Claudio Scimone. Nel 1996 il Ministero dell'Istruzione designava il Conservatorio di Padova, assieme a quello di Napoli, come sede per la realizzazione di un "Progetto Pilota" per l'informatizzazione della Biblioteca: una grande prova di stima da parte dell'autorità ministeriale che dimostrava il prestigio raggiunto dal Conservatorio. Proseguendo l'exkursus storico, il 1999 è stato un anno fondamentale per tutta l'istruzione musicale italiana a seguito dell'approvazione della Legge di riforma dei Conservatori, giunta dopo oltre 70 anni di attesa; la riforma sanciva lo status universitario dei Conservatori di Musica a seguito del quale, i diplomi rilasciati acquistavano valore di Laurea.

Il Pollini vanta un’attenzione particolare ai musicisti disabili. Nel 1838 il Reverendo Luigi Configliachi creò un istituto per minorati della vista che, col tempo, fu collegato all’Istituto “C. Pollini” e quindi al Conservatorio di Musica. Dotato della seconda biblioteca in scrittura musicale Braille d’Italia (dopo quella “Regina Margherita” di Monza, ha ospitato musicisti ciechi o ipovedenti giungendo negli anni 2000, a seguito della Riforma dei Conservatori, a offrire percorsi accademici per operatori musicali Braille. Erede di questa importante tradizione, il moderno Dipartimento di Didattica della Musica, che tra i suoi corsi accademici ha un’offerta formativa completa riguardo musica e disabilità.

Il Conservatorio Pollini ha una sede storica in via Eremitani 18 – Padova, attualmente interessata (fatta eccezione pre il complesso che si affaccia su via Cassan) da lavori di ristrutturazione; il complesso della sede centrale, a lavori ultimati, disporrà di più di 20 aule per la didattica.

In concomitanza con l’inizio dell’AA. 2024/2025, inoltre, è stata inaugurata una nuova sede, contigua rispetto a quella centrale (Via Eremitani 20), corrispondente ad una porzione di Palazzo Foscari che Intesa Sanpaolo, dopo autonomi lavori di ristrutturazione, ha concesso in locazione al Conservatorio; tale nuova sede dispone di 28 nuove aule, oltre a un’aula docenti e un’aula studenti.

Il Conservatorio, inoltre, è dotato di una sede succursale sita presso via Bertacchi, 15 – Padova, in cui

sono presenti ulteriori 16 aule.

Presso la sede storica sono inoltre presenti gli uffici direzionali e amministrativi, un Auditorium con una capienza di 546 posti, una collezione di strumenti storici, ed una Biblioteca con un fondo storico, 50.000 volumi (tra musica a stampa, libri e periodici), dischi 78 giri, dischi 33 giri, CD, cassette e videocassette, in attesa di trovare definitiva e stabile collocazione presso i locali della sede restaurata.

## Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con i documenti di programmazione economica adottati dal Conservatorio in fase di previsione di bilancio, nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

### 2.1 Valore pubblico

La Funzione Pubblica definisce il Valore Pubblico come *“il livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario dei cittadini, creato da un’amministrazione pubblica o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit. Un ente crea Valore Pubblico quando produce impatti sulle dimensioni del benessere economico, sociale, ambientale e sanitario di cittadini e imprese interessati dalla politica e/o dal servizio.”*

I riferimenti alle misure di benessere equo e sostenibile citate dal “Sustainable Development Goals dell’Agenda ONU 2030” e gli indicatori conseguenti elaborati da ISTAT e CNEL appaiono difficilmente applicabili alle azioni programmatiche di una Istituzione di Alta Formazione Musicale. E’ chiaro che non risulta semplice, pertanto, definire e misurare il “valore pubblico” per una realtà singolare e unica come il Conservatorio.

La peculiarità del settore è che la formazione che viene erogata è finalizzata alla creazione e diffusione dell’arte musicale ed espressiva, non comprimibile in risultati di valore economico. Pertanto, l’obiettivo strategico dell’Istituzione non può che essere orientato alla migliore formazione possibile degli allievi che la frequentano, dando loro gli strumenti idonei per poter accedere al mondo del lavoro.

Uno dei modi per perseguire tali obiettivi, oltre alla cura e alla qualità della formazione erogata dai docenti, è permettere agli studenti di esibirsi in formazioni orchestrali, cameristiche e solistiche sperimentando “il palcoscenico” inteso come la performance musicale dal vivo.

Tra gli obiettivi che l’ente si pone vi è l’instaurare delle forme di collaborazioni con enti pubblici e soggetti privati per organizzare concerti e manifestazioni di vario genere durante tutto l’arco dell’anno con l’obiettivo strategico di aumentare le possibilità di esibizione, sia all’interno che all’esterno dell’Istituzione, dando inoltre la possibilità di poter assegnare delle borse di studio o dei premi di partecipazione.

A ciò deve indubbiamente aggiungersi una spinta e un’attenzione particolare all’internazionalizzazione, mediante l’incentivazione alla partecipazione a programmi di scambio con Istituzioni di altri paesi, ed il contatto continuo con studenti e docenti stranieri. Tale particolare attenzione è ritenuta una fonte di apprendimento e crescita imprescindibile per gli studenti nel mondo di oggi, sia a livello professionale/musicale che personale.

I nostri principali *stakeholder*, pertanto, sono individuati negli studenti, il cui gradimento, attraverso appositi questionari, sarà oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione in sede di predisposizione della relazione annuale di competenza e che possono dare una misurabilità dell’azione.

Da questa breve illustrazione emerge la difficoltà di unire il valore pubblico perseguito, costituito dall’azione amministrativa di ricerca e organizzazione eventi e concorsi e dall’azione didattica finalizzata ad una formazione qualitativamente elevata, con indicatori di performance che collegano trasversalmente le varie azioni.

Anche la misurabilità delle azioni è di difficile attuazione, in quanto lo sforzo dell’Amministrazione per la formazione di un futuro musicista maturo e consapevole, sarà misurabile solo negli anni a venire con la

prospettiva di occupabilità nel settore musicale ed artistico.

E' tuttavia possibile delineare alcuni indicatori, per quanto parziali, di misurabilità dell'efficacia delle azioni poste in essere, ad esempio:

- il numero di collaborazioni per l'esibizione di studenti con soggetti pubblici o private e il valore economico erogato corrispondente;
- il numero di studenti coinvolti nelle produzioni musicali interne ed esterne e il valore economico erogato corrispondente;
- il numero di borse di studio organizzate, il numero di studenti partecipanti e vincitori e il valore economico dei premi erogati;
- l'incremento delle iscrizioni;
- l'incremento delle manifestazioni artistiche.

Tali indicatori sono misurabili e contenuti nei documenti di bilancio e nelle relazioni annuali della Direzione e del Nucleo di Valutazione, quindi certificabili e verificabili anche all'esterno dell'Amministrazione e nella massima trasparenza.

Gli obiettivi assegnati al solo personale amministrativo assicurano che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come finalità il perseguimento dei risultati delineati in fase di previsione di bilancio annuale e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli *stakeholder*, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di valore pubblico.

Tra gli obiettivi del PIAO trovano spazio anche quelli inerenti ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale all'Istituto e quelli legati alla semplificazione, riprogettazione e miglioramento delle procedure. Il PIAO consentirà una revisione delle procedure in modo da ripensare, modificare e semplificare i flussi di lavoro al fine di velocizzare il raggiungimento degli obiettivi. I processi di cambiamento per il 2025 sono rivolti ai vari settori amministrativi di gestione del Conservatorio, in primis l'ufficio della didattica, con il completamento e il rinnovamento dei software di informatizzazione al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi offerti.

## 2.2 Piano della Performance

### 2.2.1 Presentazione del piano della performance

Il D.Lgs. 150/2009 disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi, nel rispetto delle pari opportunità ed in un quadro generale di trasparenza.

Per conformarsi al dettato normativo ogni amministrazione è tenuta a sviluppare il ciclo di gestione della performance, coerente con il ciclo della gestione finanziaria, all'interno del quale devono configurarsi i seguenti contenuti:

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

All'interno del ciclo di gestione della performance vanno predisposti:

- sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- Piano triennale della performance, Piano triennale della trasparenza, Relazione annuale della performance.

Il Piano della performance contiene gli obiettivi definiti su base triennale, viene elaborato dagli organi di indirizzo politico e amministrativo, coerentemente con gli obiettivi previsti nel piano di gestione del bilancio.

Gli obiettivi definiti dal piano della performance devono corrispondere a precisi requisiti e devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard determinati a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il piano della performance predisposto dal Conservatorio costituisce la base di partenza per un lavoro di implementazione che continuerà in tutto il triennio 2025-2027. Risulta comunque opportuno evidenziare che il sistema di misurazione e valutazione della performance non è stato ancora adottato integralmente, in quanto per le conosciute e profonde differenze tra il personale docente e il personale tecnico-amministrativo, come spiegato nei paragrafi che seguono, la misurazione e valutazione continua ad essere applicata in sede di contrattazione integrativa di Istituto, in attesa che venga adottato un sistema

condiviso con le parti sociali a livello nazionale.

La performance viene intesa come *“il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”* (Dott. Fabio Monteduro, Direttore dell’Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero dello Sviluppo Economico).

Il presente piano costituisce un documento programmatico di durata triennale modificabile annualmente sulla base della verifica dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse (art. 10 comma I lettera B del D.P.C.M 26.01.2011).

Il piano riguarda i servizi che l’Istituto fornisce ai suoi utenti, con esclusione di quelli offerti dal personale docente: si rinvia a tal proposito al Titolo III (art. 10 e seguenti) del D.P.C.M. 26.01.2011, in base al quale: *“per le finalità relative alla valutazione delle performance dei docenti degli Enti del Comparto AFAM, l’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e delle Ricerca (ANVUR), d’intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche, individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare la gestione della performance dei docenti delle istituzioni AFAM”*. Si sottolinea che ad oggi tale individuazione non è ancora stata effettuata.

Ciò premesso, il presente Piano riguarda in modo diretto il solo personale tecnico-amministrativo del Conservatorio, e rappresenta di fatto, il documento di pianificazione operativa delle strutture amministrative che svolgono attività di mero supporto al *core-service* di ciascuna Istituzione (didattica, ricerca e produzione artistica).

L’adozione del Piano della Performance è un adempimento finalizzato a rendere trasparente l’attività amministrativa gestionale nella sua parte strategica (indirizzi e obiettivi generali) essendo purtroppo ancora difficoltoso il processo operativo della valutazione in termini di performance.

## **2.2.2 La governance del Conservatorio**

### **a. Chi siamo**

Il Conservatorio di Musica “Cesare Pollini” di Padova, ai sensi dello Statuto, è una Istituzione di Alta Cultura, le cui finalità primarie sono: l’alta formazione musicale (promuove e organizza l’insegnamento), la ricerca artistico-musicologica e la produzione di attività musicali e scientifiche, organicamente correlate alla propria offerta formativa nel rispetto della libertà di insegnamento, di produzione e ricerca.

Attraverso il perseguimento dei propri fini istituzionali e il libero confronto delle idee, il Conservatorio concorre allo sviluppo culturale, artistico e scientifico della Nazione e della comunità internazionale. Il Conservatorio è un’Istituzione dotata, ai sensi dell’articolo 33 della Costituzione, di personalità giuridica e di capacità di diritto pubblico e privato secondo l’ordinamento vigente e gode di autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile. Il Conservatorio garantisce e promuove la libertà d’insegnamento, di ricerca e di espressione artistica, nonché l’autonomia delle proprie strutture didattiche, di ricerca e produzione, anche mediante l’adozione di criteri generali sull’accesso ai finanziamenti.

Ai sensi dello Statuto e del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, l’organizzazione del Conservatorio Pollini, ispirata a principi di efficienza, di responsabilità, di trasparenza, di buon

andamento e imparzialità, riflette la basilare distinzione tra attività di indirizzo e di controllo e attività di gestione. In particolare, sono preposti all'attività di indirizzo e controllo:

- Presidente
- Direttore
- Consiglio Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Dipartimenti

Il Presidente: è il rappresentante legale dell'istituzione nominato dal Ministro dell'Università e Ricerca all'interno di una terna di soggetti, individuata dal Consiglio Accademico, di alta qualificazione manageriale e professionale; promuove e coordina l'attuazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione;

Il Direttore: è responsabile dell'andamento didattico, scientifico ed artistico dell'istituzione e ne ha la rappresentanza legale in ordine alle collaborazioni e alle attività per conto terzi che riguardano la didattica, la ricerca, le sperimentazioni e la produzione; è un docente eletto dai Docenti dell'Istituzione; promuove e coordina l'attuazione delle decisioni e degli indirizzi espressi dal Consiglio Accademico;

Il Consiglio Accademico: svolge funzioni di indirizzo, programmazione, coordinamento, controllo e sviluppo delle attività didattiche e di ricerca del Conservatorio;

Il Consiglio di Amministrazione: in attuazione delle linee di intervento e sviluppo della didattica, della ricerca e della produzione definite dal Consiglio Accademico stabilisce gli obiettivi ed i programmi della gestione amministrativa; approva la programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale; vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività.

I Dipartimenti: coordinano l'attività didattica, di ricerca e produzione artistica e sono responsabili dell'offerta formativa complessiva delle Scuole in essi ricompresi; sono, inoltre, organi consultivi e propositivi del Conservatorio.

Sono inoltre presenti i seguenti organi:

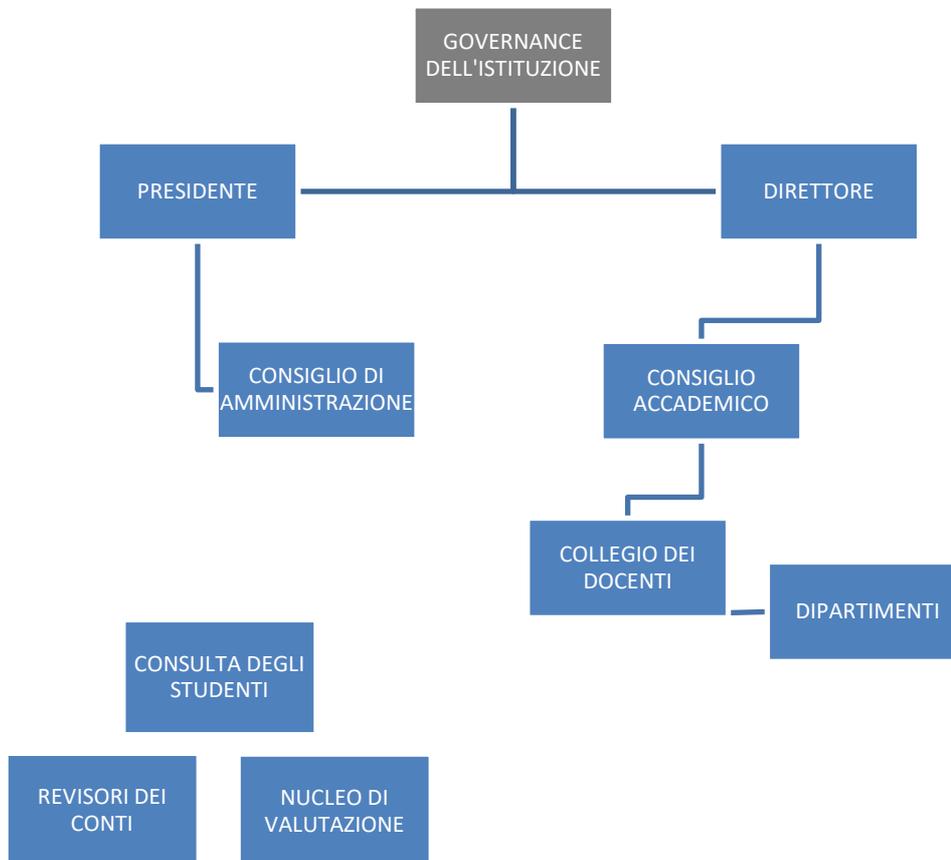
La Consulta degli studenti, oltre ad esprimere i pareri previsti dallo Statuto e dai Regolamenti, può indirizzare richieste e formulare proposte al Consiglio Accademico e al Consiglio di Amministrazione con particolare riferimento all'organizzazione didattica e dei servizi per gli studenti;

I Revisori dei Conti, organo di controllo, vigilano sulla legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa; espletano i controlli di regolarità amministrativa e contabile di cui all'art. 2 del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 286;

Il Nucleo di Valutazione con compiti di valutazione dei risultati dell'attività didattica e scientifica e del funzionamento complessivo dell'Istituzione verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, l'utilizzo ottimale delle risorse;

Il Collegio dei Professori svolge funzioni di supporto alle attività del Consiglio Accademico, secondo modalità definite dallo Statuto di Autonomia.

La gestione amministrativa è affidata al Direttore Amministrativo che sovrintende al funzionamento degli uffici e delle strutture amministrative e svolge un'attività generale di indirizzo, di coordinamento e di controllo nei confronti del personale non docente.



### ***b. Cosa facciamo***

Compiti istituzionali del Conservatorio sono l'alta formazione musicale, la ricerca e la correlata produzione artistica, anche in relazione alle tradizioni e peculiarità del territorio. In particolare, il Conservatorio istituisce e attiva corsi di formazione accademica ai quali si accede con il possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado. Inoltre, ha attivato corsi propedeutici, come da norme di settore in vigore, corsi di attività formative di base e corsi di formazione post-lauream di I e II livello (Master).

Sono inoltre compiti istituzionali:

- a) perseguire un livello di eccellenza negli studi attraverso l'istituzione di appositi organismi e strutture;
- b) curare, anche in concorso con la Regione e con Enti pubblici e privati, l'orientamento degli studenti ai fini dell'iscrizione ai corsi di alta formazione musicale, anche con riguardo ai futuri sbocchi professionali, ed il tutorato;
- c) promuovere, anche in collaborazione con altri Enti, le condizioni che rendono effettivo il diritto allo studio per gli studenti italiani e stranieri.

Il Conservatorio può partecipare, con servizi didattici integrativi, all'aggiornamento culturale e professionale permanente.

Sono altresì attività istituzionali del Conservatorio:

- a) assicurare strutture di vita collettiva e favorire iniziative autogestite degli studenti che ne promuovano la partecipazione ad attività culturali, anche attraverso la predisposizione delle attrezzature necessarie;
- b) assicurare opportune forme di pubblicità, comunicazione al territorio e promozione alle attività di ricerca e produzione svolte, in relazione alle relative fonti di finanziamento;
- c) assicurare l'aggiornamento professionale del proprio personale;
- d) promuovere azioni idonee a garantire la funzionalità, la sicurezza, la salubrità e l'igiene degli ambienti di studio, di ricerca e di lavoro;
- e) istituire, gestire ed erogare borse di studio - oltre a quelle previste dalla normativa vigente - finalizzate anche alla realizzazione di tirocini;
- f) promuovere la conservazione, l'incremento e l'utilizzazione del proprio patrimonio artistico librario, audiovisivo e musicale;
- g) esercitare attività di stampa, editoriali e pubblicitarie;
- h) porre in atto quanto sia necessario in via strumentale al perseguimento dei propri compiti istituzionali, ivi compresa l'attività di autofinanziamento.

### ***c. Come operiamo***

Il Conservatorio opera nell'ambito della didattica, della produzione artistica, della ricerca attraverso le attività del personale docente che è organizzato in Dipartimenti didattici:

- 1 Archi e corde
- 2 Canto e Teatro musicale
- 3 Didattica della musica
- 4 Fiati
- 5 Nuove tecnologie e Linguaggi musicali
- 6 Teoria, Analisi, Composizione e Direzione
- 7 Tastiere e Percussioni

Collateralmente a detti percorsi vengono attivate masterclass, finalizzate all'approfondimento di specifiche tematiche del repertorio strumentale e della musicologia tenute da elevate personalità del mondo musicale nazionale e internazionale. Le masterclass sono aperte anche agli esterni.

La attività di produzione artistica si sviluppa in cicli di concerti, formazioni orchestrali e cameristiche, partecipazione a prestigiosi festival e manifestazioni sul territorio regionale e oltre.

Rientrano nell'attività di produzione, anche se con una valenza maggiormente didattica, i saggi di classe.

#### **d. Identità del Conservatorio**

##### **L'organico**

A seguito delle nuove disposizioni ministeriali l'organico del personale docente e tecnico amministrativo dipendente del Conservatorio Pollini è così composto:

Direttore pro-tempore: 1

Docenti del Conservatorio in organico: 94

Direttore amministrativo: 1

Direttore dell'Ufficio di Ragioneria: 1

Assistenti amministrativi: 8

Funzionari amministrativi: 5 (più un part-time 18 h)

Operatori: 12

##### **Dati della popolazione studentesca dell'anno accademico 2024/2025**

Iscritti ai corsi di base, propedeutici a.a. 2024/2025 n. **172**

Iscritti ai corsi Accademici (Triennio, Biennio, FIT) a.a. 2024/2025 n. **519**

**Totale: n. 691**

Diplomati ai corsi accademici a.a. 2023/2024 (stima comprensiva dei potenziali laureandi ad aprile 2025) **n. 100**

#### **2.2.3 Aree di interesse strategico**

Le finalità istituzionali del Conservatorio "C. Pollini" sono contenute nello Statuto approvato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Le linee strategiche annualmente definite dal Consiglio Accademico nel Piano di indirizzo, tradotte in termini operativi con disposizione direttoriale, costituiscono il punto di partenza del processo di pianificazione strategica del Conservatorio e contengono le linee essenziali che guidano l'Istituzione nelle sue scelte future. Le attività in cui si concretizza la strategia politica del Conservatorio possono essere riassunte in quattro sezioni: formazione, ricerca e produzione artistica, sviluppo locale, internazionalizzazione ed organizzazione del Conservatorio.

#### **2.2.4 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

Al momento non sono disponibili gli indicatori di performance la cui predisposizione è in capo ad ANVUR. Il gruppo di lavoro incaricato di fornire proposte e raccomandazioni al Consiglio Direttivo dell'ANVUR, ha elaborato un documento strutturato ai fini della valutazione ed autovalutazione delle Istituzioni AFAM utile a identificare opportune linee di azione al fine di giungere alla valorizzazione del sistema AFAM.

Per quanto riguarda la performance individuale, si segnala il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 26 gennaio 2011 ed in particolare:

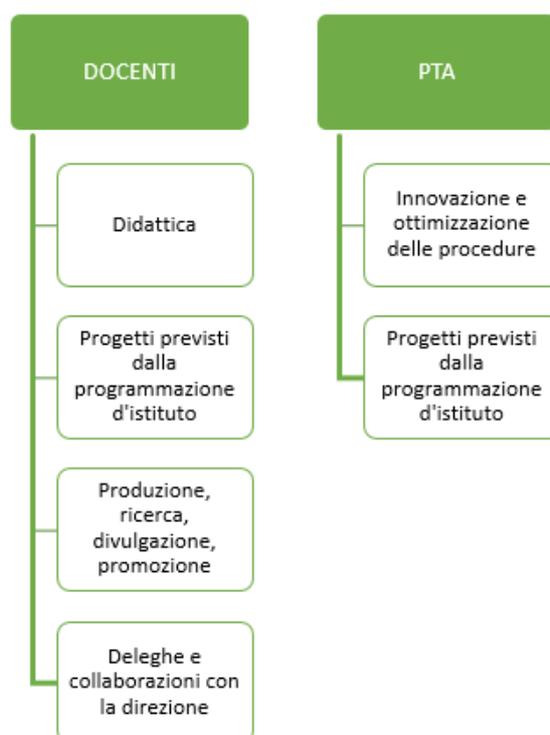
- art. 5 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), secondo cui il MIUR deve stabilire con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del

D.Lgs. n. 150/2009, di cui le istituzioni devono avvalersi per adottare metodi e strumenti di misurazione e premio delle performance;

- art. 10 (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance), secondo cui l'ANVUR individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance, di cui le Istituzioni devono avvalersi per assicurare misurazione e valutazione della performance, sistemi premianti e trasparenza.

### 2.2.5 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani di azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa ed integrata della performance dell'amministrazione.



## 2.2.6 Obiettivi strategici ed operativi per il personale Amministrativo Aree III Funzionari e II Assistenti

Aree II e III	Ambiti degli Obiettivi
<b>Didattica</b>	Gestione dell'ordinaria attività inerente la gestione dei corsi accademici di I e II livello, dei corsi ordinamentali e pre accademici e delle pratiche relative all'amministrazione degli allievi nonché di qualsiasi altra attività inerente l'ufficio ricoperto compreso l'aggiornamento dei dati inerenti il proprio settore sul sito web.
<b>Personale</b>	Gestione annuale di tutte le pratiche relative al personale docente e non docente del Conservatorio ed in particolare quanto attiene l'avvio dell'anno accademico oltre a qualsiasi altra attività inerente all'ufficio ricoperto compresa la gestione delle procedure informatiche sui vari portali e la tenuta dell'archivio informatico.
<b>Ricostruzioni</b>	Gestione dei fascicoli del personale docente e non docente per quanto attiene la predisposizione delle pratiche di ricostruzione delle carriere, computo, riscatto, pensioni e tutti gli altri aspetti amministrativi inerenti al personale compresa qualsiasi altra attività relativa all'ufficio ricoperto.
<b>Economato</b>	Gestione di tutte le procedure inerenti la fornitura di beni, servizi, lavori e di qualsiasi altra attività inerente l'ufficio ricoperto compresa la cura del relativo archivio informatico e la tenuta dell'inventario. Gestione dei dati presenti sul sito web nell'area amministrazione trasparente.
<b>Produzione</b>	Gestione delle attività artistiche e progettuali del personale docente, convegni, conferenze, e qualsiasi altra attività ed eventi programmati dall'istituto inerenti all'ufficio ricoperto. Aggiornamento del sito web nell'area attinente.
<b>Ufficio stampa</b>	Gestione della comunicazione e promozione dell'attività dell'Istituzione sui vari canali informativi online e offline; redazione della rivista del Conservatorio; cura e coordinamento dei rapporti con la stampa ed i media.
<b>Protocollo e archivio</b>	Gestione della corrispondenza in entrata e in uscita secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia di conservazione e dematerializzazione. Assegnazione delle aule secondo il calendario delle attività didattiche. Aggiornamento dell'albo e amministrazione trasparente sulla base dell'ufficio ricoperto.
<b>Erasmus ed internazionalizzazione</b>	Gestione dei rapporti internazionali tra il Conservatorio e altre Istituzioni straniere per la mobilità Erasmus degli studenti, dei docenti e del personale non docente. Preparazione di accordi e convenzioni per lo sviluppo di collaborazioni didattiche e artistiche. Gestione di tutte le applicazioni software e di qualsiasi altra attività inerente all'ufficio ricoperto compresa la cura del relativo archivio digitale.
<b>Biblioteca</b>	Gestione del patrimonio librario in collaborazione con il docente responsabile della Biblioteca; Sovrintende alla digitalizzazione dei volumi e manoscritti storici. Gestione dell'archivio storico ed esecuzione di attività di ricerca e ricostruzione storico-musicale sul patrimonio e qualsiasi altra attività inerente l'ufficio ricoperto.

La misurazione della performance individuale del personale con funzioni non dirigenziali è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'ufficio di appartenenza;
- c) alle competenze ed ai comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.

Area	Obiettivi operativi	Azioni
III – Funzionari	<i>Miglioramento della qualità del servizio</i>	Svolgimento, in autonomia, di attività inerenti procedure con diversi livelli di complessità.
		Organizzazione delle attività dell'ufficio facente capo e responsabilità relativa alla correttezza complessiva delle procedure gestite
		Rispetto delle scadenze procedurali previste e applicazione puntuale delle normative in materia di trasparenza e anticorruzione
		Proposizione di azioni migliorative o risolutive di problemi
	<i>Crescita della professionalità</i>	Aggiornamento su tematiche inerenti all'area di lavoro e alla sicurezza
	<i>Guadagno d'immagine dell'Istituzione</i>	Attuazione dei processi di accoglienza, inserimento e supporto dei nuovi assunti. Disponibilità a sostituire colleghi assenti

Area	Obiettivi operativi	Azioni
II – Assistenti	<i>Miglioramento della qualità del servizio</i>	Svolgimento di tutti i compiti e mansioni assegnate connesse con le funzioni dell'unità operativa di appartenenza atte a fornire un adeguato supporto amministrativo, soprattutto attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure informatizzate
		Rispetto delle scadenze procedurali previste per l'area di lavoro assegnate e della tempistica generale definita dalle normative di settore.
		Applicazione e rispetto puntuale delle normative in materia di trasparenza e anticorruzione
		Autonomia nello svolgimento delle procedure di competenza
		<i>Crescita della professionalità</i>

	<i>Guadagno d'immagine dell'Istituzione</i>	Cortesia e disponibilità nei confronti dell'utenza e dei colleghi
		Disponibilità a sostenere o sostituire colleghi assenti o neoassunti

### 2.2.6 Obiettivi strategici ed operativi per l'Area I degli Operatori

Gli obiettivi strategici per il personale Operatore sono:

- a) assicurare adeguato supporto alle iniziative inerenti la programmazione annuale delle attività didattiche, di ricerca e produzione artistica svolte anche al di fuori dell'Istituto;
- b) assicurare adeguato supporto all'attività di segreteria curando anche l'accoglienza e la comunicazione con il personale interno del Conservatorio e tra l'Istituzione e l'utenza esterna, anche attraverso l'espletamento dei servizi esterni;
- c) migliorare l'efficienza dei servizi resi mediante turnazione e disponibilità alla sostituzione dei colleghi assenti;
- d) collaborare al mantenimento dell'efficienza dell'immobile mediante la cura degli spazi verdi, le pulizie straordinarie e gli interventi manutentivi di modesta entità.

Area	Obiettivi operativi	Azioni
I - Operatori	<i>Miglioramento della qualità del servizio</i>	Svolgimento di tutti i compiti e mansioni assegnate atte a fornire un adeguato supporto tecnico ai docenti e all'amministrazione, anche attraverso l'utilizzo di strumenti e attrezzature
		Disponibilità nella gestione delle emergenze – pulizie straordinarie – pulizie aree comuni
		Riordino, sistemazione dei locali assegnati
		Supporto all'attività (didattica, produzione e amministrativa)
		Piccoli interventi di manutenzione ordinaria
		Gestione e tenuta delle chiavi dell'Istituto
	<i>Crescita della professionalità</i>	Aggiornamento su tematiche inerenti all'area di lavoro, alla sicurezza, pronto soccorso e antincendio
	<i>Miglioramento del clima relazionale con i colleghi e/o con l'utenza</i>	Disponibilità a sostituire i colleghi assenti o neo assunti
		Disponibilità e cortesia con l'utenza interna ed esterna

### 2.2.7 Attività aggiuntive e criteri di retribuzione

La misurazione della performance individuale, legata alle attività aggiuntive per il personale tecnico-amministrativo sono disciplinate dal Contratto Integrativo di Istituto dell'anno accademico di riferimento.

Il Personale tecnico e amministrativo, fatta eccezione per il personale con qualifica EQ, può accedere al Fondo per il miglioramento dell'offerta formativa (FMO) sulla base della produttività individuale.

La produttività individuale viene valutata a consuntivo nei confronti del personale che nel corso dell'anno accademico abbia collaborato con l'Amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

La retribuzione accessoria per ogni tipologia di attività prestata dal personale Amministrativo e Tecnico viene quantificata annualmente in sede di contrattazione integrativa di Istituto, la cui compatibilità finanziaria viene certificata dai Revisori dei Conti ex art. 40, comma 3 – sexies, D.Lgs. n. 165/2001.

I compensi vengono corrisposti a consuntivo previa verifica del conseguimento degli obiettivi fissati e dell'effettiva prestazione resa, tenuto conto, in particolare, della diligenza prestata e dell'efficacia della attività svolta.

### **2.2.8 Obiettivi per il triennio 2025-2027**

Il Conservatorio, con il Piano di indirizzo e di programmazione delle attività didattiche, scientifiche, artistiche e di ricerca per l'anno accademico 2024/25 ha individuato come prioritari i seguenti obiettivi relativi allo svolgimento delle attività Istituzionali, la cui declinazione concreta ed operativa coinvolge in maniera preponderante personale amministrativo e tecnico, sulle cui azioni misurare la performance:

- il miglioramento della qualità del servizio offerto agli utenti, sia dal punto di vista della didattica ordinaria sia delle dotazioni strumentali;
- il consolidamento della già notevole attività artistica, di didattica integrativa (Masterclass, Stage e Seminari) e di ricerca, compatibilmente con il nuovo assetto organizzativo dell'Istituto, dovuto ai lavori di ristrutturazione;
- il miglioramento della visibilità dell'Istituto e della gestione dell'Ufficio Stampa, necessario alla pubblicizzazione degli eventi artistico-didattici programmati;
- il perfezionamento degli strumenti informativi e normativi, atti a migliorare l'organizzazione e la gestione dell'attività didattica;
- il miglioramento dell'accessibilità, trasparenza e pubblicità dell'azione amministrativa, nonché l'adeguamento dell'Istituto al Codice dell'Amministrazione Digitale e alle innovazioni, apportate dalla recente produzione normativa.

Attività e progetti a carattere pluriennale e/o permanente:

- consolidamento delle principali formazioni musicali del Conservatorio: coro, orchestra sinfonica, orchestra d'archi, orchestra di fiati; creazione di formazioni Jazz e Musica Elettronica;
- programmazione di attività di stagioni concertistiche;
- realizzazione di concerti straordinari in occasione di eventi istituzionali in collaborazione con enti pubblici e privati;
- consolidamento dei rapporti di collaborazione con importanti festival regionali e con le principali realtà di produzione artistica presenti in regione;
- realizzazione di concerti per le scuole;
- realizzazione di incontri musicali interni e negli istituti scolastici a fini di divulgazione, orientamento e promozione;
- attività di formazione e aggiornamento sul territorio;
- stipula di convenzioni per l'istruzione musicale con le scuole di musica presenti sul territorio;
- organizzazione o partecipazione alla realizzazione di concorsi musicali;
- organizzazione di borse di studio e premi per gli studenti;
- supporto alla partecipazione di studenti all'Orchestra Sinfonica Nazionale dei Conservatori, ad altri concorsi di rilievo per il sistema AFAM;

- fruizione da remoto delle banche dati della biblioteca;
- ampliamento di servizi on line per docenti, studenti e amministrazione;
- potenziamento della divulgazione delle notizie sull'attività d'Istituto, aggiornamento della pagina Facebook, Instagram e del canale YouTube del Conservatorio;
- attività di (video) registrazione di concerti ed esecuzioni dei migliori studenti e gruppi;

Inoltre, è attribuita particolare rilevanza alle iniziative riguardanti:

- svolgimento e rendicontazione del Progetto “Music Theatre and New Technologies (MTNT). Towards a New Paradigm in Opera Studies and Performance”, finanziato con fondi PNRR, per il quale il Conservatorio è partner all'interno di un'aggregazione avente come capofila il Conservatorio “A. Steffani” di Castelfranco Veneto (contributo concesso: 264.000 €);
- svolgimento del progetto DIN – ARMH (Dottorato di Interesse Nazionale: “Artistic Research On Musical Heritage”) finanziato con fondi PNRR, nell'ambito del quale il Conservatorio partecipa con due borse di dottorato di ricerca ex DM 629/2024 (totale borse finanziate: 140.000 €);
- identificazione e adozione di criteri e metodologie di autovalutazione e di perseguimento della qualità, avuto riguardo a parametri già individuati e applicati nei sistemi di formazione musicale superiore a livello europeo (cfr. documenti AEC);
- miglioramento della calendarizzazione di tutti i corsi, della programmazione delle attività didattiche e di produzione artistica, dell'organizzazione didattica delle discipline d'insieme (d'orchestra, corali e cameristiche) e dell'assegnazione delle sale per attività didattica e prove;
- promozione delle iscrizioni ai corsi accademici;
- promozione dell'iniziativa “Open Day”;
- consolidamento delle iniziative di produzione artistica;
- stipula o riconferma di apposite convenzioni volte ad assicurare le attività di produzione artistica e dell'opera lirica;
- incremento della collaborazione con le realtà musicali cittadine e con gli enti locali, attraverso la prosecuzione di rassegne e iniziative di divulgazione, anche in collaborazione con le scuole ad indirizzo musicale;
- valorizzazione degli accordi con gli enti locali e con le scuole del territorio volti a sostenere la formazione musicale;
- adozione integrale degli standard europei (sistema ECTS), aggiornamento e potenziamento del sito Internet, con la divulgazione dei corsi e delle attività del Conservatorio in conformità agli standard ECTS;
- realizzazione e monitoraggio delle masterclass in relazione alle opportunità offerte dagli scambi Erasmus e dalle iniziative Dipartimentali;
- potenziamento e ulteriore sostegno alla mobilità studentesca e ai progetti di cooperazione internazionale, anche attraverso nuovi accordi bilaterali;
- ampliamento dei servizi dedicati agli studenti e incremento del numero di collaborazioni a tempo parziale da destinarsi agli studenti;
- interventi di manutenzione del parco strumenti e nuove acquisizioni;
- prosecuzione del progetto di dematerializzazione degli archivi cartacei.

#### ***a. Interventi straordinari da realizzare***

Al momento attuale la sede storica del Conservatorio sita in Via Eremitani 18 è interessata da profondi lavori di ristrutturazione e messa in sicurezza. I lavori di cantiere, iniziati in data 20/03/2024, hanno

subito nel corso di questi primi mesi alcuni rallentamenti dovuti ad imprevisti di diversa natura. La conclusione degli stessi dovrebbe essere tuttavia portata a termine entro l'anno in corso.

### **b. Gli obiettivi di trasparenza**

In conformità al D.Lgs. n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", il Conservatorio gestisce la sezione Amministrazione sul sito web istituzionale del Conservatorio.

Gli obiettivi che il Conservatorio intende perseguire attraverso il Programma per la Trasparenza e l'Integrità corrispondono, in ragione dell'oggetto e della finalità, alle seguenti linee di intervento:

- Attuazione del D.Lgs. n. 33/2013;
- Definizione dei flussi informativi;
- Azioni correttive e di miglioramento della qualità delle informazioni;
- Semplificazione dei procedimenti;
- Verifica ed ampliamento dei servizi on line;
- Iniziative di comunicazione della trasparenza e strumenti di rilevazione dell'utilizzo dei dati pubblicati.

Considerato il rilevante impatto organizzativo nella presente fase, costituisce obiettivo prioritario per il periodo considerato l'attuazione dei numerosi obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013, secondo le modalità e le specificazioni indicate dalla CIVIT (ora ANAC) con la delibera n. 50/2013.

### **c. Gli obiettivi operativi per l'anno 2025**

Le seguenti aree di attività previste dal presente piano saranno rese coerenti con la contrattazione d'Istituto.

<b>Personale docente</b>	<b>Personale amministrativo</b>	<b>Personale operatore</b>
Deleghe e collaborazioni con la Direzione	Attività derivante da innovazione e ottimizzazione delle procedure interne e da innovazione normativa	Attività relative al miglioramento dei servizi offerti dal Conservatorio
Attività di produzione artistica, ricerca, divulgazione e promozione	Attività di supporto al funzionamento d'Istituto	Attività di supporto al funzionamento d'Istituto
Progetti previsti dalla programmazione d'Istituto	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto
Attività legate allo svolgimento dei progetti a valere su fondi PNRR	Attività legate allo svolgimento dei progetti a valere su fondi PNRR	Attività legate alle necessità derivanti dall'apertura della nuova sede

### **2.2.9 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Il Conservatorio indirizzerà la sua azione a impostare e consolidare una cultura organizzativa comune e a valorizzare i momenti di condivisione e di trasparenza dei processi nei confronti di tutti i portatori di interesse.

In particolare, sono previste azioni conseguenti alle prime valutazioni che saranno eventualmente effettuate dall'ANVUR.

### 2.2.5 Gli obiettivi di sostenibilità

Altro elemento qualificante è costituito dall'inserimento di obiettivi di sostenibilità. Gli obiettivi di sostenibilità sono volti a minimizzare l'impatto del Conservatorio sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio.

Questi obiettivi rientrano nella programmazione strategica del Conservatorio attraverso il rinnovato impegno nella promozione di politiche sostenibili integrate, sociali e ambientali, ma anche nel garantire una gestione amministrativa e finanziaria efficace ed efficiente.

Consapevole che i Conservatori debbano avere un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile che l'ONU ha posto per il 2030, il Conservatorio intende adoperarsi sempre più sulle tematiche della sostenibilità. La sostenibilità deve essere pervasiva, ispiratrice di azioni virtuose in tutti gli ambiti del Conservatorio, dalla didattica alla ricerca, ai processi, attraverso una pianificazione coerente e coordinata che coinvolga tutte le componenti del Conservatorio – personale docente e tecnico-amministrativo, studenti e studentesse. Diventa quindi necessario promuovere lo sviluppo e il potenziamento delle azioni di sostenibilità del Conservatorio.

### 2.2.6 Trasversalità degli obiettivi

Gli obiettivi contenuti nel presente Piano derivano tanto dalla pianificazione in termini di performance, quanto dai Piani e Programmi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, sviluppo del personale e sostenibilità.

È importante sottolineare la trasversalità che caratterizza molti obiettivi, i quali concorrono al perseguimento di diverse finalità (un obiettivo può essere, in altri termini, volto contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della sostenibilità del Conservatorio).

La trasversalità va anche intesa in una seconda accezione, che vede la condivisione di un obiettivo tra due o più strutture (con struttura capofila e altre strutture coinvolte).

Si segnala, infine, la presenza di obiettivi comuni tra le diverse strutture ritenuti di particolare importanza in termini di contesto generale e, in alcuni casi, posti per perseguire un'omogeneità di comportamenti; è il caso degli obiettivi relativi al rispetto delle tempistiche delle proposte di *budget*, del pagamento delle fatture.

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) sono inseriti e integrati nel ciclo della performance (si vedano la L. n. 190/2012 e il D. Lgs. n. 33/2013) e trovano spazio anche nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale. Di seguito si riporta il testo del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2025-2027. Il PTPCT, in particolare, individua, attraverso un'accurata valutazione dei rischi, gli obiettivi del Conservatorio per la loro riduzione o mitigazione. Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi organizzativi e individuali.

### 2.3.1 Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2025-2027

#### a. Premessa

Con la Legge 190/2012 *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità della pubblica amministrazione”*, modificata dal D. Lgs. 97/2016, il legislatore ha creato il primo sistema normativo organico di prevenzione della corruzione che impegna ogni pubblica amministrazione all’adozione di un Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che analizzi e valuti i rischi specifici di corruzione e indichi gli interventi organizzativi tesi a prevenirli. In particolare tre sono gli obiettivi da perseguire:

- Ridurre l’opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- Aumentare la capacità di rilevare casi di corruzione;
- Creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Nell’ottica della prevenzione e del contrasto della *“corruzione”*, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza riporta una mappatura e analisi delle attività amministrative maggiormente esposte al rischio e le misure, anche organizzative, da adottare volte alla prevenzione, al controllo e al contrasto della corruzione e dell’illegalità, nella salvaguardia dei principi di esclusività, imparzialità e buon andamento nell’esercizio delle funzioni pubbliche.

Viene dunque introdotto un nuovo concetto di corruzione, inteso in senso lato, di ispirazione più comunitaria che meramente ancorato e definito dalla precedente normativa nazionale di riferimento, comprensivo altresì di quelle ipotesi in cui, nell’esercizio dell’attività amministrativa, si riscontri l’abuso da parte di un soggetto del potere affidatogli al fine di ottenere vantaggi privati.

La L. 190/2012, nell’intento di prevenire il verificarsi di quelle situazioni o insieme di circostanze che, anche solo potenzialmente, determinino o aumentino il rischio che gli interessi pubblici possano essere compromessi dal perseguimento di interessi privati determinando il c.d. *“conflitto d’interessi”*, è intervenuta direttamente nella disciplina dei procedimenti amministrativi, stabilendo che *“il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto anche potenziale”*.

Le situazioni rilevanti sono, quindi, più ampie delle mere fattispecie penalistiche di cui agli art. 318, 319 e 319 ter c.p., e ricomprendono non solo l’intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione (disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale), ma anche tutte quelle situazioni in cui - pur non verificandosi una situazione penalmente perseguibile - si realizzi una distorsione dell’azione amministrativa dovuta all’uso a fini privati delle funzioni pubbliche attribuite, in dispregio ai principi di trasparenza e di imparzialità cui l’azione pubblica deve costantemente ispirarsi.

Tale *“distorsione”*, oltre a determinare atteggiamenti eticamente discutibili, rappresenta un costo per la collettività, non solo diretto (come nell’ipotesi di esborsi illegittimi di denaro pubblico) ma anche indiretto, quando si concreta in ritardi nella conclusione dei procedimenti amministrativi, nel

malfunzionamento degli uffici e nel conseguente sentimento di sfiducia dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione.

A completamento delle prescrizioni legislative che incidono direttamente sulle azioni imputate alle pubbliche amministrazioni, la L. 190/2012 esige la nomina di un Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, considerato il garante dell'adozione e del rispetto di un sistema di misure di prevenzione volto a scongiurare il verificarsi di fenomeni "corruttivi" nell'agire pubblico.

Il piano triennale individua, dunque, le attività nelle quali è più elevato il rischio di corruzione e prevede, per tali attività, meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonee a prevenire il rischio di corruzione. Il piano ha anche la finalità di monitorare il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti, i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o ricevono vantaggi economici di qualunque genere, e individuare eventuali obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legge.

#### ***b. Quadro normativo per la redazione del piano***

La legge 190/2012 è finalizzata a rendere più efficace la lotta alla corruzione e all'illegalità nella pubblica amministrazione. Essa introduce nella prima parte le misure finalizzate alla prevenzione della corruzione e dell'illegalità, mentre nella seconda parte vengono modificate e integrate le norme relative alle fattispecie di reati contro la pubblica amministrazione, contenute nel codice penale ed in altri provvedimenti legislativi. La Legge individua un nuovo assetto di presidio, nazionale e locale, a contrasto dei fenomeni di illegalità e, in particolare, prevede competenze in capo a:

- Comitato Interministeriale per la prevenzione e il contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Autorità Nazionale Anticorruzione A.N.A.C.;
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza che viene nominato dall'organo politico tra i dirigenti di prima fascia in servizio e ha il compito di verificare l'attuazione e l'idoneità del piano.

Il Responsabile è soggetto a pesanti sanzioni nel caso venga commesso un reato di corruzione all'interno dell'amministrazione o anche di ripetute violazioni del piano e di omesso controllo. Il Responsabile relaziona annualmente all'organo politico riguardo al presidio degli obblighi di anticorruzione. In particolare, ogni anno deve:

- a) predisporre e sottoporre all'approvazione dell'organo politico il piano triennale di prevenzione della corruzione.
- b) definire procedure appropriate per selezionare e formare, il personale destinato ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

In applicazione della legge anticorruzione sono stati emanati una serie di atti normativi e regolamentari, oltre a delibere ANAC, che si richiamano di seguito:

- D.Lgs. n. 33/2013, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- D.P.R. n. 62/2013 "Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni";
- D.Lgs. n. 97/2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza" che introduce importanti innovazioni normative come la nuova forma di accesso civico ai dati e a i documenti pubblicati (FOIA – Freedom Of Information Act);
- D.Lgs. n. 36/2023 "Codice degli appalti pubblici";
- D.P.R. n. 81/2023 "Regolamento concernente modifiche al D.P.R. n.62/2013";

- Linee guida in materia di trasparenza dell'ANAC;
- Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2013 e successivi aggiornamenti annuali.

Il presente Piano di prevenzione della corruzione, adottato dall'organo di indirizzo politico (CdA), su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, è oggetto di revisione annuale.

### ***c. Oggetto, finalità e destinatari del PTPCT del Conservatorio***

Il Conservatorio di Musica "Cesare Pollini" di Padova considera obiettivo primario che le proprie attività istituzionali vengano svolte con correttezza, lealtà, trasparenza, integrità ed onestà nonché nel rispetto dell'ordinamento vigente.

Il presente Piano, in ossequio a quanto previsto dalla L. 190/2012, ha per oggetto l'individuazione delle iniziative necessarie, nonché gli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività amministrative e didattiche.

Il Piano per il triennio 2025-2027 viene elaborato nel rispetto delle seguenti finalità:

- Individuare, mediante attività di confronto, analisi, approfondimenti normativi ed accurata mappatura le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione;
- prevedere meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni, idonei a prevenire il rischio di corruzione;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge e/o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti amministrativi;
- monitorare i rapporti tra il Conservatorio e i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti del Conservatorio;
- individuare specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge.

Destinatario del presente Piano è il personale docente nonché il personale tecnico-amministrativo del Conservatorio, che è tenuto a prenderne visione e ad osservarlo.

La violazione delle misure di prevenzione previste dal presente Piano costituisce illecito disciplinare.

### ***d. Organizzazione del Conservatorio e norme di comportamento***

L'organizzazione strutturale del Conservatorio, in base agli organi previsti dallo Statuto, è così composta:

Il Presidente è rappresentante legale del Conservatorio ad eccezione di quanto attiene all'andamento didattico, disciplinare e artistico; convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore è responsabile dell'andamento didattico, scientifico, artistico e disciplinare nonché di quanto attiene ai progetti di produzione artistico - musicale. Ha la rappresentanza legale in ordine alle collaborazioni e alle attività per conto terzi che riguardano la didattica, la ricerca, le sperimentazioni, la produzione artistico-musicale e le azioni disciplinari.

Il Consiglio Accademico concorre all'amministrazione generale del Conservatorio, collabora con il Direttore nelle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività didattiche; collabora con il Consiglio di Amministrazione nelle funzioni di indirizzo strategico e di programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile dell'indirizzo strategico, della programmazione finanziaria e del personale. Esso esercita le proprie funzioni operando al fine di perseguire la miglior efficienza e qualità delle attività istituzionali, nel rispetto dei criteri di efficacia, economicità e tutela del merito; esso vigila inoltre sulla sostenibilità finanziaria delle attività del Conservatorio.

I Revisori dei Conti sono preposti alla verifica della regolare tenuta delle scritture contabili e del regolare andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale del Conservatorio.

Il Nucleo di Valutazione è l'organo preposto alla valutazione delle attività didattiche, di ricerca e amministrative.

La Consulta degli studenti è l'organo di rappresentanza di tutti gli studenti e collabora con il Consiglio Accademico e con il Consiglio di Amministrazione, nei limiti delle proprie competenze, alla gestione ed organizzazione del Conservatorio.

Il Collegio dei professori, composto dal Direttore e da tutti i docenti, esprime pareri consultivi nei confronti degli altri organi di governo.

Il personale docente ed il personale amministrativo e tecnico svolgono le loro funzioni come previste nei rispettivi profili professionali.

Tutto il personale nonché gli studenti sono tenuti all'adempimento dei rispettivi doveri, in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte sia individualmente sia nell'ambito di organi collegiali, e a rispettare, proteggere e promuovere i valori cardine delle Istituzioni Afam.

In Conservatorio sono già in vigore molteplici norme, autonomamente adottate o scaturenti da norme e circolari a valenza nazionale, regionale e locale, volte ad assicurare lo svolgimento delle attività nel rispetto dei principi di legalità e di eticità.

Le norme e i regolamenti interni indicano i comportamenti che devono essere tenuti, quelli da contrastare, oltre a sanzioni da applicarsi in caso di mancato rispetto delle regole.

## 2.4 Piano Anticorruzione

### 2.4.1 Premessa

Il Piano triennale andrà dinamicamente allineato alle future determinazioni degli organi competenti e, soprattutto, al PNA del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il PNA, e quindi in conseguenza anche il piano triennale anticorruzione locale, *"non si configura come un'attività compiuta, con un termine di completamento finale, bensì come un insieme di strumenti finalizzati alla prevenzione che vengono via via affinati modificati o sostituiti in relazione al feedback ottenuto dalla loro applicazione"*.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è individuato tra i dirigenti di ruolo di prima fascia, ai sensi dell'art. 1, comma 7, della Legge 190/2012.

Tale figura, all'interno del Conservatorio, è rappresentata dal Direttore M° Elio Orio, nominato con delibera Presidenziale n. 2 del 27/01/2021, su individuazione del Piano Nazionale Anticorruzione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 197 del 24/08/2016.

Il Responsabile esercita l'attività di controllo finalizzata al rispetto della normativa vigente relativa all'adempimento degli obblighi di pubblicazione e provvede all'aggiornamento del Piano; per l'attuazione degli adempimenti prescritti, può avvalersi della collaborazione del Direttore Amministrativo e del personale dipendente facente capo all'Ufficio Economato e Ufficio Personale.

### 2.4.2 Interventi organizzativi generali

Il Conservatorio di Musica "C. Pollini" adotta inoltre adeguate misure di monitoraggio, al fine di verificare periodicamente la corretta applicazione delle norme di legge e dei regolamenti nei procedimenti amministrativi, nonché il rispetto del presente Piano, come di seguito indicato:

- analisi e verifica della completezza dei Regolamenti dell'istituto in vigore ed armonizzazione ed integrazione degli stessi in ossequio ai principi della L. 190/2012 e delle ulteriori novità normative;
- mappatura, analisi ed eventuale rivisitazione dei processi amministrativi, con focus particolare sulle aree soggette a possibili criticità;
- verifica dell'attuazione della normativa in materia di conflitto di interessi nonché in materia di incompatibilità;
- controllo del rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti e la tempestiva rimozione di eventuali anomalie;
- costante monitoraggio dei rapporti tra il Conservatorio e i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o che sono interessati in procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità tra i titolari, gli amministratori e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'Istituto.

Ai fini dell'attuazione delle suddette misure, il Responsabile valuta le relazioni e le dichiarazioni trasmesse dai Referenti sull'attuazione delle misure previste dal presente Piano. Egli inoltre può:

- richiedere ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e di diritto sottese all'adozione del provvedimento;
- effettuare controlli mediante ispezioni e verifiche a campione presso gli uffici maggiormente esposti al rischio per valutare la legittimità e correttezza dei procedimenti amministrativi in corso o già definiti. Sulla base delle risultanze maturate nell'applicazione del presente Piano, si provvederà a codificare una procedura specifica per le attività di controllo;

- chiedere delucidazioni per iscritto o verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità.

### 2.4.3 Gestione del rischio di corruzione

Le fasi di gestione del rischio sono:

- l'analisi del contesto che fornisce le informazioni su quali dinamiche possano influenzare l'insorgere di fenomeni di corruzione. L'analisi del contesto si suddivide in:
  - *analisi del contesto esterno*: ha come duplice obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale il Conservatorio si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione. L'analisi del contesto esterno deve prendere in particolare considerazione gli aspetti culturali, sociali, economici e criminologici dell'ambiente in cui si opera e che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno;
  - *analisi del contesto interno*: consiste nell'analizzare i fattori macro e microstrutturali dell'organizzazione: i primi sono riconducibili alla parte istituzionale e politica all'interno del Conservatorio identificati in diversi organi di governo; l'analisi dei secondi si realizza attraverso la mappatura dei processi al fine di un loro costante miglioramento;
- la valutazione del rischio è il processo attraverso il quale viene stimata l'eventualità che determinati comportamenti rischiosi vengano messi in atto e il loro conseguente effetto sull'Istituzione. Particolare attenzione sarà data all'individuazione dei possibili rischi, tenendo conto di una nozione ampia di corruzione e sulla base di specifici criteri di valutazione, quali:
  - *il livello di interesse esterno*, in quanto la presenza di interessi rilevanti e di benefici per i soggetti coinvolti nel processo aumenta il rischio che si verifichi l'evento individuato;
  - *il grado di discrezionalità di chi assume la decisione*, in quanto più il processo decisionale è discrezionale maggiore è il rischio che si verifichi l'evento individuato;
  - *il grado di attuazione di azioni volte a ridurre l'esposizione al rischio*, in quanto minori sono i controlli previsti maggiore è il rischio che si verifichi l'evento individuato;
- il trattamento/gestione del rischio prevede la definizione di azioni e strategie rivolte alla riduzione del rischio e si realizza con l'identificazione e la pianificazione triennale di misure, azioni e obiettivi di carattere organizzativo, innovativo e trasversale.

### 2.4.4 Misure di attuazione di controllo interno

Il Conservatorio attuerà interventi che sono la continuazione di quelli contenuti nei precedenti Piani.

In particolare, per quanto concerne l'attuazione di un sistema di controllo interno, tali azioni riguardano:

- l'identificazione dei rischi con riferimento ai principali processi gestionali ed amministrativi, compresi quelli relativi all'attività didattica, di ricerca, di assistenza, di trasferimento tecnologico e di terza missione, mediante focus sulle aree più esposte al rischio (gare e contratti, procedure di selezione del personale);
- verifica della corretta assunzione delle responsabilità operative da parte del personale;
- pianificazione di controlli mirati tramite indicatori di anomalie e verifiche ispettive;
- ampliamento delle attività di controllo interno relative alla gestione delle risorse umane con azioni di audit;
- promozione di un miglioramento continuo dei meccanismi e del sistema di controllo;
- valutazione dell'adeguatezza delle procedure che sovrintendono alla tutela delle risorse dell'Istituzione;

- proposta di adozione di nuove procedure nel caso in cui si riscontrino situazioni di non conformità a regolamenti interni e/o leggi;
- coordinamento del sistema di procedure orientate a ridurre i principali rischi di corruzione e a prevenire fenomeni corruttivi.

Le azioni che saranno poste in essere sul versante organizzativo sono tese da un lato a semplificare la gestione degli adempimenti normativi, dall'altro a garantire la corretta e completa acquisizione e gestione delle informazioni e richieste, anche attraverso la predisposizione di ulteriori documenti interni in cui sono individuati le modalità, le tempistiche e gli standard di qualità che si intendono garantire.

#### **2.4.5 Formazione del personale ad alto rischio**

Tra le azioni da attuare, la legge 190/2012 evidenzia che la formazione del personale rappresenta uno dei più rilevanti strumenti gestionali di contrasto alla corruzione. In particolare, sono necessari interventi di formazione per il personale che opera nei processi su cui si è posta maggiore attenzione a seguito della valutazione del rischio, quali il processo per l'acquisizione di beni e servizi ed il processo relativo alla gestione delle risorse umane.

Quindi, attraverso percorsi di formazione ad hoc, il Conservatorio attiverà interventi di formazione/informazione sui temi dell'etica e del rispetto della legalità, rivolti al personale docente, amministrativo e tecnico, tenendo conto delle attività da essi svolte e delle corrispondenti responsabilità. L'attività formativa sarà svolta con l'ausilio di personale esterno, organizzando corsi di formazione e/o informazione sui temi sopra indicati.

Ulteriori attività a rischio e connesse misure di prevenzione saranno analizzate dal Responsabile, nel corso del triennio di validità del Piano, di concerto con i Referenti, per apportare implementazioni ed interventi correttivi.

#### **2.4.6 Rotazione del personale**

La rotazione del personale all'interno delle pubbliche amministrazioni è stata introdotta come misura di prevenzione della corruzione dalla legge n. 190/2012.

Il Responsabile adotta, anche di concerto con i Referenti, ove possibile, sistemi di rotazione del personale coinvolto nell'istruttoria o nel rilascio dei provvedimenti inerenti alle attività a maggior rischio di corruzione, al fine di evitare che la gestione diretta delle suddette attività sia svolta per lungo tempo dai medesimi dipendenti. Saranno definite le modalità organizzative specifiche per consentire la rotazione delle figure professionali nell'ambito delle attività a maggior rischio, modulando percorsi di formazione ad hoc e attività di affiancamento propedeutica alla rotazione.

Risulta ad ogni modo opportuno sottolineare che tale previsione deve essere conciliata con la dimensione amministrativa ed organizzativa ridotta dell'Ente e con le sue peculiarità, quali l'assenza in organico di figure dirigenziali o titolari di posizioni organizzative.

#### **2.4.7 Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse**

Il conflitto di interesse si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il dipendente potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo dipendente direttamente o indirettamente. Si tratta dunque di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'Istituzione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria. La vigente normativa prevede che il dipendente si astenga dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interesse con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali.

ANAC ha affrontato il tema dei conflitti di interesse con specifiche linee guida sia riguardo al personale dell'ente sia ai soggetti esterni destinatari di incarichi nelle pubbliche amministrazioni mediante norme che attengono, oltre che all'astensione del dipendente in caso di conflitti di interessi, anche alle ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, al divieto di pantouflage, all'adozione di codici di comportamento.

#### **2.4.8 Codice di comportamento**

Il Decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 ha introdotto il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici; tale regolamento, modificato come da DPR 81/2023, costituisce la base minima di ciascun codice di comportamento che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare.

Il Conservatorio ha adottato il Codice di comportamento dei dipendenti del Conservatorio di musica "C. Pollini".

L'obiettivo è quello di assicurare, nelle Pubbliche Amministrazioni, la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni corruttivi, nonché il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

Le linee guida di ANAC del mese di dicembre 2019 hanno evidenziato che i codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni hanno una funzione molto importante, quella di guidare le condotte dei dipendenti verso il miglior perseguimento dell'interesse pubblico, oltre a costituire uno strumento importante di prevenzione dei rischi di corruzione da armonizzare e coordinare con i Piani di Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

La violazione dei doveri contenuti nei Codici di comportamento, nazionale e del Conservatorio, compresi quelli relativi all'attuazione del Piano è fonte di responsabilità disciplinare. La violazione dei doveri rileva altresì ai fini della responsabilità civile, amministrativa e contabile ogniqualvolta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi e regolamenti.

Il Direttore del Conservatorio, in qualità anche di Responsabile dei procedimenti disciplinari, vigila sul rispetto delle norme di comportamento e del Codice di comportamento.

#### **2.4.9 Whistleblowing**

Il D. Lgs. n. 24/2023, di attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del 23/10/2019 del Parlamento europeo e del Consiglio, riguardante la protezione delle persone che segnalano un illecito, ha previsto l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di dotarsi di un canale per la gestione del *whistleblowing*.

Il Conservatorio C. Pollini, dopo la predisposizione di un canale interno per le prime annualità, si è ora dotato di uno strumento gestito esternamente, perfettamente integrato nel sito web istituzionale e di cui è data notevole visibilità all'interno dello stesso, che garantisce diverse modalità di segnalazione e risulta pienamente conforme agli standard previsti dalla normativa.

#### **2.4.10 Obblighi di trasparenza previsti dalla L. 190/2012**

In merito ai rapporti tra la trasparenza e la disciplina dei dati personali contenuta nel Reg. UE 2016/679 (GDPR) relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, il regime normativo in materia di privacy lascia sostanzialmente inalterato il trattamento dei dati personali da parte dei soggetti pubblici poiché la legge conferma il principio che il trattamento deve essere consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento.

L'attività di pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel GDPR, art. 5, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza, limitazione della conservazione, esattezza, integrità e riservatezza, di conseguenza le

pubbliche amministrazioni sono invitate ad una attenta verifica, prima di mettere a disposizione dati e documenti sui siti web istituzionali e che la disciplina in materia di trasparenza preveda l'obbligo di pubblicazione.

Il Conservatorio ha individuato il proprio Data Protection Officer (Responsabile Protezione Dati) ai sensi del Regolamento UE, regolarmente comunicato al Garante per la protezione dei dati personali e pubblicato sul sito web istituzionale.

Gli specifici obblighi in materia previsti dalla L. 190/2012 impongono all'Istituzione di assicurare i livelli essenziali di trasparenza mediante la pubblicazione sul sito istituzionale delle seguenti informazioni:

- informazioni relative ai procedimenti amministrativi, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di protezione dei dati personali (art. 1, comma 15);
- bilanci e conti consuntivi (art. 1, comma 15);
- autorizzazioni o concessioni (art. 1, comma 16);
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (art. 1, comma 16).
- In quest'ambito devono essere pubblicati: la struttura proponente, l'oggetto del bando, l'elenco degli operatori invitati a presentare offerte, l'aggiudicatario, l'importo di aggiudicazione, i tempi di completamento dell'opera/servizio/fornitura (art. 1, comma 32);
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, e attribuzione di vantaggi economici a persone ed enti pubblici e privati (art. 1 comma, 16);
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera (art. 1, comma 16);
- risultati del monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali (art. 1, comma 28);
- indirizzo di PEC (art. 1, comma 29).

## 2.5 Trasparenza e integrità

### 2.5.1 Premessa

Il D. Lgs. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. 97/2016, ha operato una significativa estensione dei confini della trasparenza intesa oggi come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrative e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Conservatorio "C. Pollini", come anche già specificato nei precedenti Piani per la Trasparenza, evidenzia la trasparenza quale accessibilità totale delle informazioni sull'organizzazione e sull'attività dell'Istituzione.

Il Conservatorio "C. Pollini" è sempre stato attento al confronto con i cittadini, garantendo l'accesso da parte dell'intera collettività alle principali informazioni pubbliche previste dalla sezione del sito istituzionale "amministrazione trasparente" e trattate dall'Istituto; questo processo ha come fine primario il favorire di forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità dell'attività amministrativa sanciti dalla Carta Costituzionale (art. 97 Cost.).

La principale attuazione del principio di trasparenza risiede nella pubblicazione di dati secondo quanto stabilito dal D. Lgs. 33/2013 e dalle linee guida di ANAC con la delibera n. 1310/2016, contenente gli obblighi di pubblicazione.

La pubblicazione delle informazioni è indice dell'andamento delle performance dell'Istituzione come pubblica amministrazione e degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance (progetto accademico, bilancio di previsione annuale, contrattazione integrativa d'istituto, ecc.) e contemporaneamente consente ai cittadini (utenti) e ai portatori d'interessi (stakeholders) la comparazione dei risultati raggiunti dall'Istituzione, innescando processi virtuosi di miglioramento continuo della gestione della cosa pubblica attraverso un sistema di rendicontazione immediato a favore dei cittadini, con l'obiettivo di far emergere criticità e "buone pratiche".

L'attuazione della disciplina della trasparenza non si esaurisce nella pubblicazione on line dei dati, e fa riferimento ad iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché a favorire lo sviluppo della cultura dell'integrità e della legalità.

Il principio di trasparenza va inteso come accessibilità totale, che si realizza tramite lo strumento della pubblicazione sul sito dell'Istituzione delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali e dei risultati raggiunti.

### 2.5.2 Supporto normativo

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità si qualifica come l'attuazione delle prescrizioni contenute nel D.Lgs. 33/2013 che definisce le specifiche e le regole tecniche, nei siti istituzionali, di documenti, informazioni e dati relativi all'organizzazione e attività delle pubbliche amministrazioni.

Uno dei concetti di rilievo è riportato all'art. 4 comma 4, il quale recita: *"Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione"*.

La pubblicazione dei dati avviene nel rispetto di quanto sancito nel Regolamento UE 2016/679, come già esplicitato nel paragrafo "Obblighi di trasparenza previsti dalla legge 190/2012" di cui alla sezione relativa alla prevenzione della corruzione del Piano Triennale inserito nel presente documento.

Vengono, inoltre, definite le qualità delle informazioni e il diritto di accesso civico, le misure per favorire

la prevenzione della corruzione, le modalità per innescare forme di controllo diffuso dell'operato della pubblica amministrazione, le indicazioni per rendere più semplice l'accesso ai dati e documenti della pubblica amministrazione, prevedendo l'obbligo di conservazione dei dati stessi nella sezione del sito di archivio alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione.

### **2.5.3 Attività di pianificazione**

L'attività di pianificazione si espleta su base triennale con attuazione annuale con specifico riferimento a:

- Mantenimento ed aggiornamento delle informazioni contenute sul sito istituzionale del Conservatorio;
- Elaborazione degli strumenti di programmazione e di rendicontazione delle varie attività, nello specifico consistenti in: progetto accademico, bilancio di previsione annuale, assestamento e conto consuntivo;
- Contratto integrativo d'istituto, relazione tecnico finanziaria e illustrative allegate allo stesso, e certificati dagli organi di controllo;
- Rispetto degli obblighi di pubblicazione di dati relativi all'organizzazione e attività del Conservatorio, incarichi di collaborazione e consulenza, dati aggregati all'attività amministrativa, atti relativi alle attività degli organi collegiali, dati relativi ai procedimenti amministrativi e graduatorie di istituto.

Tutte le iniziative adottate per il raggiungimento degli obiettivi del programma e il loro stadio di attuazione saranno verificabili dai cittadini e da tutti gli stakeholders dell'Istituzione, rendendo la stessa sempre più vicina alla "casa di vetro" cui il modello tende, e costituiranno al tempo stesso un valido strumento per consentirne il miglioramento continuo.

### **2.5.4 Definizione degli standard di pubblicazione dei dati**

Il sito istituzionale del Conservatorio "C. Pollini" tiene conto dei requisiti richiamati dal D.Lgs. 33/2013 in merito a:

- trasparenza e contenuti minimi dei siti pubblici;
- aggiornamento e visibilità dei contenuti;
- accessibilità e utilizzo che si realizzano anche tramite il miglioramento del linguaggio usato per la stesura degli atti.

La pubblicazione di tali dati verrà adeguata ad eventuali nuove esigenze che si dovessero manifestare anche da parte dell'utenza attraverso monitoraggi periodici che saranno approntati dall'Istituzione.

Nella sezione del sito web "Amministrazione trasparente" sono indicate le tipologie dei dati dei quali è obbligatoria la pubblicazione.

Nella varie sottosezioni si procede alla pubblicazione dei dati raccogliendoli con criteri di omogeneità, consentendone così l'immediata individuazione e consultazione, al fine di arricchire nel tempo la quantità di informazioni a disposizione dell'utenza, e pertanto la conoscenza dei molteplici aspetti dell'attività svolta dall'Istituto.

Unico limite oggettivo all'esposizione dei dati attiene a quanto previsto dalla legge in materia di protezione dei dati personali, nonché a tutta la documentazione soggetta al segreto di stato o al divieto di divulgazione.

Anche il Piano Trasparenza e Integrità viene aggiornato annualmente, previo monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza.

### **2.5.5 Iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e promozione della cultura della trasparenza**

L'adeguamento del Conservatorio "C. Pollini" alle indicazioni normative in materia di trasparenza e la

realizzazione degli obiettivi definiti nel presente Programma richiedono il coinvolgimento, a livello capillare, di tutto il personale.

Continueranno gli incontri informativi sul contenuto del Piano e sulle iniziative per la trasparenza rivolti a tutto il personale con il fine di far acquisire una maggiore consapevolezza sulla rilevanza delle novità introdotte.

Come azione fondamentale del programma, è prevista la somministrazione a tutti gli studenti, primi e più importanti utenti del Conservatorio, di un questionario relativo alla soddisfazione in merito alle tematiche promosse dal presente Piano.

Compatibilmente con le risorse di bilancio, sono previste iniziative di formazione e aggiornamento del personale in merito a trasparenza e prevenzione della corruzione.

Si implementeranno i servizi interattivi rivolti all'utenza al fine di semplificare e rendere più celere e diretta la comunicazione tra gli utenti e gli uffici.

Con diverse modalità a seconda dell'interlocutore, l'Istituzione si impegna nel dialogo con gli stakeholder portatori di interesse e comunica costantemente le attività svolte tramite il sito istituzionale e tramite gli uffici che prevedono la relazione con il pubblico.

L'Istituzione è già tenuta per legge a monitorare le proprie attività e a trasmettere al Ministero del Conservatorio e Ricerca Direzione Generale Afam le informazioni mediante il processo di qualità, anche tramite rilevazioni e statistiche.

I docenti sono gli interlocutori fondamentali nell'attività di monitoraggio e valutazione delle attività didattiche realizzate.

L'adozione del Programma trasparenza e integrità risulta, in questo contesto, uno strumento di programmazione delle attività volte a completare il processo di trasparenza intrapreso. Le finalità dell'Istituzione in materia d'istruzione e formazione sono previste dalla normativa, le finalità di produzione e ricerca sono esplicitate nel Progetto accademico, predisposto annualmente.

Ogni azione e scelta è improntata alla massima trasparenza che si esplicita soprattutto nella cura del sito web istituzionale, nella ricerca di strategie sempre più adeguate a comunicare in tempo reale con il personale dell'Istituto e con gli utenti esterni, ad offrire servizi online più diffusi, efficienti e di facile utilizzo, mediante piattaforme integrate e percorsi intuitive, compatibilmente con le risorse umane e finanziarie disponibili.

Sono stati realizzati diversi obiettivi in attuazione del Programma, che risultano ormai strumenti indispensabili per lo svolgimento dell'attività ordinaria, quali l'attivazione della posta elettronica, il cui utilizzo è normato da un apposito regolamento di utilizzo adottato dall'ente in conformità alle indicazioni del proprio DPO, la revisione e l'aggiornamento costante della sezione del sito "amministrazione trasparente" secondo quanto stabilito dall'allegato A del D.Lgs. 33/2013, l'utilizzo continuo dell'albo pretorio online dell'Istituto sul sito istituzionale, l'attivazione dei registri on line dei docenti, il gestionale aule online, l'impiego regolare della PEO e della PEC per le istanze degli utenti, la notevole diminuzione della quantità di documenti prodotti su supporto cartaceo, ed il riscontrato aumento del grado di soddisfazione dell'utenza.

## **2.6 Pubblicità del piano e adempimenti**

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza viene pubblicato all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale del Conservatorio di Musica C. Pollini [www.conservatoriopollini.it](http://www.conservatoriopollini.it).

## Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

### 3.1 Struttura organizzativa

Il modello organizzativo di una Istituzione AFAM è decisamente complesso.

La *governance* ha due rappresentanti legali con diverse competenze per ambiti di attribuzione di poteri, il Presidente e il Direttore. La prima carica di nomina ministeriale e la seconda di nomina elettiva tra i soli docenti. In questo modello organizzativo il personale è costituito dalla maggior parte da docenti, dipendenti dal Ministero Università e Ricerca. È in atto a livello centrale il trasferimento di alcune competenze legate al reclutamento e alla gestione contrattistica alle singole Istituzioni. L'organigramma attuale è composto dal seguente personale:

- Docenti, tra cui viene eletto il Direttore;
- Direttore Amministrativo
- Direttore di Ragioneria
- Funzionari Area III
- Assistenti Area II
- Operatori Area I

Si possono pertanto individuare due macro aree, quella della didattica a cui fanno capo 94 docenti e quella amministrativa con 28 dipendenti. Non esistono nelle due aree figure dirigenziali in posizioni organizzative.

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1 Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2025-2027

#### a. Premessa

Il D.Lgs 25 maggio 2017, n. 75, che ha novellato il Testo Unico sul Pubblico Impiego, il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e la Legge 22 maggio 2017, n. 81, relativamente allo smart working, hanno introdotto nuovi strumenti di organizzazione del lavoro che hanno portato ad un importante cambiamento nel modo di lavorare, sia nel settore privato sia in quello pubblico, promuovendo flessibilità ed autonomia nella scelta degli spazi, degli orari, degli strumenti da utilizzare e delle modalità operative, a fronte di una maggiore responsabilizzazione del dipendente nell'organizzazione del lavoro e nel conseguimento dei risultati.

Un ulteriore elemento favorevole a tale cambiamento è stato l'avvio del processo di trasformazione digitale della pubblica amministrazione che si sta perseguendo anche nell'ambito del Conservatorio di Musica di Padova "Cesare Pollini" con l'utilizzo di protocolli informatici, firme digitali, utilizzo di nuovo server accessibile tramite VPN da remoto e quant'altro. Questo ha permesso di affrontare senza timori gli ultimi avvenimenti emergenziali.

Le disposizioni governative relative all'emergenza come il D.L. 23 febbraio 2020 n. 6, convertito con modificazioni dalla Legge 5 marzo 2020, n. 13, nonché le prime indicazioni fornite con Direttiva n. 1/2020 del 25 febbraio 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, hanno previsto che le Amministrazioni potessero privilegiare le modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, compresa la modalità di "lavoro agile" disciplinata dagli artt. da 18 a 23 della Legge n. 81/2017. Anche il successivo D.M. PA del 19 ottobre 2020 è intervenuto esplicitando ulteriormente le modalità di fruizione

del lavoro agile da parte del dipendente, introducendo la regola che il lavoratore agile alterna giornate in presenza e giornate lavorate da remoto.

Al Decreto sono seguite le linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020 che ribadiscono la necessità che il lavoratore sia impiegato per una quota del proprio tempo-lavoro in modalità agile. Anche la Legge di Bilancio 2021 è intervenuta prevedendo la creazione di poli territoriali avanzati, ovvero di luoghi esterni alla sede di lavoro ordinaria dove impiegare i dipendenti. Data la struttura dell'Amministrazione, non si ritiene di procedere in tale direzione ma di dover dare attuazione al Piano Organizzativo del Lavoro Agile con l'alternanza tra il domicilio del lavoratore, o altro luogo che lo stesso avrà individuato, e l'erogazione in sede della prestazione lavorativa.

*“Accanto al lavoro agile, potrà trovare inoltre regolamentazione il lavoro da remoto (telelavoro domiciliare e altre forme di lavoro a distanza come coworking o il lavoro decentrato in centri satellite), che può essere prestato in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio, con vincolo di tempo, nel rispetto degli obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro e con la garanzia di tutti i diritti previsti per i lavoratori in presenza.”*

Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 stabilisce che il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce una delle modalità ordinarie della prestazione lavorativa riservata almeno al 50% del personale preposto alle attività che possono essere svolte in tale modalità e dà alla Pubblica Amministrazione delle precise indicazioni su come organizzare il lavoro pubblico per garantire che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese segua criteri di regolarità, continuità ed efficienza.

Anche il CCNL comparto Istruzione e Ricerca, triennio 2019-2021 del 18 gennaio 2024 Titolo III disciplina le modalità di attuazione del “Lavoro Agile”.

### **b. Introduzione**

Il citato art 263 della Legge n. 77/2020 “Conversione in legge, con modificazioni del D. L. 34/2020” ha imposto che *“entro il 31 gennaio di ciascun anno le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (il cd. Piano della Performance). Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica”*.

Le linee guida del 9 dicembre 2020 sulle modalità di redazione del POLA specificano che il piano è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile che invece fanno parte delle specifiche aree del piano della Performance. Questo comporta un ripensamento dei modelli organizzativi che necessariamente si va a collegare con i piani triennali per l'informatica, del fabbisogno e della formazione del personale. Come parte integrante del piano della Performance, dovrà essere annualmente aggiornato con la programmazione dell'anno successivo. L'Amministrazione intende

organizzare le attività lavorative incentivando il ricorso allo *smart working* per le attività individuate come fungibili da remoto in modo strutturato e continuativo ed introducendo nuove forme di flessibilità oraria. Il piano stabilisce, inoltre, le modalità di monitoraggio e di verifica dell'attività svolta e, nell'ottica della parità di trattamento, sottolinea l'importanza e la possibilità di seguire percorsi di formazione in modalità e-learning. Lo *smart working* sarà un indicatore per la misurazione della futura *performance* individuale ed organizzativa, e costituirà uno strumento di revisione e di indicazione di una nuova modalità di valutazione.

Una prima difficoltà redazionale è dovuta alle complessità organizzative delle Istituzioni del Comparto AFAM. Il personale dipendente è diviso in due macroaree, personale docente dedicato al core business dell'Istituzione, ovvero l'insegnamento, e il personale amministrativo, orientato alla gestione generale e organizzativa del Conservatorio nel suo complesso, compresa l'attività didattica. Per ogni macroarea si possono individuare ulteriori microaree: relativamente ai docenti ve ne sono 3, ovvero una costituita da coloro i quali insegnano materie teoriche e che possono essere adibiti ad erogare la loro prestazione professionale in modalità agile; una seconda costituita dai docenti di strumento principale, affine o complementare, in cui a seconda del Dipartimento possono erogare in modalità agile una percentuale variabile del loro tempo lavoro; la terza ed ultima che è composta da docenti la cui peculiarità di insegnamento è tale che non è possibile erogarlo in modalità agile, come ad esempio Esercitazioni Orchestrali ed Esercitazioni Corali o la Musica da camera e d'Insieme.

Bisogna, pertanto, per l'area docenza rivedere la visione del numero minimo di personale da adibire a lavoro agile, identificando nel modello organizzativo la percentuale di ore che uno stesso docente può erogare in modalità agile: il piano che si va a redigere opera proprio in tal senso. Date le modalità didattiche imposte dai piani di studio accademici, non risulta possibile derogare a determinati tipi di insegnamenti di natura individuale che devono essere erogati in presenza; pertanto, lo sviluppo del piano seguirà la scomposizione degli insegnamenti tra collettivi ed individuali adeguando la didattica in presenza o in modalità agile in tal senso. Relativamente al personale amministrativo, si individuano due microaree. Alla prima appartiene il personale amministrativo in senso stretto composto dagli Assistenti e dai Funzionari; alla seconda il personale tecnico composto dagli Operatori.

Come l'esperienza emergenziale ha dimostrato, le attività amministrative possono essere identificate come erogabili in modalità agile. Nelle sezioni specifiche si elencherà di massima l'organizzazione degli uffici e le mansioni "smartabili". Invece in un'ottica di gestione ordinaria, come stabilisce il POLA, le attività del personale (Operatore) non si possono identificare come erogabili a distanza. Infatti, il personale tecnico (Operatore) è adibito all'accoglienza, alla sorveglianza, alla pulizia e manutenzione dell'edificio, attività legate esclusivamente alla presenza fisica pertanto, questo personale non potrà essere adibito alla prestazione agile.

### ***c. Mappatura attività smartabili***

#### ***1. Personale Docente***

Con il Verbale di confronto tra MUR e OO.SS. del 26 gennaio 2024 sono stati definiti i criteri generali, le modalità di attuazione ed i limiti previsti per la didattica a distanza nelle Istituzioni AFAM.

Per quanto attiene al Conservatorio Pollini, la pianta organica del personale docente si compone di 94 unità ed erogano sia insegnamenti di natura teorica che pratica, sia individuali che collettivi.

Tra le materie teoriche vi sono, ad esempio, "Teoria e tecniche dell'armonia", "Storia e storiografia della musica", "Armonia jazz", "Teoria della musica", "Teoria e tecnica dell'interpretazione scenica", "Fondamenti di psicologia dello sviluppo", "Fondamenti di pedagogia generale", "Psicologia musicale", "Semiografia musicale". Essendo lezioni di natura essenzialmente teorica e collettiva, vengono identificate tra quelle che si possono potenzialmente erogare in modalità a distanza. L'attività di un

docente di strumento principale o di laboratori come pianoforte, clavicembalo, arpa, canto, musica da camera, esercitazioni orchestrali etc., sia per la natura dell'insegnamento, sia per la tipologia delle lezioni a carattere individuale, sia per problemi organizzativi di utilizzo degli strumenti da parte degli studenti non può avvalersi invece della modalità a distanza.

Al termine dell'emergenza Covid, tuttavia, la Direzione ha previsto quale modalità lavorativa standard per il personale docente quella in presenza, da ritenersi preferibile ai fini di fornire un servizio di maggiore qualità possibile agli studenti, fatta eccezione alcuni corsi (es. lingua inglese) i quali, vista la natura esclusivamente teorica dell'insegnamento e soprattutto la numerosità degli studenti rispetto alla ridotta dimensione delle aule disponibili, possono essere erogati in modalità agile.

## *II. Personale Amministrativo*

Discorso di natura completamente diversa per la mappatura delle attività smartabili del personale amministrativo, ovvero degli Assistenti Area II, dei Funzionari Area III e del personale EQ. In questo caso, l'esperienza emergenziale ha permesso di appurare che con le dovute scelte organizzative, sia in sede sia al domicilio del lavoratore, tutte le attività legate alla gestione amministrativa del Conservatorio possono essere adeguatamente svolte e sostenute in modalità agile. In quest'ultimo caso si può tranquillamente identificare il 100% del personale, con delle distinzioni legate alle attività relative alla biblioteca, che possono richiedere un'alternanza sede/domicilio maggiore rispetto al personale amministrativo, a causa della natura intrinseca delle mansioni specifiche.

Le attività smartabili eseguite dal personale amministrativo costituiscono pressochè l'interezza delle attività d'ufficio, ad esempio la gestione degli acquisti, attività inerenti la gestione del personale docente e non, organizzazione della didattica, attività dell'ufficio stampa, supporto amministrativo all'attività di produzione del Conservatorio, etc.

Restano escluse le attività della segreteria didattica e dell'ufficio Erasmus che prevedono l'apertura al pubblico ed il ricevimento degli studenti, che vengono garantite ininterrottamente mediante la presenza fisica in ufficio di almeno un assistente/funzionario 5 giorni su 5, e tutte le altre attività simili che richiedono il diretto rapporto con utenza/personale/soggetti esterni.

Il personale EQ che fruisce del lavoro in modalità agile è comunque tenuto, per la natura della mansione svolta, a garantire il servizio in presenza, a prescindere dall'accordo individuale, ogni qualvolta ne risultasse la necessità.

## *III. Personale Tecnico (Operatori)*

Il personale tecnico, ovvero gli Operatori, data la natura contrattuale delle mansioni esigibili, ovvero di supporto all'Amministrazione in ambiti operativi, legati essenzialmente alla presenza in sede, come sorveglianza, piccola manutenzione, accoglienza e presidio alla portineria e centralino, per sua natura non può essere adibito a modalità agile nell'espletamento delle funzioni.

### **3.2.2 Disciplinare lavoro agile**

#### ***a. Definizioni e principi***

Il lavoro agile attuabile presso il Conservatorio è la modalità lavorativa "a distanza" nel rispetto della parità di trattamento, delle norme di prevenzione e sicurezza sul lavoro, degli aspetti assicurativi, della riservatezza dei dati trattati. La disciplina prevede anche la verifica, il monitoraggio e la durata della prestazione svolta in modalità agile.

Ai fini del presente piano si intende per:

- a) "lavoro agile" o "*smart working*": una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato finalizzata ad incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In particolare, il lavoro agile presenta le seguenti caratteristiche:
- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno della sede di lavoro ed in parte all'esterno (flessibilità spaziale della prestazione), entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva (flessibilità temporale);
  - possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici assegnati dal datore di lavoro per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
  - assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dell'abituale sede di lavoro;
- b) "strumenti di lavoro agile": strumenti tecnologici utilizzati dai dipendenti per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, eventualmente messi a disposizione dall'amministrazione;
- c) attività espletabili in modalità "smart" o "agile": attività che non necessitano di una costante permanenza nella sede di lavoro e che, pertanto, possono essere svolte anche al di fuori di essa;
- d) "sede di lavoro": la sede abituale di servizio del dipendente.

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "*far but close*", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare lo scopo condiviso tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

**Flessibilità** dei modelli organizzativi;

**Autonomia** nell'organizzazione del lavoro;

**Responsabilizzazione** sui risultati;

**Benessere** del lavoratore;

**Utilità** per l'amministrazione;

**Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile;

**Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;

**Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;

**Equilibrio** in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "work-life balance".

### **b. Finalità e obiettivi**

L'introduzione del lavoro agile in Conservatorio risponde alle seguenti finalità:

L'Amministrazione, attraverso il Lavoro Agile, intende promuovere una visione innovativa dell'organizzazione del lavoro incentrata sul continuo miglioramento della performance e dei risultati di Ente, con l'obiettivo di stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori, migliorare le azioni di conciliazione e, attraverso l'innovazione tecnologica, rendere più flessibile le modalità di resa della prestazione lavorativa, con particolare riferimento al luogo e all'orario di lavoro.

In particolare, l'introduzione del Lavoro Agile si propone di:

- ❖ sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di incrementare la produttività, sia in termini di performance organizzativa sia individuale, e la qualità dei servizi;

- ❖ instaurare relazioni professionali fondate sulla fiducia aumentando il coinvolgimento dei lavoratori;
- ❖ aumentare e migliorare le misure di conciliazione dei tempi famiglia-lavoro (*work-life balance*) favorendo un maggior benessere in ambito lavorativo con particolare attenzione al tema del *work ability* per le situazioni di disabilità psicofisica;
- ❖ favorire lo sviluppo e l'utilizzo delle nuove tecnologie, anche in forma sperimentale, migliorando la dotazione informatica disponibile ai lavoratori e formando i lavoratori all'uso di nuovi strumenti;
- ❖ promuovere la mobilità sostenibile riducendo gli spostamenti casa-lavoro, favorendo una politica ambientale di diminuzione dell'inquinamento atmosferico e del traffico urbano, nell'ottica di responsabilità sociale verso la collettività.

In un'ottica di valutazione delle finalità e dell'impatto dell'adozione del lavoro agile, oltre a contribuire agli indicatori di performance, si possono individuare grazie ad una nuova riorganizzazione del lavoro, degli effetti positivi e/o negativi, sia sull'utenza sia sui dipendenti.

Schematicamente si possono individuare le seguenti aree di impatto:

IMPATTI ESTERNI DEL LAVORO AGILE	
DIMENSIONI	Esempi di indicatori di impatto
IMPATTO SOCIALE	POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali) POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro* POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*
IMPATTO AMBIENTALE	POSITIVO per la collettività: minor livello di emissioni di CO <sub>2</sub> , stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting* gr CO <sub>2</sub> /km)* POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)
IMPATTO ECONOMICO	POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze

IMPATTI INTERNI DEL LAVORO AGILE	
DIMENSIONI	Esempi di indicatori di impatto
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...) POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...) POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che verranno sviluppati negli aggiornamenti del piano della performance nei prossimi anni.

### **c. Presupposti e contenuti minimi**

La prestazione può essere eseguita in modalità di lavoro agile quando sussistono le seguenti condizioni:

1. è possibile **delocalizzare** almeno in parte, le **attività** al dipendente, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro e senza che questo determini inefficienze o modificazioni significative del livello di servizio atteso;
2. è possibile utilizzare **strumentazioni tecnologiche idonee** allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro senza che questo determini modificazioni significative del livello di servizio atteso;

3. il dipendente gode di **autonomia operativa** e la prestazione può essere svolta **individualmente** ed ha la possibilità di organizzare e programmare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel **rispetto degli obiettivi** prefissati;
4. è possibile **monitorare e valutare** i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati.

Sono comunque escluse dai progetti di lavoro agile, tenuto conto della natura e delle modalità di svolgimento, le attività che richiedono una presenza continuativa del dipendente, come quelle legate all'accoglienza e alla vigilanza che caratterizza il personale tecnico.

L'applicabilità deriva dall'esperienza emergenziale e questa Amministrazione ritiene di aver bene adempiuto all'obbligo di agevolare i lavoratori dipendenti nell'erogazione in modalità agile della prestazione contrattualmente dovuta. Infatti, si sono sostenuti costi importanti, sovvenzioni ministeriali, per aggiornare tutti i server interni di gestione per permettere la creazione di VPN (Virtual Private Network) ad ogni utente amministrativo per poter dialogare da remoto con il server dell'Amministrazione e impedire accessi non autorizzati, evitando la dispersione di documenti informatici.

Inoltre, sono stati acquistati numerosi strumenti di hardware fissi e portatili da consegnare a tutti coloro ne facessero richiesta per osservare al meglio la propria attività lavorativa. Dal punto di vista organizzativo, si è garantita sempre la presenza di un contingente minimo di personale amministrativo in servizio a rotazione e su base volontaria per agevolare tutti senza penalizzazioni. Per l'area docenza, si è proceduto a installare una piattaforma ufficiale con accessi istituzionali da utilizzare per la didattica a distanza. Queste iniziative si confermano come un modello virtuoso che non ha creato ritardi e difficoltà amministrativa sia nell'erogazione della didattica; pertanto, in linea con quanto previsto dalla normativa nazionale sopra ricordata, si è tramutata quella che è nata come esigenza emergenziale a sistema organizzativo definitivo, sempre su base volontaria. Questo modello organizzativo permette di garantire a tutti il medesimo riconoscimento di professionalità e le incentivazioni economiche.

L'analisi organizzativa rispecchia adeguatamente le necessità e gli obblighi imposti dalla normativa. Le linee guida governative hanno permesso di confermare il modello adottato. La Salute Organizzativa, Salute Professionale, Salute Digitale ed Economico-Finanziaria, conseguente alla mappatura dei processi, come elencato in precedenza, rispecchia il benessere organizzativo e il clima di collaborazione reciproca che si è instaurato tra il personale amministrativo e docente presente in sede e quello in modalità agile.

I continui contatti, in modalità telematica e con l'utilizzo di diverse piattaforme, da Google-Meet a Skype e WhatsApp, hanno permesso e permettono la condivisione di obiettivi e strategie senza penalizzazioni di carriera e mantenendo attive le relazioni interpersonali. Questo comporta un incremento della salute professionale e digitale in quanto tutti gli operatori hanno aumentato le competenze digitali e attuato la dematerializzazione del documento cartaceo, operando da remoto e direttamente nel server istituzionale, grazie all'utilizzo di gestionali e software acquisiti per le necessità dello *smart working*. Si sono forniti accessi a piattaforme formative al personale amministrativo per aumentare le competenze generali e individuali.

Nella tabella sottostante si indicano nel dettaglio i numeri concreti degli indicatori di salute dell'Amministrazione abilitanti del lavoro agile:

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DEL CONSERVATORIO	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	Salute organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presenza di un sistema di lavoro per processi continuativi legati a scadenze fisse;</li> <li>✓ Presenza di un sistema di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Progettazione di un nuovo sistema per obiettivi, finalizzato al miglioramento</li> </ul>

		<p>lavoro ad obiettivi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Benessere organizzativo concreto;</li> <li>✓ Monitoraggio continuo a cadenza settimanale del lavoro agile;</li> </ul>	<p>della performance individuale.</p>
	Salute professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze direzionali accertate nel personale EQ;</li> <li>✓ Capacità del personale di lavorare in condivisione per obiettivi;</li> <li>✓ Aumento considerevole dei corsi di formazione seuiti dalla totalità del personale TA;</li> <li>✓ Modalità di lavoro per processi continuativi;</li> <li>✓ Modalità di lavoro per obiettivi;</li> <li>✓ Utilizzo generalizzato di tecnologie digitali utili per il lavoro agile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumento dell'organico amministrativo e razionalizzazione dei piani studio per una migliore riorganizzazione dell'attività del personale docente.</li> <li>○ Continuità nella formazione.</li> </ul>
Strumentali	Salute digitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilità di tablet e PC per il lavoro agile;</li> <li>✓ Utilizzo applicativi e banche dati da remoto tramite VPN;</li> <li>✓ Utilizzo di firma digitale;</li> <li>✓ Processi digitalizzati;</li> <li>✓ Servizi digitalizzati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proseguimento della dematerializzazione e della transizione digitale.</li> </ul>
Economico-finanziaria	Salute economico-finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanziamenti per rete GARR;</li> <li>✓ Investimenti in hardware e software (applicativi consultabili da remoto), strumenti di digitalizzazione, ampliamento VPN;</li> <li>✓ Ammodernamento e ampliamento dati Biblioteca;</li> <li>✓ Acquisto di dispositivi digitali per gli studenti ovvero piattaforme digitali, per la ricerca o la didattica a distanza;</li> <li>✓ Interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico delle infrastrutture per lo svolgimento delle attività di ricerca o didattica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prosecuzione negli investimenti per la digitalizzazione e servizi da remoto</li> </ul>

#### **d. Modalità temporali di svolgimento del lavoro agile**

Come sopra già evidenziato, le modalità, i limiti ed i criteri di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile per il personale docente sono individuati dall'Accordo del 26.01.2024; al momento attuale, tuttavia, su disposizione della Direzione, la modalità lavorativa utilizzata è quella in presenza, ritenuta preferibile, con le eccezioni poc'anzi delineate.

Il personale amministrativo ammesso alla fruizione del lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro per 2 giorni a settimana. In determinati periodi dell'anno per esigenze inerenti l'attività specifica da svolgere potrà essere necessario aumentare il numero dei giorni di presenza in sede. Pertanto, l'indicatore effettivo delle presenze si baserà su una media annuale a resoconto dell'attività svolta.

Il calendario di svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile viene concordato con il Direttore Amministrativo.

In caso di specifiche esigenze è comunque facoltà del Direttore Amministrativo ammettere variazioni del calendario concordato ovvero approvare il calendario con un preavviso inferiore a quello indicato in precedenza.

Al fine di garantire continuità organizzativa e gestionale nelle attività, la pianificazione delle giornate di lavoro agile dovrà garantire la presenza in sede di tutto il personale afferente alla medesima area (personale, didattica, economato) per almeno tre giorni a settimana.

Nelle giornate di lavoro agile svolto al di fuori dell'istituto, il numero di ore di servizio è corrispondente a quello previsto dall'orario individuale del lavoratore per quelle giornate; lo stesso ha comunque autonomia nel determinare l'articolazione oraria all'interno della giornata, purché in accordo con la direzione per gli aspetti legati alle interazioni eventualmente prescritte e necessarie, garantendo in ogni caso il mantenimento del medesimo livello quantitativo in termini di prestazione e di risultati che si sarebbero conseguiti presso la sede istituzionale. La fascia oraria massima raccomandata all'interno della quale il lavoratore potrà organizzare la propria prestazione va dalle ore 8:00 alle ore 20.00.

Non è previsto lo svolgimento di prestazioni in regime di straordinario, lavoro notturno (dalle 22.00 alle 8.00), o lavoro festivo. Dovrà in ogni caso essere rispettato il riposo giornaliero di almeno 11 ore consecutive tra la fine dell'attività lavorativa del giorno precedente e l'inizio dell'attività lavorativa del giorno seguente, come previsto dalla normativa sull'orario di lavoro (D.Lgs n. 66/2003), e comunque nel rispetto dell'abituale orario di servizio nei giorni precedenti o successivi alla giornata di Lavoro Agile.

Il dipendente che svolga la prestazione di lavoro in modalità agile al di fuori della sede di lavoro è obbligato a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste dalla legge e dal contratto collettivo nonché nell'ambito della regolamentazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Ciascun dipendente dovrà – nell'ambito dell'orario concordato nel contratto individuale – rendersi disponibile e contattabile al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e la Direzione. In particolare, al fine di consentire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza ed un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale deve garantire, nell'arco della giornata di lavoro agile svolta la reperibilità per almeno 6 ore all'interno di una fascia oraria massima che va dalle 8:00 alle 18:00, in fasce orarie individuate nel progetto di lavoro agile individuale.

Fatte salve le fasce di reperibilità di cui al periodo precedente al lavoratore in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche. La disconnessione dovrà avvenire osservando la procedura di cui alla policy, assicurandosi che i dati utilizzati siano stati correttamente salvati e non vengano dispersi, diffusi o lasciati incustoditi ed accessibili a persone non autorizzate alla loro consultazione.

In caso di riunione programmata dalla Direzione, ovvero da altri uffici del Conservatorio, e comunicata con un congruo preavviso il dipendente deve rendersi disponibile a partecipare, in presenza o da remoto, per il tempo necessario per lo svolgimento della riunione stessa.

L'amministrazione si riserva altresì di richiedere in qualsiasi momento e con un preavviso, per esigenze di servizio, la presenza in sede del dipendente.

Ogni eventuale impedimento tecnico allo svolgimento della prestazione lavorativa dovrà essere comunicato tempestivamente dal dipendente alla direzione amministrativa, assieme alla quale verranno valutate le possibili soluzioni ed assunte le relative decisioni.

#### ***e. Luogo di svolgimento del lavoro agile***

Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile il dipendente può scegliere liberamente il luogo dal quale prestare la propria attività lavorativa all'esterno della sede di lavoro, purché, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, risponda ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza, e quindi: sia idoneo all'uso abituale di supporti informatici, non metta a rischio la sua incolumità psichica o fisica né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni, risponda ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dal Conservatorio

Il dipendente è tenuto a comunicare all'Amministrazione i luoghi di svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile.

#### ***f. Modalità di attivazione***

La richiesta di adesione al Lavoro Agile è volontaria e reversibile, deve contenere l'indicazione delle attività da svolgere a distanza e dovrà essere presentata alla direzione amministrativa da parte del personale amministrativo. Una volta valutata la richiesta, si procederà a sottoscrivere l'eventuale accordo individuale insieme al lavoratore. L'accordo individuale prevedrà:

- la durata;
- le modalità operative;
- le indicazioni sulle sedi ammesse, sugli orari e sugli strumenti di lavoro;
- le indicazioni sulle condizioni di salute, sicurezza e rispetto delle norme sulla privacy;
- la modalità di monitoraggio, misurazione e verifica dei risultati.

L'accordo è a tempo determinato su richiesta del lavoratore e previa valutazione di fattibilità da parte della Direzione, in considerazione anche della necessità di rotazione fra coloro che usufruiscono della modalità del Lavoro Agile, delle scelte organizzative dell'Amministrazione, delle risorse tecnologiche e delle condizioni gestionali dei servizi.

Nonostante la mappatura e l'organizzazione attuale permetta di gestire i lavoratori adibiti a modalità agile, si rende opportuno individuare i seguenti criteri di priorità in caso di contingentamento dovuto a successive necessità gestionali:

- criterio di supporto alla genitorialità: esigenza di cura dei figli dal rientro dal congedo obbligatorio fino ai 14 anni (in caso di più figli si fa riferimento all'età del figlio minore);
- criterio di *disability management*/inclusione: situazioni di limitazioni funzionali di carattere permanente, tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro nel rispetto del *work ability* degli individui;
- criterio di *work-life balance*: esigenze di cura nei confronti di familiari conviventi con patologie/disabilità;

- criterio di sostenibilità ambientale: maggiore distanza dal domicilio fino alla sede di lavoro del lavoratore;
- criterio di un'equa distribuzione della modalità agile nell'organizzazione, in relazione a diverse variabili: ad esempio genere, profilo, categoria, età.

Ove necessario, per particolari esigenze organizzativo-gestionali o per particolari e documentate condizioni del lavoratore, la direzione amministrativa può individuare specifiche regole per l'utilizzo del Lavoro Agile che saranno recepite dagli accordi individuali. Tali accordi potranno:

- costituire delle estensioni di accordi già in essere al fine di rendere maggiormente fruibile la modalità del Lavoro Agile (ad esempio nella quantificazione del limite massimo di giornate mensili lavorabili a distanza);
- essere stipulati ad hoc per un periodo di tempo che consenta al Conservatorio di rispondere a specifiche esigenze organizzative, o al lavoratore di far fronte alle particolari condizioni personali.

#### **g. Progetto e contratto individuale di lavoro agile**

L'attivazione del lavoro agile avviene sulla base di un progetto individuale che deve essere definito in forma scritta (sulla base di uno schema tipo) d'intesa con la direzione amministrativa o con il Direttore per quanto riferito al personale docente, che ne approva contenuti e modalità attuative, in coerenza con le esigenze organizzative del Conservatorio.

Il progetto individuale comprende:

- a) i dati identificativi del dipendente e settore disciplinare e/o appartenenza ufficio;
- b) le attività espletabili in modalità *smart*, le modalità di svolgimento, gli obiettivi da raggiungere ed i relativi indicatori;
- c) l'articolazione della prestazione in modalità di lavoro agile;
- d) le fasce di contattabilità;
- e) la decorrenza e la durata del progetto;
- f) gli obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile e le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- g) gli strumenti di lavoro agile necessari;
- h) le procedure di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta.

Prima dell'inizio dell'attività in modalità *smart*, il Conservatorio fornisce al lavoratore che non ha ancora utilizzato tale forma di erogazione della prestazione lavorativa una formazione specifica sul lavoro agile e sulle relative modalità operative, anche con riferimento ai profili di salute e sicurezza sul lavoro.

I dipendenti ammessi allo svolgimento del lavoro agile stipulano un contratto individuale che recepisce i contenuti del progetto individuale. Il contratto individuale per l'avvio del lavoro agile ha la durata stabilita dal progetto, compresa la possibile proroga.

Al contratto individuale sono allegati:

- Il documento contenente le prescrizioni in materia di custodia e sicurezza delle dotazioni informatiche di cui all'articolo 11;
- l'informativa scritta in materia di tutela della salute e sicurezza del dipendente nei luoghi di lavoro di cui all'articolo 15;
- autorizzazione al trattamento dei dati personali;
- Informativa sulla riservatezza e la sicurezza dei dati.

#### **h. Strumenti di lavoro**

La dotazione informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità *smart* può essere sia di proprietà del dipendente sia fornita dal Conservatorio. In caso di utilizzo di strumentazione di proprietà, non sono previsti rimborsi delle spese sostenute. Le spese riguardanti i consumi elettrici saranno a carico del dipendente.

La strumentazione usata dovrà essere conforme alle vigenti disposizioni di legge in tema di sicurezza e tutela della salute del lavoratore, oltre alla sicurezza informatica (antivirus o altro). Si dovrà installare anche un software di assistenza remoto per consentire di dare supporto nelle configurazioni e installazioni (es. Anydesk, TeamViewer, Supremo, etc). Tutti i PC saranno dotati di VPN che consentirà l'accesso da remoto al server dell'Amministrazione per le attività di competenza.

Il Conservatorio è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al dipendente per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Laddove il dipendente dovesse riscontrare il cattivo funzionamento degli strumenti tecnologici messi a sua disposizione, dovrà informarne tempestivamente l'Amministrazione e comunque entro e non oltre le 24 ore.

Il dipendente è tenuto a custodire con diligenza le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile e ad operare secondo le regole di sicurezza informatica e di tutela delle informazioni dettate dall'Amministrazione. Il dipendente dovrà segnalare immediatamente alla Direzione e all'Amministratore di Sistema qualsiasi uso non autorizzato delle proprie credenziali di autenticazione, accesso non autorizzato, violazione della sicurezza ovvero ogni altro incidente che coinvolga i dispositivi elettronici utilizzati dal lavoratore agile (sia quelli messi a disposizione dallo stesso dipendente sia quelli forniti dall'Amministrazione), ivi inclusi eventuali furti, danneggiamenti, malfunzionamenti o smarrimenti, nel rispetto di quanto disposto dalla Policy Data Breach adottata dall'Amministrazione stessa.

Le dotazioni informatiche fornite dall'Amministrazione devono essere utilizzate esclusivamente per ragioni di servizio. È fatto, inoltre, divieto di consentire l'utilizzo delle apparecchiature da parte di terzi. Le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile (sia fornite dall'Amministrazione sia messe a disposizione dal dipendente) non devono subire alterazioni della configurazione di sistema, ivi inclusa la parte relativa alla sicurezza, e su queste non devono essere effettuate installazioni di software non preventivamente autorizzate.

In sede di progetto individuale dovrà essere definita la dotazione da assegnare al dipendente che, per esigenze di contenimento dei costi e salvo giustificate eccezioni, potrà al massimo essere composta da un pc portatile (sul quale saranno installati e resi disponibili accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per le attività che dovranno essere evase in modalità da remoto) e, per particolari esigenze, un tablet. Il lavoratore dovrà avere la disponibilità, nel luogo in cui svolge l'attività lavorativa, di un accesso internet, con banda minima di 10 Mb/s. Nel caso ne sia sprovvisto dovrà comunicare all'Amministrazione in sede di redazione del progetto citato la necessità di ottenere una connessione internet da remoto ricaricabile.

### ***i. Trattamento giuridico ed economico***

L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'assegnazione del dipendente a progetti di lavoro agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e alle condizioni dei contratti collettivi nazionali AFAM e integrativi relativi al personale del Conservatorio.

La prestazione lavorativa resa con la modalità agile è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.

Il lavoratore che sarà autorizzato ad effettuare attività lavorativa in forma di Lavoro Agile continua a partecipare a tutte le dinamiche istituzionali, a quelle della sua unità organizzativa di appartenenza e mantiene tutti i diritti e i doveri connessi al suo rapporto di lavoro subordinato.

Il Lavoro Agile determina solo un parziale e momentaneo mutamento del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa e non pregiudica il normale esercizio dei poteri di direzione da parte del datore di lavoro.

Al lavoratore che svolge occasionalmente la propria prestazione lavorativa in regime di Lavoro Agile è garantito il principio della parità di trattamento rispetto agli altri lavoratori che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dei locali aziendali.

La fruizione del buono pasto, al momento non prevista per il personale del Conservatorio, non è in ogni caso compatibile con l'istituto del lavoro agile.

#### ***j. Obblighi di custodia e riservatezza***

Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la documentazione utilizzata, i dati e gli strumenti tecnologici utilizzati per il lavoro agile. Per quanto riguarda le attività svolte in Lavoro Agile non è ammesso prelevare dalla sede di lavoro documenti che contengano dati personali o comunque riservati per l'Amministrazione.

Anche durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile il dipendente è tenuto a rispettare le regole sulla riservatezza e protezione dei dati elaborati ed utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa, sulle informazioni di lavoro in suo possesso e su quelle disponibili nel server e negli applicativi informatici del Conservatorio, secondo le procedure adottate in materia, della cui corretta e scrupolosa applicazione il dipendente è responsabile. In particolare, il dipendente deve rispettare tutte le policy adottate dal Conservatorio e le istruzioni ricevute in materia di tutela dei dati personali, di custodia e sicurezza dei dispositivi nonché le ulteriori indicazioni che potranno essere in futuro fornite e atte ad evitare la perdita e diffusione dei dati e delle informazioni aziendali o di terzi di cui proceda al trattamento.

#### ***k. Responsabilità e sanzioni disciplinari***

Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile il dipendente è tenuto a approfondire lo stesso impegno professionale rispetto alla prestazione resa presso la sede di lavoro

Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile il lavoratore è tenuto al rispetto degli obblighi di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", al D.P.R. n. 81/2023 "Regolamento concernente modifiche al D.P.R. n. 62/2013", al Codice di Comportamento dei dipendenti del Conservatorio di Musica di Padova (dal momento della sua adozione) e dal Codice disciplinare del personale amministrativo, tecnico e docente delle Istituzioni AFAM di cui alla Circolare MIUR prot. 7308 del 05/06/2018 e alle disposizioni di cui al CCNL AFAM del 18/01/2024.

Restano ferme le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni contemplate dalle leggi e dai codici di comportamento sopra richiamati, che trovano integrale applicazione anche ai lavoratori agili.

Nel caso di inadempimento delle obbligazioni di cui al presente Piano nonché del Codice disciplinare e di Comportamento, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel Codice disciplinare vigente in relazione alla gravità del comportamento e verrà valutata l'interruzione della partecipazione al progetto.

#### ***l. Prevenzione e sicurezza sul lavoro***

L'amministrazione garantisce, ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii., la salute e la sicurezza del lavoratore in coerenza con l'esercizio dell'attività di lavoro in modalità agile e consegna al singolo dipendente all'atto di sottoscrizione del contratto di lavoro agile e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza con cadenza almeno annuale un'informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, anche in relazione all'utilizzo della strumentazione tecnologica, fornendo indicazioni utili affinché il lavoratore possa operare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa. I luoghi prescelti dal lavoratore per lo svolgimento dell'attività dovranno consentire il pieno esercizio dell'attività lavorativa nel rispetto degli standard di sicurezza e salubrità.

L'Amministrazione non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore nella scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'Informativa.

Ogni lavoratore è tenuto a collaborare diligentemente con l'Amministrazione all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, al fine di garantire un adempimento sicuro, corretto e proficuo della prestazione di lavoro.

Il contratto per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni previste dalle norme in vigore.

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha inoltre diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali del Conservatorio, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al DPR 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza

### ***m. Corsi di formazione***

Ai dipendenti in modalità lavoro agile viene garantita ed è incentivata la formazione in modalità e-learning. Verranno pertanto organizzati i corsi di formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza, *soft skills* relative all'ambito digitale e anticorruzione, fruibili a distanza da tutti i lavoratori in modalità agile e non. Oltre ai corsi obbligatori, ogni lavoratore agile potrà, direttamente o su segnalazione dell'Amministrazione, richiedere la partecipazione a corsi specifici e di natura prettamente tecnica (*hard skills*) inerenti alla propria mansione.

### ***n. Monitoraggio, misurazione e valutazione della performance***

Al fine di monitorare l'impatto dell'introduzione del lavoro agile in Conservatorio in termini di benessere organizzativo, produttività ed efficacia, è previsto un monitoraggio periodico. Inoltre, l'Amministrazione procederà alla verifica del conseguimento dei risultati e obiettivi, che potrà essere concretizzata mediante la stesura di una reportistica settimanale oppure mediante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore, e che rappresenterà esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa. La modalità rendicontativa oggetto di monitoraggio della prestazione di lavoro in modalità agile potrà essere oggetto di adeguamenti e modifiche ove ritenuto opportuno da parte del Direttore Amministrativo.

La misurazione e valutazione della performance è importante per la diffusione del lavoro agile. Lo *smart working* è uno strumento che mira all'incremento della produttività del lavoro. In tal senso, la

performance organizzativa si collega alle strutture di programmazione e controllo, alla modalità di definizione degli obiettivi attesi e alla misurazione dei risultati raggiunti.

A tal scopo i metodi di valutazione devono essere adeguati ad un'attività lavorativa gestita **per obiettivi**, devono analizzare i processi e le attività, per identificare quali mansioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro. Devono essere obiettivi annuali per la realizzazione e per la sperimentazione di forme di *smart working*, con l'esecuzione di un'indagine sulla richiesta di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group) e con il monitoraggio dell'effetto del lavoro agile sulla performance organizzativa.

Gli indicatori individuati per la performance organizzativa dovranno valutare la maggiore produttività e qualità dei servizi, i minori costi, il miglior rapporto di conciliazione vita-lavoro ed infine il miglioramento del benessere organizzativo.

Di seguito si elencano alcuni indicatori di performance organizzativa ed individuale che costituiranno la valutazione del lavoro agile svolto nell'anno 2025:

DIMENSIONI	Esempi di Indicatori di performance organizzativa	
EFFICIENZA	Produttiva	Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.); Diminuzione del tasso di assenza del personale
	Economica	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicilia digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4) Quantità fruita (es. n. utenti serviti)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)
	Riflesso patrimoniale	Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)

Dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell'amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero.

A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.), valutando la qualità del lavoro eseguito.

	<b>Esempi di Indicatori di performance individuale</b>
RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Efficienza produttiva:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato;</li> <li>➤ <b>Efficienza temporale:</b> tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile;</li> <li>➤ <b>Efficacia quantitativa:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali;</li> <li>➤ <b>Efficacia qualitativa:</b> qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile.</li> </ul>

I risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle Linee guida 1/2017 del Ministero della Funzione Pubblica per il Piano della performance, non confluiscono nel POLA.

#### ***o. Modalità di recesso, revoca e decadenza***

Durante il periodo di svolgimento del lavoro agile sia l'Amministrazione che il dipendente possono, con adeguato preavviso e fornendo specifica motivazione, recedere dall'accordo e interrompere il contatto prima della sua naturale scadenza.

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 19, co. 2 della Legge n. 81/2017, l'Amministrazione può recedere dal contatto in qualunque momento, senza preavviso, laddove la verifica dell'attività svolta evidenzia che l'efficienza e/o l'efficacia raggiunte non sono rispondenti ai parametri stabiliti.

Nel caso in cui un prolungato malfunzionamento degli strumenti di lavoro agile renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità smart, il lavoratore potrà essere richiamato presso la sede di lavoro a partire dal giorno successivo a quello dell'intervenuto malfunzionamento dei sistemi.

#### ***p. Programma di sviluppo del lavoro agile***

Il Conservatorio dispone già di una struttura amministrativa e didattica tale da consentire di svolgere efficacemente la propria attività lavorativa in modalità "lavoro agile" da parte dei dipendenti. Le tre fasi previste dalla norma (la fase di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato) per quanto riguarda l'esperienza del Conservatorio C. Pollini, si riducono a due in quanto le fasi di avvio e di sviluppo intermedio sono state definite dall'esperienza nel periodo di pandemia. Si indicano comunque nel piano gli indicatori minimi che dovranno essere monitorati nel corso del prossimo triennio 2025-2027 per raggiungere la fase di sviluppo avanzato prevista.

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto a quanto programmato nel POLA. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal 2026-2027, così come indicati nelle linee guida ministeriali.

<b>Dimensioni</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>Fase di avvio e sviluppo intermedio</b>	<b>Fase di sviluppo avanzato</b>
CONDIZIONI	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>		

ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b> Competenze direzionali: 5) % dirigenti/posizioni organizzative* che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno 6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale Competenze organizzative: 7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno 8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi Competenze digitali: 9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno 10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione		
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b> 11) Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile 12) Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile 13) Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi		
	<b>SALUTE DIGITALE</b> 14) numero PC per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) 19) % Applicativi consultabili in lavoro agile 20) % Banche dati consultabili in lavoro agile 21) % Firma digitale tra i lavoratori agili 22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati		
Implementazione lavoro agile	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b> 24) % lavoratori agili effettivi 25) % Giornate lavoro agile <b>INDICATORI QUALITATIVI</b> 26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di		

	dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.		
Performance organizzative	<b>ECONOMICITÀ</b> 27) Riflesso economico: Riduzione costi 28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi		
	<b>EFFICIENZA</b> 29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività 30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio 31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie <b>EFFICACIA</b> 32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita 33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita		
Impatti	<b>IMPATTI ESTERNI</b> 34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori 35) Ambientale: per la collettività 36) Economico: per i lavoratori		
	<b>IMPATTI INTERNI</b> 37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa 38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale 39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria 40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale		

\*In luogo del personale dirigente/titolare di posizioni organizzative, non previsto nelle Istituzioni AFAM, sono da considerarsi le figure apicali del Conservatorio ed il personale con qualifica EQ.

#### **q. Disposizioni finali**

Per quanto non espressamente previsto nel presente documento sono applicati gli istituti previsti dalla vigente normativa e dalla contrattazione collettiva vigente nazionale ed integrativa.

### 3.3 Piano dei fabbisogni di personale

Non potendo determinare in autonomia la dotazione di personale in organico si rimanda ai seguenti riferimenti normativi relativi al recente ampliamento della pianta organica del Conservatorio “C. Pollini” di Padova:

- Comunicazione ministeriale prot. n. 166686 del 07.12.2021 “Ampliamento delle dotazioni organiche” (Art. 1, co. 888-891, L. 178/2020);
- Nota ministeriale prot. n. 3095 del 4 marzo 2022 “Indicazioni sul reclutamento e sulla mobilità del personale tecnico amministrativo AFAM)
- Delibera Consiglio di Amministrazione n.9 del 28 marzo 2023 come da nota MUR prot. 2767 del 02 marzo 2023 “Organico anno accademico 2023/2024. Personale docente e tecnico-amministrativo.”.

### 3.4 Formazione del personale

#### 3.4.1 Piano di sviluppo delle competenze 2025-2027

##### a. Presentazione del Piano

Il Piano di sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo e docente – parte integrante del più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – è elaborato in coerenza con quanto previsto dalla pianificazione strategica; in particolare:

- DFP - Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni;
- CCNL di comparto;
- Contratto Integrativo di Istituto;
- Piano della Performance.

Il PIAO, integrando diversi documenti di programmazione del Conservatorio, darà attuazione al Piano adempiendo agli obblighi formativi previsti dalla normativa vigente attraverso corsi nell’ambito della sicurezza o su tematiche quali privacy, trasparenza e anticorruzione. Gli interventi formativi permettono di garantire a ciascuna risorsa umana l’acquisizione delle competenze necessarie all’assolvimento dei propri compiti e delle proprie funzioni; in tal senso, per il triennio si prevede di coinvolgere il personale in percorsi di inserimento riguardanti pacchetti di formazione per area professionale.

#### 3.4.2 Rispetto alla Strategia per l’Organizzazione Agile

Nella consapevolezza che l’innovazione e i cambiamenti di breve periodo, come ad esempio l’apprendimento di nuove conoscenze, o di medio periodo, come ad esempio il cambiamento dello svolgimento delle modalità di lavoro, sono facilitati dall’adozione di nuove modalità organizzative, lo sviluppo delle competenze prevede di:

- adeguare le conoscenze e le competenze del personale tecnico-amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi previsti nel piano delle performance;
- mettere più facilmente in relazione l’attività formativa con quella lavorativa.

Le linee di sviluppo delle competenze del personale per il prossimo triennio intendono rispondere alla necessità di rinnovamento delle competenze, dei comportamenti e della cultura organizzativa anche in una prospettiva “agile”, attraverso un percorso di valorizzazione della professione, di aggiornamento costante e di potenziamento del talento. Inoltre, coniugano pedagogicamente tempi di apprendimento e il *work-life balance* con lo sviluppo di competenze certificabili e premiali ai fini dei percorsi di carriera e welfare.

Individua nel potenziamento della *learning agility* la chiave per uno sviluppo professionale continuo che permetta la valorizzazione della comunità polliniana grazie ad una governance formativa partecipata.

Le linee di sviluppo delle competenze del personale intendono favorire il giusto approccio verso il lavoro sviluppando la consapevolezza dell’agire quotidiano, alimentando il senso di appartenenza a

un'organizzazione sana ed efficace, promuovendo i valori del Conservatorio e la condivisione degli obiettivi, agendo su tutto il personale tecnico-amministrativo e su coloro che sono preposti a ruoli di coordinamento e di responsabilità di risorse umane.

Il collegamento con il sistema di misurazione e valutazione della Performance, e, in particolare, con i comportamenti organizzativi, è tangibile laddove l'esito della loro valutazione annuale emerge come migliorabile o da potenziare.

### 3.4.3 Fattori strategici abilitanti trasversali

Tra le linee di sviluppo delle competenze merita una particolare attenzione l'*onboarding*, tematica trasversale di sviluppo.

L'*onboarding* è il processo di inserimento attraverso cui accogliere e supportare i nuovi assunti all'interno del Conservatorio. Una gestione efficace dell'*onboarding* porta a una maggiore soddisfazione lavorativa, a un maggiore impegno organizzativo, a una diminuzione del *turnover* e ad alti livelli di performance.

Con l'obiettivo di creare uno spazio d'azione, in questa fase di inserimento iniziale si dedicherà uno spazio di tempo e di azione volto a un primo contatto, e a supporto di questo processo vi sarà la creazione/stesura di un *Welcome Toolkit*, ovvero un insieme di procedure e di iniziative che hanno l'obiettivo di far conoscere i valori, la *mission*, gli obiettivi e l'organizzazione del Conservatorio.

Un buon inserimento è lo strumento principale per fornire supporto e opportunità per lo sviluppo personale e professionale della persona e, nel *Welcome Toolkit*, verranno strutturati dei percorsi di base che comprendono:

- gli obblighi formativi, previsti dalla normativa vigente: corsi *e-learning* in ambito sicurezza o su tematiche quali privacy, trasparenza e anticorruzione;
- gli interventi formativi che permettono di garantire a ciascuna risorsa l'acquisizione delle competenze necessarie all'assolvimento dei propri compiti e delle proprie funzioni; in tal senso, per il triennio si prevede di coinvolgere il personale neo assunto in percorsi di inserimento riguardanti pacchetti di formazione per area professionale.

Le linee di sviluppo delle competenze relative al triennio 2025-2027 prevedono l'impegno per la promozione di un contesto organizzativo più inclusivo per la creazione di un ambiente di lavoro, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Nel triennio, quindi, la formazione sarà uno strumento di potenziamento di hard skills e di soft skills (che potranno prevedere degli specifici corsi a pacchetto anche finanziati da contribute pubblici quali risorse PNRR), competenze trasversali, aggiornamenti normativi e focus sugli aspetti di maggiore criticità e rilevanza che coinvolgono le moderne amministrazioni, con una particolare attenzione alla trattazione di tematiche relative alle pari opportunità e all'inclusione, presupposto di sviluppo costante delle professionalità individuali.

### 3.4.4 Le azioni formative del 2025

Le azioni formative del 2024 intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare le conoscenze e le competenze del personale coerentemente alle esigenze connaturate ai cambiamenti dei processi e delle modalità di lavoro nonché della *mission* del Conservatorio;
- accrescere il livello generale di *accountability*;
- sostenere l'introduzione di innovazioni e i miglioramenti operativi all'interno delle singole strutture, ma in un'ottica interfunzionale;
- soddisfare i fabbisogni di formazione e di aggiornamento del personale coinvolto nei processi;
- migliorare i processi di comunicazione verso l'"utente" interno ed esterno e stimolare i processi collaborativi;

- utilizzare efficacemente le tecnologie e gli strumenti ICT, congruenti a nuove modalità di erogazione dei servizi.

Mentre alcuni obiettivi sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sul livello delle conoscenze e delle capacità, altri sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sui valori riferiti alla cultura del servizio e al senso di appartenenza.

Di seguito sono riportate le attività di formazione del 2025 ripartite tra *in house*, formazione esterna, altre opportunità formative, in ottemperanza alle previsioni normative relative agli obblighi formative minimi dei pubblici dipendenti.

#### **a. Quadro delle azioni formative interna del 2025**

Il Piano di formazione *in house* è articolato in differenti azioni, forme e interventi.

La descrizione dettagliata di ciascun progetto, o azione formativa, avviene mediante la relativa scheda informativa all'interno della quale sono specificati:

- gli obiettivi di apprendimento;
- le metodologie prescelte;
- la durata stabilita;
- i formatori individuati;
- i destinatari;
- tutte le informazioni di carattere organizzativo.

La scheda informativa viene distribuita ai partecipanti e relativi capi struttura. Le tematiche sono stabilite sulla base delle esigenze del personale e delle esigenze lavorative ed organizzative dell'istituzione.

#### **b. Formazione esterna**

La formazione organizzata *in house* è complementare a quella esterna che viene acquistata per coloro che presentano esigenze formative mirate e specialistiche strettamente connesse al ruolo ricoperto. La formazione esterna riguarda le esigenze formative individuali, di norma a valenza specialistica e professionalizzante, che prevedono un'iscrizione presso un ente esterno. Qualora l'esigenza riguardasse un numero significativo di persone e/o strutture, si potrà realizzare l'intervento a livello *in house* nell'ambito della gestione della formazione interna.

Il piano delle attività formative potrà riguardare i vari ambiti dettagliati al precedente par. 3.4.3.

#### **c. Altre opportunità formative**

Altre stimolanti occasioni di apprendimento sono costituite da:

- mobilità internazionale a fini formativi: in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali si rendono disponibili borse di mobilità internazionale *Erasmus Staff Training*, *ICM*, *Overseas* al Personale TA;
- la migliore formazione accademica e la collaborazione di importanti *partnership* aziendali aiuteranno nello sviluppo di competenze valide per gestire al meglio le sfide personali e quelle organizzative;
- MOOC: i MOOC (*Massive Open Online Courses*) sono attività formative interamente *online*; questi corsi rappresentano una modalità flessibile di acquisizione di nuove abilità e conoscenze, attraverso un'esperienza di apprendimento continuo.

#### **d. Risorse economiche disponibili**

La consistenza del *budget* assegnato per le attività formative viene definita di anno in anno nel piano organizzativo relative all'esercizio finanziario.

**e. Risorse didattiche e strumentali**

Le risorse didattiche a disposizione per la conduzione delle iniziative di formazione possono essere interne (docenti, figure apicali, o personale tecnico-amministrativo esperto delle diverse aree professionali del Conservatorio) o esterne (docenti universitari, dirigenti o personale tecnico-amministrativo esperto delle diverse aree professionali di altri enti, liberi professionisti e/o formatori esperti delle materie oggetto dell'attività formativa provenienti da enti pubblici e privati).

Per quanto riguarda le risorse di tipo strumentale e logistico, il Conservatorio si avvale di piattaforme digitali per l'erogazione in modalità *streaming* o *blended* o *e-learning*. Sebbene la pandemia abbia dato un forte impulso alla formazione su piattaforme digitali, stanno emergendo evidenti limitazioni alla qualità degli apprendimenti che portano a privilegiare la formazione in presenza, ove possibile.

**f. Responsabilizzazione del personale**

Il Conservatorio si adopera affinché la formazione sia accessibile al personale e si prefigge di attribuire valore alle opportunità formative per il costante miglioramento delle professionalità individuali.

**Sezione 4: Monitoraggio**

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, come riportato nelle varie sezioni del Piano stesso.

Il Direttore, in collaborazione con il Direttore Amministrativo, monitora i processi operativi e il raggiungimento degli obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione monitora la *customer satisfaction* degli utenti con la somministrazione di specifici questionari, utili per il monitoraggio della performance organizzativa, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Come specificato nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato in primo luogo attraverso l'autovalutazione svolta dagli addetti e in secondo luogo dal RPCT che, almeno una volta nel corso dell'anno, verifica lo stato di attuazione e di idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità.

Il Nucleo di Valutazione svolge anche il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance dell'Istituto rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'eventuale esigenza di adottare eventuali interventi correttivi, in un'ottica di miglioramento continuo e di implementazione di percorsi di qualità e buone pratiche quali basi fondamentali di una buona e sana gestione istituzionale e amministrativa.