

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

Gennaio 2025

INDICE

INDICE	2
1.1 Scheda anagrafica.....	4
1.2 La normativa di riferimento	7
1.3 PIAO e integrazione delle varie dimensioni	9
2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	11
2.1 Valore pubblico	11
2.1.1 Il contesto di riferimento esterno	11
2.1.2 Il contesto di riferimento interno	12
2.1.3 Analisi SWOT	17
2.1.4 Obiettivi generali	18
2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi	21
2.2 Performance.....	30
2.2.1 La performance organizzativa	30
2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziato	39
2.2.3 Le politiche per la qualità	41
2.2.4 La performance individuale	43
2.2.5 La customer satisfaction	48
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	49
2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza luav 2025-2027	49
2.3.2 Gestione del rischio	55
2.3.3 Trasparenza	81
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	87
3.1 Struttura organizzativa	87
3.2 Organizzazione del lavoro agile	92
3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale	99
3.4 Formazione del personale	109
4 MONITORAGGIO	117
4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance	117
4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo	118
4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale PRO3.....	118
4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza	118
4.5 Il monitoraggio della sezione organizzazione e capitale umano	119
4.6 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione	119

ALLEGATI

Matrice strategica: claims/macro obiettivi/azioni/indicatori

Tabella obiettivi strategici/azioni/indicatori/target

Obiettivi gestionali di Ateneo

Registro dei rischi

Monitoraggio misure 2024

Flussi per la trasparenza

Scheda relazione RPCT 2024

1.1 Scheda anagrafica

Nome: Università Iuav di

Venezia Rettore: prof. Benno

Albrecht Sito Web:

<http://www.iuav.it>

Data di fondazione: 1926

Indirizzo sede principale: Santa Croce 191 Tolentini 30135 Venezia

Latitudine: 45°26'19"N

Longitudine: 12°19'20"E

Iuav è un'università di piccole dimensioni, interamente dedicata al progetto.

Nato nel 1926 come Istituto Universitario di Architettura di Venezia, a partire dal 2001 l'Ateneo è diventato Università Iuav di Venezia e ha affiancato, alla storica architettura, le facoltà di pianificazione del territorio e di design e arti.

Con lo Statuto emanato nel 2012, Iuav ha accolto le indicazioni della legge 240 sull'organizzazione dell'università ("legge Gelmini") e ha sostituito le facoltà con nuove strutture organizzative: i dipartimenti, centri di svolgimento delle attività di ricerca, didattiche e formative.

Nel 2018, dopo un lungo percorso di riflessione e discussione e nel rispetto dei principi della legge 240/2010, Iuav ha recuperato il suo status di "scuola speciale" che la definisce dalla sua fondazione e consente di riorganizzarsi al di fuori dei vincoli della Legge 240/2010 garantendo semplificazione organizzativa e operatività gestionale con una governance e una organizzazione semplificata, coerenti e funzionali alla sua natura e dimensione. Tra le novità più rilevanti, l'attribuzione delle funzioni gestionali per la didattica e la ricerca a un unico dipartimento, il Dipartimento di Culture del progetto.

L'Università Iuav di Venezia è oggi un luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo ed è l'unico Ateneo in Italia interamente dedicato all'insegnamento e alla ricerca nel campo delle discipline progettuali: Architettura, Pianificazione e urbanistica, Design, Arti, Moda, Teatro e arti performative.

L'attuale rettore dell'Ateneo è Benno Albrecht, in carica dal 1 ottobre 2021.

Le seguenti tabelle evidenziano sinteticamente le strutture, l'offerta didattica e i principali stakeholders.

Tab. 1.1 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2024
Laboratori di ricerca	9	
Laboratorio strumentale per la didattica*	1	
IR.IDE- Infrastruttura di Ricerca Integral Design Environment**	1	
Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata – C.SCARPA***	1	
Corsi di laurea triennale	5	
Corsi di laurea magistrale	6	

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Master di I livello	4	a.a. 20223/24
Master di II livello	5	
Corsi di perfezionamento	1	
Corsi di dottorato di ricerca	1	a.a. 2023/24

* comprende i Laboratori/Atelier didattici, più sotto riportati.

** Il dipartimento di culture del progetto, grazie al primo finanziamento per i "dipartimenti di eccellenza" (2018-2022) ha attivato l'infrastruttura di Ricerca IR.IDE. La Regione del Veneto ha individuato IR.IDE fra le 5 IR prioritarie. In allegato trovi anche la scheda inviata alla regione Veneto in occasione del processo di ricognizione regionale (delibera della Giunta n. 1459 del 03 novembre 2020).

***Il dipartimento di culture del progetto, anche per il quinquennio 2023-2027, è risultato assegnatario del finanziamento ministeriale per i dipartimenti di eccellenza. Il progetto del dipartimento selezionato dal MUR ha previsto l'attivazione del Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata – C.SCARPA L'attivazione del Centro Superiore è formalizzata in occasione delle sedute degli organi di governo di maggio 2023 (Senato Accademico del. 86/2023; Consiglio di Amministrazione del- 103/2023).

Tab. 1.2 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	172	31/12/2024
<i>Ordinari</i>	48	
<i>Associati</i>	84	
<i>Ricercatori</i>	40*	
Personale tecnico amministrativo	237**	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.976	a.a. 2023/24
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale (ANS)	1.710	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	55	
Iscritti a Master di I livello	36	
Iscritti a Master di II livello	64	
Diplomati a master di I livello	38	anno solare 2024
Diplomati a master di II livello	78	
Iscritti a corsi di dottorato	152	al 31/12/2024
Dottori di ricerca	26	anno solare 2024

* di cui 5 ricercatori a tempo indeterminato;

** di cui 4 tecnologi a tempo determinato, 4 dirigenti a tempo indeterminato, 1 direttore generale

Tab. 1.3 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	84	a.a. 2023/24
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	16	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	131	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	156 (di cui 6 verso la Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	76 (4 studenti master)	
Programma Erasmus – studenti in uscita per tirocinio fuori Unione Europea	14	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	77	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	2	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	6	

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	0	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	0	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università luav circa 2 settimane per workshop)	76	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti luav che trascorrono all'estero circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	33	

Tab. 1.4 Servizi per la comunità studentesca

Servizi per la comunità studentesca	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	64	31/12/2024
Laboratori/Atelier didattici*	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	382	31/12/2024
Numero di postazioni pc (nelle biblioteche)	4	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	274.423	
Abbonamenti correnti a periodici	892	
Periodici elettronici correnti	1.537	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	150.016	
Banche dati	51	

* Spazi attrezzati per attività didattiche integrative, con fornitura di assistenza tecnica specializzata, e per attività sperimentali autonome degli studenti nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale.

1.2 La normativa di riferimento

I principali riferimenti normativi per la definizione del PIAO sono:

- l'art. 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento") entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 e modifiche successive;
- D.P.R. n. 81 del 24.06.2022;
- la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica 11.10.2022 e, per i sottostanti ambiti, le seguenti norme e disposizioni:

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR)

Per quanto concerne PNRR e PNR sono stati considerati principalmente:

- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (di seguito anche "PNRR"), approvato in Consiglio dei ministri il 24 aprile 2021 e adottato con decisione della Commissione europea n. 10160/21 il 13 luglio 2021.
- DL 31/05/2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, recante "Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure";
- Linee guida pubblicate dal MUR il 07/10/2021 per le iniziative di sistema del PNRR nell'ambito della Missione 4 (Istruzione e Ricerca) Componente 2 (dalla ricerca all'impresa);
- Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR) - Ministero dell'Università e della Ricerca previsto dal D. Lgs. 204/1998.

Performance

per quanto concerne la performance sono stati considerati principalmente:

- il D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;
- il documento inerente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università luav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009
- le linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance approvate dall'ANVUR il 20 luglio 2015;
- le indicazioni emerse dal Documento di feedback al Piano della Performance 2016-18 inviato dall'ANVUR a dicembre 2016;
- la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017;
- la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
- le linee guida delle Autorità garanti in materia trasparenza e anticorruzione;
- il documento ANVUR: "Il punto di vista dei nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" di gennaio 2018;
- il documento ANVUR: "prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario" di maggio 2018;
- le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;

- le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
- le Linee guida 2020 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2020;
- le Linee guida 2021 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2021;
- le Linee guida 2022 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR marzo 2022;
- le Linee guida 2023 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR, marzo 2023;
- articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni";
- la direttiva del Min. PPAA ad oggetto: "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ri-presa e Resilienza" del 23 marzo 2023;
- la circolare del MIN PPAA "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 2023;
- la circolare MEF n. 1 del 03.01.2024 inerente le prime indicazioni operative in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- la circolare MPPAA n. 430 del 24.01.2024 inerente le prime indicazioni operative sulla misurazione e di valutazione della performance individuale
- la circolare del MIN PPAA "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 17.01.2025;

Trasparenza e anticorruzione

Per la redazione della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" si è tenuto conto, in particolare:

- della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e in particolare della legge n. 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" nonché dei relativi decreti attuativi e in particolare del d.lgs. n. 33/2013, del d.lgs. n. 39/2013, del D.P.R. n. 62/2013 e del successivo D.P.R. 81/2023;
- degli atti di indirizzo, delle linee guida e delle delibere adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in materia di anticorruzione e trasparenza e in particolare dei Piani Nazionali Anticorruzione da essa adottati; fra questi, in particolare il P.N.A. 2017 (Delibera n. 208 del 22 novembre 2017) contenente una specifica sezione dedicata alle Istituzioni Universitarie e il P.N.A. 2019 (Delibera n.1064 del 13 novembre 2019) e i relativi allegati, del documento recante "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022", approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022 e del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 approvato dall'Autorità con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 e dei relativi allegati nonché, da ultimo, del recente Aggiornamento 2023 del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, riferito alla sola parte speciale del PNA 2022 dedicata all'area dei contratti pubblici, posto in consultazione in data 10 novembre 2023 e in seguito approvato definitivamente con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.

1.3 PIAO e integrazione delle varie dimensioni

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance, ha durata triennale, è aggiornato annualmente e definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione di quelle interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione dell'utenza, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte delle persone con più di 65 anni delle persone con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sull'utenza, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione mediante gli strumenti del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

Il PIAO sostituisce:

- il PDO (Piano dettagliato degli obiettivi), definendo gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e i risultati della performance organizzative;
- il 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;
- il Piano anticorruzione, così da raggiungere la piena trasparenza, nelle attività di organizzazione.

Il PIAO è strutturato in quattro sezioni:

1. Scheda anagrafica dell'amministrazione, con i dati identificativi dell'amministrazione;
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione, dove sono definiti i risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici. In essa è indicato l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. Inoltre, nella sottosezione programmazione-

performance, sono seguite le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;

3. Organizzazione e capitale umano, dove viene presentato il modello organizzativo adottato;

4. Monitoraggio, dove sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, insieme alle rilevazioni di soddisfazioni dell'utenza e delle persone con responsabilità.

2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

2.1.1 Il contesto di riferimento esterno

Il mutato contesto nazionale con l'introduzione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) offre delle opportunità per accedere a bandi competitivi nelle forme di infrastrutture di ricerca, ecosistemi dell'innovazione, partenariati estesi e centri nazionali che luav è stato in grado di agganciare.

Nel 2024 l'Ateneo ha ricevuto circa 29,5 milioni di euro dal Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO). La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 54,7%, del 25,5% e del 4,6% per l'Università luav.

Considerando le principali componenti del finanziamento ministeriale si evidenzia:

- una quota base che presenta una diminuzione di 945.289 euro ed è composta da: a) una quota storica che rileva una variazione negativa di 2.153.024 euro; b) una quota calcolata sul costo standard per studente che rileva una variazione positiva di 440.014 euro;
- una quota premiale che presenta una diminuzione pari a 384.941 euro e in particolare: a) l'assegnazione VQR 2015-19, che incide del 60% sulla quota premiale, presenta un decremento di 170.696 euro; b) le politiche di reclutamento che incidono del 20% sulla quota premiale rilevano una diminuzione di 166.967 euro; c) l'autonomia responsabile, che incide del 20% sulla quota premiale rileva una variazione negativa 47.278 euro.

L'Ateneo ha quindi visto una contrazione delle risorse assegnate rispetto al 2023 di 420.026 euro (-1,5%). Questa riduzione sarebbe stata ben più ampia se non fosse stata mitigata dall'aumento delle risorse destinate ai piani straordinari per i docenti che ha avuto un incremento di 1.287.152.

Dall'analisi effettuata sui dati MUR (sito open data) risulta che negli ultimi dieci anni accademici (2013/14 - 2023/24) la percentuale delle studentesse e degli studenti iscritti ai corsi del gruppo architettura/ingegneria civile sul totale delle iscrizioni è andata via via riducendosi passando dal 7,28% del 2011/12 al 3,88% del 2023/24.

In particolare l'Università luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale nelle lauree triennali nell'ambito dell'Arte e Design e al terzo posto nell'ambito dell'Architettura, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al settimo posto nelle lauree magistrali nell'ambito dell'Arte e Design e nell'ambito dell'Architettura. Inoltre risulta prima per quanto riguarda i rapporti internazionali nella classe dell'arte e design delle lauree triennali e terza nella classe architettura-ingegneria delle lauree magistrali, a conferma di una vocazione internazionale che si appoggia su una consolidata autorevolezza riconosciuta in tutto il mondo e sulla capacità di rinnovare costantemente i suoi legami, promuovendo iniziative come i Workshop W.A.VE. che portano a Venezia architetti e studenti provenienti da tutto il mondo.

Nel 2024 è entrata a far parte dell'iniziativa dell'UE volta a stabilire alleanze tra istituti superiori di tutta Europa a beneficio dei loro studenti, del loro personale e della società. Il partenariato riunisce 10 istituzioni universitarie, oltre 130.000 studenti e 17.000 docenti, e include un partner associato svizzero; l'alleanza copre 32 città e 16 regioni in tutta Europa. Il progetto chiamato Pioneer Alliance è stato finanziato nell'ambito della call European Universities 2024 con 14 milioni di euro, con l'obiettivo di realizzare le attività di progetto nell'arco di quattro anni, a partire da gennaio 2025. Per le attività in capo a luav sono previste spese per 1.505.897 euro, a fronte di un finanziamento di 1.204.718 euro. La quota di cofinanziamento da garantire è pari a 301.179 euro che può essere conferito anche in ore uomo.

Ogni partner metterà a disposizione la propria esperienza per la co-creazione di ecosistemi dell'innovazione per la pianificazione delle città del futuro affinché siano inclusive, sicure, resilienti ai cambiamenti climatici e sostenibili.

Per l'analisi riferita a dati di sicurezza pubblica e legalità, si rinvia all'analisi del contesto esterno nell'ambito del paragrafo 2.3.2 Gestione del rischio nella sezione Rischi corruttivi e trasparenza.

2.1.2 Il contesto di riferimento interno

La condizione di Università a Statuto Speciale ha collocato l'Ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università di questo tipo nel campo dell'Architettura e delle Arti. Essa ha attribuito al contempo delle nuove responsabilità a cui è stata data risposta in due modi: da un lato rinnovando i contenuti dei percorsi formativi e la qualità della ricerca e dall'altro assumendo nel panorama nazionale e internazionale un ruolo di riferimento.

Sul fronte delle immatricolazioni per il quarto anno consecutivo si registra un incremento rispetto all'anno precedente (+7,1%) per complessivi 1786 studenti. Incremento dovuto anche all'apertura del corso a ciclo unico in Architettura – Conservazione proattiva del patrimonio nelle aree a rischio, alla laurea magistrale in Arti visive e cinema espanso e alla aumentata offerta di posti disponibili nei corsi di Disegno industriale nella città di Vicenza e di Interior Design a Venezia.

Per quanto riguarda la provenienza geografica rimane stabile il grado di regionalizzazione per le lauree triennali e l'attrattività a livello nazionale per le lauree magistrali. Inoltre aumenta il numero di studentesse e studenti che hanno conseguito il titolo di primo livello all'estero.

Buone le performance sul fronte degli abbandoni: le percentuali di abbandoni al I° anno restano al di sotto di qualche punto percentuale rispetto alla media nazionale.

L'Ateneo conferma la sua capacità di collocare rapidamente e con soddisfazione i suoi laureati e laureate nel mercato, caratteristica stabile nel tempo. Dall'indagine, infatti, si vede che i laureati dell'Ateneo di secondo livello a un anno dalla laurea, hanno un tasso di occupazione maggiore del 7,4% rispetto alla media italiana.

Nell'ambito del progetto Good Practice 2023/24, luav ha partecipato alla seconda edizione del laboratorio di analisi sulla gestione dei fondi del PNRR, a cui hanno aderito 35 atenei italiani. Il

laboratorio si proponeva di capire come i progetti PNRR contribuiscano allo sviluppo sostenibile e alle generazioni di impatto. Nello specifico si è provato ad analizzare come sono stati implementati i processi, quali siano state le scelte organizzative che hanno facilitato/ostacolato il processo e infine come è stato misurato/rendicontato il valore dei progetti per evidenziare l'impatto generato.

Dalle interviste è emerso il quadro seguente:

- **Impatto procedurale (processi):** si è riscontrata una digitalizzazione delle procedure e una implementazione di nuove piattaforme per registrare, monitorare e condividere i risultati con il Ministero. Vi è stata una razionalizzazione dei processi per ottimizzare e avere un maggior controllo delle procedure interne. Infine si è sviluppata una maggior flessibilità organizzativa per riuscire a gestire le nuove procedure legate ai bandi a cascata con nuove responsabilità per gli atenei;
- **Impatto organizzativo:** la burocrazia dei progetti PNRR ha richiesto una riorganizzazione amministrativa e un supporto rafforzato del personale PTA, per il quale è stato necessario sia una formazione procedurale che tecnologica. Vi è stato inoltre un incentivo al reclutamento di personale PTA e per la ricerca. Infine è aumentata la consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sull'attività degli atenei per il potenziamento della rendicontazione;
- **Impatto relazionale:** si è sviluppata una maggior collaborazione tra i diversi uffici ed è aumentato il rapporto di fiducia tra il PTA e il personale della ricerca. Si sono sviluppate collaborazioni interdisciplinari tra i dipartimenti e tra diverse aree di ricerca. Inoltre è cresciuto il rapporto degli atenei con i soggetti privati con maggiori possibilità di collaborazioni future ed è aumentata la credibilità degli atenei sul territorio;

Per quanto riguarda le scelte organizzative si è presa in considerazione il tipo di organizzazione presente negli atenei (centralizzata vs decentrata) e la scelta sulla gestione dei progetti del PNRR (in continuità vs disruptive). Si è così potuto classificare le università partecipanti in 4 classi:

1. Consolidatori decentrati: consolidamento della configurazione organizzativa esistente e gestione della progettualità decentrata.
2. Consolidatori accentrati: consolidamento della configurazione organizzativa esistente e gestione della progettualità accentrata.
3. Riorganizzatori decentrati: configurazione organizzativa dedicata (ruoli PNRR, task force..) ma gestione della progettualità decentrata
4. Riorganizzatori accentrati: configurazione organizzativa dedicata (ruoli PNRR, task force..) ma gestione della progettualità accentrata.

In conclusione non ci sono state procedure di misurazione sistematicamente attivate per quanto riguarda la misurazione degli impatti. Nella maggior parte dei casi c'è una consapevolezza da parte degli atenei di quali siano le dimensioni di impatto sperimentate ma c'è una mancanza di strumenti specifici di misurazione.

Sempre nell'ambito del progetto Good Practice 2023/24, luav ha partecipato al laboratorio bilancio 2024 che ha avuto come obiettivo un'analisi comparata dei bilanci degli atenei italiani per gli ultimi sei anni (2017-2023) e che ha coinvolto 39 atenei statali. Il lavoro ha preso in considerazione l'evoluzione dei bilanci dai seguenti punti di vista:

1. Fonti di finanziamento e dinamica dei proventi.
2. Tipologie e andamento dei costi.
3. Andamento della situazione patrimoniale.
4. Analisi di bilancio con calcolo degli indici

Con l'obiettivo di garantire la massima omogeneità possibile nei dati di bilancio sono state proposte alcune riclassificazioni: per il conto economico (CE) una riclassificazione ispirata al modello "*valore della produzione e valore aggiunto*" e per lo stato patrimoniale (SP) una riclassificazione di tipo funzionale (Capitale investito netto – posizione finanziaria netta – Impieghi e patrimonio netto).

Analisi dei proventi: per gli atenei partecipanti, nei sei anni considerati, i proventi sono aumentati da 7,8 a 10,2 miliardi di euro. Oltre il 70% di questi proventi deriva da contributi, mentre il 22% proviene da proventi propri legati alla didattica e alla ricerca. Tutti gli atenei considerati hanno avuto un aumento dei proventi operativi trainati dai contributi. Alcuni atenei hanno registrato un incremento dei proventi propri grazie alle entrate da ricerche con finanziamenti competitivi e da ricerche commissionate.

Analisi dei costi: per l'aggregato di atenei che ha partecipato al laboratorio i costi registrati nel conto economico sono passati da 6,8 miliardi del 2017 ai 9 miliardi nel 2023. Tra i costi, quello del personale dipendente rappresenta la voce di costo predominante raggiungendo circa il 50% dei proventi operativi. I costi di gestione corrente incidono per il 30% e il personale non dipendente per poco meno del 5%. Nel periodo considerato i costi relativi alla gestione corrente sono aumentati con un tasso medio annuo del 7% per un incremento totale del 50%. I costi per il personale dipendente hanno registrato un aumento complessivo del 18,5%.

Risultati di esercizio: l'insieme di atenei ha mostrato un risultato di esercizio in crescita costante negli anni osservati. I proventi e gli oneri finanziari hanno avuto un impatto limitato sul risultato complessivo, mentre gli oneri straordinari hanno offerto un contributo positivo, migliorando il saldo complessivo in modo costante negli anni.

Composizione dell'attivo: la composizione dell'attivo è cambiata dal 2017 al 2023 con un aumento sia dei crediti che passano dal 15% al 26%, sia delle disponibilità liquide che passano dal 33% al 37%. Inoltre il totale dell'attivo passa dai 15 ai 25 miliardi di euro per l'aumento delle disponibilità liquide e dei crediti, mentre le immobilizzazioni restano sostanzialmente costanti.

Composizione del passivo: il peso relativo delle componenti principali come il patrimonio vincolato e non vincolato, i fondi per rischi ed oneri e il fondo di dotazione restano relativamente costanti. Fatta eccezione per il fondo di dotazione dell'Ateneo tutte le componenti aumentano in valore assoluto, contribuendo alla crescita complessiva del passivo che passa dai 15 miliardi del 2017 a oltre 20 miliardi nel 2023.

Patrimonio netto e impieghi: la riclassificazione effettuata dello Stato Patrimoniale permette di mettere in evidenza il *capitale investito netto* (calcolato deducendo dalle attività le passività non onerose) e la *posizione finanziaria netta* (differenza tra le disponibilità liquide, aumentate delle attività finanziarie, e dei debiti onerosi) degli atenei. Il capitale investito netto appare positivo ma di modesta entità e decresce dai 2,4 miliardi del 2017 ai 1,6 miliardi del 2023. La posizione finanziaria netta è invece di importo rilevante e in crescita dai 7,6 miliardi ai 10,4 miliardi nello stesso riferimento temporale.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'Ateneo nel corso del 2024 ha continuato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

Oltre alla ristrutturazione della governance e all'ottenimento della condizione di Università a Statuto Speciale che segnano una specifica connotazione nell'ambito della ricerca ad alto livello vi sono altri aspetti favorevoli quali:

- il consolidamento dei rapporti con istituzioni territoriali, culturali, associazioni imprenditoriali specialmente attraverso la stipula di protocolli di intesa, la partecipazione a tavoli decisionali e l'utilizzo dei fondi FSE;
- la stipula di accordi e convenzioni internazionali e specifiche convenzioni di ricerca operativa;
- il rafforzamento dell'attività editoriale di divulgazione dei risultati della ricerca;
- il consolidamento di una politica della valutazione attraverso le azioni del Nucleo di Valutazione (NdV) e del Presidio della Qualità (PQ);
- la verifica della natura e dell'efficienza dei laboratori ai fini dello sviluppo di un loro uso a supporto della ricerca di Ateneo.

Nel corso del 2024 sono proseguite le attività di sviluppo della Missione 2_ricerca del Piano strategico di Ateneo: potenziamento della dimensione competitiva della ricerca a livello nazionale ed europeo, promozione delle attività di fundraising e supporto a percorsi di sostegno per la produzione di ricerca di alto livello.

Sono state realizzate:

- attività di accompagnamento dei docenti, assegnisti e dottorandi nei riguardi della progettazione europea mediante infoday tematici e laboratori di scrittura, realizzati in collaborazione con APRE (Agenzia per la Ricerca Europea);
- attivate linee di finanziamento di Ateneo per la ricerca, destinate sia alla ricerca individuale che alla ricerca coordinata/interdisciplinare/innovativa, che si basano su criteri di riparto che tengono conto del livello minimo di produzione scientifica e che premiano la partecipazione e il coordinamento di progetti/contratti e convenzioni di ricerca.

La ricerca individuale è destinata prevalentemente a facilitare la capacità di realizzare prodotti di ricerca di alto livello. La ricerca coordinata, con budget superiore e target di più ampio orizzonte temporale, è dedicata a sviluppare progetti di ricerca finanziabili tramite programmi nazionali, internazionali competitivi e accordi di ricerca;

- supportata la candidatura di una cinquantina di progetti su bando competitivo;

- sul fronte dei progetti di ricerca il 2024, si chiude con 77 progetti su bando competitivo in corso, per un valore complessivo di circa 15 milioni di Euro, molti dei quali finanziati dal PNRR (Piano Nazionale di ripresa e resilienza);

- nell'ambito del PNRR, l'Ateneo in qualità capofila dello SPOKE 4 (City, Architecture, Sustainable design) dell'Ecosistema dell'innovazione iNEST (Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem) ha assegnato risorse, attraverso "Bandi a cascata", a 66 enti (aziende, università e organismi di ricerca) che realizzeranno 29 progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale con luav, per un valore complessivo di agevolazioni concesse che supera i 4 milioni di Euro.

A sua volta luav è beneficiario di bandi a cascata di altri 4 programmi PNRR di atenei italiani.

Sono stati attivati i 38 assegni di ricerca finanziati a valere sui fondi POR Veneto FSE+ 2021-2027

- Obiettivo "Investimenti per l'occupazione e la crescita" (tra le tematiche affrontate: strategie di valorizzazione del patrimonio architettonico in aree rurali, innovazioni per la riqualificazione dell'edilizia scolastica e al riuso degli edifici storici, accessibilità, progettazione di Food Policy, di strategie di slow tourism, sostegno all'industria del vetro, gestione del patrimonio culturale tangibile ed intangibile, gestione di aree montane, questioni di innovazione sociale).

È stata costituita la Community della Ricerca Regionale a partire dalle sperimentazioni che le 4 università oltre al CNR e agli istituti superiori hanno fatto nell'ambito delle ricerche sostenute dal Fondo Sociale Europeo. La piattaforma operativa che permette agli assegnisti e ai docenti di produrre i materiali di disseminazione dei risultati grazie a un brand che identifica le ricerche FSE è stata attivata e messa a disposizione del personale ricercatore.

Sono stati pienamente raggiunti i risultati previsti dal progetto PRO3 2021-2023 finanziato dal MUR e si è proceduto con la valorizzazione dei seguenti brevetti mediante partecipazione a fiere (Maker Faire 2024), partecipazione a concorsi, incontri con stakeholder interessati allo sviluppo ed al licensing dei trovati,

- 1) Famiglia Brevettuale "Sistema di controvento antisismico amovibile applicabile a edifici esistenti con struttura a telaio e relativo kit per la sua realizzazione";
- 2) brevetto Myofab relativo a protesi cosmetica d'arto superiore con utensili intercambiabili attivabili tramite sensori mioelettrici
- 3) brevetto "Patient driven monomateric speculum", strumento user friendly per le visite ginecologiche.

Sul fronte delle attività connesse al monitoraggio e alla valutazione della ricerca, luav ha completato la validazione delle attività di public engagement realizzate a partire dal 2020 e ha implementato le banche dati CINECA per il monitoraggio della ricerca e terza missione.

L'adozione della piattaforma Criterium, messa a disposizione dalla CRUI per supportare le attività di autovalutazione e misurazione della performance nella ricerca, ha consentito di realizzare alcune prime simulazioni della produzione scientifica di Ateneo e soprattutto di avviare il processo di selezione, da parte del personale docente e ricercatore, dei prodotti di ricerca da proporre per l'esercizio VQR, attraverso un processo corale che ha coinvolto tutta la comunità luav.

2.1.3 Analisi SWOT

Il quadro generale descritto evidenzia in modo sintetico i principali punti di forza e di debolezza dell'Ateneo e le principali opportunità e rischi che sono elencati nella seguente tabella di SWOT analysis. Esso emerge da dati e informazioni provenienti dalle seguenti fonti:

1. relazioni del NdV luav;
2. indicatori ministeriali per il riparto dell'FFO;
3. indicatori PRO3 del MUR;
4. indagini Almalaurea;
5. esiti della Valutazione Qualità della Ricerca;
6. Relazioni ANVUR sullo stato dell'università;
7. Rapporto ANVUR sull'accREDITamento periodico della sede e dei corsi di studio.

Tab. 2.1 SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ol style="list-style-type: none"> 1 Il consolidamento dei rapporti con istituzioni territoriali e culturali e con associazioni imprenditoriali 2 La stipula di accordi e convenzioni internazionali e specifiche convenzioni di ricerca operativa 3 Il rafforzamento dell'attività editoriale di divulgazione dei risultati della ricerca 4 Il consolidamento di una politica della valutazione attraverso le azioni di NdV e Presidio della Qualità 5 La presenza di laboratori scientifici a supporto della ricerca e della didattica di Ateneo 6 L'eccellente dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti) 7 Il miglioramento delle immatricolazioni nell'a.a. 2024/25 8 I buoni tassi di occupazione per i laureati dopo il conseguimento del titolo 9 La specialità statutaria 10 Il potenziamento dell'offerta didattica luav anche fuori Venezia 11 La bassa percentuale di abbandoni al I anno 12 La collocazione della sede rispetto alle opportunità culturali offerte da Venezia 13 L'istituzione di nuovi corsi di studio 14 L'impegno del ministero al rifinanziamento del sistema universitario 15 I nuovi fondi dal PNRR 16 Sviluppo Progetto Campus 	<ol style="list-style-type: none"> 1 La difficoltà di mantenimento di standard adeguati nelle sedi a causa del costo di manutenzione degli edifici in rapporto alla collocazione veneziana e alla tipologia di struttura 2 L'andamento delle risorse finanziarie strutturate decrescente 3 I costi in crescita per interventi di salvaguardia e ripristino degli impianti e degli edifici e di sanificazione 4 La numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici 5 Le problematiche legate alla città di Venezia (costi per la residenzialità degli studenti, eventi naturali dannosi) 6 La mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali 7 Elevata competitività degli altri atenei sull'internazionalizzazione
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ol style="list-style-type: none"> 1 L'attrattività e il prestigio della sede 2 L'uso espositivo delle sedi 3 Le iniziative intraprese per il miglioramento della rete di rapporti con il tessuto produttivo del territorio 4 La partecipazione al programma di trasferimento tecnologico Industria 4.0 (rimetterei fra le opportunità) 5 La partecipazione al progetto Pioneer 	<ul style="list-style-type: none"> • I costi aggiuntivi determinati dal perdurare dell'epidemia di COVID • Aumento retribuzione del personale docente • I costi aggiuntivi determinati dal costo dell'energia • Le assegnazioni finanziarie decrescenti

2.1.4 Obiettivi generali

Politiche nazionali

A livello nazionale sono principalmente considerati come riferimento alcuni documenti di seguito descritti sinteticamente.

Il **Programma Nazionale di Riforma (PNR)**, che illustra le politiche che il Governo intende adottare per il rilancio della crescita, l'innovazione, la sostenibilità, l'inclusione sociale e la coesione territoriale, nel nuovo scenario determinato dal Coronavirus, risponde alle Raccomandazioni approvate dal Consiglio Europeo nel 2019 e si ispira alla più recente Annual Sustainable Growth Strategy della Commissione Europea e allo European Green Deal.

Il PNR è parte del DEF e include il Piano di ripresa e Resilienza.

Obiettivi principali: rafforzare la crescita grazie all'innovazione e alla modernizzazione del Paese, migliorare l'equità e l'inclusione sociale, promuovere e incentivare la sostenibilità ambientale. Per raggiungere queste finalità, il Governo intende adottare una serie di strumenti: il rilancio degli investimenti pubblici, l'aumento delle spese per l'istruzione, la ricerca e lo sviluppo, il rilancio degli investimenti privati, interventi per il rilancio di importanti filiere e settori produttivi, riforme volte a rafforzare la competitività dell'economia e a migliorare l'equità, l'inclusione sociale e la sostenibilità ambientale, riforma fiscale (<https://www.mef.gov.it/documenti-pubblicazioni/doc-finanza-pubblica/index.html>).

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** è il documento che ciascuno Stato membro deve predisporre per accedere ai fondi del Next Generation EU (NGEU), lo strumento introdotto dall'Unione europea per la ripresa post pandemia Covid-19, rilanciando l'economia degli Stati membri e rendendola più verde e più digitale; deve dare attuazione al NGEU definendo un pacchetto coerente di riforme e investimenti per il periodo 2021-2026, dettagliando i progetti e le misure previste.

Italia Domani, il Piano di Ripresa e Resilienza presentato dall'Italia, prevede investimenti e un coerente pacchetto di riforme, si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale.

Il Piano si sviluppa lungo sei missioni:

1. "Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura"
2. "Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica"
3. "Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile"
4. "Istruzione e Ricerca"
5. "Inclusione e Coesione"
6. "Salute"

Gli atenei sono direttamente coinvolti nella **Missione 4: istruzione e ricerca** che "punta a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, favorisce l'accesso all'università, rafforza gli strumenti di orientamento e riforma il reclutamento e la formazione di chi insegna. Include anche un significativo

rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita.”

In proposito si segnala che l'Ateneo ha partecipato ai **laboratori sperimentali** realizzati nell'ambito del progetto Good Practice (GP) 2022/23 e 2023/24 inerenti il **tema: “PNRR e impatto sui servizi amministrativo-gestionali”**.

L'obiettivo principale dei laboratori, che hanno coinvolto tutta la dirigenza e il DG, è stato quello di comparare, sotto il profilo gestionale amministrativo, ciò che fanno gli Atenei per far fronte ai progetti PNRR nelle loro diverse forme: borse di dottorato, centri nazionali di innovazione, partenariati estesi e altri finanziamenti. I risultati della seconda edizione sono stati presentati nell'incontro finale GP dello scorso 21.11.2024 presso il MIP Polimi.

In tale occasione il nostro Ateneo è stato selezionato come caso di interesse e il DG luav ha presentato pubblicamente i risultati ottenuti, soffermandosi particolarmente sulle strategie organizzative/processi messi in atto per gestire la fase di gestione dei progetti PNRR e sulle scelte fatte dall'Ateneo per garantire la sostenibilità delle progettualità (dai progetti, alle infrastrutture alle nuove assunzioni) post-PNRR.

Il **Programma nazionale per la ricerca 2021-2027** approvato al CIPE nel 2020, è frutto di un ampio e approfondito confronto avviato dal Ministero dell'Università e della Ricerca con la comunità scientifica, con le amministrazioni dello Stato e delle realtà regionali, e allargato, per la prima volta tramite una consultazione pubblica, ai portatori di competenze e di interesse pubblici e privati e alla società civile. È uno strumento di programmazione quadro pluriennale partecipato e dinamico, pensato per contribuire al raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite, delle priorità della Commissione Europea, degli Obiettivi della politica di coesione 2021-2027 nonché all'iniziativa Next Generation EU.

Il valore pubblico perseguito BES-SDG'S

Il Valore Pubblico può essere inteso come uno strumento di gestione delle performance coerente con lo sviluppo di indicatori-obiettivo predefiniti: BES/SDGs.

Nel modello del Valore Pubblico le dimensioni della performance sono articolate in una struttura piramidale (il-valore-pubblico-creato-dalle-citta-metropolitane-italiane-2022 (valorepubblico.com)): a livello apicale il Valore Pubblico perseguito è principalmente rappresentato dagli obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile (BES) introdotti dalla L. 163/2016 e organizzati in 12 domini (e 152 indicatori) tra cui i più rilevanti per l'impatto prodotto dall'Ateneo sono:

- n. 2 Istruzione e formazione;
- n. 11 Innovazione ricerca e creatività.

Il sito dell'ISTAT (<https://www.istat.it/it/files//2022/04/2.pdf>) riporta gli indicatori tramite i quali possono essere monitorati, ad es.: “Passaggio all'università: Percentuale di neo-diplomati che si iscrive per la prima volta all'università nello stesso anno in cui ha conseguito il diploma di scuola secondaria di II grado” oppure: “Intensità di ricerca: Percentuale di spesa per attività di ricerca e sviluppo intra muros svolte dalle

imprese, istituzioni pubbliche, Università (pubbliche e private) e dal settore non profit sul Pil.”.

Oltre ai BES abbiamo i 17 SDG's, Sustainable Development Goals, che rappresentano obiettivi di sviluppo sostenibile approvati dall'ONU all'interno dell'agenda 2030 a cui tutti i Paesi devono fornire un contributo; ai 17 SDG's fanno riferimento complessivamente 240 indicatori.

Gli SDG's più rilevanti per l'impatto prodotto dall'Ateneo sono:

- Obiettivo 4: Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti e tutte;
- Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti;
- Obiettivo 9: Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione.

Tra BES e SDGs esistono delle correlazioni, ad es.:

- al BES n. 2 corrispondono gli SDG's 4 e 8
- al BES 11 fa riferimento l'SDG 9.

Misurare l'impatto dei risultati conseguiti da un ateneo con le dimensioni di luav è un esercizio di grande difficoltà, visto il piccolissimo contributo che è possibile apportare all'indicatore nazione. Per superare le difficoltà di calcolo dell'aspetto "quantitativo" dell'azione dell'Ateneo sugli indicatori specifici fissati per BES e SDG'S, considerando anche le piccole dimensioni, si è preferito considerare l'aspetto "direzionale" dato dal rapporto funzionale tra raggiungimento degli obiettivi dell'ateneo e miglioramento dei BES e SDG'S.

Il presupposto è che, al di là della puntuale e difficoltosa quantificazione, il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo generi un impatto positivo su quest'ultimi.

Altri obiettivi di Sistema sono dati dalla Programmazione Triennale delle università (PRO3).

La programmazione triennale delle università

Le Università statali, nell'ambito della loro autonomia, assicurano l'integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con la programmazione triennale.

Il recente decreto MUR n. 773 del 10/06/2024 prevede cinque tipologie specifiche di obiettivi a cui sono destinate risorse finanziarie e il cui raggiungimento è valutato in base a indicatori predefiniti.

Il 27/09/2024, dopo il parere favorevole del Senato Accademico (SA del 25/09/2024), il Consiglio di Amministrazione (CDA) luav ha deliberato il **Programma triennale luav 2024-26** denominato: "Innovazione e ricerca per il futuro degli studenti luav" costituito da 2 obiettivi e relativi indicatori di monitoraggio e target. A essi fanno riferimento specifico gli obiettivi gestionali del presente PIAO 2025:

- PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- PRO3 2024-26 Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese

Agli obiettivi accennati fanno riferimento rispettivamente i seguenti indicatori:

Tab. 2.2 indicatori programmi PRO3

INDICATORE	LIVELLO INIZIALE	TARGET FINALE
A_f - Proporzione di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale anche ai fini dell'art. 8, comma 4	0	0,1
A_j - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	625	1440
B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	0,053	0,055
B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo	0,112	0,156
B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	0	10

Il programma sopra descritto è stato caricato nel portale MUR-Cineca il 14/10/2024 e, secondo quanto disposto dal decreto MUR 773 sarà valutato da un apposito comitato di valutazione MUR-ANVUR che si esprimerà sull'ammissibilità del finanziamento richiesto dall'ateneo con un apposito decreto MUR (non ancora emanato), dopo di che vi sarà il monitoraggio annuale dei risultati fino alla verifica finale del raggiungimento a cui è subordinata l'assegnazione definitiva delle risorse.

2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi

Dal 1 ottobre 2021 il prof. Benno Albrecht ha iniziato il mandato di rettore per il sessennio 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indicava la strada da percorrere per lo sviluppo di luav ed era articolato nelle sei missioni di seguito elencate:

Missione 0 - Il benessere e la comunità

Missione 1 - La didattica

Missione 2 - La ricerca

Missione 3 - Aziende e nuovi mestieri e Territorio

Missione 4 - Amministrazioni

Missione 5 - Identità, eccellenza, comunicazione

Ognuna di queste missioni è stata declinata in diverse azioni e a gennaio 2022 è iniziato un percorso di analisi e condivisione che ha coinvolto gli organi dell'Ateneo, i delegati del rettore, la comunità studentesca e il personale, sviluppato attraverso tre fasi principali, culminato con l'approvazione del nuovo Piano Strategico dal SA e dal CDA a maggio 2023.

Il piano strategico luav 2023-27

La prima sezione del PIAO considera il valore pubblico creato, ed è connessa con il Piano Strategico (PS) dell'Ateneo 2023-27 (<https://www.iuav.it/Ateneo1/piani-org/>).

La sinergia tra il PS luav e la sezione del Valore pubblico riguarda la declinazione degli elementi fondanti del Piano (Claims, Obiettivi, Azioni, Missioni) con il valore pubblico a essi connesso e le

modalità di perseguimento, i target da raggiungere e relativi indicatori per il monitoraggio.
Di seguito daremo una breve descrizione del PS luav 2023-27 seguita dalla declinazione nel valore pubblico.

Il processo di programmazione strategica dell'Ateneo trova fondamento nei principi del programma elettorale del Rettore che prevedeva 6 missioni e 62 azioni.

Dopo un intenso percorso di condivisione il Piano ha previsto la definizione di 4 ambiti di azione (claims) che sono delineati da 4 aree di assunzione di progetto, proposta e responsabilità qui sinteticamente indicati:

1. Essere a Venezia

luav: le ragioni di una presenza

2. Essere luav

luav: identità e mutamento

3. Essere il futuro

luav: progetto del futuro

4. Essere un ateneo sostenibile

luav: equilibrio come ragione e progetto.

Per ogni Claim/ambito il Piano prevede specifiche azioni che sono legate sia alle missioni sia ai macro obiettivi strategici.

Le **5 missioni**, che sintetizzano quelle iniziali indicate dal programma elettorale sono:

1. Benessere dello studio e del lavoro;

2. Didattica;

3. Ricerca;

4. Azienda e territorio;

5. Comunicazione.

I 5 macro obiettivi strategici:

1. Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio;

2. Essere catalizzatore di innovazione;

3. Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività;

4. Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi;

5. Qualificare luav come Knowledge Hub.

Tutti gli elementi sopra indicati vengono rappresentati in una matrice (Alleg. 2.1.) in cui lungo le due dimensioni principali, date dai Claims e dai macro obiettivi, sono posizionate le azioni strategiche; queste sono poi associate alle missioni.

Infine per ogni obiettivo e azione sono stati individuati degli indicatori strategici con i relativi target, utilizzati per il monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi (Alleg. 2.2).

L'implementazione del nuovo cruscotto sintetico di indicatori destinato agli organi di governo, al

DG e ai componenti del NdV, che consente il monitoraggio dei principali indicatori strategici, **è stato realizzato nel corso del 2024** ed è stato presentato al Rettore e al DG il 12/09/2024 e agli organi di governo ed ha comportato:

- lo spegnimento dei vecchi indicatori e il caricamento degli indicatori strategici riferiti al nuovo PS luav 2023-27
- la informatizzazione di ulteriori 6 indicatori strategici che avviene ora in modo automatizzato accedendo al DWH U-Gov luav e alle banche dati ministeriali.

Lo sviluppo successivo indicato da Cineca vedrà il passaggio dalla visualizzazione attuale (dentro al DWH U-Gov) al servizio MS Power BI.

In relazione agli obiettivi strategici e alle principali azioni in cui si articolano vengono definiti gli obiettivi gestionali di Ateneo (che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale finalizzata alla realizzazione della strategia).

La Figura 2.1 evidenzia il legame che sussiste tra obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare e gli obiettivi gestionali.

Il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici avviene attraverso gli indicatori strategici, sulla base di target definiti annualmente nel PIAO.

Premesso che il quadro degli indicatori strategici è stato approvato dal CDA il 29.05.2023, per alcuni di essi si sono verificate alcune criticità che in due casi hanno impedito una immediata attivazione e in altri casi hanno determinato una misurazione parziale. Gli indicatori specifici sono indicati nell'allegato 2.2.

Figura 2.1



Altre tipologie di obiettivi operativi sono descritte nel successivo paragrafo: "performance".

Valore pubblico e Impatto

Al livello apicale della piramide del valore pubblico interessa valutare l'impatto che il perseguimento

degli obiettivi strategici dell'Ateneo genera dal punto di vista economico, sociale, ambientale. Questo può essere fatto sia quantitativamente, con una stima numerica, sia "direzionalmente" quando il perseguimento di un obiettivo strategico dell'Ateneo si ritiene abbia un effetto positivo, anche se difficilmente misurabile, sui BES-SDG's.

Il raggiungimento di questi obiettivi strategici genera un effetto positivo sul valore pubblico e quindi sugli indicatori BES-SDG'S, così come un effetto positivo può essere generato dagli obiettivi operativi. Vista la complessità dei nessi di causalità tra gli obiettivi strategici e i loro indicatori e il tipo di impatto e il conseguente effetto sugli indicatori BES-SDG'S si ritiene di non procedere per ora a una stima numerica.

Tab2.3 tipo di impatto prevalente degli obiettivi strategici sul valore pubblico

Funzione istituz.	Missione	Obiettivo strategico	Codice	Indicatore	IMPATTO				
					AMBIEN TALE	ECONO MICO	SOCIAL E	TOT	
D	Missione 1: Didattica	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	17	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica			1	1	
		Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	23	Soddisfazione degli studenti (area di attenzione) + Area critica			1	1	
			24	Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni			1	1	
			25	Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei			1	1	
			26	numero domande preiscrizione ai corsi di studio			1	1	
			27	numero dottorandi+ numero specializzandi+numero studenti master			1	1	
			28	grado di realizzazione della struttura di alta formazione			1	1	
R	Missione 2: Ricerca	Essere catalizzatore di innovazione	6	Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN			1	1	
			7	Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN			1	1	
			9	Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione)		1		1	
		Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	18	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca			1	1	
			Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	29	numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori"			1	1
				30	Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio			1	1
				31	Numero di dottorandi provenienti da università straniere			1	1
S	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	Essere catalizzatore di innovazione	8	Finanziamenti fundraising		1		1	
			16	numero di iniziative realizzate previste dal GEP			1	1	
		Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	19	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric		1		1	
			20	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e residenzialità studentesca			1	1	
			21	numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti			1	1	
			22	grado di realizzazione della struttura organizzativa			1	1	
	Missione 5: Comunicazione	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	11	Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web			1	1	
			12	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti			1	1	
			13	numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate			1	1	
			14	Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati			1	1	
			15	numero pubblicazioni promosse da IUAV con ISBN			1	1	
T.M.	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	Essere catalizzatore di innovazione	4	Entrate attività verso aziende/personale doc		1		1	
			5	Entrate attività verso enti pubblici/personale doc		1		1	
			10	Numero di iniziative di public engagement			1	1	
		Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio	1	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali			1	1	
			2	Numero di iniziative promosse/partecipate da luav sul territorio			1	1	
			3	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali			1	1	
							1	4	26

Efficacia, efficienza e impatto delle risorse

Ai livelli più bassi della piramide del Valore Pubblico abbiamo poi i seguenti obiettivi:

- **di efficacia** (customer satisfaction dei diversi stakeholders)
- **di efficienza** (costi medi unitari delle strutture di supporto)

che sono trattati di seguito, principalmente nella sezione performance.

Infine abbiamo degli **obiettivi di stato delle risorse** che comprendono aspetti specifici quali ad es.:

- il benessere organizzativo;
- la sostenibilità ambientale;
- le risorse economico finanziarie;

che sono monitorati attraverso specifici strumenti di seguito descritti.

Il benessere organizzativo

L'Ateneo considera di fondamentale importanza le informazioni ottenute dall'indagine sul benessere organizzativo e il servizio controllo di gestione prevede di procedere con analisi sempre più approfondite per aumentare il contenuto informativo e verificare casi di modalità di risposta troppo uniformi.

L'Ateneo parteciperà all'indagine annuale sul benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good Practice 2024-25, che permette il confronto con gli altri atenei aderenti.

A partire dal 2018, la direzione generale organizza una presentazione dei risultati dell'indagine rivolta a tutto il personale, riservando spazi per il confronto e l'approfondimento e ricercando il massimo coinvolgimento.

Le presentazioni sono pubblicate sul sito web dell'Ateneo nelle pagine riguardanti la trasparenza ([Benessere organizzativo](#)).

Inoltre annualmente i risultati vengono incorporati nel cruscotto gestionale di Ateneo dove ogni dirigente può vedere i risultati della propria area e avere un benchmarking orizzontale, con i risultati complessivi dell'Ateneo, e verticale, con i risultati degli anni precedenti. La comunicazione periodica al personale e alla dirigenza e il benchmark sia verticale sia orizzontale sono considerati un efficace strumento di miglioramento delle performance.

In termini di risultati le valutazioni medie dell'ultima rilevazione hanno avuto un andamento diversificato. Delle 15 sezioni, 7 hanno avuto una flessione molto contenuta (tra lo 0,01 e lo 0,08) e altre 7 sezioni un miglioramento contenuto (tra lo 0,01 e lo 0,07). Il numero di sezioni nell'area di attenzione sono rimaste 5 come lo scorso anno.

Sostenibilità e parità di genere

Nel corso degli anni luav ha consolidato i momenti di restituzione alla comunità e al territorio delle azioni e attività intraprese in tema di sostenibilità con particolare riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030. Tutte le attività sono documentate nelle pagine del sito web di Ateneo "luav sostenibile".

Si pone particolare attenzione:

1. alla adesione a importanti iniziative nazionali per sensibilizzare e mobilitare la cittadinanza, imprese, associazioni e istituzioni sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale
2. alla redazione e pubblicazione del bilancio di sostenibilità e del bilancio di genere:
 - **il primo** è uno strumento che contribuisce a monitorare le attività dell'Ateneo rispetto ai temi della sostenibilità sociale ambientale e economica, a individuare percorsi nuovi da intraprendere ma anche questioni critiche sulle quali intervenire;
 - **il secondo** approfondisce, sulla base delle linee guida CRUI ed europee, i dati per ciascuna delle componenti dell'Ateneo (studentesse/i, docenti, personale tecnico e amministrativo), rendicontando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere.

A partire dall'edizione 2022, il bilancio di genere raccoglie gli esiti del gender audit che ha costituito la base del piano per l'uguaglianza di genere (GEP – Gender Equality Plan) e rappresenta lo strumento primario per il suo annuale monitoraggio.

Nel mese di luglio 2022, gli organi di governo dell'Ateneo hanno approvato il primo piano per l'uguaglianza di genere (GEP) la cui redazione è stata affidata a uno specifico gruppo di lavoro. Nel 2024 il Piano è giunto alla conclusione del suo primo ciclo triennale di applicazione: nel corso del 2025 si avvierà dunque la definizione del suo aggiornamento per il prossimo triennio sulla base degli esiti del monitoraggio di quello appena concluso completando così il processo di gender mainstreaming basato sulle fasi di gender audit, action plan, implementazione e monitoraggio, valutazione.

Il piano individua le azioni che l'Ateneo si impegna a realizzare nel triennio di riferimento in favore dell'uguaglianza di genere. In linea con le linee guida europee e nazionali in materia, le azioni del piano sono indirizzate verso cinque aree tematiche:

1. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione;
2. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
3. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
4. integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
5. contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Il documento è strutturato in due parti:

1. la prima dedicata al gender audit, ovvero alla presentazione del contesto di riferimento attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa;
2. la seconda interamente concentrata sull'action plan, ovvero i criteri e i passaggi preliminari che hanno consentito la definizione del piano, insieme alle schede di dettaglio di tutte le azioni su modello CRUI.

Il GEP si relaziona sia con il Piano di Azioni Positive previsto dal D.Lgs. 198/2006 art. 48 sia con il bilancio di genere e il programma del rettore che costituisce la base per la definizione del piano strategico di

Ateneo attualmente in corso. Il piano è inoltre parte delle attività di sostenibilità in considerazione della stretta correlazione con l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030.

Esso svolge pertanto una funzione sostanziale per le università per pianificare, realizzare, monitorare e valutare le azioni adottate per uguaglianza di genere oltre che essere strumento di comunicazione verso l'esterno dell'impegno dell'Ateneo in tale ambito.

In linea con quanto già dichiarato nelle precedenti edizioni del PIAO, luav intende portare a valore quale obiettivo trasversale quello dell'implementazione delle azioni contenute nel piano per l'uguaglianza di genere.

Successivamente all'approvazione del GEP, a partire dal 2022 la direzione generale ha provveduto ad avviare i lavori sulle azioni in coordinamento con la dirigenza delle aree amministrative di riferimento.

Per il 2022 erano previste 13 azioni: di queste, alla fine dell'anno, 10 sono state completate o avviate, 2 sono state posticipate al 2023 perché la loro realizzazione richiedeva il completamento di altre e 1 azione, a seguito di approfondimenti con l'area di competenza, non è stata considerata attuabile.

Per il 2023 erano previste 29 azioni: di queste, alla data del 31 dicembre, 26 sono state completate o avviate mentre per 3 azioni si è reso necessario il posticipo al 2024. Si segnala inoltre che un'azione, inizialmente prevista per il 2024 è stata avviata già a partire dal 2023.

Per il 2024 erano previste 19 azioni: di queste 11 risultano già completate, 3 sono state avviate mentre per 5 sarà necessario valutare l'eventuale inserimento nel nuovo GEP

Per quanto riguarda il bilancio di genere (BdG) si ricorda che, in considerazione del processo di gender mainstreaming avviato dal GEP, il documento è stato integrato e aggiornato nella sua struttura in modo da raccogliere in un unico documento di sintesi le diverse analisi che illustrano l'intero quadro di Ateneo dal punto di vista normativo, quantitativo e qualitativo, in coerenza con le Linee guida e le disposizioni nazionali ed europee sui piani per l'uguaglianza di genere. A partire dall'edizione 2023, la principale fonte dei dati per l'analisi quantitativa è rappresentata dal cruscotto Cineca per il BdG comprendente sia i dati alimentati dagli open data pubblicati dal MUR sia i dati presenti nei datamart luav. Il primo utilizzo dello strumento ha evidenziato considerevoli vantaggi in termini di rapidità di reperimento dei dati, univocità e attendibilità delle fonti e netta riduzione del margine d'errore di calcolo oltre alla possibilità di integrare l'analisi con nuove voci. Permangono ancora alcune criticità per quanto concerne l'esportazione dei grafici che si auspica possano risolversi negli aggiornamenti dell'applicativo.

A partire dalla prossima edizione del BdG e del GEP il cruscotto sarà integrato con i dati derivanti dalla riclassificazione dei conti in una prospettiva di genere coerentemente con le linee guida CRUI.

Un primo esito del monitoraggio delle azioni è stato presentato al direttore generale nel mese di luglio 2023 e nel mese di gennaio 2024 è stato completato il monitoraggio annuale.

Successivamente nel mese di luglio 2024, le coordinatrici del gruppo di lavoro per l'implementazione e il monitoraggio del GEP hanno condiviso gli esiti del monitoraggio semestrale con il direttore generale: in particolare, è stata predisposta una mappatura riassuntiva di tutte le

azioni del piano evidenziando quelle completate.

Nel corso dei primi mesi saranno avviate le azioni per la definizione del nuovo ciclo del GEP in stretta collaborazione con il presidente del comitato unico di garanzia (CUG) e la delegata del rettore per le politiche e azioni inerenti l'inclusione, la disabilità e la sostenibilità sulla base degli esiti del monitoraggio annuale che sarà presentato agli organi di governo dell'ateneo

Il ranking internazionale Greenmetrics

Il ranking internazionale Greenmetrics (<https://greenmetric.ui.ac.id>) riguarda obiettivi di miglioramento del consumo energetico e di sviluppo di tematiche ambientali che sono monitorate attraverso un questionario annuale che consente un benchmark interno, rispetto ai dati di anni precedenti, e uno esterno su più livelli: con gli altri circa 30 atenei italiani partecipanti e con più di 1000 atenei internazionali.

Il questionario si articola su 6 tematiche fondamentali per ciascuna delle quali sono previste domande di dettaglio valorizzate sulla base di un modello di valutazione gestito da UI-GM che attribuisce un peso percentuale specifico a ognuno dei sei temi, per un totale massimo di 10.000 punti.

Le aree di supporto dell'amministrazione concorrono alla compilazione del questionario per la parte di competenza (con prevalenza dell'area tecnica), coordinato dal servizio controllo di gestione.

Annualmente a dicembre viene comunicato il posizionamento internazionale con il "Factfile" in cui sono visualizzati i risultati conseguiti, successivamente comunicati al rettore, al DG, alla delegata alla sostenibilità e al Gruppo di lavoro Luav sostenibile.

Il punteggio conseguito con il questionario costituisce l'indicatore dell'indicatore n. 19 del PS (Punteggio complessivo ottenuto annualmente dal questionario Greenmetric) ed è riportato nel bilancio di sostenibilità (Green Luav) pubblicato sul portale di Ateneo (<https://www.iuav.it/it/sostenibilita/documenti>)

Il bilancio di previsione unico di Ateneo e il prospetto di raccordo tra risorse e performance Il bilancio di previsione unico di Ateneo approvato dal CDA del 18.12.2024

(https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina730_bilanci.html) assegna alla direzione generale e alle aree di servizi le risorse finanziarie per il raggiungimento degli obiettivi programmati. Il budget unico di Ateneo viene approvato sia per natura (conto) sia per ciascuna delle aree di supporto (unità analitiche).

Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'Ateneo che fissano obiettivi legati all'utilizzo dei fattori produttivi e di ottenimento di finanziamenti e di proventi.

Maggiori dettagli sul rapporto tra obiettivi di performance e budget sono illustrati più oltre da un paragrafo specifico.

2.2 Performance

2.2.1 La performance organizzativa

Attraverso gli obiettivi gestionali di Ateneo l'amministrazione rende concreta la realizzazione del PS. Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati alla dirigenza delle aree.

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150 gli obiettivi operativi sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati dell'anno precedente, che sono successivamente riportati nella relazione sulla performance.

Le persone responsabili delle strutture organizzative di Ateneo, in sede di avvio del processo di costruzione del budget 2025-2027, sono state chiamate a tenere conto degli obiettivi gestionali aventi un risvolto economico diretto in termini di risorse richieste. Il 12/12/2024 sono stati richiesti alla dirigenza e a chi è responsabile delle strutture i risultati della performance 2024, ai primi di gennaio 2025 la direzione generale ha organizzato degli **incontri con la dirigenza** delle aree amministrative e le persone responsabili delle strutture in staff in merito ai **risultati raggiunti nel 2024 ai fini della condivisione degli obiettivi gestionali di Ateneo 2025-27**.

Questi incontri hanno consentito una riflessione comune sui risultati conseguiti, sull'andamento dei costi dell'energia e sulle priorità strategiche, ai fini di ridefinire un quadro degli obiettivi in un contesto di incertezza.

Gli obiettivi gestionali di Ateneo

La tabella in allegato 2.3 evidenzia il quadro degli obiettivi gestionali di Ateneo assegnati al termine del processo di condivisione con la dirigenza delle aree di supporto dell'amministrazione.

La definizione degli obiettivi è stata preceduta da un colloquio con i singoli dirigenti delle aree, a partire dai risultati conseguiti in merito agli obiettivi dell'anno precedente per poi concordare, con un processo misto (top-down/bottom-up), i nuovi obiettivi.

Il perdurare di un contesto esterno il cui quadro evolutivo è tuttora difficilmente prevedibile ha suggerito di adottare in molti casi un periodo di riferimento meno ampio.

Alcuni **obiettivi** sono **nuovi** mentre altri sono stati **riproposti**, in alcuni casi con qualche piccola modifica, principalmente perché costituiscono la prosecuzione annuale di obiettivi pluriennali complessi, o per far fronte a nuovi sviluppi o perché è stato ritenuto opportuno mantenere un'attenzione alta su specifici aspetti.

Tab. 2.4 obiettivi nuovi e riproposti

OBIETTIVI NUOVI	OBIETTIVI RIPROPOSTI	TOTALE OBIETTIVI
12	9	21

Coerentemente con le indicazioni della Nota circolare n. 2/2022 paragrafo 4 del Dipartimento della Funzione Pubblica inerente: "Indicazioni in materia di efficientamento energetico e strumenti incentivanti" la direzione generale ha ritenuto opportuno l'inserimento di **specifici obiettivi legati all'efficientamento energetico**, e in particolare:

Tab. 2.5 obiettivi legati all'efficiamento energetico

N. OB.	DESCRIZIONE
16	Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle sedi di ateneo
5	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica

Tra gli obiettivi gestionali di Ateneo trovano riscontro **specifiche azioni orientate al miglioramento della prevenzione della corruzione e della trasparenza.**

La tabella che segue evidenzia sia obiettivi che impattano in modo generale su anticorruzione e trasparenza sia obiettivi legati alla realizzazione delle misure specifiche definite dal Registro dei rischi.

Tab. 2.6 obiettivi che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza

N. OB.	DESCRIZIONE	COLLEGAMENTO
7	Supporto alla attivazione della nuova piattaforma SW Cineca per il dottorato	Implementare ulteriormente la piattaforma informatica del Cineca per raccogliere e gestire le informazioni relative ai dati della ricerca favorisce la trasparenza e migliora le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
2	Analisi dei rischi sui processi come da indicazione del PNA	L'analisi e reingegnerizzazione dei processi viene finalizzata all'analisi del rischio e di potenziamento delle misure di anticorruzione
3	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel PIAO sezione rischi corruttivi	Monitoraggio e valutazione del raggiungimento delle misure indicate dal registro dei rischi

Va rilevato come le attività volte ad automatizzare i processi (es. dematerializzazione) siano generalmente funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

Infine in relazione al responsabile gestionale vi sono 9 obiettivi (43%) assegnati direttamente a un (una) dirigente e 12 **obiettivi condivisi, trasversali a più aree.**

Tab. 2.7 obiettivi gestionali di Ateneo assegnati direttamente/condivisi

AREA	OB. DIRETTI	OB. TRASVERSALI
ADSS	1	11
ARSBD	1	11
AT	3	4
AFRU	2	7
DG	2	9

Il buon livello di controllo della direzione generale sull'avanzamento degli obiettivi, testimoniato dalla celerità del monitoraggio semestrale, favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo, hanno indotto ad attribuire un uguale grado di corresponsabilità delle diverse persone responsabili coinvolte, mentre il (o la) dirigente della prima area indicata assume un ruolo di coordinamento e di responsabilità maggiore.

Similmente a quanto fatto in precedenza per gli obiettivi strategici, sulla base anche delle indicazioni del decreto legge 80/2021 e delle linee guida (ASTRID, Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione) gli obiettivi gestionali di Ateneo sono stati riclassificati nell'ambito del **modello del valore pubblico**.

Questa riclassificazione comprende tutti gli obiettivi gestionali, quindi anche quelli più sopra attribuiti ad altre tipologie; poiché alcuni obiettivi hanno una molteplice valenza essi sono classificati in una tipologia specifica secondo un criterio di prevalenza.

Tab 2.8 riclassificazione degli obiettivi gestionali di Ateneo nell'ambito del modello del valore pubblico

N°	OBIETTIVI GESTIONALI	ACCESSI B DIGITALE	ACCESSI B FISICA	BENESS . EC., SOC., AMB.	PARI OPPORT & EQUILIB DI GENERE	SEMPLI F PROCED	TOT
1	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico, orientamento) e alla gestione dei progetti			1			1
2	Analisi dei rischi sui processi come da indicazione del PNA					1	1
3	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel PIAO sezione rischi corruttivi			1			1
4	Aggiornamento del GEP e realizzazione delle misure annuali previste				1		1
5	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica		1				1
6	Supporto all'avvio di nuovi corsi di studio 2025-26;			1			1
7	Supporto alla attivazione della nuova piattaforma SW Cineca per il dottorato	1					1
8	Formazione del personale: a) applicazione sistema monitoraggio; b) Syllabus miglioramento ulteriore 10%			1			1
9	Conferimento dei prodotti scientifici, dei casi studio e di quanto richiesto dal bando VQR 2020-2024 nel rispetto delle scadenze			1			1
10	Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM 1274 (campo sportivo e cotonificio)		1				1
11	PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria			1			1
12	PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese			1			1
13	Progetto Alleanza europea PIONEER			1			1
14	Supporto all'individuazione e attivazione di comitati di indirizzo relativi all'offerta formativa di ateneo e dottorato di ricerca			1			1
15	Analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati			1			1
16	Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle sedi di ateneo	1					1

N°	OBIETTIVI GESTIONALI	ACCESSI B DIGITALE	ACCESSI B FISICA	BENESS . EC., SOC., AMB.	PARI OPPORT & EQUILIB DI GENERE	SEMPLI F PROCED	TOT
17	Revisione della politica di welfare per il PTA di ateneo con nuova proposta di gestione					1	1
18	Adozione nuovo piano dei conti ITAS e riclassificazione complessiva del bilancio di ateneo			1			1
19	Valorizzazione degli spazi di ateneo per attività destinate ad eventi in collaborazione con enti esterni di elevato profilo istituzionale e connessi aspetti di ospitalità			1			1
20	Analisi del rapporto preliminare e finale della visita CEV e relativa definizione di un piano pluriennale di miglioramento della qualità			1			1
21	Analisi modifiche struttura organizzativa ateneo per realizzazione area professionalizzante e relative ricadute statutarie e regolamentari			1			1
	TOT	2	2	14	1	2	21

Per quanto riguarda l'**accessibilità fisica**, i seguenti obiettivi che coinvolgono l'Area Tecnica dell'Ateneo:

- Ob. N. 5 Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica
- Ob. N. 10 Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM 1274 (campo sportivo e cotonificio).

Per quanto riguarda l'**accessibilità digitale** ci sono invece delle azioni che migliorano l'accessibilità alle informazioni e velocizzano le procedure migliorandone anche l'efficienza:

- Ob. N. 7 Supporto alla attivazione della nuova piattaforma SW Cineca per il dottorato
- Ob. N. 16 Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle sedi di ateneo

Alcuni obiettivi hanno anche una forte valenza in termini di semplificazione delle procedure, come i seguenti:

- Ob. N. 2 Analisi dei rischi sui processi come da indicazione del PNA
- Ob. N. 17 Revisione della politica di welfare per il PTA di ateneo con nuova proposta di gestione

Per quanto riguarda il tema del **benessere economico, sociale e ambientale**, che concerne un miglioramento delle condizioni degli stakeholders dal punto di vista economico, sociale e ambientale, vi rientrano vari obiettivi connessi anche con gli aspetti di anticorruzione e trasparenza:

- Ob. N. 1 Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico, orientamento) e alla gestione dei progetti
- Ob. N. 3 Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel PIAO sezione rischi corruttivi
- Ob. N. 6 Supporto all'avvio di nuovi corsi di studio 2025-26;
- Ob. N. 8 Formazione del personale: a) applicazione sistema monitoraggio; b) Syllabus miglioramento ulteriore 10%

- Ob. N. 9 Conferimento dei prodotti scientifici, dei casi studio e di quanto richiesto dal bando VQR 2020-2024 nel rispetto delle scadenze
- Ob. N. 11 PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- Ob. N. 12 PRO3 2024-26; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese
- Ob. N. 13 progetto Alleanza europea PIONEER
- Ob. N. 14 Supporto all'individuazione e attivazione di comitati di indirizzo relativi all'offerta formativa di ateneo e dottorato di ricerca istituzione
- Ob. N. 15 Analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati
- Ob. N. 18 Adozione nuovo piano dei conti ITAS e riclassificazione complessiva del bilancio di ateneo
- Ob. N. 19 Valorizzazione degli spazi di ateneo per attività destinate ad eventi in collaborazione con enti esterni di elevato profilo istituzionale e connessi aspetti di ospitalità
- Ob. N. 20 Analisi del rapporto preliminare e finale della visita CEV e relativa definizione di un piano pluriennale di miglioramento della qualità
- Ob. N. 21 Analisi modifiche struttura organizzativa ateneo per realizzazione area professionalizzante e relative ricadute statutarie e regolamentari

Per quanto riguarda le **pari opportunità e l'uguaglianza di genere** è fissato l'obiettivo N. 4 Aggiornamento del GEP e realizzazione delle misure annuali previste, che si ricollega a una molteplicità di obiettivi connessi al raggiungimento degli equilibri di genere stabiliti nel GEP.

A partire dall'edizione 2022, il bilancio di genere raccoglie gli esiti del gender audit che costituisce la base del piano per l'uguaglianza di genere (GEP – Gender Equality Plan) e rappresenta lo strumento primario per il suo annuale monitoraggio.

Nel 2024 si è concluso il primo ciclo triennale del GEP e nei primi mesi del 2025 saranno avviate tutte le azioni necessarie all'aggiornamento per il prossimo triennio sulla base degli esiti del monitoraggio di quello appena concluso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede oltre agli obiettivi gestionali di Ateneo obiettivi di performance di area (orientati al miglioramento continuo) e obiettivi di struttura.

Gli obiettivi di performance - miglioramento continuo

Gli obiettivi di performance di area sono orientati al miglioramento continuo, e sono misurati attraverso due tipologie di indicatori: di efficienza e di efficacia.

I primi sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi, e sono espressivi del costo medio unitario per struttura.

I secondi sono definiti attraverso una articolata indagine periodica rivolta a diversi stakeholders, finalizzata alla misurazione della customer satisfaction.

Tab. 2.9 Obiettivi-indicatori di efficienza dei servizi

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-acura di*	Nota metodologica
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AT	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad una variazione del +/-3% annuo come indicato dall'alleg. 5 del documento sul SMVP luav	Totale metri quadri fornito da AT	Gli indicatori sono dati dal rapporto tra i costi retributivi e il driver espressivo dell'attività svolta dall'area. I costi retributivi comprendono Retribuzione base, oneri e IRAP relativi al tutto il personale t.a. afferente a ciascuna struttura
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione bilancio e finanza / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU		Unità di personale forniti da AFRU – DRUO Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF	
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS		Totale studenti iscritti forniti da ADSS	
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti	Dirigente ARSB		proventi ricerca forniti da AFRU – DBF utenti forniti da ARSBD- DSBD	
Costo unitario Direzione Generale	Rapporto tra i costi retributivi del personale assegnato agli uffici della DG / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	DG		Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF	

* I costi retributivi sono estratti ed elaborati dal Servizio Controllo di gestione dell'Ateneo dal Datawarehouse U-Gov contabilità.

Gli indicatori della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento al vigente SMVP, validato dal NdV con parere favorevole del 16.12.2024 e approvato dal CDA luav nella seduta del 18.12.2024 (https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina778_sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.html).

Conformemente alle disposizioni del D.Lgs 74/2017 di modifica del D.Lgs 150 e alle raccomandazioni dell'ANVUR, l'Ateneo realizza annualmente un ampio e articolato monitoraggio della customer satisfaction dei principali stakeholders (studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari previsti dal progetto Good Practice sia attraverso questionari integrativi diffusi in via autonoma.

Un sotto insieme delle risposte raccolte, evidenziato nella tabella che segue, è utilizzato anche ai fini della valutazione della performance, come previsto dal D.Lgs 150/2009 e in linea con le recenti indicazioni inerenti l'utilizzo di modalità integrative di valutazione individuale (Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2).

Tab. 2.10 Obiettivi-indicatori di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati Utilizzata - a cura di*	Nota metodologica
172 - Soddisfazione degli organi di governo, del direttore amministrativo e dei responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	Gli indicatori di C.S. sono costruiti con le domande presenti nei questionari: - GP con risposte su scala 1-6 (min=1 ; max =6) riscalate sulla scala 1-4. -Integrativi con risposte su scala 1-4 (min=1 ; max =4). Gli indicatori sono calcolati: - come media delle valutazioni della domanda di riferimento dove c'è un solo stakeholder; - come media delle medie quando gli stakeholder sono più di uno.
174 - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale")			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
1171 - Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
1200 - Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità e presidio qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
141 - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
173 - Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG	
1168_1 - Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
1154 - Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
119 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG	
104 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione			Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
108 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG			
1123 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG			
1124 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG			
1173 - Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
1172 - Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
1120 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente AT e strutture dell'Area	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG		
118 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG- Servizio CDG		
123 - Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
126 - Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
134 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta			Banca dati Quest.	

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati Utilizzata - a cura di*	Nota metodologica
formativa			Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	

Il processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

Il nuovo PS 2023-27 luav approvato è il frutto di un lungo e articolato percorso di condivisione che ha coinvolto i principali stakeholders e si è concretizzato attraverso momenti di analisi, di partecipazione e di sintesi.

Il processo di condivisione e partecipazione è stato articolato in 3 momenti con la programmazione delle attività:

contributi della comunità, con focus group e tavoli di lavoro a livello di rappresentanze dei corsi di studio, dei gruppi di ricerca, del personale e degli studenti, dei dottorandi e degli assegnisti

1. contributi degli organi di ateneo, sia centrali che di dipartimento, oltre a CUG e senato degli studenti
2. discussione finale.

La cabina di regia (costituita con decreto rettorale 23 marzo 2022 n. 148) ha avuto il compito di coordinare le fasi di avanzamento del percorso di programmazione e il processo di condivisione e partecipazione.

Gli incontri sono stati articolati in panel tematici, coordinati dai delegati e dalle delegate del rettore e condotti da facilitatori esperti. Hanno partecipato in modo attivo e costruttivo personale docente e ricercatore, personale tecnico e amministrativo, studenti e studentesse, portatori di interesse esterni in 5 sessioni articolate ciascuna in panel. Della discussione è stata fatta una restituzione immediata in sessioni plenarie e di tutti gli incontri e sono stati redatti report condivisi con tutta la comunità mediante pubblicazione nel portale di ateneo. Il rettore e il DG hanno incontrato anche il NdV interessato a conoscere gli sviluppi del Piano.

Il rettore ha invitato il direttore di dipartimento, i direttori delle sezioni di coordinamento della didattica e della ricerca, il presidente del CUG, il presidente del Presidio della Qualità e il presidente del senato degli studenti a inviare eventuali ulteriori contributi a partire dal materiale dei tavoli di discussione. Infine la proposta del nuovo PS e delle sue componenti fondamentali (claim, missioni, obiettivi e azioni correlate) redatta dalla cabina di regia è stata condivisa con delegati e delegate, referenti e direttori di dipartimento al fine di raccogliere ulteriori suggerimenti conclusivi e dopo il processo si è concluso con due specifiche riunioni aperte alla comunità dei docenti e a quella del personale tecnico e amministrativo, prima dell'approvazione del Piano a maggio.

Dagli obiettivi strategici del Piano discendono gli obiettivi gestionali, che ne realizzano l'implementazione e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa. Essi sono elaborati sulla base di un processo di condivisione tra il rettore e il DG e tra il DG e la dirigenza e, una volta definiti, vengono sottoposti al CDA per l'approvazione, entro le scadenze previste per legge. Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 il processo prevede che la definizione dei nuovi obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", che sono evidenziati nei colloqui individuali del DG con i singoli dirigenti tra dicembre e gennaio, finalizzati a definire i nuovi obiettivi. Il processo di analisi

dei risultati conseguiti e di definizione dei nuovi obiettivi gestionali di Ateneo avviene in una modalità intermedia tra gli approcci top-down e bottom-up.

La dirigenza, successivamente e sulla base degli obiettivi concordati, entro il mese di marzo, condivide gli obiettivi stabiliti dal PIAO approvato con le persone responsabili dei servizi delle loro aree, che, a loro volta, concludono la condivisione con i rispettivi collaboratori mediante un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al PS oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale.

Il processo non è quindi unidirezionale (top-down/bottom-up) perché la condivisione descritta può suggerire modifiche o nuovi obiettivi sia dal basso sia dall'alto.

Oltre agli obiettivi, la misurazione della performance riguarda anche la definizione del comportamento, che è oggetto di valutazione.

Le schede di valutazione individuale, che riportano sia gli obiettivi (delle diverse tipologie) e relativi indicatori e target sia i comportamenti, sono rese pubbliche all'interno dell'Ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di Ateneo.

La definizione degli obiettivi nelle schede individuali, che è la prima fase del ciclo della performance, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un **applicativo** che consente di gestire on-line tutta la procedura (ma la condivisione avviene necessariamente mediante colloquio frontale).

Nel corso del 2024 è stato **adottato un nuovo applicativo a supporto della gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance**, che ha sostituito il precedente.

L'applicativo consente a ogni responsabile di struttura di gestire le schede delle persone con cui collabora. Ogni valutato può prendere visione e approvare la scheda di performance.

Le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e a conclusione la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo; anche queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e collaboratore.

Fig. 2.11 Flowchart ciclo della performance

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi	Documenti
Pianificazione strategica	definizione del piano strategico	rettore, delegate e delegati, gruppo di lavoro, stakeholders	inizio mandato rettorale	piano strategico
Elaborazione del piao e degli obiettivi gest. di ateneo	declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi gestionali e definizione degli indicatori di performance	direttore generale, dirigenza, scdg	dic-gen	report risultati anno precedente - piao
Definizione degli obiettivi individ.	definizione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione	responsabili di struttura e collaboratori	feb-mar	schede individuali ob.
Valutazione delle performance dell'anno precedente:	elaborazione dei risultati di performance, verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi / comportamenti	responsabili di struttura e collaboratori, scdg	feb-mar	report risultati perf. - schede individ. ob. con valutazione
Liquidazione dei compensi accessori	liquidazione dei compensi accessori legati alla valutazione dei risultati raggiunti e rendicontazione	direttore generale - servizio organizzazione e sviluppo	dopo approvazione relazione performance	relazione performance - decreti di liquidazione - dati per amm. trasparente

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi	Documenti
Verifica intermedia:	monitoraggio semestrale obiettivi gest. di ateneo, verifica andamento della performance individuale con eventuale revisione degli obiettivi	responsabili di struttura e collaboratori, scdg	lug-set	monitoraggio sem.; schede ob. individ.
Analisi dei risultati	analisi dei risultati raggiunti nell'anno e formulazione proposte per l'anno successivo	direttore generale - dirigenza- scdg	dic-gen	report risultati anno precedente

2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziare

L'Università luav dal 2012 adotta il Data Warehouse U-Gov ed è dotata di una contabilità analitica (COA) che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse.

Il sistema di contabilità analitica (COA) dell'Ateneo¹² si articola in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget e in dimensioni analitiche, che costituiscono centri di destinazione dei costi. La COA monitora anche i progetti (sia di ricerca che in altri ambiti, ad es. di investimento).

La direzione generale e le aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie di budget e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Fin dal 2013, anno di ingresso nel sistema di contabilità economico patrimoniale, la COA dell'Ateneo consente di approvare il budget unico di Ateneo sia per natura sia per ciascuna delle aree di supporto. Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'Ateneo.

Il collegamento tra budget e obiettivi di performance è un punto critico su cui l'Ateneo insiste per incrementare gradualmente il numero di obiettivi/progetti specifici, monitorati dal punto di vista economico attraverso il sistema di contabilità analitica.

Il criterio di quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione dell'obiettivo/progetto adottato è quello del direct costing, comprendendo solo le risorse gestite dal budget dell'area; non vengono quindi considerati i costi indiretti e generali.

In sede di elaborazione del bilancio unico di Ateneo autorizzatorio 2025, tra settembre e dicembre 2024, la dirigenza ha lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2025.

Dopo l'approvazione del PIAO 2025 tali obiettivi saranno contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati contabilmente.

La tabella che segue riassume la quantificazione delle risorse necessarie per i progetti inerenti al raggiungimento degli obiettivi sopra citati.

Tab 2.12 Risorse stanziare –obiettivi di performance

AREA	PROGETTO	OBIETT PIAO	CODICE CONTO	DENOMINAZIONE CONTO	IMPORTO
AT	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica	5	CA.1.10.05.01	Migliorie Su Beni Di Terzi	105.956
			CA.3.11.04.35	Prestazioni professionali	3.465
AT	Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM n. 1274	10	CA.3.11.04.35	Prestazioni professionali	68.783
			CA.1.11.01.01	Edifici	1.231.742
			CA.3.11.04.32	Consulenze Tecniche	77.773
AT	Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle varie sedi di ateneo	16	CA.3.11.04.32	Consulenze tecniche	20.000
AFRU	Revisione della politica di welfare per il PTA di ateneo con nuova proposta di gestione e affidamento a società di gestione esterna delle casistiche di beneficio	17	CA.3.11.01.22	Compenso pari opportunità e servizi sociali	75.000
ADSS	PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	11	n.d.	n.d.	804.000*
ARSD	PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	12	n.d.	n.d.	617.033*
					3.003.752

*Importo complessivo (progetti non ancora validati dalla commissione MUR ANVUR).

Tutte le altre risorse di budget assegnate alle aree e di cui risponde la dirigenza riguardano in modo indistinto il raggiungimento degli altri obiettivi assegnati (gestionali, di funzionamento e miglioramento, di struttura).

2.2.3 Le politiche per la qualità

Nel 2024 il NdV e il PQA hanno lavorato in sinergia rinforzando la collaborazione anche con i gruppi di gestione di assicurazione della qualità dei corsi di studio, la scuola di dottorato, il dipartimento, e la governance. Il lavoro è stato stimolato e favorito dall'obiettivo comune di Ateneo della preparazione alla visita di accreditamento periodico di dicembre 2024.

La collaborazione ai fini del miglioramento del sistema di assicurazione della qualità si è concretizzata a inizio anno in due momenti formali con le nomine dello Steering committee, costituito dal rettore, dal prorettore, dal direttore del dipartimento e dai delegati alle strategie e alla missione zero del PS e dei Referenti per l'AQ di Ateneo, scelti tra il personale tecnico amministrativo dell'ateneo per le nuove aree coinvolte con il nuovo sistema AVA 3, in particolare per la gestione delle risorse e per l'AQ del dottorato di ricerca. Inoltre il 22 maggio il Senato accademico ha approvato la modifica al Sistema di assicurazione della qualità di ateneo che allinea il precedente sistema di ateneo al sistema AVA 3 di Anvur. L'occasione della preparazione alla visita si è rivelata particolarmente proficua soprattutto per la diffusione delle pratiche di AQ e ha reso più solide le basi di lavoro per i prossimi anni.

L'attenzione alla AQ del 2024 è stata rivolta non solo ai processi ma anche e soprattutto ai risultati effettivi delle azioni intraprese per il miglioramento. Il NdV si è impegnato ad esempio nell'obiettivo di dare massima priorità al benessere della comunità studentesca, approfondendo anche con l'aiuto della direzione generale, il problema relativo alla disponibilità degli spazi e della partecipazione degli studenti alla vita universitaria.

Le principali azioni attuate nel 2024, in linea con le azioni degli anni precedenti, hanno riguardato:

1. la promozione della cultura della qualità dell'Ateneo, realizzata con attività di comunicazione e di consultazione rivolte a docenti e studenti, anche attraverso l'organizzazione di corsi di formazione/informazione. Nel novembre 2024 il PQA ha organizzato anche due seminari per l'AQ delle attività didattiche che hanno coinvolto i docenti anche in forma di didattica laboratoriale;
2. la valorizzazione delle opinioni degli studenti e delle studentesse frequentanti, con la conferma dell'applicazione delle linee guida di supporto ai coordinatori dei corsi di studio per la gestione dei (o delle) docenti con valutazioni negative da parte degli studenti e delle studentesse;
3. il supporto all'aggiornamento periodico delle informazioni contenute nelle schede SUA-CdS, sia dei corsi già attivi che di quelli da istituire;
4. il supporto all'autovalutazione delle attività formative, in particolare il supporto a due questionari ANVUR sui dottorandi e sui dottori di ricerca;
5. il monitoraggio della efficacia delle azioni adottate per risolvere le criticità evidenziate nel processo di autovalutazione e l'eventuale rimodulazione;
6. il consolidamento delle attività del monitoraggio della ricerca e della terza missione.

Le attività previste per il prossimo futuro saranno condizionate dal feedback che l'Ateneo riceverà a seguito della visita di accreditamento di dicembre 2024. Comunque si prevede di consolidare e

razionalizzare le attività di assicurazione della qualità già previste dal sistema AQ di Ateneo. La fase post visita sarà ad esempio un'occasione per rimodulare le indagini di customer satisfaction presso studenti e altri portatori di interesse interni ed esterni all'ateneo.

2.2.4 La performance individuale

Il sistema degli obiettivi luav, ha una struttura ad albero e viene definito secondo un processo di condivisione a cascata come descritto nei paragrafi precedenti.

Il sistema di misurazione della performance: la scheda individuale

Il sistema di misurazione della performance luav è accuratamente descritto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance. Di seguito si riportano solo alcuni aspetti principali.

Il sistema degli **obiettivi** che riguardano la performance individuale comprende le seguenti tipologie:

- obiettivi di Ateneo: rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di Ateneo previsti per l'anno e indicati nel PIAO.
- obiettivi di Performance dell'area /dirigenti: fanno riferimento agli obiettivi gestionali di ogni singola area e sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza (riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della soddisfazione degli stakeholders).
- obiettivi di Struttura: fanno riferimento a attività/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza assegnati al soggetto (obiettivi individuali).

I Comportamenti si riferiscono alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo.

Gli indicatori utilizzati possono essere:

- di progetto: generalmente di tipo "descrittivo" finalizzati a monitorare l'avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, oppure quantitativi (una %);
- di performance: sono predefiniti nell'ambito del sistema di misurazione e riguardano l'efficienza (costi medi unitari) e la customer satisfaction.

Target e livelli di performance

Per gli obiettivi di performance delle aree amministrative sono previsti due target (illustrati nell'allegato 5 del documento sul SMVP luav vigente):

- relativi all'efficienza (costo unitario), che rapportano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività;
- relativi all'efficacia (customer satisfaction) per i quali si utilizza un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio.

Per gli obiettivi di Ateneo e di Struttura sono definiti livelli di performance quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.) che permettono di definire con maggior chiarezza e trasparenza la gradazione del raggiungimento dei risultati attesi, per ogni obiettivo, in relazione al parametro, riconducibile a un indicatore di progetto.

I Comportamenti organizzativi presentano come parametro indicatore predefinito il "comportamento osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

La scheda di performance contiene gli obiettivi assegnati a tutto il personale dell'amministrazione, dal DG al collaboratore; essa prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è il 100%.

È previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per la dirigenza e per coloro che sono responsabili di divisione) e un peso degli obiettivi di performance dell'area uguale per chiunque sia titolare di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il miglioramento degli indicatori di performance.

Conformemente alle indicazioni dell'art. 4 bis del DL 24.02.2023 n. 13 (disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni) per tutta la dirigenza la percentuale massima della classe obiettivi di ateneo è comprensiva del 30% collegato al rispetto dei tempi di pagamento.

La scheda di performance si articola in 3 sezioni:

- obiettivi individuali: Obiettivi di Ateneo e di Struttura (da compilare da parte dei valutatori in Definizione)
- obiettivi organizzativi: si intendono gli obiettivi di performance di area
- competenze: si intendono i comportamenti valutabili

Tab 2.13 a Ponderazione degli obiettivi per tipologia e ruolo

SEZIONI componenti scheda performance	Dirigenti	Responsabili di divisione	Resp. servizio Funz. spec. Incarico EP	Collaboratori
Obiettivi di Ateneo e di Struttura	50%	50%	45%	60%
Comportamenti	30%	30%	35%	40%
Obiettivi di Performance di Area		20%	20%	
Obiettivi di Performance di Area dei Dirigenti	20%			
Totale	100%	100%	100%	100%

Per quanto riguarda gli obiettivi di Ateneo e di Struttura, il peso minimo e massimo attribuibile all'interno della sezione è il seguente:

Tab 2.13 b Ponderazione degli obiettivi per tipologia e ruolo

OBIETTIVI DI ATENEO E DI STRUTTURA	Dirigenti	resp. di divisione	resp. di servizio-funz. spec. - incarico EP	collaboratori
% peso MAX ob. Ateneo	100%	100%	65%	15%
% peso MIN ob. Struttura		0%	35%	85%

È il valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo e Struttura nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la tipologia di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non

modificabile in relazione al ruolo.

La scheda di performance evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione e la tipologia, l'indicatore, il peso relativo assunto sulla valutazione della sezione e i target (livelli di performance attesi).

La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 100, ha poi un impatto sul sistema premiante.

La valutazione finale

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione attesi per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di valutazione da 0 a 100.

Nella scheda di valutazione individuale per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce la "valutazione complessiva" del periodo.

La valutazione complessiva della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli obiettivi di Ateneo e degli obiettivi di Performance dell'area, del contributo alla Performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di Struttura e dei Comportamenti organizzativi adottati.

Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 60) o eccellente (100) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte di chi valuta.

Tabella 2.14: scala di misura della performance individuale

LIVELLO DI PERFORMANCE	inadeguato	minimo	adeguato	eccellente
VALUTAZIONE	fino a 59,99	da 60 a 79,99	da 80 a 99,99	100
PRESTAZIONE	negativa	positiva		eccellente

La **valutazione del DG**, viene approvata dal CDA su proposta del NdV di Ateneo è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- peso del 60% degli obiettivi di Ateneo, desunti dagli obiettivi gestionali di Ateneo del PIAO, comprensivo del 30% legato al rispetto dei tempi di pagamento, coerentemente con le indicazioni dell'articolo 4 bis del decreto legge 24 febbraio 2023 n. 13;
- peso del 15% dato dalla media di 2 indicatori: uno di efficienza, dato dai costi medi unitari dell'Ateneo, calcolato come somma degli indicatori di costo medio delle aree, e uno di efficacia, dato dalla media pesata degli indicatori di customer satisfaction riferiti ai 3 principali stakeholder: studenti, personale tecnico amministrativo e docenti;
- peso del 25% sui comportamenti, orientamento strategico e innovazione, sulla base della valutazione del rettore.

Il collegamento al sistema premiante

Il collegamento con il sistema premiante viene definito nel Contratto collettivo integrativo sottoscritto annualmente.

A tutto il personale appartenente all'Area dei collaboratori o dei funzionari, in presenza di un esito positivo (≥ 60) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente all'Area dei collaboratori o dei funzionari, che non percepisce indennità di posizione o responsabilità viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

L'indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo totalizzato nella scheda, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

In base alla valutazione conseguita si ha una percentuale predefinita di indennità assegnata.

Tab. 2.15 valutazione e indennità

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
da 0 a 59,99	Nessuna
da 60 a 69,99	70%
da 70 a 79,99	80%
da 80 a 94,99	95%
da 95 a 100	100%

L'indennità di produttività collettiva è attribuita sulla base dei risultati dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo). Le risorse assegnate alle aree sono determinate sulla base del valore medio degli indicatori di performance e del personale afferente.

Al personale appartenente all'Area dei collaboratori o dei funzionari con indennità di posizione o responsabilità il 33,33% dell'indennità (art. 87 c.1 e art. 116 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo secondo la precedente tabella.

Al personale appartenente all'Area delle elevate professionalità viene erogata una retribuzione di risultato in presenza di un esito positivo (≥ 60) della valutazione delle prestazioni (art. 88 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Per la dirigenza viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 60) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Al DG viene erogata una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un

massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto.
Per il DG il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legato alla valutazione delle prestazioni:
a) da 0 a 59,99: indennità di risultato pari a 0;
b) da 60 a 100: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

In applicazione dell'art. 19 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di posizione e responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale dell'Area delle elevate professionalità) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, a una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento.

Le procedure di conciliazione

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL 2006-2009, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione, composto dal DG in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'Ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I (o le) dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale. È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

L'OIV interno ha a suo tempo raccomandato che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

2.2.5 La customer satisfaction

Gli obiettivi gestionali legati all'efficacia sono misurati da questionari di customer satisfaction rivolti a stakeholder interni ed esterni.

I target sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente). Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, una buona parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano). Questo consente oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di un confronto esterno.

Per gli aspetti non considerati dai questionari Good Practice sono utilizzati altri questionari integrativi, per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione, raccolta e elaborazione.

Stakeholder coinvolti nell'analisi: sono destinatari dei questionari sulla customer satisfaction i seguenti stakeholders:

- Personale t.a. strutturato
- Personale docente e ricercatore strutturato
- Dottorandi e dottorande
- Assegnisti e assegniste
- Studenti e studentesse anni successivi al 1° anno
- Componenti organi collegiali (compreso rettore)
- Senato degli studenti
- Responsabili di divisione/servizio
- Componenti commissioni didattiche paritetiche
- Componenti commissioni autovalutazione dei corsi
- Dirigenza
- Componenti CUG
- Delegati e delegate del rettore
- Presidio della qualità
- Collegio dei Revisori dei conti

In relazione ai suggerimenti espressi dal NdV luav in sede di validazione della Relazione performance 2023, sono stati definiti due specifici obiettivi gestionali di Ateneo, più sopra descritti, volti a migliorare ulteriormente l'articolazione degli stakeholders e la numerosità dei questionari raccolti.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Nella presente sezione confluisce la programmazione in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza di luav per il triennio 2025-2027.

Tale sezione contiene, in particolare, come previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione, a esito della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio corruttivo degli uffici e dell'individuazione delle relative misure di trattamento nonché gli obiettivi in materia di trasparenza dell'organizzazione e dell'attività amministrativa. In particolare, come previsto dall'art. 6, comma 2, lett. d) del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, nella presente sezione sono individuati *“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, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione”*.

2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza luav 2025-2027

La presente sezione è stata predisposta, ai sensi della l. n. 190/2012, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in conformità alla normativa vigente in materia, alle delibere e agli atti di indirizzo emanati in materia dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e in particolare al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, adottato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 e in particolare, al relativo Allegato 1 con riferimento agli aspetti metodologici relativi alla gestione dei rischi corruttivi, al documento recante *“Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022”*, approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022, per gli aspetti da esso trattati e all'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, approvato con la delibera ANAC n. 1208/2017, per gli approfondimenti specifici in esso contenuti per le istituzioni universitarie. Con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, poi, l'Autorità Nazionale Anticorruzione, ha approvato il Piano Nazionale Anticorruzione 2022, adottato da un lato, a fronte dell'introduzione da parte del legislatore del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), per supportare gli RPCT con indicazioni per la predisposizione della sezione del PIAO relativa alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, con l'intento di ridurre oneri per le amministrazioni e al contempo contribuire a migliorare i risultati delle attività delle amministrazioni al servizio dei cittadini e delle imprese, nella consapevolezza delle iniziali difficoltà che le amministrazioni possono riscontrare nella programmazione integrata e dall'altro lato, a fronte degli impegni assunti dal Paese con il PNRR, che coinvolgono direttamente le pubbliche amministrazioni e riguardano, in modo peculiare, il settore dei contratti pubblici, con lo scopo di rafforzare l'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione, per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi.

Nella parte generale del PNA, volta a supportare i RPCT e le amministrazioni nella pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza alla luce delle modifiche normative sopra ricordate, un approfondimento è stato dedicato al divieto di pantouflage, mentre la parte speciale del PNA è dedicata ai contratti pubblici. In tale ambito l'Autorità ha voluto offrire alle stazioni appaltanti un

supporto nella individuazione di misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza agili e allo stesso tempo utili a evitare che l'urgenza degli interventi faciliti esperienze di cattiva amministrazione, propedeutiche a eventi corruttivi e a fenomeni criminali ad essi connessi.

Sono state così date anche indicazioni sulla trasparenza, presidio necessario per assicurare il rispetto della legalità e il controllo diffuso, nonché misure per rafforzare la prevenzione e la gestione di conflitti di interessi.

Il PNA 2022 ha contenuti innovativi, rispetto ai precedenti, relativamente alla predisposizione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, alle indicazioni sul RPCT e struttura di supporto, al pantouflage, ai contratti pubblici con particolare riferimento ai conflitti di interessi.

Restano quale riferimento le rimanenti parti di carattere speciale svolte negli approfondimenti nei diversi PNA dedicati a settori di amministrazioni o materie.

In seguito all'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. n. 36/2023, infine, l'Autorità ha adottato, con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023, l'Aggiornamento 2023 del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, riferito alla sola parte speciale del PNA 2022 dedicata all'area dei contratti pubblici e predisposto dall'Autorità al fine di adeguare i contenuti dei rischi e delle misure di prevenzione della corruzione e gli obblighi di trasparenza ad alcune disposizioni del nuovo codice dei contratti.

I contenuti dei citati atti di indirizzo sono oggetto di esame specifico da parte del RPCT e della relativa struttura di supporto e vengono sottoposti al personale delle aree di competenza al fine di adeguare le procedure dell'Ateneo alle indicazioni dell'Autorità.

2.3.1.1 Organizzazione per la prevenzione della corruzione

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT): nomina, compiti e poteri di interlocuzione

L'Ateneo, conformemente all'art. 1, comma 7, legge 190/2012 ha individuato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) la dirigente dell'area didattica e servizi agli studenti, dott.ssa Lucia Basile, nominata dal CDA luav con delibera n. 112 del 27 giugno 2018, a partire dal 1° ottobre 2018, che conserva tale incarico fino a diversa disposizione o revoca.

La RPCT, in particolare, oltre a predisporre la presente sezione del PIAO per la sottoposizione dello stesso al CDA quale Organo di indirizzo per la necessaria approvazione, entro il 31 gennaio di ogni anno:

- segnala al CDA quale Organo di indirizzo e al NdV quale Organismo Interno di Valutazione (OIV) eventuali disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando agli uffici competenti per l'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza della presente sezione del PIAO;
- verifica l'efficace attuazione e idoneità della presente sezione, proponendo eventuali modifiche;
- verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione;
- definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare nelle aree a rischio corruzione;

- redige, entro il 15 dicembre di ogni anno, la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nella presente sezione;
 - in materia di trasparenza, effettua stabilmente il monitoraggio sull'adempimento, da parte dell'amministrazione, degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando al CDA quale Organo di indirizzo politico, al NdV quale OIV, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'organo competente in materia disciplinare i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione;
 - in materia di whistleblowing, oltre a ricevere e prendere in carico le segnalazioni, pone in essere gli atti necessari a una prima attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute;
 - in materia di imparzialità soggettiva del funzionario, ai sensi del d.lgs. 39/2013, ha compiti di vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi.
- La RPCT svolge le sue funzioni in modo indipendente attraverso poteri di interlocuzione con l'organo di indirizzo, con l'OIV e con tutti i soggetti interni all'amministrazione, compreso il DPO per gli aspetti relativi alla protezione dei dati personali e di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, nonché poteri di segnalazione delle violazioni ad ANAC.

A tale riguardo, tutte le persone coinvolte nelle fasi di formazione della presente sezione del PIAO hanno l'obbligo di adottare le misure di propria responsabilità previste nello stesso e di collaborare con la RPCT, fornendo le informazioni e gli aggiornamenti necessari.

In particolare, la dirigenza e i (o le) responsabili delle strutture amministrative sono tenuti a collaborare con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia in fase di stesura del Piano, ai sensi dell'art. 1, co. 9 lett. a) l. n. 190/2012 e concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione fornendo anche informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nelle quali è più elevato il rischio corruttivo e provvedendo al loro monitoraggio.

Inoltre, ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. 62/2013, tutto il personale ha il dovere di rispettare le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione e le prescrizioni contenute nel piano, di prestare la propria collaborazione alla RPCT e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, di segnalare ai propri superiori gerarchici eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui siano venuti a conoscenza. Tali doveri sono riportati anche all'art. 15, comma 1, del codice etico e di comportamento dell'Università luav di Venezia.

Si programma di provvedere alla nomina, con provvedimento del consiglio di amministrazione, del sostituto della RPCT, in caso di assenza e/o impedimento temporanei di quest'ultima.

Struttura di supporto alla RPCT

Dal 1° marzo 2021 il servizio affari legali è stato individuato quale struttura di supporto alla RPCT per gli adempimenti richiesti dalla vigente normativa in materia di anticorruzione e trasparenza raccordandosi a tal fine con le strutture amministrative di ateneo.

Nel modello organizzativo non sono state previste le figure dei e delle referenti; la RPCT si confronta direttamente con la dirigenza e le persone responsabili delle strutture amministrative dell'Ateneo nonché con il direttore di dipartimento, il direttore della scuola di dottorato e il direttore della scuola di

specializzazione nel loro ruolo di responsabili di strutture didattiche e/o di ricerca.

Soggetti coinvolti nell'elaborazione

La dirigenza e le persone responsabili delle strutture amministrative e didattiche dell'Ateneo collaborano con la RPCT, anche ai fini dell'elaborazione della presente sezione, in particolare: nella definizione dell'analisi del contesto esterno e interno, nella mappatura dei processi, nel processo di gestione del rischio, compresa l'identificazione degli eventi rischiosi, l'analisi dei fattori abilitanti, la valutazione del livello di esposizione al rischio e l'identificazione e progettazione delle misure nonché nel monitoraggio sull'attuazione e idoneità delle misure di prevenzione della corruzione, sia generali che specifiche. Forniscono contributi, per le parti di competenza, in particolare: il servizio affari legali, in relazione alla quantità e alle tipologie dei contenziosi in corso, dei dati sui procedimenti disciplinari di competenza dell'UPD, del Collegio di disciplina e della Commissione di disciplina; la dirigenza, per i dati sui procedimenti disciplinari di propria competenza; il servizio controllo di gestione e attività ispettive, per le modalità e l'esito delle verifiche ispettive; il servizio organizzazione e sviluppo, in relazione alla formazione programmata ed erogata in materia di anticorruzione e trasparenza. Con riferimento all'analisi del contesto esterno si utilizzano, in particolare, i dati forniti dalla Prefettura di Venezia - Ufficio territoriale del Governo, che periodicamente ricostruisce il quadro sul territorio in materia di criminalità.

Adozione, pubblicazione e destinatari della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza"

A partire dal triennio di pianificazione 2022-2024, ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021, il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è divenuto parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Pertanto, a conclusione del processo di redazione, la presente sezione viene sottoposta, unitamente alle altre sezioni del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per la relativa approvazione da parte del consiglio di amministrazione nel rispetto della scadenza del 31 gennaio indicata dall'art. 6, commi 1 e 4 del d.l. n. 80/2021.

I PIAO adottati dall'Ateneo sono pubblicati, insieme ai relativi allegati, nella sottosezione ["Piano della performance"](#) del Portale Amministrazione Trasparente di Ateneo. La Sezione Rischi corruttivi e trasparenza dei PIAO adottati dall'Ateneo è altresì pubblicata, per estratto, nella sottosezione ["Prevenzione della Corruzione - Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(PTPCT\)"](#)

I Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) adottati dall'Ateneo sono altresì pubblicati nell'apposito ["Portale PIAO"](#), gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Dell'adozione nonché della pubblicazione del PIAO da parte dell'Ateneo viene data apposita comunicazione a tutta la comunità luav, al fine del rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

Questa sezione è indirizzata a tutto il personale e a coloro che prestano, a qualunque titolo, servizio presso l'Amministrazione.

La violazione, da parte del personale dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dalla

presente sezione costituisce illecito disciplinare, ai sensi dell'art. 1, comma 14, l. 190/2012.

Attuazione della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

La RPCT presidia l'attuazione della presente sezione e nel suo ruolo di impulso e programmazione provvede, tramite l'attività di pianificazione e con proprie circolari e provvedimenti, a darne effettività coordinandosi con la dirigenza e le persone responsabili delle strutture rispetto alle misure adottate e da adottare, tenendo conto degli obblighi di legge e delle disposizioni di ANAC.

Concorrono all'attuazione della presente sezione la dirigenza (compresi il direttore di dipartimento, la direttrice della scuola di dottorato e il direttore della scuola di specializzazione) e le persone responsabili delle strutture afferenti alle rispettive aree:

- verificando il rispetto da parte del personale che afferisce alla struttura diretta o da parte di coloro che intrattengono rapporti di collaborazione con la medesima,
- adottando le misure gestionali di loro competenza finalizzate e necessarie all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- proponendo alla RPCT i percorsi formativi per il proprio personale, in funzione del rischio che eventualmente caratterizza la struttura diretta;
- relazionando alla Responsabile nell'ambito delle attività presidiate nelle rispettive strutture entro il termine per l'approvazione del PIAO o, ove se ne ravvisi l'opportunità, in corso di anno.

Per quanto riguarda la **Sezione “Gestione del rischio”**, concorrono all'individuazione, adozione, attuazione e monitoraggio delle misure riportate nell'**allegato 2.4 - registro dei rischi** e nell'**allegato 2.5 - monitoraggio misure 2024**, la dirigenza e le persone responsabili delle strutture indicate nei citati allegati, oltre ai soggetti coinvolti nelle attività relative alla mappatura di processi.

Per quanto riguarda la **Sezione “Trasparenza”**, nell'**allegato 2.6 - flussi informativi per la trasparenza** sono riepilogate in forma tabellare le competenze relative alle strutture responsabili per l'elaborazione e la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente, modificate, laddove necessario, in coerenza con le modifiche organizzative eventualmente intervenute.

2.3.1.2 Coordinamento con gli atti di programmazione della performance

Con riferimento al collegamento della presente sezione con la pianificazione strategica, si rappresenta che il Piano Strategico luav attualmente in vigore non contiene l'indicazione di specifici obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza; il loro inserimento è invece previsto nel PIAO vigente, come sopra descritto.

Gli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza sono coordinati con quelli contenuti nella sezione performance del presente Piano, predisposta ai sensi dell'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, dove sono individuati gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni), tenendo conto delle linee strategiche di Ateneo e in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

In particolare, in tale sezione sono indicati, con le rispettive aree dirigenziali responsabili, gli obiettivi gestionali che riguardano specificamente i temi dell'anticorruzione, dei rischi corruttivi e della trasparenza (allegato 2.3), secondo il collegamento con gli obiettivi di performance per darne effettività. Si ricorda inoltre che il NdV, nella sua funzione di OIV e senza sovrapposizioni con le funzioni proprie

del PQ, certifica annualmente l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e verifica l'andamento della performance e del complessivo funzionamento del SMVP eventualmente segnalando nella sua relazione la necessità o opportunità di interventi correttivi in un'ottica di collaborazione con la direzione dell'Ateneo. Le relazioni del NdV quale OIV in materia di performance sono consultabili nella sottosezione "[Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe](#)" del Portale Amministrazione Trasparente.

2.3.2 Gestione del rischio

2.3.2.1 Processo di gestione del rischio

L'Ateneo adotta, in conformità alle indicazioni metodologiche e ai principi riportati nell'allegato 1 del PNA 2019, un processo di gestione del rischio, inteso quale insieme di attività coordinate che l'Amministrazione pianifica e attua per individuare, valutare e trattare i rischi corruttivi, al fine di contenerli. In particolare, nel corso del 2021, l'Ateneo ha proceduto a recepire le indicazioni fornite da ANAC con il citato atto di indirizzo, ponendo le basi per mettere a punto una nuova metodologia di analisi del rischio che superi le indicazioni dei PNA 2013 e 2015, secondo un principio di gradualità.

Con riferimento all'implementazione del processo di gestione del rischio, si è tenuto quale riferimento lo standard ISO 31000, il quale prevede che le organizzazioni procedano all'applicazione di un metodo coerente e sistematico, volto a sviluppare le seguenti fasi, in successione tra loro:

- 1. Analisi del contesto** esterno e interno;
 - 2. Valutazione dei rischi**, tramite l'identificazione, l'analisi e la ponderazione dei rischi emersi;
 - 3. Trattamento dei rischi**, con identificazione e programmazione delle misure di trattamento.
- A tali fasi si aggiungono due ulteriori fasi che devono caratterizzare ogni ciclo del processo di gestione, procedendo in parallelo con le fasi di cui sopra:
- 4. Monitoraggio e Riesame**, rispetto all'evoluzione dei rischi e del relativo trattamento;
 - 5. Consultazione e Comunicazione**, con gli stakeholder interni ed esterni all'amministrazione durante tutte le fasi del processo.

2.3.2.2 Analisi del contesto

La prima macro-fase del processo di gestione del rischio è relativa all'analisi del contesto, in cui l'amministrazione acquisisce le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno ha come duplice obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'amministrazione si trova a 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.

Per ulteriori dati sul contesto di riferimento dell'Ateneo si veda anche la sezione 2.1 Valore pubblico, 2.2.1 Il contesto di riferimento esterno.

Contesto internazionale

Come noto, Transparency International, organizzazione che persegue finalità di contrasto alla corruzione, misura annualmente la "percezione della corruzione" secondo un indice ("CPI") che si

riferisce al livello di corruzione e scarsa trasparenza percepito dal cittadino rispetto a chi gestisce la cosa pubblica, così come i conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni e che classifica i Paesi attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti a esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

In base agli ultimi dati disponibili (<https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione/>), l'Indice di percezione della corruzione (CPI) 2023 pubblicato da Transparency International conferma il punteggio di 56/100 per l'Italia e colloca il Paese al 42° posto nella classifica globale dei 180 Stati oggetto della misurazione, dove il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

Le questioni che continuano a incidere negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico italiano vanno dalle carenze normative che regolano il tema del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, alla mancanza di una disciplina in materia di lobbying, fino alla recente sospensione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare gli sforzi dell'antiriciclaggio. Infatti, il Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, Giuseppe Busia, intervenuto in occasione dell'evento di presentazione del CPI 2023, ha sottolineato l'importanza della regolamentazione del lobbying, ancora mancante nel contesto italiano e del conflitto di interessi nonché la necessità di rendere operativa e obbligatoria la comunicazione sulla titolarità effettiva delle imprese che partecipano alle gare pubbliche, inserendola nel codice dei contratti pubblici quale ulteriore strumento da agganciare alla digitalizzazione e alla trasparenza dei contratti pubblici, per rendere più efficienti, più rapidi, più veloci tutte le procedure dei contratti e allo stesso tempo renderle maggiormente controllabili e visibili, garantendo più concorrenza e quindi selezione delle imprese migliori.

Contesto nazionale

Con riferimento allo scenario nazionale in materia di episodi di corruzione rilevati, si ritengono particolarmente utili ai fini dell'analisi i risultati del rapporto elaborato da ANAC, presentato in data 17 ottobre 2019 e intitolato "[La corruzione in Italia \(2016-2019\) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare](#)", predisposto a partire dall'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel periodo di riferimento.

Analizzando i provvedimenti della magistratura, nel periodo di rilevazione (2016-2019) sono emersi 152 casi di corruzione (ovvero uno a settimana), rilevati pressoché in tutte le regioni d'Italia, a eccezione del Friuli-Venezia Giulia e del Molise.

Dal punto di vista numerico, è particolarmente rilevante il dato relativo alla Sicilia, dove nel triennio sono stati registrati 28 episodi di corruzione (18,4% del totale) quasi quanti se ne sono verificati in tutte le regioni del Nord (29 nel loro insieme), alla quale seguono il Lazio (con 22 casi), la Campania (20), la Puglia (16) e la Calabria (14). Il Veneto si colloca invece in una posizione intermedia, con 4 episodi rilevati, pari al 2,4% del totale.

Il 74% delle vicende esaminate (113 casi) ha riguardato l'assegnazione di appalti pubblici, a conferma della rilevanza di tale settore e degli interessi illeciti a esso legati per via dell'ingente volume economico, mentre il restante 26% (39 casi) ha riguardato ulteriori settori quali procedure concorsuali, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie, corruzione in atti giudiziari.

I settori interessati dai casi analizzati sono relativi a lavori pubblici (40%), rifiuti (22%), sanità (18%), decoro urbano (5%) e trasporti pubblici (2%). Nella restante parte (18%) sono ricompresi i casi occorsi in settori vari, come i servizi informatici, finanziari, mortuari, i procedimenti giudiziari e quello dell'accoglienza migranti.

I soggetti indagati sono dirigenti (22%), funzionari e impiegati (22%), sindaci (10%), assessori (7%), commissari di gara (7%), rup (5%), consiglieri (3%), vice-sindaci (3%) o altro (21%) mentre le amministrazioni interessate sono comuni (41%), società partecipate (16%), aziende sanitarie (11%), ma nel dato rilevano anche le amministrazioni di giustizia (6%), regioni (5%), province (2%) e università (4%).

Inoltre, nei casi di corruzione esaminati le contropartite sono costituite principalmente da denaro, prestazioni professionali, assunzioni e regalie.

Nel suo rapporto, l'Autorità riporta alcune delle principali peculiarità riscontrate nelle vicende di corruzione esaminate, che potrebbero essere assunte come indicatori di ricorrenza del fenomeno:

- illegittimità gravi e ripetute in materia di appalti pubblici: affidamenti diretti ove non consentito, abuso della procedura di somma urgenza, gare mandate deserte, ribassi anomali, bandi con requisiti funzionali all'assegnazione pilotata;
- presentazione di offerte plurime riconducibili a un unico centro di interesse;
- inerzia prolungata nel bandire le gare al fine di prorogare ripetutamente i contratti ormai scaduti (in particolare nel settore dello smaltimento rifiuti);
- assenza di controlli (soprattutto nell'esecuzione di opere pubbliche);
- assunzioni clientelari;
- illegittime concessioni di erogazioni e contributi;
- concorsi svolti sulla base di bandi redatti su misura;
- illegittimità nel rilascio di licenze in materia edilizia o nel settore commerciale;
- illiceità in procedimenti penali, civili o amministrativi, al fine di ottenere provvedimenti di comodo.

Contesto regionale e locale

Con riferimento allo scenario regionale, come emerge dalle relazioni al Parlamento del Ministero dell'Interno in ordine alle attività svolte e ai risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia per il primo e secondo semestre 2020 (<https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>).

Il Veneto si conferma come una delle regioni trainanti per l'economia nazionale disponendo di una rete di infrastrutture efficienti che favoriscono lo sviluppo imprenditoriale. Il porto di Venezia-Marghera, l'aeroporto "Marco Polo" e gli interporti di Padova e Verona costituiscono snodi nevralgici per la movimentazione internazionale di passeggeri e merci. Tali importanti infrastrutture se, da un lato, rappresentano un chiaro vantaggio competitivo, dall'altro, richiedono tuttavia una costante attenzione affinché siano tempestivamente poste in essere azioni di contrasto allo sviluppo di traffici criminali transnazionali.

La presenza di ingenti investimenti uniti alla ricchezza prodotta da un reticolo di imprese di dimensioni medie e piccole può rappresentare, inoltre, terreno fertile per i sodalizi criminali mafiosi che, al di fuori del loro territorio, prediligono l'infiltrazione "silenziosa" nell'economia legale.

Il rischio di inquinamento dell'economia è ora ulteriormente accentuato dalla crisi generata dall'emergenza Covid-19. In particolare, secondo un'analisi della Banca d'Italia, gli indicatori dell'economia regionale hanno assunto valori negativi, a causa della pandemia, per la prima volta dall'estate 2013, con una conseguente contrazione del PIL per il 2020 maggiore di quella nazionale e che, secondo le stime, potrebbe far registrare una flessione pari a circa il 9,2%¹²⁰. Anche nel Rapporto di Unioncamere Veneto si evidenzia come l'emergenza sanitaria abbia determinato una forte contrazione dell'attività manifatturiera.

La recessione che rischia di travolgere molti settori produttivi agevola le consorterie che, godendo di importanti disponibilità economiche, hanno la possibilità di prestarsi quali "ammortizzatori sociali" illegali, per soggetti ed imprese in difficoltà. Il rischio evidente è che le "mafie", garantendo la liquidità necessaria a tutti gli attori in difficoltà nel panorama economico, possano realizzare una pressione usuraria ed estorsiva, volta all'acquisizione delle attività d'impresa e commerciali.

Per un'analisi riferita alla presenza nel territorio veneto di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso e il possibile impatto sull'Ateneo, ci si è avvalsi dei dati forniti dall'Ufficio territoriale del Governo della Prefettura di Venezia.

La relazione presentata per l'anno 2021 riconferma sostanzialmente il quadro sul territorio regionale e in particolare veneziano già rappresentato nelle precedenti analisi.

Con riferimento, in particolare, alla criminalità organizzata, emerge come il tessuto economico della provincia di Venezia, così come quello dell'intero Veneto, eserciti una particolare attrattiva per la criminalità organizzata in quanto caratterizzato da piccole e medie imprese, da un alto tasso di industrializzazione, da un importante indotto turistico e da una fitta rete di sportelli bancari. In questo contesto economico si è registrata infatti negli ultimi anni un'infiltrazione essenzialmente non violenta ma capillare della criminalità organizzata, probabilmente favorita anche dalla destinazione al confino in diverse località della regione, tra gli anni 70 e 90, di molti boss di "Cosa Nostra", della camorra e della 'ndrangheta. Tale infiltrazione è stata verosimilmente agevolata anche dalla crisi economica che ha colpito il tessuto economico nazionale, compreso quello veneto; in un quadro economico critico, infatti, le attività dei gruppi criminali hanno potuto facilmente mettere a disposizione degli imprenditori risorse illecite frutto di attività illegali.

Gli elementi che emergono dal monitoraggio del territorio e delle attività di polizia giudiziaria degli ultimi 15 anni mettono in evidenza che anche in Veneto appare mutata la strategia operativa da parte dei tradizionali sodalizi mafiosi che, a differenza del passato, parrebbero non essere più interessati solo al reinvestimento dei proventi delle attività delittuose nell'economia legale, ma anche ad imporre la loro presenza sul territorio grazie all'uso della forza e attraverso la presenza nelle Istituzioni, divenendo così punto di riferimento da parte della società civile che si rivolge all'anti Stato per interessi economici o per risolvere le proprie problematiche.

Allo stato, tuttavia, nella provincia di Venezia non si registrano livelli di penetrazione criminale tali da poter sostenere che vi siano organizzazioni malavitose che abbiano radicato diffuse e sistematiche forme di controllo e condizionamento delle attività economiche e imprenditoriali.

Le relazioni della Prefettura evidenziano comunque un particolare interesse della criminalità organizzata:

- per i settori dello smaltimento di rifiuti (interessati nel passato da fatti illeciti accertati in materia di gestione dei rifiuti), rilevando come sintomatica di possibile illiceità il ricorso ad affidamenti diretti sottosoglia che sfuggono al controllo antimafia nonché alla procedura ad evidenza pubblica che possono favorire accordi tra funzionari preposti ed imprenditori;
- per il tessuto economico-produttivo locale, in particolare col fenomeno dell'usura e dell'infiltrazione nelle imprese;
- per le grandi opere e la gestione degli appalti pubblici.

Contesto universitario

Il comparto universitario è caratterizzato da particolare libertà e autonomia: si pensi al principio di libertà della ricerca e dell'alta cultura nonché ai principi di autogoverno, autonomia organizzativa e autonomia normativa per la disciplina delle funzioni fondamentali (didattica, ricerca, terza missione). Come previsto dalla L. n. 240/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", lo Stato si limita a fissare solo principi di organizzazione e a esercitare, attraverso il MUR, poteri di indirizzo e di coordinamento.

Tali caratteristiche di contesto rendono le amministrazioni del comparto soggette a specifici rischi corruttivi, ai quali l'ANAC ha dedicato una specifica sezione nella parte dedicata alle Istituzioni Universitarie del citato Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, cui è seguito l'Atto di indirizzo del MIUR del 14 maggio 2018; delle aree di rischio specifiche delle Istituzioni Universitarie nonché dei rischi e delle misure proposte in tali atti di indirizzo l'Ateneo ha tenuto adeguato conto nella propria analisi del rischio, adeguandosi alla maggior parte di esse, come si evidenzia nei paragrafi dedicati alle misure generali e specifiche.

Dato giudiziario sul comparto universitario

Dall'analisi del dato giudiziario relativo al comparto universitario emergono, in particolare numerosi procedimenti penali relativi a procedure di reclutamento di professori e ricercatori¹; in questo senso, le fattispecie di reato più frequenti sono l'abuso d'ufficio, la corruzione per atti contrari ai doveri d'ufficio e il falso e allo svolgimento di esami universitari², dove le fattispecie più frequenti sono il reato di concussione, quello di induzione indebita a dare o promettere utilità e il falso.

Inoltre, in seguito all'esame della giurisprudenza contabile, si segnalano, ad esempio, giudizi di

¹ Si veda in particolare l'inchiesta della Procura di Catania denominata "Università Bandita" su presunti concorsi truccati, conclusasi con il rinvio a giudizio per 54 imputati di cui 9 provenienti dal filone che vedeva indagati, tra gli altri, gli ex rettori, oltre a sette professori e capi dipartimento dell'Università catanese mentre altri quarantacinque provengono dal secondo troncone, dove figuravano, tra gli altri, l'ex sindaco di Catania e l'ex procuratore di Catania. Tale inchiesta ha dato origine a ulteriori indagini, ancora in corso, relative ad accordi tra docenti di diverse Università (Mediterranea di Reggio Calabria, Palermo, Sassari, Statale di Milano, Torino, Genova, Stranieri di Perugia e Firenze) per influenzare l'esito di molte procedure di concorso sia per ricercatori che per professori. Gli indagati sono 191 tra ricercatori a tempo indeterminato e precari, professori associati e ordinari, direttori di dipartimento, prorettori e rettori.

² Si veda in particolare la vicenda giudiziaria che ha riguardato l'Università per Stranieri di Perugia, conclusasi con sette condanne e due assoluzioni a seguito del processo abbreviato; secondo l'accusa nel periodo luglio-novembre 2018 vennero organizzate tre prove di esame in una cooperativa convenzionata con un centro studi a sua volta convenzionato con l'Ateneo di Perugia, dove a fronte del pagamento di una somma di denaro venivano rilasciate le risposte e le prove scritte già svolte per ottenere i certificati di superamento di prove di idoneità linguistica. Per i 9 imputati, accusati a vario titolo di corruzione e falso ideologico, la procura di Monza aveva chiesto fino a 6 anni di condanna nel processo con rito abbreviato.

responsabilità in materia di svolgimento di incarichi extra-istituzionali da parte del personale universitario (in questo senso, dall'esame della banca dati delle sentenze della Corte dei conti emergono in particolare numerosi giudizi di responsabilità per danno erariale attivati a carico di professori e ricercatori per lo svolgimento di incarichi vietati o non autorizzati³) ovvero di attribuzione di incarichi di consulenza in violazione della normativa vigente (ad esempio relativi alla difesa e rappresentanza in giudizio dell'ente laddove sia previsto il patrocinio obbligatorio da parte dell'Avvocatura dello Stato) o ancora relativi all'omesso riversamento all'Università di somme pagate dai terzi fruitori delle prestazioni dei laboratori incassati per conto dell'Amministrazione nell'ambito del rapporto di servizio (a seguito di accertamento in sede penale delle condotte illecite contestate).

Gli elementi emersi dall'esame dei dati riportati, insieme ai dati derivanti da interviste del RPCT con i responsabili delle strutture amministrative, comprese le eventuali segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing (non pervenute) o con altre modalità e i dati derivanti dai risultati del monitoraggio del RPCT non sono stati inseriti nella precedente analisi ma sono stati comunque posti alla base delle attività di analisi del rischio e in particolare nell'individuazione dei processi a rischio e nell'identificazione dei rischi.

CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione. Entrambi questi aspetti influiscono sul sistema di prevenzione della corruzione e sono in grado di incidere sul suo livello di attuazione e di adeguatezza.

Organizzazione amministrativo-gestionale

Per quanto riguarda gli organi dell'Ateneo di governo, gestione, controllo e valutazione, consultivi e di garanzia si rinvia al vigente statuto di Ateneo e alla sottosezione "[Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo](#)" del Portale Amministrazione trasparente di Ateneo.

Con riferimento alla struttura organizzativa, all'organigramma, ai ruoli e alle responsabilità e alla qualità e quantità del personale, si rinvia ai dati contenuti nella sottosezione 3.1 Struttura organizzativa della sezione Organizzazione e capitale umano; per i sistemi e le tecnologie in uso, pur limitatamente al Piano del lavoro agile, e per le conoscenze del personale si rinvia a quanto contenuto nelle sottosezioni 3.2 Organizzazione del lavoro agile e 3.4 Formazione del personale della sezione Organizzazione e capitale umano.

³ Tale dato viene confermato dalla Requisitoria del Procuratore Regionale presso la Sezione Giurisdizionale per il Veneto della Corte dei Conti in occasione dell'Inaugurazione dell'anno giudiziario 2022 nella quale si evidenzia che, in particolare nel settore universitario, sono stati accertati, anche nel 2021 numerosi casi rientranti nel genus dell'incompatibilità dei pubblici dipendenti e nelle citazioni depositate viene spesso contestato il contestuale svolgimento di attività professionali senza preventiva autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza, in violazione della normativa applicabile (la Procura riporta un caso in cui la stessa ha invitato a dedurre un docente universitario, in servizio presso un Ateneo veneto, il quale ha costituito una società a responsabilità limitata, ha assunto la carica di Amministratore Unico nonché di Direttore Tecnico ed è stato nominato Consigliere e Presidente del Consiglio di Amministrazione a tempo indeterminato con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, in violazione della normativa in materia di incompatibilità).

Nella sottosezione "[Articolazione degli uffici - Organigramma](#)" del Portale Amministrazione trasparente di Ateneo è pubblicato l'organigramma dell'amministrazione mentre alla pagina "[Strutture - Persone](#)" del sito web di Ateneo inoltre reperibile il dettaglio su nominativi, competenze e funzioni dei servizi dell'amministrazione.

Nel corso del 2024 sono stati adottati i seguenti principali provvedimenti di riorganizzazione:

- decreto del direttore generale rep. n. 28/2024 del 25/01/2024, con il quale, all'interno della Direzione generale - divisione dipartimento e laboratori, è stato disattivato il "laboratorio Cartografia e GIS – fotogrammetria" e viene istituito il "laboratorio di Geomatica – Circe";
- decreto del direttore generale rep. n. 331/2024 del 01/07/2024, con il quale è stato trasferito il "servizio sicurezza e protezione" dalla Direzione generale in staff all'Area tecnica e ridenominato in "servizio sicurezza e supporto tecnico eventi", è stato disattivato il "servizio gestione spazi", il "servizio sviluppo edilizio" è stato ridenominato in "servizio manutenzione e sviluppo edilizio" ed è stato istituito il "servizio digitalizzazione processi edilizi".

L'analisi del contesto interno richiede inoltre di tener conto anche dei procedimenti penali, delle segnalazioni di illeciti, dei procedimenti disciplinari e dello stato del contenzioso nell'Ateneo.

Procedimenti penali e segnalazioni tramite il canale "whistleblowing"

Nel corso del 2024 non vi sono state denunce, riguardanti eventi corruttivi, a carico di dipendenti dell'amministrazione né l'amministrazione ha avuto notizia da parte di propri dipendenti di essere stati destinatari di un procedimento penale.

Nel 2024 non sono pervenute segnalazioni tramite il canale interno "whistleblowing".

Procedimenti disciplinari

Con riferimento ai procedimenti disciplinari si segnala che nel corso del 2024:

- è stato avviato un procedimento disciplinare di competenza dell'UPD a carico di un dipendente amministrativo, conclusosi con l'archiviazione;
- è stato avviato e concluso un procedimento disciplinare a carico di un docente con irrogazione della sanzione della sospensione dall'ufficio e dallo stipendio per 14 giorni;
- non sono stati avviati procedimenti a carico degli studenti.

Stato del contenzioso

Anche nel 2024, il numero dei contenziosi sorti e dei procedimenti disciplinari avviati è stato molto contenuto, grazie a una serie di azioni volte a sensibilizzare tutta la comunità universitaria in ordine al rispetto delle regole di comportamento nonché all'introduzione di misure per una migliore gestione e disciplina dei vari procedimenti, sia attraverso l'emanazione di regolamenti, che di atti deliberativi degli organi di governo.

I contenziosi hanno riguardato in particolare procedure per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato, e un ricorso relativo all'impugnazione di una sanzione disciplinare irrogata a un docente.

Mentre un contenzioso avviato nel 2023 relativo a una procedura concorsuale per personale tecnico amministrativo si è concluso nel 2024 con sentenza favorevole per l'ateneo.

In generale non emergono particolari criticità o particolari differenze rispetto agli anni precedenti sia dal punto di vista della rilevanza economica che dal punto di vista del numero dei contenziosi.

Mappatura dei processi dell'organizzazione

La mappatura dei processi costituisce un efficace strumento per individuare e rappresentare le attività dell'amministrazione e assume carattere strumentale ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi.

Nel corso del 2022 le strutture amministrative avevano portato a compimento le attività connesse alla realizzazione della mappatura dei processi. Nello specifico, su indicazione della RPCT, a partire dall'elenco dei processi realizzato nel 2021 (comprensivo della descrizione del primo gruppo di processi già svolta per l'analisi del rischio svolta e inserita nel precedente Piano), ciascun dirigente, con il coordinamento del servizio organizzazione aveva concluso la fase di descrizione delle fasi e delle attività dei processi di propria competenza.

Nel corso del 2023 e a seguire nel 2024 le strutture amministrative, sotto il coordinamento della dirigenza competente, hanno proceduto all'aggiornamento della mappatura dei processi e all'integrazione della stessa per alcuni processi non precedentemente mappati (ad esempio sono stati inseriti i processi di competenza del DPO).

La mappatura dei processi aggiornata ha costituito la base per le successive fasi di analisi, valutazione e trattamento del rischio.

L'aggiornamento è proseguito anche nel corso del 2024 e la mappatura dei processi, da aggiornare in caso di intervento di modifiche organizzative o della struttura dei processi dell'Ateneo, è resa disponibile alla pagina https://uav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina25_articolazione-degli-uffici.html, aggiornata a ottobre 2024.

2.3.2.3 Valutazione del rischio

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

Identificazione del rischio

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

A tale riguardo, come si è avuto modo di illustrare nel Piano 2022-24, per il primo ciclo, annuale, di gestione del rischio secondo la metodologia indicata da ANAC nel suddetto Allegato 1, l'RPCT aveva chiesto alla dirigenza con la nota prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021 di procedere individuando, sulla base dei criteri forniti, un primo gruppo di processi ad alta priorità (minimo 2 per area) da descrivere e analizzare, svolgendo, sulla base delle *"Indicazioni operative per la gestione del rischio di corruzione dell'Università Iuav di Venezia"* allegate alla nota, le successive fasi di identificazione, analisi e trattamento del rischio da integrare gradualmente nei successivi cicli di gestione; il risultato dell'attività così svolta era stato inserito nel registro dei rischi allegato al precedente Piano.

Nel corso del 2022, a seguito del completamento nel mese di settembre della mappatura dei processi con la descrizione delle fasi e delle attività, il RPCT con nota prot. n. 66395 del 19 ottobre 2022 aveva fornito indicazioni per la prosecuzione delle attività di analisi, valutazione e trattamento del rischio sui processi di Ateneo, per estendere gradualmente l'attività di analisi su tutti i processi per i quali fossero stati individuati eventi rischiosi, come da obiettivo n. 5 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) luav 2022-2024 "Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA".

Per procedere a tali attività il servizio di supporto alla RPCT aveva realizzato e messo a disposizione della dirigenza un apposito file, contenente la ricognizione e l'abbinamento ai processi e alle rispettive fasi della mappatura:

1. dei rischi rilevati e delle misure adottate fino al PTPCT 2021- 2023;
2. dei rischi rilevati, analizzati e valutati (sulla base di nuovi criteri di valutazione) nel PIAO 2022- 2024 e delle relative misure;
3. dei rischi individuati negli atti di indirizzo di ANAC (PNA) e delle misure proposte dall'Autorità per il loro contenimento, con particolare riferimento all'area dei contratti pubblici, come analizzati da ultimo nel PNA 2022-24 allora in consultazione e alle aree specifiche delle Istituzioni Universitarie come analizzate nel PNA 2017;

4. di ulteriori rischi individuati per comparazione con amministrazioni analoghe o con processi analoghi. A partire da tale ricognizione dei rischi, la dirigenza ha individuato i rischi e compiuto su di essi le successive attività di analisi, di valutazione ed eventualmente di trattamento, seguendo le indicazioni di cui alla nota della RPCT prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021 già citata e utilizzando il modello di registro dei rischi già utilizzato per l'analisi inserita nel Piano.

Il servizio di supporto alla RPCT aveva pertanto supportato la dirigenza nello svolgimento delle suddette attività, anche con appositi incontri con la dirigenza stessa e con il personale delle strutture interessate e l'esito di tali attività, veniva riportato fra le misure specifiche del Piano.

Nel corso del 2023 la RPCT, con nota prot. 19989 del 17 marzo 2023 ha fornito alla dirigenza indicazioni per la realizzazione delle attività connesse all'analisi dei rischi corruttivi e all'attuazione delle misure di trattamento programmate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione luav adottato per il triennio (PIAO) 2023-2025 e in particolare con riferimento alla gestione del rischio di corruzione, come prevista nel PNA 2019 e nei successivi atti di indirizzo emanati da ANAC e da ultimo nel PNA 2022, ai fini, fra l'altro, del "Completamento dell'analisi dei rischi derivanti dalla revisione dei processi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA".

Con riferimento a tale attività, la RPCT ha rappresentato alla dirigenza la necessità che lo sviluppo dell'analisi del rischio sia svolto tenendo in conto l'ordine di priorità raccomandato da Anac nel PNA 2022, ovvero:

- a) processi in cui sono gestite risorse finanziarie, in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali;
- b) processi direttamente collegati a obiettivi di performance;
- c) processi che, pur non direttamente collegati a obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi.

Per lo svolgimento di tali attività la nota della RPCT ha richiamato le indicazioni già fornite con le proprie

note prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021 e prot. n. 66395 del 19 ottobre 2022, facendo espresso rinvio a queste e agli allegati all'ultima nota citata, quali strumenti ad ausilio della dirigenza.

Le indicazioni di cui sopra sono state confermate anche nel corso del 2024 e la RPCT con propria comunicazione del 17 giugno 2024, con riferimento agli obiettivi gestionali programmati nel PIAO 2024-2026, ha chiesto la restituzione dei relativi risultati per l'analisi del rischio e il monitoraggio delle misure. L'esito di tale attività è riportato nel paragrafo Misure specifiche e sarà opportunamente integrato e modificato nei successivi cicli di gestione a seguito dell'analisi svolta dai dirigenti in base alle indicazioni fornite negli atti di indirizzo approvati da ANAC e in particolare in quelli menzionati nelle premesse alla presente Sottosezione.

Analisi del rischio

L'analisi del rischio ha l'obiettivo, da un lato, di pervenire a una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione e, dall'altro, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio.

Con riferimento all'analisi dei rischi identificati, questa ha ricompreso, in particolare, i fattori abilitanti dell'evento rischioso ovvero le condizioni organizzative che favoriscono il verificarsi dell'evento; ciò, per permettere di individuare le misure di prevenzione specifiche più efficaci per il loro trattamento.

Per quanto riguarda la stima del livello di rischio, si è scelto di procedere secondo un approccio qualitativo come indicato dall'Autorità nella relativa sezione dell'Allegato 1 al PNA 2019, utilizzando i seguenti criteri, nell'ambito di quelli suggeriti da ANAC, quali indicatori di stima del rischio:

1. livello di interesse esterno;
2. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA;
3. manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo;
4. opacità del processo decisionale;
5. grado di attuazione delle misure;
6. livello di efficacia delle misure;

A ognuno di tali indicatori è stato associato un livello di rischio individuato in base a tre parametri di natura ordinale, di livello progressivamente crescente (basso, medio, alto) da attribuire all'evento rischioso considerato. La misurazione di ciascun indicatore ha permesso di giungere a una valutazione sintetica complessiva del livello di esposizione al rischio considerato, debitamente motivata.

I rischi rilevati sono quindi stati raggruppati nelle seguenti Aree di rischio, generali e specifiche, individuate dall'Ateneo sulla base degli atti di indirizzo progressivamente adottati da ANAC, pur potendo queste essere progressivamente modificate o integrate, laddove ritenuto opportuno:

Tab. 2.16 Aree di rischio

AREE DI RISCHIO GENERALI – COMUNI A TUTTE LE AMMINISTRAZIONI:	Riferimenti
A) Acquisizione e progressione del personale	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA punto b, Par. 6.3, nota 10
B) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente ad autorizzazioni e concessioni (art. 1, comma 16, lett. a), l. n. 190/2012)
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (art. 1, comma 16, lett. c), l. n. 190/2012)
D) Contratti pubblici D.1) Programmazione D.2) Progettazione della gara D.3) Selezione del contraente D.4) Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto D.5) Esecuzione D.6) Rendicontazione	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA, con particolare riferimento al paragrafo 4. Fasi delle procedure di approvvigionamento
E) Incarichi e nomine	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
F) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
G) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
H) Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
I) Amministrazione e servizi	Area di rischio individuata dall'Ateneo
AREE SPECIFICHE - ISTITUZIONI UNIVERSITARIE:	Riferimenti
L) Gestione delle attività di ricerca L.1) Progettazione della ricerca L.2) Valutazione e finanziamento dei progetti L.3) Svolgimento della ricerca L.4) Esiti della ricerca	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
M) Gestione della didattica M.1) Organizzazione della didattica M.2) Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio M.3) Svolgimento della didattica	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
N) Reclutamento dei docenti N.1) Reclutamento a livello locale N.2) Reclutamento ai sensi dell'art. 24, co. 6, l. n. 240/2010 N.3) Formazione delle commissioni giudicatrici	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
O) Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
P) Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA

Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio ha l'obiettivo di stabilire, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

Nel trattamento dei rischi individuati e dunque nell'individuazione delle misure viene data priorità al trattamento dei rischi rispetto ai quali livello di esposizione risulta medio o alto.

2.3.2.4 Trattamento del rischio

La fase conclusiva del processo di gestione del rischio è rappresentata dall'attività di trattamento del rischio, costituita dall'attività di individuazione e programmazione di misure specifiche (che agiscono in maniera puntuale sugli specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano per l'incidenza su problemi specifici) ritenute idonee a ridurre il livello di rischio individuato in fase di analisi. Nel paragrafo Misure specifiche sono individuate le misure specifiche identificate e programmate a seguito delle suddette attività.

Nel paragrafo Misure generali sono invece elencate e descritte le attività svolte con riferimento alle misure di prevenzione generali o obbligatorie (che intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione) e l'eventuale programmazione per l'anno 2024, indicando i soggetti responsabili dell'attuazione delle misure, i tempi di attuazione e i relativi indicatori.

Misure generali

Misure di regolamentazione

Nel corso del 2024 è continuata l'attività di semplificazione, revisione, aggiornamento e adeguamento della normativa interna di Ateneo, nell'ottica di semplificazione dei processi e delle procedure, nonché di riduzione dell'utilizzo arbitrario della discrezionalità, con l'aggiornamento e in alcuni casi l'introduzione dei seguenti regolamenti, in particolare si segnalano: il regolamento per la gestione dei diritti di proprietà intellettuale, il regolamento sull'utilizzo degli spazi di ateneo, il regolamento di ateneo per la disciplina delle procedure di chiamata dei professori di prima e seconda fascia, il regolamento per la disciplina delle spese di gestione, il regolamento per il conferimento di borse di studio post laurea e per attività di ricerca, il regolamento per il conferimento di assegni per la collaborazione ad attività di ricerca e importi degli assegni, il regolamento per l'erogazione di contributi economici a favore del personale tecnico amministrativo e autorizzazione alla spesa.

Come specificamente programmato nel precedente Piano, nel corso del 2024, si è proceduto a redigere una bozza di regolamento per la disciplina degli incarichi extraistituzionali per professori e ricercatori.

I regolamenti interni sono pubblicati nella [pagina dedicata del sito di Ateneo Ateneo denominata "Statuto e regolamenti"](#), garantendo contestualmente una comunicazione al personale rispetto alla pubblicazione. Per il 2025 si prevede, in particolare, la seguente misura.

Tab. 2.17 misure di regolamentazione

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure di regolamentazione	modifica del regolamento per la disciplina degli incarichi extra istituzionali per professori e ricercatori	AFRU – servizio concorsi e carriere personale docente	31/12/2025	On/off

Misure di formazione

Nel corso del 2024 le attività formative sono state erogate in parte in presenza e in parte a distanza. Al riguardo, si rinvia alla sezione Organizzazione e Capitale Umano del presente Piano e in particolare al paragrafo 3.4 Formazione del personale.

Per quanto riguarda la formazione rilevante ai fini della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione, etica pubblica, privacy e appalti pubblici erogata al personale dell'Ateneo nel corso del 2024, nella seguente tabella riepilogativa sono indicati i temi affrontati, il numero di ore di corso e il numero di partecipanti alle stesse.

Tab. 2.18 Formazione – anno 2024

Titolo	Fornitore	Data inizio	Data fine	Num. partecipanti	durata giorni	durata hh.mm	tipologia
La condotta etica dei dipendenti pubblici e il codice di comportamento (livello avanzato)	LineATENEI s.a.s. di Patrizia Isajia	26/06/24	26/06/24	5	1	04:00	etica
Le norme in tema anticorruzione – le regole sulla incompatibilità e inconfiribilità nella PA	Aon Italia Srl	30/10/24	30/10/24	9	1	02:00	anticorruzione
Corso di specializzazione online sul nuovo Codice dei contratti pubblici	MAGGIOLI SPA	08/03/24	09/04/24	1	5	20:00	appalti
U-BUY: Gestione affidamenti diretti	CINECA CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO	01/07/24	05/07/24	10	5	10:00	appalti
Webinar: La gestione del CIG (e del CUP) e degli obblighi informativi all'Anac	FORMEL SRL	29/02/24	29/02/24	1	1	05:00	appalti
Acquisti in rete - webinar gratuiti PA - L'esame delle offerte e la stipula di una trattativa diretta e di una RDO Semplice	ACQUISTIINRETEPA.IT	18/03/24	18/03/24	3	1	01:30	appalti
Acquisti in rete - webinar gratuiti PA - La predisposizione di una RDO Semplice	ACQUISTIINRETEPA.IT	21/02/24	21/02/24	3	1	01:30	appalti
PROGETTO APPALTI: Le Concessioni di servizi - La procedura di affidamento	IUAV	07/05/24	09/07/24	17	2	08:30	appalti
Acquisti in rete - webinar gratuiti PA - le novità 2024	ACQUISTIINRETEPA.IT	12/01/24	12/01/24	1	1	01:00	appalti

L'esclusione dell'operatore economico nella gara pubblica	Aon Italia Srl	26/09/24	26/09/24	2	1	02:00	appalti
Acquisti in rete - webinar gratuiti PA - La configurazione di una gara in ASP al minor prezzo	ACQUISTIINRETEP A.IT	07/02/24	07/02/24	1	1	01:30	appalti
La Privacy negli Atenei: Segreterie Studenti, Area Risorse Umane, Dipartimenti, ecc. - 5° modulo di UNIVERSITÀ, UNA MACCHINA COMPLESSA	LineATENEI s.a.s. di Patrizia Isajja	22/10/24	22/10/24	1	1	03:00	privacy
Corso di aggiornamento DPO - Modulo generale	IT LEGALS	23/10/24	24/10/24	1	2	16:00	privacy
Giornata della trasparenza delle università del veneto 2024. Governance, trasparenza anticorruzione: quali sfide per il sistema universitario?	IUAV	12/12/24	12/12/24	82	1	04:00	trasparenza/anticorruzione/privacy
Trasparenza, anticorruzione, privacy	CODAU	11/10/24	11/10/24	2	1	06:00	trasparenza/anticorruzione/privacy
Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup	SNA	01/06/24	21/09/24	1	20	55:00	appalti
Incontro formativo organizzato da Whistleblowing PA	Whistleblowing PA	26/11/24	26/11/24	3	1	02:30	anticorruzione
Giornata della Trasparenza ANVUR 2024 "La valutazione delle università e dei corsi di studio"	ANVUR	03/12/24	03/12/24	2	1	02:30	anticorruzione
Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del Rup	SNA	04/03/24	10/04/24	1	10	20:00	appalti

Fonte: servizio organizzazione e sviluppo - dati 2024

Anche per il 2025, si programma l'erogazione di formazione sia generale che specifica sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza, etica pubblica, privacy e appalti pubblici, con priorità per il personale assegnato ad uffici che gestiscono processi afferenti ad aree di rischio rilevanti.

Misure di rotazione del personale

Rotazione ordinaria

Iuav è fra i più piccoli atenei italiani con n. 1 direttore generale, n. 4 dirigenti e n. 241 unità di personale tecnico amministrativo non dirigente.

Come indicato nel precedente Piano, pur in un quadro che rende particolarmente complicata l'individuazione di figure alternative e analoghe per competenza, è continuato anche nel 2025 l'adeguamento organizzativo in applicazione dei criteri indicati nel 2018 permettendo all'Ateneo di assolvere a quanto richiesto e ribadito dall'aggiornamento 2018 al PNA in merito alla rotazione ordinaria del personale quale misura di prevenzione della corruzione, procedendo sulla base di richieste di mobilità interna e di manifestazione di interesse senza trascurare la salvaguardia dell'operatività e la funzionalità dei servizi e di garantire la continuità dell'azione amministrativa. Sono riconfermati gli

adempimenti preliminari, i criteri da adottare e gli ambiti di applicazione per la rotazione ordinaria indicati nel precedente Piano.

Rotazione straordinaria

Con riferimento specifico ai criteri da adottare eventualmente nel caso di rotazione straordinaria ovvero nei casi di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva che interessino dipendenti dell'Ateneo, si evidenzia che si tratta di una procedura straordinaria, finora mai resasi necessaria nell'Ateneo, a cui si provvederà secondo quanto strettamente previsto dalla norma, con provvedimento motivato del dirigente competente.

Codice etico e di comportamento

Con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017: "Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale anticorruzione", l'ANAC ha raccomandato agli Atenei la riunificazione in un unico codice etico e di comportamento, dei due distinti codici già emanati dagli atenei.

Come evidenziato nel precedente Piano, l'Ateneo ha proceduto all'unificazione, in adesione a quanto raccomandato da ANAC con la citata delibera nonché quanto previsto dalle "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche", approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 e in ottemperanza a quanto programmato nel PTPCT 2019-2021, pur in assenza di linee guida specifiche per il settore delle Università preannunciate da ANAC.

Il codice etico e di comportamento, predisposto dal servizio di supporto alla RPCT di Ateneo con la partecipazione della dirigenza, degli organi disciplinari di Ateneo e del NdV, è stato approvato a seguito di procedura di consultazione pubblica aperta a tutti gli interessati (personale docente e tecnico amministrativo, collaboratori, organizzazioni sindacali rappresentative presenti all'interno dell'Università, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, associazioni e altre organizzazioni rappresentative di particolari interessi, utenti che fruiscono delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo e in particolare studenti) e del prescritto parere del NdV quale Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ateneo, come previsto dall'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001.

A seguito delle nuove disposizioni introdotte dal D.P.R.13/6/2023, n.81, si rende necessario valutare una revisione del codice etico e di comportamento dell'ateneo, per adeguarlo al contesto socio-lavorativo dell'ateneo, connotato da un'ampia diffusione e fruizione delle tecnologie informatiche, dal frequente ricorso ai più vari e diversificati strumenti di informazione e tipi di social media nonché da una particolare attenzione alla formazione e alla crescita professionale del proprio personale; alla necessità di armonizzare il proprio Codice ai regolamenti interni revisionati nel corso degli ultimi anni

Si segnala che dal monitoraggio svolto per la relazione annuale nel 2024 sono risultate violazioni del codice etico e del codice di comportamento che, tuttavia, come dimostra il numero dei procedimenti disciplinari avviati nel corso del 2024, nonché le relative sanzioni irrogate, sono state molto contenute. Per il 2025, pertanto, si programma la seguente misura.

Tab. 2.19 Misure di sensibilizzazione, promozione, formazione sui contenuti del codice di comportamento

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Codice di comportamento	Redazione di bozza di codice in adeguamento, fra l'altro, al D.P.R.13 giugno 2023, n.81	DG - servizio affari legali	31/12/2025	On/off

**Misure in materia di conflitto di interessi
Inconferibilità e incompatibilità**

La disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità è contenuta nel d.lgs. n. 39/2013 “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”, che disciplina in particolare le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione alle attività svolte in precedenza ovvero in caso di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione e le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati.

Con riferimento alle situazioni di inconferibilità, ossia l'impossibilità permanente o temporanea di attribuzione dell'incarico, il citato decreto prevede:

- al Capo II, ipotesi di inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione;
- al Capo III, ipotesi di inconferibilità di incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- al Capo IV, ipotesi di inconferibilità di incarichi a componenti di organi di indirizzo politico a incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Con riferimento alle situazioni di incompatibilità, intesa come l'obbligo per la persona cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione dell'incarico incompatibile, il citato decreto prevede:

- al Capo V - Incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni nonché lo svolgimento di attività professionale;
- al Capo VI - Incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche di componenti di organi di indirizzo politico.

A tale riguardo, il servizio concorsi e carriere personale tecnico-amministrativo e previdenza (AFRU) acquisisce, al momento del conferimento di nuovi incarichi dirigenziali o assimilati, dagli interessati, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di inconferibilità e annualmente, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di incompatibilità e procede alla pubblicazione delle dichiarazioni rese nella sezione Personale, titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice (per il direttore generale) e titolari di incarichi dirigenziali (per i dirigenti non generali) del portale Amministrazione Trasparente.

In ottemperanza alle linee guida ANAC emanate con determinazione n. 833 del 3 agosto 2016, il medesimo servizio svolge, in particolare riferimento alle situazioni di inconferibilità di cui al Capo II del decreto verifiche sulle dichiarazioni rese, richiedendo alla Procura competente i casellari giudiziari degli interessati e verificandoli.

Autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali da parte del personale docente e ricercatore e del personale tecnico amministrativo

La disciplina in materia di incarichi extra-istituzionali è contenuta in particolare nell'art. 53, d.lgs. n. 165/2001, che dispone in particolare al comma 2 che *“le pubbliche amministrazioni non possono conferire ai dipendenti incarichi, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, che non siano espressamente previsti o disciplinati da legge o altre fonti normative, o che non siano espressamente autorizzati”* e al comma 5 che *“in ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgano attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente”*.

In materia di conferimento e autorizzazione di incarichi della pubblica amministrazione al proprio personale, poi, il PNA ha previsto come misura obbligatoria l'approvazione di atti normativi.

A tale riguardo, con riferimento al personale docente e ricercatore si rappresenta che l'Ateneo ha adottato il regolamento sugli incarichi esterni a professori e ricercatori dell'Università luav di Venezia emanato con decreto rettorale 2 febbraio 2015, n. 48.

Tuttavia, come indicato nel precedente Piano, ANAC nella parte specifica dedicata alle università contenuta nel PNA 2017, pur evidenziando come lo svolgimento di *“attività collaterali di carattere applicativo (consulenza, esercizio professionale, attività redazionali e, in ogni caso, le attività extra-istituzionali)”* possa conciliarsi legittimamente e anche virtuosamente con l'autonomia di ricerca, ha rilevato delle criticità nella difformità da parte degli atenei nel disciplinare i conflitti di interesse e le situazioni di incompatibilità anche a fronte del quadro normativo che presenta sovrapposizioni.

Infatti, mentre il sopra richiamato art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina in generale il conflitto di interesse per tutto il personale dipendente pubblico, l'art. 6, commi 9-12 della legge n. 240/2010 sovrapponendosi alla disciplina del regime di incompatibilità precedente (D.P.R. 382/1980) ha innovato lo statuto del personale docente a tempo pieno e a tempo definito.

Ci sono quindi ora tre distinti regimi:

- a) attività assolutamente incompatibili, che postulano la richiesta obbligatoria di aspettativa, come previsto nell'elenco di cui all'art. 13 del DPR 382/1980;
- b) attività libere, che richiedono una semplice comunicazione, fatto salvo il rispetto degli obblighi istituzionali, come le attività anche retribuite, «di valutazione e di referaggio, lezioni e seminari, attività di collaborazione scientifica e di consulenza, attività di comunicazione e divulgazione scientifica e culturale, nonché attività pubblicistiche ed editoriali» disciplinate all'art. 6, co. 10, della legge n. 240/2010;
- c) attività che richiedono l'autorizzazione del rettore e riguardano le funzioni didattiche e di ricerca, nonché compiti istituzionali e gestionali, da potersi svolgere purché non si determinino situazioni di conflitto di interesse con l'università di appartenenza e a condizione che l'attività non rappresenti detrimento delle attività didattiche, scientifiche e gestionali affidate dall'università di appartenenza (articolo 6, comma 10 della legge n. 240/2010).

Tali attività sono oggi disciplinate dai regolamenti di Ateneo, nel rispetto della disciplina di settore e dei principi generali sul lavoro pubblico.

Inoltre, vi è la categoria delle attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative svolte da professori e ricercatori a tempo definito le cui incompatibilità sono disciplinate dagli statuti ai sensi dell'articolo 6, comma 12 della legge 240/2010.

Considerata la complessa articolazione della materia e la difformità interpretativa e applicativa della stessa all'interno del sistema universitario, il PNA 2017 ha invitato il MIUR ad intervenire al fine di rendere omogenee le fattispecie, mantenendo la competenza dei regolamenti di Ateneo per disciplinare i procedimenti e i limiti dei regimi autorizzatori come forme di contingentamento di attività autorizzabili o di limite al cumulo di attività per singolo docente/ricercatore.

Si rileva al riguardo che l'Atto di indirizzo adottato dal MIUR attualmente precisa l'ambito delle incompatibilità ma restano da chiarire alcuni concetti, come ad esempio quello della occasionalità, che rinvia alla discrezionalità degli atenei con il rischio potenziale di non poter giungere a una uniformità di regolamentazione anche rispetto ai limiti quantitativi e alla individuazione delle professioni interessate. In base a ciò si ribadisce l'indispensabilità di un coordinamento a livello di sistema e che è mantenuto l'impegno dell'Ateneo, già dichiarato nel precedente Piano, per un aggiornamento del regolamento attualmente vigente alle innovazioni normative valutando la possibilità di inserire anche le recenti raccomandazioni di ANAC e MIUR nonché la predisposizione di una procedura informatizzata per la richiesta e la concessione dell'autorizzazione preventiva.

Si ricorda inoltre che nel 2021, il rettore ha emanato la nota prot. n. 16421 del 5 marzo 2021 di informazione e sensibilizzazione sul tema a tutto il personale docente.

Per il 2024 era stato programmato l'aggiornamento del regolamento in esame e a tal fine è stata redatta una bozza da sottoporre alla valutazione degli organi nel corso del 2025.

Tabella 2.20 - Misure di regolamentazione

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure di regolamentazione	Sottoposizione della redatta bozza di regolamento sullo svolgimento incarichi extra-istituzionali da parte del personale docente e ricercatore alla valutazione degli organi	AFRU – servizio concorsi e carriere personale docente	30/06/2025	On/off

Con riferimento, invece, al regolamento per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni retribuiti per il personale tecnico amministrativo, si segnala che, come riportato nel paragrafo sulle misure di regolamentazione, si è proceduto a adottare il regolamento per la disciplina degli incarichi extraistituzionali conferiti al personale tecnico amministrativo e dirigente dell'Università luav di Venezia (emanato con decreto rettorale 5 maggio 2023 n. 216).

Inoltre, in seguito all'emanazione del regolamento in esame, il dirigente dell'Area Finanza e Risorse

Umane ha proceduto alla diffusione a tutto il personale interessato della circolare esplicativa prot. n. 46076 del 5 giugno 2023, pubblicata alla pagina ["Tecnici amministrativi - Carriera - Incarichi esterni"](#). Con riferimento alle verifiche, si rappresenta che le stesse vengono effettuate, sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico-amministrativo, ai sensi del regolamento relativo alle verifiche del servizio ispettivo sulle attività extraistituzionali del personale in servizio presso l'Ateneo (emanato con decreto rettorale 1 febbraio 2018 n. 45) mediante controllo a campione da parte della Commissione del servizio ispettivo: In particolare, ai sensi dell'art. 1, commi 3 e 4 del regolamento, "3. La verifica consiste nel determinare, per il personale interessato:

- a) l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non denunciata o non autorizzata dall'Amministrazione;
- b) l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale incompatibile con le funzioni e gli interessi dell'Università nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

Il servizio ispettivo è altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sul singolo dipendente, anche non ricompreso nel campione estratto, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione di tali norme".

Conflitto di interessi

Il conflitto di interessi per i dipendenti pubblici è disciplinato, in particolare, dall'art. 6-bis della l. n. 241/1990 a norma del quale "il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale"; il dovere di astensione è poi disciplinato dall'art. 7 del d.p.r. 62/2013 recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici nonché nel codice etico e di comportamento di Ateneo, agli artt. 14 (norme di comportamento comuni) e 23 (norme di comportamento specifiche dei professori e ricercatori), che individuano le procedure per la rilevazione del conflitto di interessi.

Con riferimento specifico alle eventuali situazioni di conflitto di interessi che potrebbero insorgere nell'esercizio delle attività svolte dagli organi dell'Ateneo durante le sedute collegiali, come già esposto nel precedente Piano, il senato accademico nel corso del 2020, aveva posto l'attenzione su tali possibili rischi; pertanto, sentita la RPCT, nella seduta del senato accademico del 20 maggio 2020, è stata approvata la raccomandazione agli organi dell'Ateneo di una applicazione rigorosa e prudentiale delle norme regolamentari, accogliendo un concetto di conflitto di interessi nella sua accezione più ampia, così come individuato dall'ANAC in *"qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale. Pertanto, alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto esplicitate all'articolo 7 del d.p.r. n. 62 del 2013, si aggiungono quelle di potenziale conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa"*.

Fermo restando che la verifica della sussistenza del conflitto di interessi deve tener conto dell'esistenza di una correlazione immediata e diretta tra il contenuto della deliberazione e gli specifici interessi del componente dell'organo. Successivamente, con l'emanazione del nuovo codice etico e di comportamento dell'Ateneo si è provveduto a dettagliare contenuti e procedure in ordine alla procedura

per la rilevazione del conflitto di interessi.

Nella seduta del 24 gennaio 2024 il senato accademico ha inoltre approvato le modalità di gestione del conflitto di interessi nell'ambito degli organi collegiali di ateneo in considerazione dell'esperienza condotta nel corso del tempo in applicazione delle disposizioni contenute nella delibera n. 79 del senato accademico del 20 maggio 2020 e del codice etico e di comportamento dell'ateneo.

Tali modalità sono inoltre il risultato della mappatura dei processi e della definizione delle misure di mitigazione del rischio strettamente correlate alle azioni di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Per il 2024 era stato programmato l'adeguamento delle procedure per la prevenzione e la gestione dei casi di conflitto di interessi per il RUP e gli operatori della stazione appaltante in materia di acquisizione forniture, servizi e lavori effettuate ai sensi del codice appalti anche alla luce delle disposizioni del d.lgs. n. 36/2023 e degli atti di indirizzo Anac.

A tal fine è stata emanata la circolare rep. n. 2/2024 prot. n. 72216 del 27/08/2024 avente ad oggetto *“misure in materia di conflitto di interessi nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici ai sensi dell'art. 16, comma 4, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36”*. Con tale circolare sono state fornite indicazioni per il corretto adempimento delle misure in materia di conflitto di interessi da adottare nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, in coerenza con la normativa vigente, da ultimo contenuta nel decreto legislativo n. 36/2023, e con le indicazioni fornite da ANAC da ultimo nel PNA 2022, approvato con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, nonché dei chiarimenti forniti nell'Aggiornamento 2023 al PNA 2022, adottato da ANAC con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023, a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 36/2023.

Tab. 2.21 Misure in materia di conflitto di interessi - procedure di affidamento dei contratti pubblici

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure in materia di conflitto di interessi – procedure di affidamento dei contratti pubblici	Verifica attuazione delle misure previste dalla circolare presso i soggetti tenuti all'adempimento	DG – servizio affari legali; DG - servizio acquisti; Dirigenti AT, AFRU, ARSBD, ADSS	31/12/2025	On/off

Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. “*pantouflage*”)

Con riferimento a quanto prescritto dal comma 16-ter dell'art. 53 del decreto legislativo n. 165/2001 introdotto dalla legge n. 190/2012 finalizzato a limitare il rischio di corruzione connesso a situazioni conseguenti all'impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, la norma prevede una limitazione della libertà negoziale del o della dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro per eliminare possibili accordi fraudolenti: *“I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I*

contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”.

Come indicato nei precedenti Piani, l'Ateneo ha provveduto a diffondere tra il personale adeguata informativa in merito all'inserimento di una apposita clausola ostativa:

- nei contratti di assunzione del personale tecnico amministrativo e dirigenziale
- nei contratti di conferimento di incarichi di cui al D.lgs. n. 39/2013 a soggetti esterni all'Ateneo
- nei bandi di gara, nei capitolati speciali e nelle richieste di preventivo
- nelle dichiarazioni sostitutive rese dai partecipanti alle procedure di affidamento.

Con la circolare prot. 89957 del 7 novembre 2023, diffusa a tutto il personale strutturato, si è inteso recepire quanto contenuto nel PNA 2022 relativamente al divieto in oggetto e informare tutti i soggetti a cui si applica il divieto circa l'ambito di applicazione del divieto nonché, contestualmente, fornire alla dirigenza e agli uffici competenti indicazioni e misure da adottare nei procedimenti di propria competenza.

L'attività della dirigenza e degli uffici viene supportata con due allegati operativi alla predetta circolare:

- l'allegato 1, che contiene i modelli di clausole indicati nella circolare che i dirigenti e quindi gli uffici competenti dovranno avere cura di utilizzare nell'ambito dei procedimenti amministrativi di propria competenza;
- l'allegato 2, che contiene il modello di dichiarazione da richiedere agli operatori economici partecipanti alle procedure svolte ai sensi del codice appalti.

La circolare prevede la verifica, presso la dirigenza competente, dell'attuazione delle indicazioni fornite, che si programma di effettuare nel corso del 2025.

In seguito alla recente adozione da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, con delibera n. 493 del 25 settembre 2024, delle linee guida n.1 in tema di c.d. divieto di pantouflage art. 53, comma 16-ter, d.lgs. 165/2001, si programma altresì di verificare nel corso del 2025 l'adeguatezza dei contenuti della circolare emanata dall'Ateneo rispetto a tale atto.

Tab. 2.22 Pantouflage

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro - "Pantouflage"	Verifica da parte dei dirigenti dell'attuazione delle misure indicate nella circolare emanata	DG; Dirigenti AFRU, AT, ARSBD, ADSS	31/12/2025	On/off
Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro - "Pantouflage"	Verifica adeguatezza dei contenuti della circolare rispetto alle linee guida ANAC n.1 adottate con delibera n. 493 del 25 settembre 2024	DG - Servizio affari legali	31/12/2025	On/off

Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione

Alle pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001, è fatto divieto di nominare come membri di commissioni di aggiudicazione di gare, segretari o funzionari di uffici preposti alla gestione di risorse finanziarie soggetti che hanno riportato condanne, anche non passate in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione (ai sensi del Capo I, Titolo II, Libro II del Codice Penale). L'accertamento sui precedenti penali avviene mediante acquisizione d'ufficio ovvero mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato secondo l'art. 46 del D.P.R. n. 445/2000 (dichiarazioni sostitutive di certificazioni). Se dalla verifica risultano a carico del personale interessato dei precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, l'amministrazione:

- si astiene dal conferire l'incarico o dall'effettuare l'assegnazione;
- applica le misure previste dall'art. 3 del d.lgs. n. 39/2013;
- provvede a conferire l'incarico o a disporre l'assegnazione nei confronti di altro soggetto.

In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, secondo l'art. 17 del d.lgs. n. 39/2013, l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18 del medesimo decreto. L'Ateneo si è adeguato alla normativa con alcune previsioni regolamentari. Nel caso della disciplina di chiamata dei professori di prima e seconda fascia (art. 4, comma 6 del Regolamento di Ateneo per la disciplina delle procedure di selezione e di chiamata dei Professori di prima e seconda fascia), del reclutamento dei ricercatori a tempo determinato (art. 7, comma 9 del Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010 n. 40 e dell'articolo 1, comma 9 della legge 4 novembre 2005 n. 230).

I procedimenti disciplinari

Come ricordato nel precedente Piano, in occasione della revisione dello statuto di Ateneo sono state accolte le raccomandazioni contenute nell'aggiornamento 2017 del PNA e nell'Atto di indirizzo del MIUR in merito alla composizione del Collegio di disciplina. L'articolo 18 dello statuto dispone infatti che il collegio sia composto in prevalenza da docenti di altri atenei designati dal SA e sancisce il principio elettivo per l'individuazione di parte di essi.

Lo stesso articolo recepisce inoltre l'indicazione contenuta nell'Atto di indirizzo in ordine all'opportunità di prevedere nei propri statuti la titolarità del potere disciplinare, nei casi di illeciti commessi dal rettore, in capo al decano dell'Ateneo.

Al riguardo si segnala che, con decreto rettorale 26 settembre 2019 n. 449, è stato adottato ed emanato il "regolamento per la composizione e il funzionamento del collegio di disciplina e per lo svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei professori e ricercatori universitari" che ha consentito di procedere alla sua ricostituzione secondo la composizione prevista dallo statuto.

Il regolamento tiene conto di quanto richiesto dall'ANAC ed è consultabile alla pagina "[Statuto e Regolamenti](#)" del portale di Ateneo.

L'articolo 4 del regolamento dispone, in particolare, che il collegio di disciplina sia composto da:

- un professore associato e un ricercatore a tempo indeterminato in servizio presso altri atenei, designati dal senato accademico su proposta del rettore,

- tre professori ordinari, di cui uno con funzione di presidente e due supplenti, eletti tra il personale docente dell'Ateneo.

Si segnala che alla pagina "[Procedimenti disciplinari - personale docente e ricercatore](#)" del sito web luav vengono pubblicati i decreti di nomina del Collegio di disciplina nonché tutta la normativa di riferimento.

Per quanto riguarda i procedimenti disciplinari a carico di studentesse e studenti, nell'anno 2023 si è proceduto alla nomina della nuova Commissione di disciplina, tenuto conto che i precedenti componenti docenti ricoprivano già da lungo tempo tale ruolo e pertanto, anche in applicazione del principio di rotazione, quale misura organizzativa generale dell'ateneo, si è ritenuto opportuno procedere a una nuova nomina della commissione.

Per quanto concerne i procedimenti disciplinari del personale tecnico e amministrativo essi sono di competenza dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) a eccezione delle infrazioni punibili con il solo richiamo verbale che competono invece alla dirigenza, ai sensi del d.lgs. n.165/2001 così come recentemente aggiornato dal d.lgs. n. 75/2017.

Per assicurare a tutti i dipendenti e agli studenti la conoscenza e la consapevolezza della responsabilità perseguibile sul piano disciplinare sono state realizzate tre specifiche pagine sul sito web di Ateneo:

- "[Procedimenti disciplinari - personale docente e ricercatore](#)"
- "[Procedimenti disciplinari - personale tecnico amministrativo](#)"
- "[Procedimenti disciplinari - studenti](#)"

Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (whistleblowing)

In conformità al d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24 nonché alle linee guida adottate da ANAC in materia e approvate con delibera n. 311 del 12 luglio 2023, l'Ateneo nel corso del 2024 ha

- adottato le "Linee guida dell'Università luav di Venezia in materia di segnalazioni di illeciti (c.d. whistleblowing) nel contesto lavorativo dell'Ateneo, in conformità al decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24;
- adottato i canali interni per le segnalazioni di illecito (cd. whistleblowing) da indirizzare all'ateneo secondo le procedure per la loro gestione così come descritte nella bozza delle sopra citate Linee guida;
- attivato l'applicazione in SaaS "WhistleblowingPA", soluzione gratuita basata sul software Open Source Globaleaks, quale piattaforma informatica di cui al canale di segnalazione interno all'Ateneo;
- affidato la gestione del canale interno adibito alla ricezione e analisi delle segnalazioni alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), nel rispetto del regolamento (UE) 2016/679.

Nella sottosezione "[Altri contenuti - Prevenzione della Corruzione - Segnalazione di illeciti - Whistleblowing](#)" sono state rese disponibili informazioni sui canali interni ed esterni all'Ateneo nonché sulle procedure e sui presupposti per effettuare le segnalazioni interne ed esterne.

Le attività di cui sopra sono state realizzate da un gruppo di lavoro, nominato con decreto del direttore generale repertorio n. 639 del 14 dicembre 2023, che ha coinvolto il servizio affari legali, il dpo, il servizio archivio di ateneo e flussi documentali e il servizio ICT, al fine di valutare tutti gli aspetti richiesti dalla normativa.

Si segnala che nel corso del 2024 non è pervenuta alcuna segnalazione mediante il canale interno "whistleblowing".

Anagrafe unica stazione appaltante: nomina del raso

Il RASA è la persona incaricata della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221. La RPCT è tenuta a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del Piano, ravvedendo nell'individuazione del RASA una misura organizzativa di trasparenza e prevenzione della corruzione.

A partire dal trasferimento del servizio acquisti, in precedenza in seno all'Area tecnica, presso la Direzione generale, si è ritenuto di individuare nel Direttore Generale, Dott. Alberto Domenicali, il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA), in luogo del dirigente dell'Area Tecnica.

Patti di integrità

Il Patto di Integrità consiste in un accordo sottoscritto dalla stazione appaltante, dai partecipanti alla gara e da un organismo di controllo indipendente all'interno di una procedura di appalto pubblico, nell'ambito del quale tutte le parti pattuiscono che l'ente appaltante e gli offerenti si asterranno da qualunque pratica di corruzione durante la procedura di appalto pubblico e forniranno tutte le informazioni del caso all'organismo di controllo indipendente, che è inoltre incaricato di monitorare anche la successiva esecuzione del contratto, segnalando eventuali irregolarità ed elaborando relazioni periodiche.

A tale riguardo, si segnala che il codice etico e di comportamento di Ateneo prevede, nell'ambito di applicazione, l'estensione delle relative disposizioni, per quanto compatibili, ai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Ateneo.

Inoltre, la circolare esplicativa sul codice predisposta, contenente istruzioni operative per l'applicazione del codice etico e di comportamento, prevede che i contratti stipulati con imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione dovranno contenere una clausola di risoluzione del contratto medesimo nell'ipotesi di violazioni degli obblighi previsti dal Codice etico e di comportamento, e con cui il contraente si impegna a trasmettere copia del Codice ai propri collaboratori. Con delibera n. 193 del 28 settembre 2022, ai sensi dell'art. 1, comma 17 della l. n. 190/2012, il Consiglio di Amministrazione luav aveva approvato uno schema di patto di integrità allegato alla delibera, da sottoporre agli operatori economici partecipanti alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore alla soglia dell'affidamento diretto e incaricato il direttore generale, in osservanza della delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, della trasposizione del patto di integrità sulla modulistica allegata agli avvisi, ai bandi di gara, alle lettere di invito a partecipare alla gara e alle relative pubblicazioni.

A partire dall'adozione di tale delibera, il Patto di integrità è stato utilizzato per tutte le procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore alla soglia dell'affidamento diretto e in alcuni casi anche per quelle di importo inferiore a detta soglia.

Nel corso del 2024 si è proceduto al mantenimento della misura e, come programmato, all'aggiornamento del patto di integrità sulla base delle disposizioni del nuovo codice dei contratti di cui al d.lgs. n. 36/2023.

Infatti, il consiglio di amministrazione dell'Università luav di Venezia, con delibera n. 182 del 18/12/2024, ha adottato una versione modificata del Patto di integrità già adottato, da sottoporre agli operatori economici per la partecipazione alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici di importo superiore alla soglia per l'affidamento diretto (al di sotto della quale l'adozione del patto di integrità rimane facoltativa da parte dell'Università) prevedendone fra l'altro l'adozione obbligatoria per le procedure relative a contratti finanziati in tutto o in parte da fondi PNRR o fondi strutturali e approntando al modello alcune integrazioni richieste negli atti di indirizzo ANAC (PNA 2022 e Aggiornamento 2023). Per il 2025 si programma pertanto l'applicazione dello schema adottato secondo le modalità di cui alla citata delibera e al predetto schema.

Tab. 2.23 Patti di integrità

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Patti di integrità	Applicazione dello schema di patto di integrità alle procedure di cui al d.lgs. n. 36/2023 secondo le modalità di cui alla delibera	DG - servizio acquisti; AT; Dirigenti	31/12/2025	On/off

Misure di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

Fra le azioni volte a una maggiore sensibilizzazione e a un rapporto più aperto nei confronti della società civile, come precisato nei precedenti Piani, da diversi anni luav organizza direttamente o in coordinamento con le università venete eventi per la trasparenza e per la diffusione della cultura della legalità.

luav ha organizzato il convegno avente a oggetto *“Programmazione, Anticorruzione e Organizzazione nelle Università – attori, strumenti e strategie”*, tenutosi in data 20 ottobre 2023 e che ha visto il coinvolgimento di soggetti istituzionali locali e nazionali di alto profilo.

Inoltre, luav ha organizzato la [“Giornata della trasparenza delle Università del Veneto 2024”](#) dal titolo: *“Governance, trasparenza anticorruzione: quali sfide per il sistema universitario?”*, tenutasi in data 12 dicembre 2024 e che ha visto la partecipazione di vari relatori e la collaborazione degli Atenei del Veneto.

Misure specifiche

A seguito delle attività di valutazione dei rischi, i responsabili delle strutture amministrative hanno individuato le misure specifiche. Quanto indicato è stato poi vagliato dalla RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati alla dirigenza e a coloro che sono responsabili di struttura per la valutazione della loro performance, così da garantire il necessario coordinamento tra i due strumenti di pianificazione. Gli obiettivi di prevenzione della corruzione, in questo modo, incidono sulla valutazione della performance organizzativa delle strutture e della performance individuale del personale.

Le misure specifiche identificate e programmate sono state inserite nell'**allegato 2.4 registro dei rischi**, al presente Piano, con specifica evidenza:

- dell'attività di mappatura (area dirigenziale, area di rischio, denominazione del processo e delle relative

fasi considerate);

- delle attività di gestione del rischio (descrizione del rischio di corruzione e dei fattori abilitanti, livello di rischio indicato);
- delle attività di trattamento del rischio, con indicazione delle misure di prevenzione associate a ciascun rischio, della tipologia di misura individuata, del soggetto responsabile, della tempistica e della programmazione (eventuali fasi di attuazione, indicatori, target).

2.3.2.5 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio consente alla RPCT di svolgere un controllo, da un lato, sullo stato di attuazione delle misure e, dall'altro, sull'idoneità delle stesse.

L'esito del monitoraggio e dell'aggiornamento rispetto all'effettività e tipologia di misura effettuato dai dirigenti di ciascuna area dirigenziale, rispetto alle misure inserite nel precedente Piano, è contenuto nell'**allegato 2.5 - monitoraggio misure 2024** al presente Piano, secondo i dati raccolti per area dirigenziale.

Il monitoraggio sull'attuazione e idoneità delle misure programmate a esito dell'attività di trattamento del rischio si basa a partire dal 2022 su una verifica degli indicatori, dei target e delle tempistiche di attuazione definiti in sede di programmazione, come riportati nel citato **allegato 2.4 - registro dei rischi** al presente Piano e avverrà, nel rispetto delle indicazioni di cui all'allegato 1 al PNA 2019:

- sulla totalità delle misure programmate, in autovalutazione da parte della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, con cadenza almeno annuale;
- tramite audit specifici e verifiche sul campo con la struttura organizzativa responsabile della relativa attuazione, da parte della RPCT, su un campione di misure nel rispetto dei criteri indicati nell'allegato 1 al PNA 2019.

2.3.2.6 Riesame

Il processo di gestione del rischio deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e feedback in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del "miglioramento progressivo e continuo". A tal fine occorre effettuare periodicamente un riesame della funzionalità complessiva del sistema. A tale riguardo, l'Ateneo intende condurre tale attività con cadenza annuale, nel momento in cui la RPCT e gli organi di indirizzo e amministrazione si confrontano su come impostare il processo di gestione del rischio corruzione ai fini della redazione della Sezione Rischi Corruttivi e trasparenza del PIAO.

2.3.3 Trasparenza

La trasparenza è uno degli strumenti fondamentali per la prevenzione della corruzione e prevede per le amministrazioni pubbliche una serie di adempimenti che si concludono con l'obbligatoria pubblicazione nella sezione "[Amministrazione Trasparente](#)" del sito web di Ateneo.

La norma di riferimento è il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, su cui è intervenuto il decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97, introducendo modifiche e integrazioni alle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza di cui al sopracitato decreto legislativo n. 33/2013 e alla legge 6 novembre 2012 n. 190. ANAC è intervenuta adottando una serie di linee guida per chiarire i dubbi interpretativi sorti al momento dell'applicazione delle norme alcuni dei quali restano aperti.

La RPCT nel suo ruolo di impulso e con il servizio di supporto ricordano costantemente gli adempimenti indicati nella sezione Amministrazione Trasparente e a tal fine è stata predisposta e inviata a tutto il personale una "Guida alla pubblicazione su amministrazione trasparente ai sensi del d.lgs. 33/2013 a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016 (FOIA)" che contiene istruzioni, raccomandazioni finalizzate a chiarire quanto richiesto dal legislatore in merito agli obblighi di pubblicazione richiesti dalla normativa.

Come previsto nel precedente Piano, anche nel 2024 sono state fornite agli uffici indicazioni aggiornate con riferimento a specifici obblighi di pubblicazione.

Si segnala inoltre che per garantire il bilanciamento delle disposizioni sulla trasparenza con quelle a tutela della privacy sussiste un rapporto di collaborazione della RPCT con il Data Protection Officer (DPO) dell'Ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'Ateneo.

In una sezione dedicata del sito di luav denominata "[Privacy](#)", sono rese note le attività dell'istituzione finalizzate a tale tutela, anche in considerazione di quanto disposto dal Regolamento UE 2016/679, dal nuovo "Codice Privacy" e dalle indicazioni e linee guida emanate in materia dal Garante della Protezione Dati Personali.

Tutti i trattamenti di dati personali effettuati dall'Ateneo sono improntati ai principi previsti dal GDPR (General Data Protection Regulation), con particolare riguardo alla liceità, correttezza e trasparenza dei trattamenti, all'utilizzo dei dati per finalità determinate, esplicite, legittime, in modo pertinente rispetto al trattamento, rispettando i principi di minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza, responsabilizzazione (art. 5 del regolamento).

2.3.3.1 Flussi informativi e aggiornamento del dato

Come anticipato nel precedente paragrafo, ai fini dell'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza l'Ateneo rende noti i flussi informativi volti a garantire l'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza, indicando i servizi di staff e/o le aree organizzative competenti nell'allegato al presente Piano denominato "Flussi per la trasparenza".

La RPCT ha stabilito in accordo con la dirigenza che le persone responsabili dell'individuazione,

elaborazione, trasmissione e pubblicazione del dato su Amministrazione trasparente sono le persone responsabili dei servizi di riferimento per la gestione del dato, indicati nel citato allegato.

La competenza per la pubblicazione e l'aggiornamento del dato soggetto a pubblicazione obbligatoria viene individuata nella struttura che lo gestisce e pertanto, tali competenze sono soggette a periodico aggiornamento in considerazione dei mutamenti delle strutture organizzative.

L'**allegato 2.6 flussi informativi per la trasparenza** costituisce il riepilogo aggiornato degli obblighi e delle strutture competenti ai fini di garantire i flussi informativi per la gestione e l'aggiornamento del dato e dunque per l'individuazione/elaborazione, trasmissione e pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione trasparente.

Tali competenze potranno subire degli aggiornamenti nel corso dell'anno nel caso di modifiche organizzative. Allo stesso modo, l'allegato sarà soggetto a modifiche in caso intervengano di disposizioni normative che incidano sul contenuto degli obblighi di pubblicazione ovvero che ne dispongano l'abrogazione ovvero ancora che introducano ex novo ulteriori obblighi.

A seguito dell'approfondimento svolto dal "gruppo di lavoro per l'analisi delle specifiche tecniche relative agli applicativi informatici di supporto agli adempimenti in materia di trasparenza e tracciabilità dei flussi finanziari", costituito con decreto del direttore generale rep. n. 210 del 22 aprile 2022, era emersa la possibilità di sfruttare gli applicativi forniti dal Consorzio CINECA già in uso presso l'Ateneo (TITULUS per il protocollo informatico, U-GOV per la contabilità e per il modulo organizzazione) per automatizzare la pubblicazione dei dati e documenti verso particolari sottosezioni del portale "Amministrazione trasparente".

Successivamente alla conclusione dell'attività da parte di tale gruppo di lavoro, è inoltre risultata disponibile una Piattaforma denominata "Piattaforma Amministrazione Trasparente", sviluppata dal Consorzio CINECA, la quale permette una gestione integrata degli obblighi di pubblicazione e la loro automatizzazione, ove possibile, mediante il ricorso alle funzionalità già presenti negli applicativi di proprietà di CINECA già in uso presso l'Ateneo (ad es. TITULUS per il protocollo informatico, U-GOV per la contabilità).

Nel 2024, a seguito di approfondimenti, si è proceduto ad acquisire tale Piattaforma, denominata "Portale Amministrazione Trasparente" (PAT), oltre alla piattaforma U-BUY (che l'ateneo ha adottato e utilizzato a partire dal 2024 per la parte lavori), quest'ultima utile per la gestione delle procedure di acquisizione di beni, servizi e forniture e che permette anche la pubblicazione degli atti delle procedure, da effettuarsi a cura delle Stazioni Appaltanti nelle sezioni "amministrazione trasparente" dei propri portali, come richiesta ad oggi dal d.lgs. n. 36/2023.

L'adozione e l'utilizzo del Portale PAT quale sede di pubblicazione di dati, documenti e informazioni, individuata ai sensi del d.lgs. n. 33/2013, ha reso necessario:

- la riorganizzazione delle modalità con le quali vengono attualmente gestite le pubblicazioni riferite agli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo n. 33/2013; ciò, anche alla luce delle modifiche da ultimo apportate alla disciplina sugli obblighi di pubblicazione relativi ai contratti pubblici e in particolare dall'art. 28 del codice appalti adottato con decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 e ai provvedimenti da ultimo adottati da ANAC in materia ovvero la delibera n. 261 del 20 giugno 2023 (Provvedimento Art 23 - BDNCP), la delibera n. 263 del 20 giugno 2023 (Provvedimento art. 27 - Pubblicità legale) e in particolare, la delibera n. 264 del 20 giugno 2023 (Provvedimento art. 28 - Trasparenza);
- l'individuazione degli obblighi di pubblicazione, di cui all'allegato flussi per la trasparenza al Piano e suoi successivi aggiornamenti come da normativa, per i quali si ritiene opportuno procedere all'automatizzazione

del relativo flusso di pubblicazione a partire dagli altri applicativi in uso, affinché possano essere gestiti senza ulteriori oneri legati alla pubblicazione manuale su PAT nonché l'individuazione, per converso, degli obblighi da assolvere mediante pubblicazione manuale su PAT;

- l'individuazione delle modalità per garantire la pubblicazione, sia automatizzata che manuale, dei dati su PAT, e la formalizzazione di tali modalità, da effettuare con gli strumenti che si riterranno maggiormente idonei, in modo da fornire supporto alle strutture responsabili per la pubblicazione e ai soggetti che opereranno sulla Piattaforma quali inseritori;
- la necessità di coordinare l'attività di formazione erogata da CINECA a tutto il personale di ateneo coinvolto nella gestione di PAT;
- la migrazione dei dati e dei documenti presenti nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di ateneo verso la Piattaforma, fermi restando quelli per i quali non sia possibile effettuare la migrazione, che rimarranno pubblicati nella suddetta sezione del sito web per il periodo previsto dalla normativa.
- Pertanto, si è ravvisata la necessità di costituire un gruppo di lavoro interno con competenze trasversali che:
- nel periodo intercorrente tra la data di costituzione del gruppo di lavoro ed entro il mese di febbraio 2024, effettui l'analisi delle necessità inerenti agli obblighi di pubblicazione e provveda all'individuazione delle modalità più corrette e funzionali per adempiere agli stessi mediante l'utilizzo della Piattaforma acquistata, interfacciandosi con i sistemi informativi di ateneo, nell'ottica della semplificazione delle procedure amministrative e degli adempimenti necessari;
- coordini la migrazione dei dati e documenti presenti nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di ateneo verso la Piattaforma e l'inserimento ex novo degli stessi, sia in modalità manuale che automatizzata, quali attività funzionali all'alimentazione della Piattaforma e alla sua messa in funzione e pubblicazione, da realizzarsi entro il mese di aprile 2024.

Il gruppo di lavoro, costituito con decreto del direttore generale rep. n. 451 del 5 ottobre 2023, nel corso del 2024 ha svolto le attività sopra descritte per l'implementazione e la messa in funzione del Portale.

Il gruppo di lavoro ha fornito ai dirigenti e al personale coinvolto le istruzioni operative per la pubblicazione dei dati su PAT e un manuale per la pubblicazione; il servizio di supporto alla RPCT ha svolto, con il supporto del DPO, nel corso della seconda parte del 2024 una formazione per la corretta pubblicazione dei dati secondo la normativa e gli indirizzi ANAC e GPDP in materia di obblighi di pubblicazione; le sessioni di formazione hanno coinvolto tutti i servizi interessati e le persone in seguito autorizzate a operare nel portale e hanno riguardato anche le istruzioni operative per la pubblicazione dei dati nel portale. Inoltre, con riferimento a specifici obblighi per cui la pubblicazione è stata automatizzata, sono state fornite ai dirigenti e a tutto il personale dell'ateneo, istruzioni e indicazioni operative per la relativa pubblicazione. Il servizio di supporto al RPCT ha quindi proceduto al coordinamento della migrazione dei dati documenti pregressi e la pubblicazione dei dati attuali su PAT. La pubblicazione è in corso di completamento, compatibilmente con il progetto legato al nuovo portale di ateneo. Sono ancora in essere confronti con il fornitore del Portale PAT CINECA per alcune richieste di sviluppo e di implementazione per alcune sezioni di PAT (organizzazione: articolazione degli uffici e telefono e posta elettronica) e di risoluzione di problematiche con riferimento ad altre sezioni (provvedimenti).

2.3.3.2 Monitoraggio della sezione amministrazione trasparente

Come indicato annualmente nel Piano, il monitoraggio viene svolto periodicamente dal servizio di supporto alla RPCT almeno due volte l'anno al fine di verificare la pubblicazione e il livello di aggiornamento dei dati sul portale "Amministrazione trasparente", anche in occasione del monitoraggio e dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolto annualmente dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. La RPCT, in caso di ritardi o carenze nella pubblicazione di dati, documenti e

informazioni, indirizza raccomandazioni e solleciti ai servizi di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione luav in qualità di OIV (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC. n. 1310/2016 e n. 236/2017), svolge annualmente un'attività di verifica e attestazione con riferimento agli obblighi di pubblicazione che annualmente ANAC individua con apposita delibera ed elenca nella griglia di rilevazione e secondo le disposizioni fornite con le predette delibere; il monitoraggio e l'attestazione del Nucleo riguardano la pubblicazione, la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione e tengono conto degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal RPCT e dalla relativa struttura di supporto. La documentazione relativa all'attestazione da parte del Nucleo di Valutazione è pubblicata tempestivamente nella sezione "[Controlli e rilievi dell'amministrazione - Atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe - Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga](#)".

Gli adempimenti per la trasparenza risultano in linea con quanto previsto dalla normativa e il livello di pubblicazione risulta in genere soddisfacente, la necessità di intervento occasionale da parte del RPCT e del relativo servizio di supporto al fine di fornire soluzioni idonee a contemperare il rispetto della normativa sulla privacy e il necessario adempimento.

In questo senso, la RPCT, coadiuvata dal servizio di supporto, fornisce pareri a coloro che sono responsabili della gestione e pubblicazione dei dati in relazione a problematiche legate alla pubblicazione.

Per quanto riguarda il livello generale degli adempimenti alcuni ritardi di pubblicazione e parzialità dei dati possono determinarsi a causa di dubbi interpretativi legati al sovrapporsi di normative talvolta con finalità divergenti, all'introduzione di nuovi adempimenti che necessitano un adeguamento delle procedure, talvolta alla necessità di rimuovere ostacoli di tipo tecnico alla resa del dato.

Per quanto riguarda la qualità di pubblicazione, si riconfermano alcune indicazioni generali che vengono fornite alle strutture competenti:

- l'esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione al fine di favorirne la leggibilità;
- l'indicazione sul documento pubblicato del periodo (mese, trimestre, semestre, anno) di riferimento del dato stesso con la raccomandazione di inserire in calce al documento anche la data di pubblicazione del dato, documento e informazione considerati gli impedimenti tecnici a un inserimento automatico;
- la redazione dei documenti in formato accessibile.

L'obiettivo è il costante miglioramento della qualità della pubblicazione, tenendo conto e integrando gradualmente i criteri di qualità delle informazioni pubblicate sui siti istituzionali ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 33/2013 con il contemperamento tra esigenze di trasparenza e tutela della riservatezza.

ANAC ha approvato nel corso del 2024 alcuni schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto che verranno esaminati dalla RPCT e dalla relativa struttura di supporto ai fini di valutare l'eventuale modifica delle modalità di adempimento degli obblighi considerati nei suddetti schemi.

Inoltre, per il 2025, si programma l'implementazione di una sezione all'interno del Portale Amministrazione

Trasparente di Ateneo, dedicata agli obblighi di trasparenza con riferimento all'attuazione delle misure PNRR dell'Ateneo, con particolare riferimento ai progetti finanziati e alle attività realizzate dall'Ateneo quale titolare delle misure.

2.3.3.3 Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato

Come ricordato nei precedenti Piani, l'Ateneo ha definito la procedura per esercitare il diritto di accesso civico che è riepilogata nella sezione [“Altri contenuti – Accesso civico”](#) del Portale Amministrazione trasparente di Ateneo.

Per consentire all'utenza di esercitare l'accesso civico e l'accesso generalizzato ai sensi del d.lgs. n. 33/2013, l'Ateneo ha predisposto ed emanato, con decreto rettorale 16 luglio 2018, n. 316, il “regolamento sul diritto di accesso agli atti, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato”. Il regolamento individua gli aspetti procedurali utili alla gestione delle istanze, distinguendo l'accesso civico semplice e generalizzato dall'accesso agli atti disciplinato dal Titolo IV della legge 7 agosto 1990, n. 241 e dal DPR 12 aprile 2006, n. 184, con uno specifico rinvio al regolamento dei procedimenti amministrativi e del diritto di accesso ai documenti amministrativi dell'Università luav di Venezia, che pertanto resta vigente.

Il regolamento è pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione [“Statuto e regolamenti - Sicurezza e privacy”](#).

Inoltre, nella citata sezione [“Altri contenuti – Accesso civico”](#) del Portale Amministrazione trasparente di Ateneo, è pubblicato il Registro degli accessi.

Istituito in adempimento a quanto previsto dall'articolo 16 del regolamento interno in materia, il registro degli accessi è redatto secondo il format predisposto dalla funzione pubblica e contiene l'elenco in ordine cronologico degli accessi (ripartiti in documentali, civici e generalizzati), indicando, per ciascuna richiesta: a) la data di presentazione della richiesta; b) l'oggetto della richiesta; c) l'eventuale presenza di controinteressati; d) l'esito del procedimento; e) la data della decisione; f) una sintesi della motivazione in caso di rifiuto totale/parziale; g) eventuali richieste di riesame/ricorsi e relativo esito.

Il Registro degli accessi è pubblicato con cadenza almeno semestrale sul sito web istituzionale dell'Ateneo, oscurando i dati personali eventualmente presenti.

La RPCT può chiedere in ogni momento ai servizi dell'Ateneo informazioni sull'esito delle istanze e sulle motivazioni che hanno portato ad autorizzare o negare o differire l'accesso, nonché sull'esito di eventuali ricorsi proposti dai richiedenti o dai controinteressati.

Nel corso del 2024 sono pervenute le seguenti istanze di accesso civico generalizzato:

1. un'istanza avente a oggetto l'ostensione di dati e informazioni relativamente ai dati della spesa sostenuta dall'amministrazione negli ultimi tre anni (2021-2022-2023) per l'acquisto di servizi di formazione o la partecipazione a seminari e convegni per il personale relativamente alla materia dei contratti pubblici (esito: accoglimento);
2. un'istanza avente a oggetto l'ostensione del dato relativo al numero del personale aderente ad uno sciopero indetto da alcune sigle sindacali (esito: accoglimento);
3. un'istanza avente a oggetto l'ostensione del dato relativo al numero del personale aderente ad uno sciopero indetto da alcune sigle sindacali distinto per area organizzativa di afferenza del personale

- aderente (esito: accoglimento parziale, relativamente al solo numero complessivo degli aderenti);
4. un'istanza avente aa oggetto l'ostensione di dati e informazioni varie relative all'eventuale sussistenza di rapporti istituzionali di partnership con Università cinesi (fra cui, l'ospitalità di programmi Confucio o programmi di scambio, l'istituzione di programmi di doppia laurea e i relativi processi decisionali interni all'ateneo, nonché l'eventuale influenza delle università partner cinesi nella definizione degli obiettivi di studio, ricerca, etc. da parte dell'università).

A tali istanze l'ateneo ha dato riscontro nei termini di legge.

Monitoraggio sezione rischi corruttivi e trasparenza

Le modalità e le tempistiche dell'attività di monitoraggio sull'idoneità e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione sono dettagliate nella sezione 4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza.

Riesame

Il processo di gestione del rischio deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e feedback in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del "miglioramento progressivo e continuo". A tal fine occorre effettuare periodicamente un riesame della funzionalità complessiva del sistema. A tale riguardo, l'Ateneo intende condurre tale attività con cadenza annuale, nel momento in cui la RPCT e gli organi di indirizzo e amministrazione si confrontano su come impostare il processo di gestione del rischio corruzione ai fini della redazione del Piano.

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

Iuav è l'unica università italiana a Statuto Speciale nel campo dell'Architettura e delle Arti.

Dal punto vista organizzativo questo significa che c'è un unico Dipartimento di Ateneo per la didattica e la ricerca "Culture del Progetto" (di seguito definito Dipartimento).

Il Dipartimento è una articolazione organizzativa dell'Ateneo per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative, compresi i master universitari, i corsi di perfezionamento e le attività di formazione continua, permanente e ricorrente, nonché di quelle a esse strettamente correlate o accessorie.

È articolato in due sezioni:

- coordinamento della ricerca, a cui è assegnato il compito di promuovere, organizzare e gestire le attività di ricerca, nel rispetto dell'autonomia di ogni singolo docente e del diritto di questi di accedere direttamente ai finanziamenti per la ricerca;
- coordinamento della didattica, a cui è assegnato il compito di promuovere, organizzare e gestire i corsi di studio.

Sono articolazioni del Dipartimento anche i laboratori di Ateneo e l'infrastruttura di ricerca strategica per lo sviluppo della ricerca dipartimentale. I laboratori di Ateneo contribuiscono allo sviluppo e supporto delle attività didattiche, formative e di ricerca e sono funzionalmente collocati nel Dipartimento in base alla loro attività prevalente.

Le altre strutture dell'Ateneo per l'organizzazione e la gestione delle attività didattiche e di ricerca, sono le seguenti:

- la scuola di dottorato che ha lo scopo di promuovere, organizzare e gestire tutte le attività relative ai corsi di dottorato di ricerca istituiti presso l'Ateneo al fine di assicurare alta formazione alla ricerca e fornire, anche a livello internazionale, le competenze necessarie per esercitare attività di ricerca e attività professionali di alta qualificazione
- la scuola di specializzazione e i centri di ricerca interateneo che curano lo svolgimento e l'organizzazione di attività didattiche finalizzate alla formazione di specialisti in settori professionali determinati
- il sistema bibliotecario e documentale di Ateneo che persegue le finalità di promuovere e sviluppare, in forme integrate e coordinate, le attività di acquisizione, trattamento, conservazione, produzione e diffusione dell'informazione bibliografica e documentale, di supporto alle attività didattiche e di ricerca svolte presso l'Ateneo.

La nostra organizzazione

Nel 2018 è stato necessario l'adeguamento della struttura organizzativa, anche a seguito del riconoscimento e finanziamento del dipartimento di culture del progetto quale dipartimento di eccellenza a supporto del quale si è costituita una struttura amministrativa e tecnica. Anche sulla base di quanto previsto dal D. Lgs. 75/2017 sul fabbisogno del personale e dalle Linee guida ministeriali, l'analisi ha interessato le funzioni in capo alle singole strutture e in particolare quelle attualmente svolte nei servizi di

segreteria che ha portato a individuare quale soluzione più efficiente ed efficace quella di trasferire alcune funzioni nelle aree dirigenziali di didattica e ricerca al fine della razionalizzazione e semplificazione dei processi coinvolti.

La dirigenza, rispetto al documento metodologico che la direzione ha presentato a supporto di tale cambiamento, ha contribuito a definire la struttura organizzativa dell'area di competenza prevedendo un'articolazione in divisioni e servizi e indicando il fabbisogno di personale per ciascun servizio in relazione ai processi di competenza, in un'ottica di ottimizzazione delle prestazioni fornite all'utenza interna ed esterna dell'Ateneo. A tale principio ha fatto eccezione l'area tecnica che non prevede la suddivisione in tre livelli ma mantiene solo i servizi in quanto tale area è chiamata a fornire prestazioni tecniche direttamente all'utenza, strettamente correlate alle esigenze del richiedente e viene pertanto coordinata dal dirigente di area.

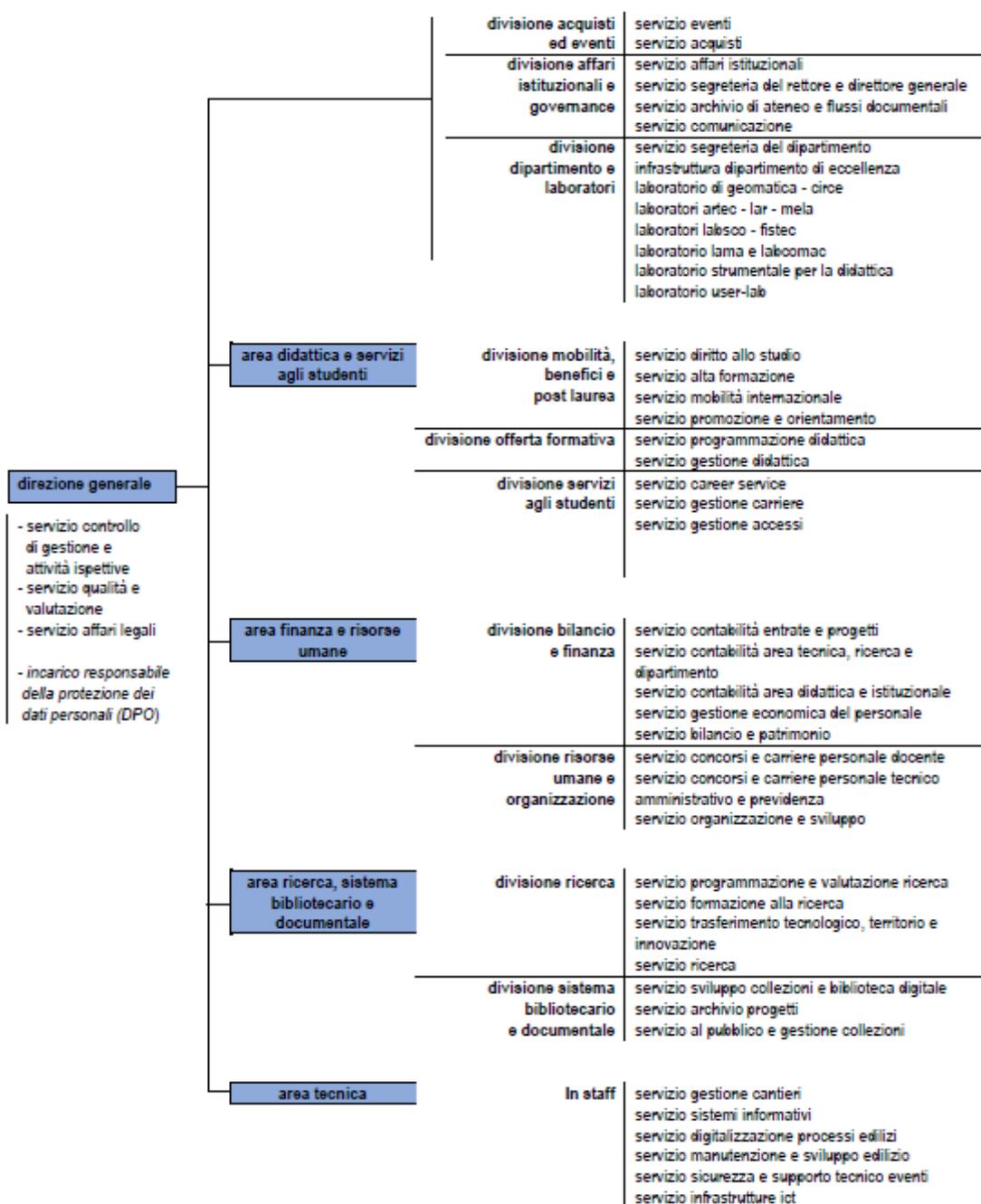
L'operazione di adeguamento della struttura organizzativa ha permesso di razionalizzare e ottimizzare le risorse, garantendo la continuità e la funzionalità dei servizi, anche eliminando duplicazioni di attività, in linea con le più recenti disposizioni ministeriali. Le funzioni in capo alle singole strutture sono state descritte in un documento denominato "funzionigramma". Le modalità di attribuzione delle persone alle strutture hanno tenuto conto anche dei principi condivisi al tavolo negoziale di rispetto del diritto d'accesso alle posizioni organizzative da parte del personale in possesso dei requisiti previsti, sono state le seguenti: a) mobilità interna di area, a cura dei singoli dirigenti; b) assegnazione diretta del personale, per risolvere le domande di mobilità straordinaria o in caso di spostamento di attività in altra area che comporta di norma il trasferimento diretto delle persone che attualmente lo presidiano; c) mobilità interna tramite bandi; d) nuove assunzioni, secondo quanto già deliberato dagli organi di governo in materia di fabbisogno di personale. A supporto di questa riorganizzazione è stato realizzato un percorso formativo su "La gestione del cambiamento organizzativo", che ha coinvolto principalmente le persone titolari di posizione organizzativa, con i seguenti obiettivi: porre l'attenzione sugli stili di leadership necessari per garantire la massima efficacia nelle continue fasi di cambiamento organizzativo; insegnare a modulare il proprio stile per migliorare il potenziale e le performance del proprio gruppo; prevedere e affrontare situazioni e periodi difficili; gestire le risorse umane per competenze: selezione, formazione e valutazione della performance.

A questa riorganizzazione sono seguiti altri interventi di adeguamento della struttura organizzativa, autorizzati dalla direzione generale, in relazione a necessità manifestatesi nella gestione concreta delle attività.

L'amministrazione centrale è oggi costituita dalla direzione generale e da altre quattro aree dirigenziali, ripartite internamente in divisioni e servizi, così come illustrato nell'organigramma sotto riportato.

Fig. 3.1 Organigramma dell'Ateneo al 31.12.2024

ORGANIGRAMMA



La composizione del personale dell'Università luav di Venezia al 31/12/2024 è sinteticamente riportata nella seguente tabella:

Tab. 3.1- Composizione del personale dell'Università luav di Venezia al 31/12/2024

PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO	n.	PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	n.
Dirigenti	5	Professori ordinari	48
PTA – area elevate professionalità	15	Professori associati	84
PTA – area funzionari	87	Ricercatori universitari a tempo det.	35
PTA – area collaboratori	135	Ricercatori universitari	5
PTA – Tecnologo TD	4	Docenti a contratto 2023-2024	188
Totale personale TA	246	Totale personale docente e ricercatore	360
<i>di cui a tempo determinato</i>	5	Collaboratori alla didattica 2023-2024	413
<i>di cui in aspettativa</i>	0	Totale	773

TOTALE COMPLESSIVO DEL PERSONALE n. 1.019

Di seguito alcune analisi del personale tecnico amministrativo, dirigente, docente e ricercatore.

Tab. 3.2 Dati di analisi del personale tecnico amministrativo e dirigente

DATI SUL PTA	donne	in %	uomini	in %	totale
Età media del PTA compresi i dirigenti	49,68		50,27		49,87
n. PTA compresi i tempi determinati	168	68,29%	78	31,71%	246
<i>di cui n. Dirigenti</i>	2	40%	3	60%	5

Tab. 3.3 - Dati di analisi del personale docente e ricercatore

DATI SUL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	donne	%	età media	uomini	%	età media	totale	tot media età
Professori Associati	36	42,86	52,05	48	57,14	53,71	84	53
Professori Ordinari	20	41,66	58,60	28	58,34	60,21	48	59,54
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	19	54,29	41,05	16	45,71	42,44	35	41,69
Ricercatori Universitari	2	40	62,00	3	60	64	5	63,2
Totale complessivo	77	44,77	51,30	95	55,23	54,05	172	52,82

Tab. 3.4 Dati incarichi PTA

Tipologia incarico	al 31/12/2022	al 31/12/2023	al 31/12/2024
Responsabile di Area	4	4	4
<i>F</i>	2	2	2
<i>M</i>	2	2	2
Responsabile di Divisione	8	9	10
<i>F</i>	7	8	9
<i>M</i>	1	1	1
Responsabile di Servizio	37	37	32
<i>F</i>	25	26	24

<i>M</i>	12	11	8
Funzione Specialistica	15	19	18
<i>F</i>	10	13	11
<i>M</i>	5	6	7
Incarichi EP	2	2	2
<i>F</i>	2	2	2
Totale complessivo	66	71	66

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2022-2024

Premesse normative

L'art. 263, comma 4-bis del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla L. 77 del 17 luglio 2020 è intervenuto sull'art 14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124, prevedendo 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 POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in tale modalità, che almeno il 15 per cento del personale possa avvalersene, garantendo che non vi siano 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, compresa la dirigenza, 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, coinvolgendo pure la cittadinanza, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Successivamente il Decreto del Ministro della FP del 19 ottobre 2020, rivedendo gli obiettivi che sottostavano alla disciplina del Lavoro agile in emergenza ha definito alcuni concetti che tracciano una disciplina destinata a caratterizzare l'istituto nella sua stabilità ordinaria. In particolare all'art. 2 comma 3 definisce cosa si debba intendersi per "mappatura delle attività": "la ricognizione svolta da parte delle amministrazioni in maniera strutturata e soggetta ad aggiornamento periodico, dei processi di lavoro che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale, possono essere svolti con modalità agile".

Le successive "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 9 dicembre 2020 hanno fornito utili indicazioni sia di contenuto che di metodo per la predisposizione del POLA. Tali Linee guida individuano, fra l'altro, numerosi fattori abilitanti per poter introdurre in modo efficace il Lavoro agile all'interno di una Pubblica Amministrazione. Essi sono, in particolare:

- la flessibilità dei modelli organizzativi
- l'autonomia nell'organizzazione del lavoro
- la responsabilizzazione verso i risultati
- il benessere del lavoratore
- l'utilità per l'amministrazione
- tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- l'organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive.

Tra questi fattori un ruolo strategico è rivestito dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie digitali, in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al

meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie. Il Lavoro agile vuole essere infatti anche una leva di cambiamento per le PA e il suo personale, consentendo di andare oltre l'adempimento e di promuovere la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati, puntando sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra queste e l'amministrazione. Il Lavoro agile impatta poi anche sui temi della sostenibilità, consentendo risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni inquinanti, grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro.

Con il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e firmato il 23 settembre 2021 a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza. Si torna, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" (la legge Madia), così come modificata dai successivi provvedimenti normativi.

L'accesso a tale modalità di lavoro avverrà unicamente previa stipula dell'accordo individuale e subordinatamente all'esistenza delle seguenti condizioni:

- non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore dell'utenza;
- l'amministrazione deve disporre di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la sicurezza delle comunicazioni tra chi lavora e l'amministrazione;
- deve aver previsto un piano di smaltimento degli arretrati e deve fornire al personale i devices necessari.

A queste direttive si affiancano le Linee Guida sul Lavoro agile pubblicate dalla Funzione Pubblica il 1° dicembre 2021 che sono state recepite nel CCNL di comparto approvato il 18 gennaio 2024. Il nuovo CCNL dedica il Titolo III al Lavoro a distanza definendo per il lavoro agile i principi generali (art. 11), le modalità di accesso (art. 12) gli elementi che devono essere contenuti nell'accordo individuale (art. 13) e la sua articolazione con diritto alla disconnessione (art. 14).

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

L'introduzione del Lavoro agile nell'organizzazione dell'Ateneo è legata all'emergenza pandemica da Covid-19. L'Ateneo infatti, fino a quel momento, non aveva applicato le disposizioni contenute nella L. 7 agosto 2015 n. 124, né si era dotato di regolamento interno in materia, ma ha disciplinato tale istituto con decreti del DG che adeguavano le disposizioni normative vigenti che di volta in volta restringevano o incrementavano le attività in presenza dei dipendenti in relazione all'evolversi della emergenza epidemiologica, fatte salve le attività indifferibili da rendere in presenza indicate nei vari provvedimenti. Da settembre 2020 l'Ateneo ha cominciato una attenta mappatura delle attività che potevano essere svolte in modalità agile, distinguendole da quelle da eseguire in presenza, partendo dal funzionigramma di Ateneo che riporta, servizio per servizio i processi in capo a ciascuna struttura. Questa mappatura è stata più volte aggiornata anche in conseguenza delle attività che venivano man mano riattivate in presenza per garantire un livello di servizio ottimale. L'analisi dei processi presuppone

la definizione di attività dematerializzabili e quindi lavorabili anche da remoto. È opportuno precisare che anche se molti processi/attività risultano lavorabili da remoto, ciò non significa che devono essere svolti totalmente in smart working. Spesso le varie fasi dei processi subiscono modifiche e aggiornamenti derivanti da variazioni normative che presuppongono un'attività di confronto, di coordinamento anche e soprattutto in presenza. È proprio in questo ambito che va stabilito il giusto equilibrio tra la prestazione in presenza e quella a distanza avendo come obiettivo quello del mantenimento di un livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa costantemente elevato e proiettato in un'ottica di costante miglioramento.

Per meglio definire questi ambiti la direzione ha costituito un tavolo di lavoro con finalità istruttorie e che ha visto tra le sue componenti, oltre a quelle individuate dall'amministrazione, anche un membro individuato dal CUG e uno dalla RSU e OO.SS. Il gruppo di lavoro ha terminato la propria analisi e ha consegnato alla direzione una relazione finale con utili indicazioni e approfondimenti sul Lavoro agile e il telelavoro.

Condizioni abilitanti del Lavoro agile

Misure organizzative e tecnologiche

Nel corso della pandemia, l'Ateneo, è stato in grado di rispondere con prontezza alla situazione emergenziale, adibendo più del 90% del personale a Lavoro agile pur non avendolo mai attivato prima. Durante l'emergenza epidemiologica la finalità del lavoro da casa era la tutela della salute pubblica. L'obiettivo del POLA, invece, risulta principalmente quello di istituzionalizzare le buone pratiche emerse e dare impulso a un cambiamento organizzativo del lavoro che coniughi una modalità di lavoro orientata all'efficienza e efficacia dell'azione amministrativa nell'erogazione dei servizi con forme di tutela delle esigenze personali e familiari del personale. Non a caso la parola ricorrente negli atti del governo è miglioramento delle performance nei confronti dei servizi pubblici, che l'attività di smart working deve favorire in quanto modalità orientata all'efficienza, all'ottimizzazione dell'uso delle risorse umane che si sentono valorizzate e responsabilizzate sui risultati, vista la fiducia accordagli dal datore di lavoro. È anche una modalità che spinge chi ha responsabilità a programmare meglio le attività e a ripensarle in un'ottica a volte diversa dal concetto di adempimento.

Il monitoraggio di questa fase di avvio è stato necessario per migliorare le criticità che inevitabilmente sono emerse e per passare a una fase di sviluppo più avanzato (ipotesi di piano triennale) dove si potrà valutare di inserire alcuni indicatori per misurare il:

- a) miglioramento/peggioramento della salute organizzativa (adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile; miglioramento del clima organizzativo, miglioramento dell'efficacia operativa)
- b) miglioramento/peggioramento della salute professionale (adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno rispetto a quelli necessari)
- c) miglioramento del benessere del personale
- d) miglioramento/peggioramento della salute digitale dell'Ateneo (es. semplificazione e digitalizzazione di processi e servizi amministrativi)

Per gli aspetti organizzativi sarà necessario procedere come segue:

- a) ricognizione delle attività degli uffici, individuando quelle che possono essere svolte anche in

modalità agile;

b) ricognizione dell'interesse del personale a lavorare in modalità agile e presentazione domande;

c) accordo individuale e verifica;

d) verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico.

a) ricognizione delle attività degli uffici, individuando quelle che possono essere svolte anche in modalità agile;

A dicembre 2021 è stato chiesto alla dirigenza di indicare sul funzionigramma di Ateneo, dove sono indicate le Funzioni in capo a ciascun servizio, i processi che al loro interno hanno attività lavorabili in modalità agile e il numero minimo di personale per servizio che deve garantire la prestazione lavorativa in presenza, che comunque deve essere almeno il 40% del personale afferente allo stesso. Per ciascuna persona poi, tenendo conto del regime orario scelto, sono state indicate le attività che possono essere svolte in modalità agile con l'indicazione dell'obiettivo da raggiungere e l'indicatore per misurare la prestazione. La mappatura così effettuata è poi stata validata dal DG, che ne ha verificato la fattibilità considerando anche le attività indicate nel PS. La scelta dell'Ateneo è stata quella di non definire una percentuale di personale che potrà accedere allo smart working, ma di garantire potenzialmente a tutti, a rotazione, la possibilità di usufruire di 1 giorno a settimana o massimo 4 giorni al mese di questa modalità lavorativa.

Tutele maggiori sono garantite per categorie di persone cosiddette "fragili" in ottemperanza a quanto disposto dal Decreto Legge n. 115/2022 (cd Decreto Aiuti Bis) convertito in Legge n. 142/2022, e per genitori con figli di età inferiore ai 3 anni, ai quali viene confermata la possibilità di richiedere fino a due giorni di Lavoro agile a settimana, con la possibilità di giustificare gli altri giorni della settimana con congedi giornalieri senza limite rispetto ai giorni in presenza, se compatibile con l'attività svolta.

Di volta in volta vengono altresì prese in considerazione richieste per condizioni di particolare necessità degne di tutela che potrebbero chiedere lo svolgimento temporaneo di un numero di giornate mensili superiori a quelle indicate.

b) ricognizione dell'interesse del personale a lavorare in modalità agile e presentazione domande

Il personale che vorrà usufruire di giornate di smart working dovrà presentare domanda, concordando tempi e contenuti con i propri responsabili. La domanda sarà allegata all'accordo individuale e diventerà parte integrante di esso. Considerato che ciascun servizio dell'Ateneo ha le sue caratteristiche e necessità, è ipotizzabile che non sarà possibile prevedere per tutti le stesse modalità di applicazione e per questo sarà necessario che chi è responsabile, nell'autorizzare la richiesta, tenga conto della composizione del proprio ufficio, anche nelle tipologie di orario scelte, e delle attività che necessariamente dovranno essere svolte in presenza per garantire gli stessi standard qualitativi. È opportuno ricordare che il personale beneficia di altri istituti che riducono l'attività in presenza, come il part-time, il telelavoro, congedi per assistenza a familiari.

Tab. 3.5 beneficiari ai diversi istituti*

	Beneficiari 2021	Beneficiari 2022	Beneficiari 2023	Beneficiari 2024
Part-time	47	42	39	34
Telelavoro	22	17	16	14
Congedi L. 151/2001 (congedo biennale)	10	7	3	2
Permessi L. 104/1992	34	42	39	39

c) Accordo individuale e verifica

Diversamente dal periodo emergenziale, la prestazione lavorativa svolta in smart working prevede la stipula di un accordo individuale che deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- durata dell'accordo
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza
- modalità di recesso
- ipotesi di giustificato recesso
- i tempi di riposo (fascia di disconnessione e fascia di contattabilità)
- le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa.

Per assicurare una certa flessibilità, sarà possibile modificare il giorno indicato concordandolo preventivamente con il responsabile, che potrà autorizzarlo solo se verrà garantita la presenza di almeno il 40% del personale afferente al servizio, o venire in presenza. Ulteriori modifiche rispetto alla programmazione potranno avvenire solo per esigenze di servizio. Il mancato utilizzo, a qualsiasi titolo, delle giornate di Lavoro agile durante la settimana o mese non comporterà il diritto alla differibilità delle stesse in epoca successiva.

Alla fine del periodo indicato dall'amministrazione, il personale tecnico e amministrativo è tenuto a redigere una sintetica, ma esaustiva, relazione in merito al raggiungimento degli obiettivi e dei target prefissati, da consegnare al proprio responsabile di struttura e alla dirigenza di riferimento che esprimeranno la valutazione della prestazione resa in modalità agile. La valutazione integralmente o parzialmente positiva della prestazione costituisce condizione necessaria all'accesso alla modalità lavorativa agile. Considerato che lo smart working è diventato una modalità strutturata di lavoro nell'Ateneo, gli obiettivi assegnati alle attività svolte in smart working e gli indicatori sono entrati a far parte degli obiettivi individuali assegnati annualmente nella scheda di ogni dipendente, così come i comportamenti per una verifica più completa e collegata al sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo.

Tab. 3.6 Dimensione LA periodo gennaio/marzo 2022*

	n.	% su totali
n. dipendenti che svolgono attività in SW	194	79%
n. giornate svolte in media in SW a settimana per dipendente	1	
n. giornate complessivamente svolte in SW	6.657	

d) verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico

Nel passaggio dal lavoro "da casa" al Lavoro agile, appare di primaria importanza procedere a una preliminare verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico. Le Linee Guida ministeriali prevedono che per le attività da remoto devono essere utilizzate le postazioni di lavoro fornite dall'amministrazione, mentre finora il (o la) dipendente ha utilizzato prevalentemente le proprie. Questo perché l'amministrazione deve garantire la protezione dei dati e assicurare il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza. È possibile l'utilizzo delle proprie dotazioni tecnologiche solo previo accordo con il datore di lavoro e se queste rispettano i requisiti di sicurezza previsti.

L'amministrazione perciò deve prevedere un importante investimento per poter soddisfare le richieste del personale. Sono stati acquistati alcuni pc portatili per tale finalità e per il 2025 cercherà di soddisfare le richieste da parte del personale che chiederà la strumentazione all'Amministrazione.

Accanto all'incremento della dotazione informatica e della disponibilità di accessi sicuri dall'esterno con l'utilizzo di tecniche di sicurezza e di VPN, lo sviluppo in questo campo può prevedere l'estensione dei certificati di firma digitale per il personale amministrativo che ha necessità di firmare documenti da remoto e la semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi.

Nelle citate Linee guida sul POLA, infatti, l'Amministrazione è chiamata a verificare preventivamente il possesso dei seguenti elementi:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di sicurezza e di VPN;
- funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per il personale che lavora dall'esterno;
- disponibilità ed eventuale opportunità di applicativi software che permettano la gestione del lavoro per flussi operativi e autorizzativi, anche nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.

Per la sicurezza degli accessi da remoto sono disponibili già ora connessioni VPN indipendenti dal tipo di accesso a internet (cavo, fibra, wifi o 4G/5G), gestite centralmente, in grado di garantire la sicurezza necessaria nella connessione.

Quanto ai requisiti di integrità e non ripudiabilità degli atti e documenti prodotti da remoto, nonché per gli accessi agli applicativi gestionali web-based, inclusa la posta elettronica, sono immediatamente disponibili, implementate e in gran parte già integrate le tecnologie SPID e la firma digitale remota (in particolare U-Sign).

Quanto allo storage dei prodotti digitali del lavoro remoto è disponibile Dropbox, con accesso SSO gestito centralmente.

È anche disponibile la tecnologia VOIP per la remotizzazione del numero telefonico d'ufficio (con alcune cautele derivanti dalla limitata capacità di connessione alla rete PSTN del centralino attuale, del quale comunque è programmata la sostituzione entro alcuni mesi)

Quanto alla dotazione di hardware di elaborazione (PC portatili), questa è di fatto necessaria per i casi di applicativi specifici (ad esempio per elaborazioni grafiche, elaborazione di modelli digitali 2D e 3D) comunque abbastanza limitati, mentre con l'applicazione dell'attuale paradigma VPN/SPID/USign/Dropbox/Webapps/Voip di fatto viene configurata una postazione remota virtuale in grado di garantire i necessari requisiti di continuità e sicurezza.

A questi inoltre, con l'accordo del lavoratore, sarà possibile affiancare, almeno parzialmente, servizi di assistenza sistemistica remotizzata.

Percorsi formativi del personale

Per la corretta introduzione e consolidamento del Lavoro agile si ritiene imprescindibile supportare con adeguata formazione il personale, che nel periodo emergenziale ha dovuto, suo malgrado, apprendere questa modalità lavorativa e i mezzi per svolgerla, quasi con un *training on the job*.

Per coloro che sono responsabili di struttura è già stato realizzato un corso on-line su “come difendersi dall'affaticamento delle relazioni on-line (*zoom fatigue*)” e l'offerta formativa di Syllabus ha sicuramente contribuito a rafforzare le competenze digitali utile per lo svolgimento dell'attività formativa in modalità agile.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

Premessa

Il presente Piano sintetizza le linee generali e programmatiche dell'azione che l'Ateneo vuole realizzare nel triennio 2023-2025. La sua predisposizione è volta a programmare il bisogno di risorse umane ed è definito in coerenza con gli obiettivi del PS di Ateneo e del PIAO tenuto conto dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell'Ateneo.

Il Piano prevede un aggiornamento annuale e potrà essere rimodulato dagli organi di governo alla luce di esigenze sopravvenute, dell'assegnazione di risorse assunzionali da parte del MUR, dell'evoluzione non prevista di future cessazioni. In questo senso il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presentando quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno in corso, mentre definisce in modo meno vincolante la programmazione negli anni successivi che dovrà tener conto di eventuali nuove riflessioni organizzative, anche alla luce del mandato rettorale.

Riferimenti normativi

Il Piano è predisposto in coerenza all'art. 4 c. 2 del d.lgs. 75/2017 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.", secondo il quale: "Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter (Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicato in GU – Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018)".

Di recentissima emanazione la Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione (20 gennaio 2025) che dà le prime indicazioni applicative del ricorso al trattamento in servizio di cui all'art. 1 comma 165, della L. 207/2024.

Il quadro normativo di riferimento è complesso. Qui di seguito vengono riportati i principali riferimenti normativi:

Tab 3.7 principali riferimenti normativi

Riferimenti normativi	Oggetto	Disposizione
L. 240/2010	Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario	

Riferimenti normativi	Oggetto	Disposizione
DL 112/2008, convertito dalla L. 133/2008	Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della	Art. 66 c.13bis: il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di personale ricercatore a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente a una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio dell'anno precedente. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni
	finanza pubblica e la perequazione Tributaria.	è effettuata con decreto del Ministro, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 49/2012
D.Lgs 49/2012	<i>“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”</i>	Attua l'art. 5 <i>“Delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario”</i> della legge del 30 dicembre 2010, n. 240, recante <i>“Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”</i> e fissa gli indirizzi per la programmazione del personale unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata. In particolare gli articoli 4 <i>“Programmazione triennale del personale”</i> , 5 <i>“Limite massimo alle spese di personale”</i> , 6 <i>“Limite massimo per le spese per l'indebitamento”</i> e 7 <i>“Rispetto dei limiti per le spese di personale per le spese di indebitamento”</i> in cui si disciplinano gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria
DPCM 24/06/2021	Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023	- l'articolo 3, comma 1, lettere a) e b): <i>“Al fine di assicurare il rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, e successive modificazioni, nonché la sostenibilità e l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale delle università, fatto salvo quanto previsto Il Ministro dell'università e della ricerca dal decreto legislativo 27 ottobre 2011, n. 199, e ferme restando le disposizioni limitative in materia di assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato previste dalla legislazione vigente, che definiscono i livelli occupazionali massimi su scala nazionale, per il triennio 2021- 2023, si prevede che:</i> a) ciascun Ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento o un importo delle spese di personale e degli oneri di ammortamento superiore all'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), del medesimo decreto, fatto salvo quanto previsto al comma 3 del presente articolo, può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50% di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente;

Riferimenti normativi	Oggetto	Disposizione
		<p>b) ciascun Ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta valori inferiori a quelli di cui alla lettera a) può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge n. 240/2010, con oneri a carico del proprio bilancio, per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente, maggiorata di un importo pari al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c) del medesimo decreto, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di Ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente;</p> <p>- l'articolo 3, comma 2: "Le Università con un indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento che si trovano in una situazione di significativa e conclamata tensione finanziaria, di cui all'art. 18, comma 4- bis, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non possono procedere, nei dodici mesi successivi alla deliberazione degli organi accademici, ad assunzioni di personale a eccezione delle ipotesi ivi previste.";</p>
DM 1096/2022	Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2021	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.
DM 445/2022	Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026	assegnazione straordinario di PO alle università per il periodo 2022-2026
DM 1106/2022	Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2022	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.
DM 795 /2023 PIANO B	Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 – PIANO B)	assegnazione straordinario di PO alle università per il periodo 2022-2026
DM 1560/2023	Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2023	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.
L. 207/2024	Legge di Bilancio 2025	Possibilità di trattenimento in servizio fino al settantesimo anno di età e nel limite massimo del 10% delle facoltà assunzionali del personale dirigenziale e non

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di punti organico (P.O.) assegnati annualmente dal MUR sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over di sistema indicata dalla norma (dal 2018 è pari al 100%). Il sistema dei PO, che rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia (per il 2024 pari a 116.289 euro come indicato nel DM 1673/2024) che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche, è articolato come segue:

Tab. 3.8 valori PO

personale docente	PO	Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	PO
Professore I fascia	1	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,70	TA area elevate professionalità	0,40
Ricercatore TD tipo b) / RTT	0,50	TA area funzionari	0,30
Ricercatore TD tipo a)	0*	TA area collaboratori	0,25

* dal 2016 (L. n. 208 del 28/12/2015) le Università con indici positivi possono attivare posizioni da ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico

In particolare, a ciascun Ateneo viene assegnata:

- una quota di PO base pari al 50% del turn over di Ateneo (Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)
- una quota di PO premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

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

All'atto di definire le programmazioni si deve tenere conto dei vincoli normativi previsti dalla Legge 240/2010, dal D.lgs. 49/2012 e dal DPCM del 24 giugno 2021 "Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023" di seguito sintetizzati:

- riserva del 20% dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di persone esterne all'Ateneo, dove, in caso di mancato rispetto nel triennio, è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2025-2027;
- composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie
- reclutamento di personale ricercatore di cui all'art. 24 c.3 lett. b) della L. 240/2010 non inferiore a quello dei professori di I fascia per gli atenei con una percentuale di professori di I fascia > 30% del totale dei professori con l'obbligo di rientrare nel predetto parametro dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie
- composizione dell'organico di personale ricercatore di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della legge n. 240 del 2010, non inferiore al 10 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con l'obbligo di

adeguarsi al predetto parametro entro il triennio, dove, in caso di mancato rispetto nel triennio, è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2025-2027.

In considerazione della modifica apportata alla L. 240/2010 dal DL 30 aprile 2022 n. 36, convertito in L. 29/06/2022 n. 79, che introduce la nuova figura del ricercatore a tempo determinato (RTT), gli ultimi due vincoli riguardano le procedure già bandite alla data di entrata in vigore della legge. Rimane inoltre un periodo transitorio, entro il quale le università possono indire procedure di selezione di personale ricercatore a tempo determinato di tipo b) e fino al 30/06 2025 per le procedure di personale ricercatore a tempo determinato di tipo a) solo in attuazione delle misure previste dal PNRR e dal PNR 2021-2027

Dal 2015 l'Ateneo ha beneficiato di interventi straordinari a livello nazionale, in particolare di "Piani straordinari per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010" che hanno permesso di incrementarne il numero, in aggiunta agli interventi già previsti dall'Ateneo, (n. 1 posti dal DM 924/2015, n.4 posti dal DM 18 febbraio 2016 n. 78; n. 5 posti dal DM 28 febbraio 2018 n. 168; n. 7 posti dal DM 8 marzo 2019 n. 204).

Nell'anno 2020 e nel 2021 sono intervenuti ulteriori favorevoli interventi ministeriali:

- DM 14 maggio 2020 n. 83 "Piano straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010" ha finanziato n. 7 posti per luav;
- DM 2 febbraio 2021 n. 245 "Secondo piano straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 240/2010" ha finanziato n.13 posti per luav.

Nell'anno 2022 è intervenuto il DM 445/2022 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 che per il Piano A (1/10/2022-31/10/2024) ha assegnato all'Ateneo 10 PO per l'assunzione di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Nell'anno 2023 è intervenuto il DM 795/2023 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 che per il Piano B (1/01/2024-31/10/2025) ha assegnato all'Ateneo 12 PO per l'assunzione di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Tab. 3.9 consistenza organico personale docente

ruolo		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I FASCIA	professore ordinario	46	47	48	55	50	48	48
II FASCIA	professore associato	70	73	69	68	76	78	84
Ricercatori	ricercatore a tempo indeterminato	12	8	8	7	7	6	5
	ricercatore a tempo determinato A	5	4	5	6	14	20	18
	ricercatore a tempo determinato B/RTT	16	17	19	26	29	27	17
Totali		149	149	149	162	176	179	172

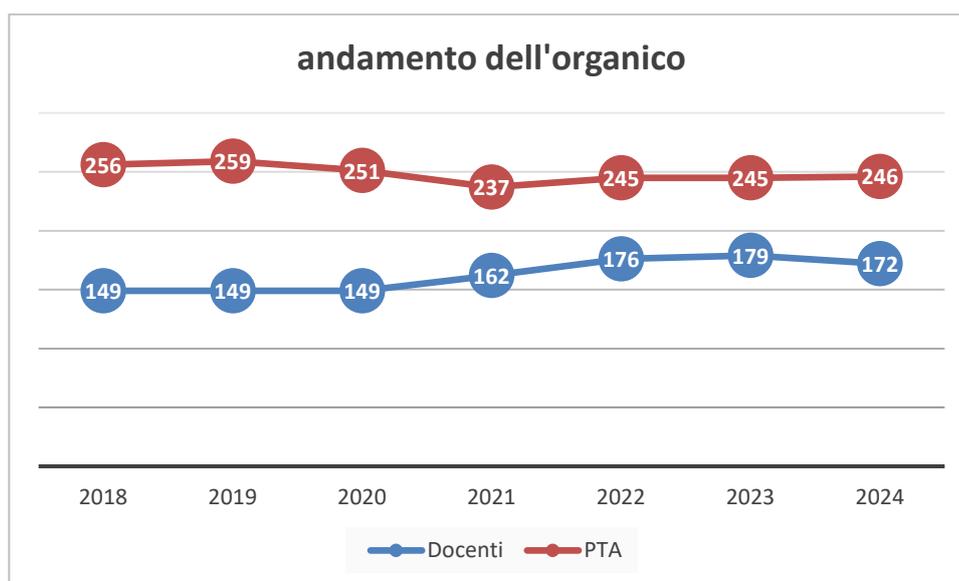
Tab. 3.10 consistenza organico personale tecnico amministrativo

ruolo		2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	Dirigente	3	3	4	4	4	4	4
	Area elevate professionalità	22	22	20	20	19	17	15
	Area Funzionari	88	85	88	86	84	90	87
	Area Collaboratori	129	133	130	125	135	127	135
Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	Dirigente ****	2	2	2	1	1	1*	1*
	Area Funzionari	2	5	5	2		4**	4**
	Area collaboratori	6	7	9	6	1	0	0
Totali		260	256	259	251	237	245	246

* direttore generale

**tecnologi a tempo determinato

Graf. 3.1 trend organico di Ateneo



La programmazione 2025-2027

La valutazione delle assunzioni di personale docente e ricercatore e del personale tecnico amministrativo nel triennio 2025-27 è stata effettuata anche tenendo conto dei tempi tecnici necessari a eseguire e completare le procedure di selezione e assunzione. La programmazione tiene conto anche della stima dei PO sulla base dei valori molto positivi degli indicatori per luav (ormai stabili da anni) che determinano il calcolo dei PO e che fanno pensare a un quasi totale reintegro, prevedendo in tal modo l'utilizzo completo delle risorse derivanti da cessazioni (più eventuale quota premiale). Nel 2023 l'Ateneo ha visto un'assegnazione di 8,91 PO.

Considerati i PO non utilizzati negli anni precedenti, la quantità di PO disponibili per l'Ateneo al termine del 2024, derivanti dalle assegnazioni già avvenute e al netto di tutte le assunzioni completate, ammonta a più di 20 PO. Per il 2025, in applicazione dell'art. 1 c. 165 della L. 207/2024, con riferimento alla possibilità di trattenere in servizio il personale dirigenziale e non fino al compimento del settantesimo anno di età, considerato che le indicazioni operative della Funzione pubblica sono arrivate a ridosso della

scadenza prevista per gli Atenei per la presentazione del PIAO, verranno valutati i casi che si dovessero presentare in corso d'anno nei limiti previsti dalla norma e solo se strettamente funzionali alle esigenze di servizio.

Piano del personale anno 2025

In base all'analisi delle cessazioni previste e delle attività da garantire a livello operativo (didattica e ricerca) e funzionale (amministrazione) il fabbisogno di PO per il 2025 si compone come indicato nella tabella seguente:

Tab. 3.11 Cessazioni

Cessazioni 2025	Unità	PO
I ^a fascia	1	1,00
II ^a fascia	0	0
Ricercatori	0	0
Totale docenti	1	1,00
Dirigente	1	0,65
PTA area EP	0	0
PTA area FU	0	0
PTA area C	3	0,75
Totale PTA	4	1,40
Totale compless.	5	2,40

Con riferimento alle assunzioni, oltre alle risorse destinate direttamente dall'Ateneo, sono presenti alcuni progetti finanziati da entità esterne che hanno garantito determinate quantità di PO, come indicato nella tabella seguente:

Tab. 3.12 Assunzioni

Assunzioni 2025	Ateneo	DM 795	ECCELLENZA	Totale PO
Preced. Programmaz. Upgrade da II ^a fascia a I ^a fascia (in corso di assunzione)	0,90			
Preced. Programmaz. Ricercatori TT		4,60	1,30	
I ^a fascia				
Upgrade da ricerc. TD lette b) a II ^a fascia	2,00			
Ricercatori TT		2		
Ricercatori TD b)				
Ricercatori TD a) **				
Totale docenti	2,90	6,60	1,30	10,80
Preced. Programmazione	1,60			
Nuova programmazione	0,50	1,20		
Totale PTA	2,10	1,20		3,30

Totale compless.	5,00	7,80	1,30	14,10
-------------------------	-------------	-------------	-------------	--------------

**assunzioni che non prevedono punti organico

Con riferimento al personale docente e ricercatore sono previsti 10,80 PO destinati alle nuove assunzioni, così suddivisi:

sulla programmazione di Ateneo

- 10 passaggi da ricercatore lett. b) a docente associato per 2,00 punti organico
- 3 passaggi da docente associato a docente ordinario per 0,90 punti (derivante dalla gestione 2024 e attualmente in corso di assunzione nel 2025)
- 2 proroghe biennali di 2 ricercatori a tempo det. lett. A) già formalizzate, senza consumo di punti organico, su fondi esterni
- 1 assunzione di una ricercatrice a tempo det. Lett. A) per chiamata diretta, vincitrice di finanziamento da parte della Commissione Europea, nell'ambito del programma "HORIZON EUROPE, Primo Pilastro Excellence Science - Marie Skłodowska Curie Actions (MSCA) Postdoctoral Fellowships - Global Fellowships" sul DM n. 795/2023 (Piano B)
- assunzioni di RTT per 4,60 punti organico (derivante dalla gestione 2024 e attualmente in corso di assunzione nel 2025)
- assunzioni per 2,00 punti organico sul Dipartimento di eccellenza
- 2 ricercatori TT per 1,30 punti organico, di cui uno riservato (derivante dalla gestione 2024 e attualmente in corso di assunzione nel 2025)

Con riferimento alla programmazione del PTA, le assunzioni sono previste a copertura dei fabbisogni dei diversi servizi che si sono creati e si creeranno sia a seguito di cessazioni non previste per mobilità o pensionamenti determinati dalle normative in vigore e sia a seguito dell'ultimo adeguamento organizzativo che ha portato all'aggiornamento del funzionigramma. Verranno poi bandite alcune posizioni di varie categorie, anche tecniche, su posizioni che richiedono caratteristiche specialistiche precise. Tali assunzioni potranno anche avvenire attingendo da graduatorie vigenti di altri Atenei o anche mediante progressioni verticali interne attivate ai sensi dell'art. 52 comma 1 bis del Dlg. 165/2001 o con il regime transitorio semplificato previsto dal CCNL di comparto

Si prevedono pertanto assunzioni 2025 per (3,30) PO derivanti:

sulla programmazione di ateneo

- 2,10 PO di cui 1,60 PO sulle risorse di Ateneo derivanti dalla gestione 2024 sul DM n. 795/2023
- 1,20 PO

Il totale destinato alla programmazione complessiva 2025 per tutto il personale ammonta pertanto a 14,10 PO.

La riserva complessiva a disposizione dell'ateneo è capiente, essendo pari a oltre 20,00 PO.

Prossime programmazioni

In base alle analisi delle cessazioni previste e delle attività da garantire a livello operativo (didattica e ricerca) e funzionale (amministrazione) il fabbisogno di PO per le prossime programmazioni del triennio si compone come da tabelle sotto riportate che potranno essere modificate in sede di formazione del budget autorizzatorio e sulla base delle assegnazioni ministeriali. Con riferimento alla programmazione del PTA, si procederà alla copertura dei fabbisogni che risulteranno ancora scoperti rispetto all'organigramma o derivanti dalle azioni da porre in essere del PS della nuova governance.

Tab. 3.13 Cessazioni 2026

Cessazioni 2026	Unità'	PO
I ^a fascia	1	1,00
II ^a fascia	1	0,70
Ricercatori	0	0,00
Totale docenti	2	1,70
DIRIGENTI	0	0
PTA Area EP	1	0,45
PTA Area FU	5	1,50
PTA Area Coll	0	0
Totale PTA	6	1,95
Totale compless.	9	3,65

Tab. 3.14 Assunzioni 2026

Assunzioni 2026	Ateneo	DM 795	ECCEL	Totale PO
I ^a fascia e II ^a fascia	3,40			3,40
Upgrade da ricerc. TD lett. b) a II ^a fascia	0,60			0,60
Ricercatori TT				0
Ricercatori TD b)				0
Totale docenti	4,00	0,00	0	4,00
Totale PTA	2,00	0	0	2,00
Totale compless.	6,00	0,20	0	6,00

Tab. 3.15 Cessazioni 2027

Cessazioni 2027	Unità'	PO
I ^a fascia	3	3,00
II ^a fascia	1	0,70
Ricercatori		
Totale docenti	4	3,70
dirigenti		
PTA area EP	1	0,45

PTA area FU	5	1,50
PTA area Coll	1	0,25
Totale PTA	7	2,20
Totale compless.	11	5,90

Tab 3.16 – assunzioni 2027

Assunzioni 2027	Ateneo	DM 795	ECCEL	Totale PO
professori I e II fascia	0			0
Upgrade II ^a fascia (da ricerc. TD lett. b)	0,60			0,60
Ricercatori TT				
Ricercatori TD b)				
Totale docenti	0,60	0,00	0,00	0,60
Totale PTA	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale compless.	6,00	0,00	0,00	0,60

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Premessa

Da sempre all'interno dell'Ateneo alla formazione è riconosciuto un ruolo centrale per la crescita professionale del personale tecnico e amministrativo sia a tempo indeterminato sia determinato, compresi la dirigenza e i tecnologi.

Il personale docente e ricercatore è destinatario di specifici interventi formativi come, ad esempio, la formazione obbligatoria in materia di sicurezza.

La formazione rappresenta un aspetto di grande importanza nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione. Come già evidenziato nelle precedenti direttive ministeriali e sottolineato nell'ultima di gennaio 2025 "la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento" collegata in particolare:

- all'elevato numero di reclutamenti
 - al necessario aggiornamento delle competenze collegato alla digitalizzazione
 - agli obiettivi di innovazione individuati dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)
- Il Piano della formazione, elaborato in coerenza con quanto previsto dalla normativa in materia (direttive e decreti ministeriali, CCNL di comparto, Linee guida sulla formazione in luav) dal 2022 è parte integrante del PIAO rappresentando ancor più uno strumento a supporto dello sviluppo del personale verso il raggiungimento degli obiettivi previsti nella sezione 2 del PIAO - valore pubblico, performance e anticorruzione.

3.4.2 Indicatori della formazione

Il punto di partenza è rappresentato dai dati relativi all'attività di formazione realizzata nel triennio 2020-2022.

È necessario ricordare che l'emergenza epidemiologica iniziata nel 2020 ha portato, da un lato a potenziare lo sviluppo delle iniziative formative a distanza e l'apprendimento delle necessarie competenze digitali per lo svolgimento del lavoro anche da casa.

Tab. 3.17 indicatori della formazione

	Indicatori della formazione	2020	2021	2022	2023	2024
1	budget impegnato per attività formative	75.783*	55.810	57.875 (+ 36.530 da fondi esterni)	80.000	80.000
2	ore di formazione erogate al PTA	4.718	7.010	6.390	9.209	6.075
3	n. PTA coinvolto in attività formative	192	227	192	238	233
4	n. medio di ore di formazione pro-capite per partecipante	24,57	30,88	33,28	38,69	25,10
5	% PTA coinvolto in attività formative	76%	96%	78%	97%	96%

*include quota per attività erogate nel 2019

Nel 2023, in Ateneo è stata prestata maggior attenzione al tema della sicurezza con corsi in presenza

(aggiornamento sull'antincendio e sul pronto soccorso, utilizzo dei defibrillatori, sull'utilizzo in sicurezza di specifiche attrezzature).

Nel corso del 2024 sono stati registrati 138 eventi formativi con un totale di 763 partecipazioni realizzando quanto previsto dal piano formativo 2024.

In materia di formazione sulla sicurezza, in particolare è stato completato l'aggiornamento avviato nel 2023 con un "corso di ergonomia" rivolto a tutto il PTA.

Come richiesto nell'obiettivo gestionale specifico sulla formazione attribuito a tutta la dirigenza, è aumentato il personale che ha interamente completato il percorso "Competenze digitali per la PA" all'interno della piattaforma Syllabus raggiungendo il livello avanzato su tutte e 11 le competenze.

Altri eventi organizzati dall'Ateneo e rivolti a tutto il personale sono stati:

- corso sulle novità fiscali 2024 realizzato in collaborazione con l'Università Ca' Foscari
- corso decreti e delibere dell'Università: rivolto prioritariamente al personale di nuova assunzione, ma che alla luce di una revisione dei modelli adottati dall'Ateneo ha coinvolto anche il restante personale e i Dirigenti.
- corso di autodifesa: offerto nell'ambito delle attività proposte sul tema dell'uguaglianza e parità di genere
- giornata della trasparenza delle università del Veneto 2024: nell'ambito delle attività del RPCT, quest'anno è stata organizzata dal nostro Ateneo e ha visto la partecipazione del personale luav e degli altri Atenei aderenti.

In corso d'anno sono continuati gli incontri specifici in materia di appalti e in via sperimentale a dicembre è stato avviato un progetto di formazione manageriale "Gestire gruppi di lavoro in modo efficace" che ha coinvolto personale dell'area didattica e della ricerca.

Sono stati frequentati anche alcuni corsi su possibili applicazioni dell'Intelligenza Artificiale in ambito universitario per sensibilizzare il personale su questa nuova tematica che sarà oggetto di formazione anche nel 2025.

In relazione a questi corsi e ai corsi di formazione specialistica, come risulta dai dati sopra riportati, c'è stato il coinvolgimento in pratica di tutto il personale in attività formative e le ore medie di formazione pro capite a dipendente superano le 24 ore richieste.

3.4.3 Sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2025-2027

La formazione del personale è una leva per sviluppare le competenze individuali in funzione al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e all'attuazione del PNRR.

Nel triennio 2025-2027, gli eventi in ambito formativo riguarderanno principalmente:

- lo sviluppo delle competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica (competenze digitali, sostenibilità ambientale)
- la realizzazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto
- lo sviluppo delle soft skills (competenze manageriali e organizzative, competenze comunicative)
- una maggiore attenzione al tema della formazione internazionale e alla gestione dei finanziamenti europei (competenze linguistiche e per l'internazionalizzazione)

A queste si affiancano le attività formative, previste dalle norme per tutte le pubbliche amministrazioni,

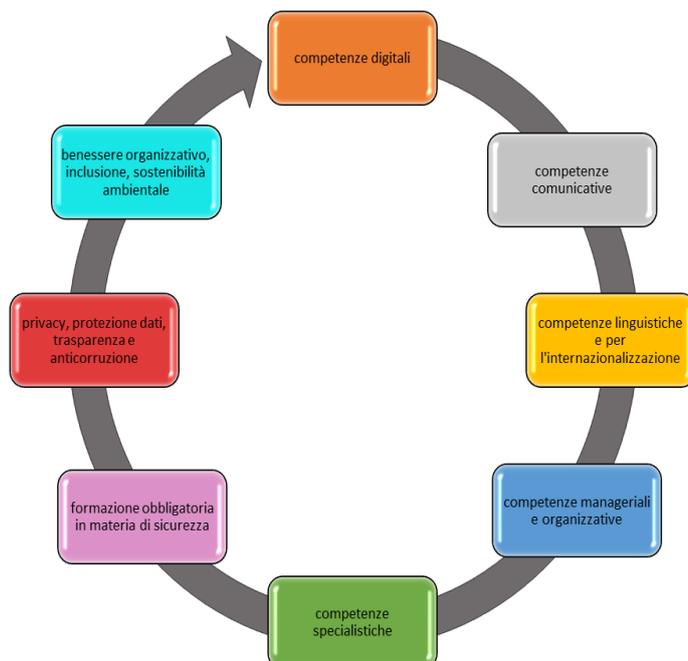
sulle tematiche: salute e sicurezza, contratti pubblici, trasparenza, privacy, lavoro agile, inclusione, parità di genere, ... che si raffigurano come un aggiornamento continuo.

Nel triennio l'azione dell'attività formativa oltre che su queste tematiche dovrà essere sempre più volta a supporto degli obiettivi dell'Ateneo individuati nel PS.

Le iniziative per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze del personale fanno riferimento nel triennio 2025-2027 agli ambiti formativi indicati in figura.

- competenze digitali
- competenze comunicative
- competenze linguistiche e per l'internazionalizzazione
- competenze manageriali e organizzative
- competenze specialistiche
- formazione obbligatoria in materia di sicurezza
- privacy, protezione dati, trasparenza e anticorruzione
- benessere organizzativo, inclusione, sostenibilità ambientale

Fig.3.2 ambiti della formazione



In riferimento a ogni ambito, vengono organizzati degli eventi formativi interni o è prevista la partecipazione a corsi esterni in base a specifiche esigenze collegate agli obiettivi dell'Ateneo.

3.4.4 Il Piano della formazione 2025

La formazione del personale tecnico e amministrativo è attuata in risposta alle esigenze trasversali di formazione organizzativa e al fabbisogno di formazione specialistica di ogni area.

La formazione organizzativa, rispondente ai fabbisogni formativi trasversali delle aree dell'Ateneo, è programmata annualmente dalla direzione in coerenza con gli obiettivi dell'Ateneo.

La formazione specialistica è finalizzata allo sviluppo di esperienze, conoscenze e tecniche specifiche legate alle discipline di riferimento e all'attività svolta. È promossa dalla dirigenza delle diverse aree che autorizza la partecipazione ai singoli eventi durante tutto l'anno.

In coerenza con quanto previsto nelle "Linee guida sulla formazione in luav", il budget annualmente assegnato al capitolo della formazione del personale tecnico e amministrativo, è internamente ripartito per finanziare la formazione organizzativa e la formazione specialistica di ogni area.

L'attività formativa può inoltre essere finanziata con altre risorse provenienti da specifici progetti.

In riferimento agli ambiti individuati, le iniziative formative programmate per il 2025 sono sinteticamente riportate nella seguente tabella e verranno incrementate in corso d'anno a seguito dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Tab. 3.18 iniziative formative

COMPETENZE DIGITALI		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Partecipazione al percorso "Competenze digitali per la PA" all'interno della piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica	PTA	n. PTA/ore formazione
Partecipazione ai diversi percorsi formative proposti all'interno della piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica	PTA e dirigenti	n. PTA/ore formazione
Corsi 2025 del Bando valore PA bando 2024	PTA individuato dai dirigenti	n. PTA/ore formazione
Formazione sul "Protocollo informatico" Titulus	PTA di nuova assunzione	n. PTA/ore formazione
COMPETENZE COMUNICATIVE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi 2025 del Bando valore PA bando 2024	PTA individuato dai dirigente	n. PTA/ore formazione
COMPETENZE LINGUISTICHE E PER INTERNAZIONALIZZAZIONE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi 2025 del Bando valore PA bando 2024	PTA individuato dai dirigenti	n. PTA/ore formazione
COMPETENZE MANAGERIALI E ORGANIZZATIVE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi 2025 del Bando valore PA bando 2024	PTA individuato dal dirigente	n. PTA/ore formazione
Partecipazione a percorsi formative di sviluppo soft sSkill proposti all'interno della piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica	PTA e dirigenti	n. PTA/ore formazione
COMPETENZE SPECIALISTICHE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Incontri "Novità fiscali 2025"	PTA	n. PTA/ore formazione
Incontri di approfondimento conoscenza in materia di appalti pubblici	PTA di riferimento per l'Ateneo	n. PTA/ore formazione
Corsi esterni individuati dai dirigenti	PTA individuato dal dirigente	n. PTA/ore formazione
FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI SICUREZZA		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi e-learning formazione di base (4h) e specifica (4h)	PTA di nuova assunzione e altri ruoli non PTA	n. PTA/ore formazione
Corsi specifici per preposti (5h formazione generale +3h specifica)	personale individuato dal RSPP e dalla dirigenza	n. PTA/ore formazione
Formazione specifica per utilizzo strumentazione e attrezzature nei laboratori	PTA tecnico di laboratorio	n. PTA/ore formazione
Formazione per RSPP dell'Ateneo e addetti al servizio di supporto	RSPP e addetti	n. PTA/ore formazione
Formazione per Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (R.L.S.)	RLS di Ateneo	n. PTA/ore

PRIVACY, PROTEZIONE DATI, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi e-learning in materia di privacy e protezione dati	PTA di nuova assunzione	n. PTA/ore formazione
Corsi organizzati da ANAC	PTA individuato dal RPCT	n. PTA/ore formazione
Corsi 2025 del Bando valore PA bando 2024	PTA individuato dal dirigente	n. PTA/ore formazione
Formazione specifica dei Responsabili Interni, dei Referenti di cui agli artt. 8 e 9 del Regolamento Privacy	PTA individuato dal DPO	n. PTA/ore formazione
Formazione specifica per DPO dell'Ateneo e addetti del servizio di supporto	DPO e addetti	n. PTA/ore formazione
Partecipazione alla giornata sulla trasparenza e ad altre iniziative nell'ambito del Progetto Atenei Veneti sulla trasparenza	PTA di riferimento	n. PTA/ore formazione
BENESSERE ORGANIZZATIVO, INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE		
EVENTI	DESTINATARI	INDICATORE
Corsi e-learning sullo sviluppo sostenibile realizzati da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile	PTA e altri ruoli non PTA	n. PTA/ore formazione
Percorso e-learning "riforma Mentis" all'interno della piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica	PTA e altri ruoli non PTA	n. PTA/ore formazione

Coerentemente con la direttiva di gennaio 2025 del ministro Zangrillo, "è compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale. La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40". All'interno del nostro Ateneo è la dirigenza che promuove, individua e autorizza la partecipazione dei propri collaboratori, in particolare ai corsi di formazione specialistica, nel rispetto del principio della rotazione, per consentire la più ampia partecipazione del personale.

Per la realizzazione dei corsi e valorizzare le professionalità presenti, la dirigenza individua, quando possibile, personale interno avente competenze e conoscenze idonee rispetto a specifiche esigenze, in alternativa si rivolge a enti esterni.

Già dal 2024 per ogni dirigente è stato definito un obiettivo gestionale specifico sulla formazione, con il coordinamento generale del dirigente dell'Area finanza e risorse umane, relativamente alle opportunità formative promosse dal Dipartimento della funzione pubblica nella piattaforma Syllabus e a un sistema di monitoraggio della formazione che con riferimento alla dirigenza riguarderà in particolare la formazione specialistica.

Sulla base di specifiche esigenze individuali inerenti l'area di competenza, a particolari obiettivi di performance, lo sviluppo delle competenze specialistiche si realizza prevalentemente attraverso la partecipazione a corsi organizzati da enti esterni e la partecipazione a gruppi di lavoro.

Nel corso del 2024 è stato adottato un nuovo applicativo a supporto della gestione della formazione con

uno specifico modulo attraverso il quale è stato chiesto a fine anno alla dirigenza di segnalare le esigenze formative del personale della struttura gestita su tematiche trasversali all'Ateneo in considerazione del ruolo organizzativo ricoperto e del suo potenziale sviluppo professionale. L'analisi e l'approfondimento di quanto segnalato consentirà nel corso del 2025 alla direzione di meglio definire il fabbisogno formativo dell'Ateneo, in termini di leadership, soft skills e di competenze specialistiche, al fine di progettare ed erogare attività finalizzate a sviluppare una piena consapevolezza del ruolo ricoperto all'interno dell'Ateneo e a conseguire più elevati livelli di performance individuale verso il raggiungimento degli obiettivi.

Il personale può partecipare a iniziative formative erogate con modalità differenti, in particolare:

- formazione in aula: per quanto concerne la formazione in materia di sicurezza, sia per la formazione manageriale che tecnico-specialistica.
- formazione online: l'utilizzo delle nuove tecnologie ha permesso di fornire risposta alle esigenze formative e di aggiornamento del personale nel periodo emergenziale; oggi l'utilizzo di corsi di formazione blended o interamente erogati in modalità e-learning permette un'ampia flessibilità nella partecipazione alle iniziative formative proposte e una sempre maggiore conciliazione dei tempi vita-lavoro
- formazione on the job: è volta a sviluppare competenze tecnico-specialistiche attraverso l'affiancamento a esperti in quella particolare competenza. Questa modalità è utilizzata per l'inserimento di personale neoassunto in Ateneo, in caso di mobilità interna o per sviluppare delle competenze specialistiche.

Attraverso il portale web sulla formazione, tutto il personale può visualizzare e scaricare il proprio curriculum formativo aggiornato.

L'ultimo biennio è stato caratterizzato da un alto turnover di personale. Per il personale neoassunto a tempo determinato e indeterminato è previsto un programma di formazione d'ingresso. L'iniziativa prevede, oltre ai corsi in e-learning in materia di sicurezza e privacy, degli incontri teorico-pratici di formazione:

- trasversale di base relativa all'organizzazione, ai regolamenti interni e ai principali applicativi informatici utilizzati;
- specialistica finalizzata a fornire competenze specifiche per lo svolgimento delle attività della struttura di assegnazione definita all'interno di ogni area.

Questi incontri formativi per il personale di nuova assunzione sono ritenuti importanti per favorire l'integrazione del personale e una conoscenza diffusa e approfondita dell'Ateneo.

Il personale neoassunto, al pari di tutto il personale dell'Ateneo, viene abilitato alla fruizione dei corsi sulla piattaforma Syllabus e incentivato dalla dirigenza a completare i percorsi formativi offerti a iniziare con il percorso per lo sviluppo delle competenze digitali.

3.4.5 Opportunità formative

Altre opportunità formative per il personale tecnico amministrativo sono costituite da:

- mobilità internazionale a fini formativi: Erasmus staff training, Erasmus Plus International Credit Mobility (ICM)
- partecipazione a master o a corsi di perfezionamento anche finanziati da borse di studio finalizzati allo

sviluppo di competenze di interesse dell'Ateneo

- partecipazione all'iniziativa "PA 110 e lode" che consentirà al personale di iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

Nel caso la direzione generale preveda la partecipazione a Master o ad altri corsi esterni che comportino il conseguimento di titolo riconoscibile anche al di fuori dell'Ateneo, viene attuata, di norma, una procedura di selezione interna.

4 MONITORAGGIO

4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance

Coerentemente con le indicazioni del D.lgs. 150/2009 la misurazione della performance avviene sia in corso d'anno (monitoraggio intermedio, a luglio, sui risultati relativi al primo semestre) sia a inizio dell'anno successivo, sui risultati dell'anno precedente, utilizzati anche per la valutazione della performance.

La misurazione semestrale

Come previsto dal D.Lgs 150/2009 e dal documento sul SMVP luav vigente, nel mese di luglio il servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi nel semestre precedente relativamente agli obiettivi strategici e operativi.

Tale report viene comunicato al DG, al NdV e viene condiviso con coloro che sono responsabili delle aree in tempo utile per facilitare tempestivi interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

I risultati semestrali riguardano gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali di Ateneo, che sono forniti dalla dirigenza delle aree di supporto dell'amministrazione o da alte banche dati interne o esterne.

La misurazione dei risultati annuali

La misurazione dei risultati è attribuita al servizio controllo di gestione che provvede alla raccolta elaborazione e analisi dei dati e delle informazioni e alla elaborazione dei report e delle relazioni previste dalla normativa vigente.

La misurazione annuale riguarda:

- obiettivi strategici
- obiettivi gestionali di Ateneo
- obiettivi di performance e miglioramento continuo relativi all'efficienza, che riguardano i costi medi unitari, e relativi all'efficacia, che concernono la customer satisfaction.

I risultati relativi agli obiettivi di struttura e ai comportamenti sono monitorati direttamente dai responsabili in sede di valutazione della performance dei collaboratori.

Il cruscotto sintetico

Il cruscotto rappresenta una innovativa ed efficace modalità di visualizzazione dei risultati ottenuti relativamente agli obiettivi strategici ed è accessibile direttamente a:

- il rettore e la prorettrice
- il SA
- il CDA
- il DG
- il NdV
- il Servizio qualità e valutazione

Alcuni indicatori sono aggiornati in modo automatizzato, alimentati dal DWH U-Gov o da banche dati esterne, altri sono caricati periodicamente dal servizio controllo di gestione.

Il cruscotto, informatizzato con Cineca, è stato aggiornato con i nuovi obiettivi del PS nel 2024.

4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo

Luav effettua l'analisi del benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano, che permette tra l'altro di confrontare i propri risultati con numerosi altri atenei italiani. Il questionario utilizza il modello preparato da ANAC.

Il servizio controllo di gestione effettua annualmente l'analisi dei dati trasmessi dal POLIMI e elabora una presentazione dei risultati che viene illustrata dal DG a tutto il personale tecnico amministrativo e pubblicata sul portale web di Ateneo.

L'analisi riguarda sia l'andamento dei risultati delle diverse tematiche rispetto agli anni precedenti sia il confronto dei risultati dell'Ateneo con il valore medio degli altri atenei partecipanti. Un benchmark interno ed esterno è offerto nell'ambito dei nuovi cruscotti gestionali per la dirigenza che utilizza il SW MS Power BI Service.

4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale PRO3

L'Ateneo partecipa al Programma triennale luav 2024-26, più sopra illustrato, denominato: "Innovazione e ricerca per il futuro degli studenti luav" costituito da 2 obiettivi specifici.

Il Decreto Ministeriale n. 773 del 10-06-2024 dispone che i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi siano oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target.

Il servizio controllo di gestione luav monitora periodicamente il raggiungimento dei risultati e relaziona al DG che organizza una presentazione dei risultati agli organi di governo, in modo da poter intraprendere in tempo utile eventuali interventi correttivi.

4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza

L'attività di monitoraggio consente alla RPCT di svolgere un controllo, da un lato, sullo stato di attuazione delle misure e, dall'altro, sull'idoneità delle stesse.

L'esito del monitoraggio e dell'aggiornamento rispetto all'effettività e tipologia di misura effettuato dalla dirigenza, rispetto alle misure inserite nel precedente Piano, è contenuto nell'**allegato 2.5 - monitoraggio misure 2024** al presente Piano, secondo i dati raccolti per area dirigenziale.

Il monitoraggio sull'attuazione e idoneità delle misure programmate a esito dell'attività di trattamento del rischio si basa, a partire dal 2022, su una verifica degli indicatori, dei target e delle tempistiche di attuazione definiti in sede di programmazione, come riportati nel citato **allegato 2.4 - registro dei rischi** al presente Piano e avverrà, nel rispetto delle indicazioni di cui all'allegato 1 al PNA 2019:

- sulla totalità delle misure programmate, in autovalutazione da parte della struttura organizzativa che ha

la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, con cadenza almeno annuale;
- tramite audit specifici e verifiche sul campo con la struttura organizzativa responsabile della relativa attuazione, da parte della RPCT, su un campione di misure nel rispetto dei criteri indicati nell'allegato 1 al PNA 2019.

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi di performance che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza, contenuti nella Sezione 2 "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione", sottosezione 2 "Performance", il monitoraggio avviene secondo le modalità previste dal documento sul SMVP di Ateneo.

Il monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione viene svolto secondo le modalità indicate nel paragrafo "2.3.3.2 Monitoraggio della Sezione Amministrazione Trasparente", di cui alla Sezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del presente Piano.

L'incarico di servizi ispettivi (Decr. DG prot. 25491 del 29/04/2021) riguarda in sintesi tre ambiti:

- a) verifiche su autodichiarazioni, inerenti il controllo sulle autodichiarazioni presentate all'Ateneo da assegnatari di contratti di insegnamento e di collaborazione alla didattica, contratti di lavoro autonomo, di assegni e di borse di studio e dottorato;
- b) verifiche effettuate con il supporto della commissione dei servizi ispettivi, inerenti l'accertamento dello svolgimento di attività extraistituzionale non comunicata o non autorizzata dall'Ateneo, attività extraistituzionale non conferibile o incompatibile con le funzioni e gli interessi dell'Ateneo, nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi;
- c) controllo e audit di progetti di ricerca.

4.5 Il monitoraggio della sezione organizzazione e capitale umano

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale da OIV/NdV.

4.6 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance luav è stato implementato presso l'Università luav a partire dal 2011 e da allora è stato più volte aggiornato, con periodicità annuale in seguito a quanto disposto dall'art. 7 c. 1 il DLgs 150/2009 integrato dal D.Lgs 74/2017.

Nel 2023 il documento è stato aggiornato dopo l'approvazione del nuovo PS luav 2023-27, adattandolo ai nuovi obiettivi e azioni che gli organi di governo e gli stakeholders hanno individuato. Con la definizione del nuovo PS e del nuovo sistema di obiettivi strategici e operativi, oltre al conseguente aggiornamento del sistema di indicatori, si sono poste le premesse per un sensibile miglioramento della performance dell'Ateneo.

Al fine di migliorare l'accountability interna ed esterna è infine stato potenziato lo sviluppo del sistema di

reporting, arricchito da una strumentazione evoluta costituita dai cruscotti di indicatori che consentono di visualizzare sia i dati e le informazioni strategiche che operative:

- cruscotto sintetico per gli organi di governo (indicatori strategici luav)
- cruscotto gestionale per i dirigenti (dati inerenti il progetto Good Practic su: FTE, costi medi unitari, costi del personale, customer satisfaction, benessere organizzativo)
- cruscotto Cineca per il bilancio di genere (dati su personale, studenti, da DWH U-Gov luav e da open access ministeriali)
- cruscotto Cineca per il Direttore Generale (dati elaborati da Cineca relativi a FFO, PRO3, ecc.).

Oltre al fatto di poter contare su un PS ben definito, uno dei punti di forza del sistema è il fatto di essere molto articolato in termini di obiettivi e di indicatori di performance, che può contare su una misurazione della customer satisfaction degli stakeholders interni ed esterni molto articolata e strutturata.

Il sistema di misurazione e valutazione inoltre coinvolge tutta la componente tecnico amministrativa, dal direttore al collaboratore, con un apprezzamento del personale desumibile sia dal ridottissimo tasso di contestazioni che dalle valutazioni emerse nell'indagine sul benessere organizzativo.

Nel corso del 2024 si è realizzato il passaggio a un nuovo applicativo Cineca per la elaborazione delle schede obiettivi e valutazione della performance, più evoluto rispetto a quello precedente.

I miglioramenti su cui si intende operare nel corso del 2025 riguardano principalmente:

- l'ampliamento dell'entità delle risorse finanziarie monitorate mediante progetti/obiettivi, nell'ambito di una sempre più ampia corrispondenza tra programmazione delle performance e budget dell'Ateneo;
- l'individuazione e attivazione di comitati di indirizzo relativi all'offerta formativa di Ateneo e dottorato di ricerca, in seguito al suggerimento del NdV luav del 20.05.2024;
- una analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati, in seguito al suggerimento del NdV luav del 20.05.2024;
- un più stringente monitoraggio dei costi e dei proventi in corso di esercizio.