



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**Piano Integrato di Attività e  
Organizzazione (PIAO)  
2025-2027**

## Sommario

Premessa .....	2
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione .....	4
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	5
2.1 Valore pubblico .....	5
2.2 Performance .....	6
2.2.1 Gli obiettivi di sostenibilità .....	9
2.2.2 Trasversalità degli obiettivi .....	9
2.2.3 Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo .....	13
2.2.4 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo .....	13
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	15
2.3.1 Oggetto e riferimenti normativi .....	15
2.3.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione .....	16
2.3.3 Gestione del rischio .....	18
2.3.4 Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione .....	45
2.3.5 Riesame periodico della funzionalità del sistema .....	45
2.3.6 Trasparenza .....	46
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano .....	50
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	53
3.2.1 Le condizionalità e i fattori abilitanti .....	53
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	54
3.4 Formazione del personale – piano sinapsi .....	54
3.4.1 Presentazione .....	54
3.4.2 Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2025-2027 .....	55
3.4.3 La direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 .....	56
3.4.4 Le azioni formative del 2025 .....	56
Sezione 4: Monitoraggio .....	62
Allegati .....	64

## Premessa

L'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, prevede che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La norma ha l'obiettivo di razionalizzare e semplificare la redazione e il coordinamento degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, al fine di garantire maggiore efficienza, trasparenza e accessibilità.

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

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

La norma risponde alla volontà di superare la molteplicità – e la conseguente frammentazione – degli strumenti di programmazione e di creare un piano unico di *governance*. In quest'ottica è stato redatto il presente PIAO dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Ai fini della sua redazione, è stato tenuto in debita considerazione il Decreto 30 giugno 2022, n. 132, adottato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, avente ad oggetto i contenuti e la strutturazione del PIAO in "sezioni di programmazione" unitamente a un Piano-tipo per le pubbliche amministrazioni. Il presente PIAO è stato elaborato anche seguendo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – comprese le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5" pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il *feedback* pervenuto da ANVUR nel corso del 2017, nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017, accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo aggiornato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, nella seduta del 31 gennaio 2025. Alla fine del 2017, a integrazione delle Linee Guida 2015, l'ANVUR ha approvato una "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", evidenziando come una delle maggiori novità delle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 riguardasse il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti all'interno del processo di

valutazione delle amministrazioni. L'Ateneo ha da subito colto tale aspetto, utilizzando lo strumento della *customer satisfacton* per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni e per la valutazione della performance organizzativa.

Il presente documento recepisce anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto all'interno dell'Ateneo ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro agile e performance, il PIAO individua degli obiettivi funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Il PIAO rappresenta uno dei principali strumenti attuativi del Piano Strategico 2021-2026, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 1° ottobre 2021 con Delibera n. 125/2021. Gli obiettivi e le azioni presentati nel PIAO sono strettamente connessi alle linee strategiche ed agli obiettivi strategici dell'Ateneo di cui rappresentano la realizzazione.

Inoltre, il PIAO tiene conto delle disposizioni più recenti, quali la L. n. 41/2023 di *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative”*, la Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 contenente le *“nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”* oltre che la direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 avente come titolo *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*.

## Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione

<b>Amministrazione pubblica</b>	Università Ca' Foscari Venezia
<b>Indirizzo</b>	Dorsoduro n. 3246, 30123 Venezia
<b>PEC</b>	protocollo@pec.unive.it
<b>P.IVA</b>	00816350276
<b>C.F.</b>	80007720271
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.unive.it/">https://www.unive.it/</a>

Tabella 1 - Scheda anagrafica dell'Università Ca' Foscari Venezia.

L'Università Ca' Foscari Venezia nasce come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia nel 1868. È la prima *Business School* d'Italia, seconda in Europa ad Anversa, di cui segue il modello (accostamento complementare di insegnamento teorico e pratico) componendosi di una Sezione commerciale per preparare i giovani negli studi per l'esercizio della professione mercantile e per creare i futuri insegnanti di Economia, di una Sezione magistrale per insegnare, oltre allo studio delle principali lingue europee, anche quelle orientali e, infine, di una Sezione consolare per preparare i giovani alla carriera diplomatica. Il R.D. 28 novembre 1935 fa assurgere la Scuola al rango di Università statale. L'Istituto veneziano viene quindi articolato nella Facoltà di scienze economiche e commerciali e nel Magistero di Lingue che nel 1954 diverrà Facoltà di lingue. Nel 1968 nasce l'Università degli Studi di Venezia e nel 1969 vengono istituite due nuove Facoltà, quella di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale. Gli anni settanta, ottanta e novanta rappresentano il successivo ampliamento e sviluppo dell'Ateneo tanto in città lagunare quanto a Mestre, con l'istituzione di numerosi corsi di laurea e del diploma universitario, cui si sono recentemente sostituiti i nuovi corsi di laurea (triennale) e laurea magistrale (specialistica) previsti dalla recente riforma degli ordinamenti didattici universitari.

Attualmente a Ca' Foscari si insegnano più di quaranta lingue e si realizzano avanzati progetti di ricerca e innovativi programmi di studio per garantire un'offerta formativa d'eccellenza che, con l'introduzione dei corsi *Minor*, sta divenendo sempre più trasversale e interdisciplinare.

Per un approfondimento sulla struttura organizzativa e sulle attività dell'Università Ca' Foscari Venezia si rimanda alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano", paragrafo 3.1 "Struttura organizzativa" del presente PIAO.

## Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

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

### 2.1 Valore pubblico

Il presente PIAO è strettamente connesso con la pianificazione strategica dell'Ateneo, da cui derivano gli obiettivi e le linee di sviluppo. Con la pubblicazione del suo Piano Strategico, l'Ateneo ha voluto definire gli obiettivi strategici correlati alla visione "Ca' Foscari 2026", tenendo conto del contesto di riferimento sia in termini di opportunità che di vincoli, considerati però sempre come "elementi agibili". Il Piano Strategico di Ateneo ha l'obiettivo di "creare uno spazio d'azione" dove le strutture e le persone di Ca' Foscari riescano a valorizzare le proprie competenze, risorse e progettualità, finalizzandole al perseguimento di obiettivi comuni.

Il Piano Strategico è un documento cardine per l'Ateneo: descrive gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo e le risorse che si intendono adottare per realizzarli, rappresentando un punto di riferimento ampio dove collocare le azioni e le decisioni quotidiane o di breve periodo, oltre che lo strumento per condividere gli aggiornamenti sull'avanzamento del cammino con tutta la comunità e i portatori di interessi esterni.

Al Piano Strategico viene quindi assegnato il compito di disegnare e preordinare il futuro dell'Ateneo delineando il posizionamento a cui si ambisce e il valore pubblico che si intende creare. Con il Piano Strategico 2021-2026 Ca' Foscari ha esplicitato dettagliatamente le politiche che intende porre in essere per generare di Valore Pubblico, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile.

Nel Piano Strategico vengono chiaramente delineate le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse dell'Ateneo, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione.

Il collegamento degli obiettivi assegnati alle varie strutture dell'Ateneo con il Piano Strategico assicura che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come finalità il mantenimento delle promesse di mandato, il miglioramento dell'impatto della ricerca e della didattica e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli *stakeholder*, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di valore pubblico.

Tra gli obiettivi del PIAO 2025-2027 trovano spazio anche quelli legati ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale dell'Ateneo e quelli legati alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure.

In particolare, nel triennio in esame si continuerà a portare avanti il Piano di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA) i cui dettagli sono riportati all'Allegato 1.

Si continuerà, inoltre, la revisione delle procedure per individuare i processi da reingegnerizzare e semplificare; i processi selezionati per il periodo 2025-2026 sono: la revisione dei processi di qualità dell'Ateneo connessi con la visita di accreditamento, la razionalizzazione dei costi, la ridefinizione del Piano Operativo Lavoro Agile, la revisione strategica dell'offerta formativa, la revisione della normativa interna in una logica di semplificazione, la revisione dei processi per l'introduzione dei sistemi di intelligenza artificiale. Per favorire la creazione di valore pubblico, l'Ateneo ha redatto nel 2022 il Piano di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici (<https://www.unive.it/pag/46612/?L=0>) con l'obiettivo di proporre una serie di azioni e un programma credibile per la progressiva riduzione dell'impronta carbonica dell'Ateneo, nell'ottica del raggiungimento della neutralità emissiva al 2050 e di aumentare la resilienza ai principali *stressor* climatici, ai quali è attualmente già soggetto e andrà soggetto in modo crescente nei prossimi decenni. Il Piano ha durata triennale e si articola in azioni raggruppate per aree di intervento: "edifici e

attrezzature”, “altri spazi”, “mobilità”, “materiali”, “awareness”. L’attuazione delle azioni previste dal Piano per il triennio 2025-2027 è inserita tra gli obiettivi di Ateneo.

Alla creazione di valore pubblico concorrono anche le azioni e gli impegni che mirano a promuovere l’uguaglianza di genere all’interno dell’Ateneo attraverso cambiamenti istituzionali e culturali, come riportato all’interno del Piano Strategico 2021-2026 nel “*flagship 7: inclusione, giustizia sociale, parità di genere*”. Per il periodo di riferimento del PIAO 2025-2027, le azioni aggiornate per la promozione dell’uguaglianza di genere sono contenute nel *Gender Equality Plan* e riportate nell’Allegato 2. Inoltre, l’Ateneo ha recentemente adottato il [Piano Strategico per la Parità di Genere dell’Università Ca’ Foscari Venezia](#), redatto in conformità alla prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 del 16/03/2022. La Versione 2 di tale piano, pubblicata a dicembre 2024, rappresenta un ulteriore passo verso l’inclusione e la giustizia sociale, consolidando l’impegno dell’Ateneo nel perseguire i principi di equità e parità di genere. Infine, un ulteriore strumento di supporto a queste iniziative è rappresentato dal Piano Triennale di Azioni Positive 2024-2026 (PTAP, Allegato 9), che definisce specifiche misure e interventi volti a favorire le pari opportunità, contrastare le discriminazioni e promuovere il benessere lavorativo per tutte le componenti della comunità accademica. L’Ateneo riconosce la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone come strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e dei processi di rinnovamento. Le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze producono valore sia per le persone che lavorano nelle amministrazioni, quali beneficiari diretti delle iniziative formative, ma anche per le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni. La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO, una delle determinanti della creazione di valore pubblico. Per questi motivi l’Ateneo pone una particolare attenzione alla pianificazione e realizzazione della formazione per i propri dipendenti come meglio dettagliato al capitolo 3.4.

## 2.2 Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale. Come previsto dall’art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare e aggiornare annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, il SMVP.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa e della performance individuale del dipendente pubblico, introdotte con il D.Lgs. n. 150/2009, è strettamente collegato alla necessità di creare valore pubblico. È importante, infatti, che l’attribuzione degli obiettivi e la valutazione delle performance dell’Ateneo siano condotte nell’ottica di miglioramento dei servizi offerti e avendo cura di tutti gli elementi di cui si compone il valore pubblico, tra cui l’*accountability*, la buona organizzazione, il rispetto della legalità, l’efficienza, l’economicità, la visione del futuro, la programmazione, il controllo e il coinvolgimento degli utenti.

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 31 gennaio 2025, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha approvato l’aggiornamento 2025 del SMVP.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- la stretta connessione con la mission e gli obiettivi di generazione del Valore Pubblico declinati nel Piano Strategico di Ateneo;
- l’applicazione di un modello di valutazione a cascata in cui la definizione degli obiettivi per ciascuna struttura e per ciascun soggetto valutato discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa. Tale modello garantisce la coerenza nella gestione e, allo stesso tempo,

collega il risultato individuale con la performance istituzionale e con quella della struttura di appartenenza;

- la centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- il raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

- una relativa alla definizione della performance istituzionale, in termini di indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;
- una relativa alla definizione della performance organizzativa delle strutture accademiche e delle strutture amministrative, con l'indicazione degli ambiti di valutazione e dei relativi indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;
- una relativa alla performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il personale tecnico-amministrativo (PTA), compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e i Tecnologi.

Sinteticamente, le strutture organizzative vengono valutate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto delle risorse disponibili, delle eventuali contingenze manifestatesi durante l'anno e del monitoraggio periodico utile per evidenziare eventuali scostamenti e attuare azioni correttive.

Per quanto riguarda la performance individuale, Ca' Foscari ha una consolidata esperienza nella valutazione delle prestazioni del personale rispettivamente per i Dirigenti e per il restante PTA di tutte le categorie e aree professionali.

Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti consentono di apprezzare la prestazione svolta e il grado di miglioramento del processo, in termini di efficienza, efficacia o *outcome*. Gli obiettivi di performance individuati nel presente Piano sono strettamente collegati alle linee strategiche individuate dal Piano Strategico.

Gli obiettivi di performance sono quindi stati suddivisi in tre gruppi: obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale, ciascuno strettamente collegato agli obiettivi strategici delineati nel Piano Strategico. La valutazione segue un processo gerarchico che parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale) ed è calcolata tenendo conto degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse. Per tutte le strutture di Ateneo la performance organizzativa tiene conto, inoltre, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* (SLA) e di alcuni obiettivi specifici.

Nella declinazione degli obiettivi, si è tenuto conto, oltre ai sopra richiamati obiettivi strategici e alla programmazione triennale MUR anche delle proposte da parte delle strutture. Particolare risalto è stato dato alla rilevazione della soddisfazione degli utenti e alla redazione di *Service Level Agreement* che definiscono i livelli di servizio minimo da offrire all'utenza interna ed esterna. Infine, sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi anche gli obiettivi di sostenibilità e gli obiettivi contenuti all'interno della sezione rischi corruttivi e trasparenza del presente PIAO che ha sostituito il precedente Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

In sintesi, quindi, la valutazione dei dipendenti dell'Ateneo è basata non solo sul raggiungimento degli obiettivi individuali, ma anche degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della struttura di cui ciascun dipendente fa parte.



Il SMVP tiene anche conto del ricorso al lavoro agile, nella parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi, facendo in modo che il documento possa costituire uno strumento atto a sostenere lo sviluppo di una cultura orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, all'incremento della produttività. Il SMVP rappresenta il fulcro attorno al quale far ruotare le dimensioni dell'organizzazione agile, attribuisce valore alle dimensioni più virtuose e può fornire una base informativa anche per valutare ed eventualmente ri-orientare gli effetti del lavoro agile.

I descrittori dei comportamenti organizzativi sono funzionali all'organizzazione del lavoro agile in quanto integrano le dimensioni tipiche del lavoro a distanza e si caratterizzano per i seguenti elementi:

- attengono a comportamenti attendibili, prevedibili e osservabili;
- sono brevi, semplici, concreti e indipendenti;
- devono riflettere il livello di responsabilità attribuito al ruolo e allo specifico contesto organizzativo.

I singoli comportamenti organizzativi sono aggregati in aree *smart* trasversali: l'organizzazione efficiente del lavoro, lo spirito d'iniziativa, la creatività e il senso dell'innovazione, imparare ad imparare, la collaborazione, l'agilità. Ai ruoli dell'Asse Manageriale è inoltre aggiunta l'area della *Leadership*, mentre ai ruoli dell'Asse Professionale è aggiunta l'Autorevolezza specialistica.

Il SMVP tiene conto anche della recente direttiva del ministero della Pubblica Amministrazione che prevede il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Come previsto dal SMVP, sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato personale tecnico-amministrativo. Tra le strutture in organigramma, solo la *Ca' Foscari Challenge School*, alcuni Centri di Ateneo e il Centro Interuniversitario Studi sull'Etica non hanno obiettivi per il triennio 2025-2027 poiché privi di personale tecnico-amministrativo dipendente dell'Ateneo.

Maggiori informazioni riguardo al SMVP possono essere ricavate dalla lettura del documento pubblicato all'indirizzo web <https://www.unive.it/pag/10907/>.

### 2.2.1 Gli obiettivi di sostenibilità

Altro elemento qualificante, ormai consueto all'interno del processo di pianificazione e controllo implementato da Ca' Foscari, è l'inserimento di obiettivi di sostenibilità all'interno del PIAO.

Gli obiettivi di sostenibilità sono volti a minimizzare l'impatto dell'Università sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio.

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

Ca' Foscari è stata la prima Università in Italia a inserire la sostenibilità all'interno del proprio Statuto, indicandola all'art. 31, tra i principi fondanti dell'Ateneo. Consapevole che le Università debbano avere un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile che l'ONU ha posto per il 2030, l'Ateneo intende continuare a essere un punto di riferimento nazionale e internazionale per i temi della sostenibilità. La sostenibilità deve essere pervasiva, ispiratrice di azioni virtuose in tutti gli ambiti dell'Ateneo, dalla didattica alla ricerca, dalla terza missione ai processi, attraverso una pianificazione coerente e coordinata che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo – personale docente e tecnico-amministrativo, studenti e studentesse.

Diventa quindi necessario promuovere lo sviluppo e il potenziamento delle azioni di sostenibilità dell'Ateneo anche attraverso un Piano di Attuazione dell'Agenda 2030, che definisce il contributo che l'Ateneo intende fornire al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* (SDG) in coordinamento sia con il Piano Strategico che con i Piani Triennali.

### 2.2.2 Trasversalità degli obiettivi

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

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

Tale trasversalità è resa evidente nelle tabelle allegate a livello di singolo obiettivo attraverso l'indicazione dei codici:

A: per gli obiettivi anche di prevenzione della corruzione;

T: per gli obiettivi anche di trasparenza;

S: per gli obiettivi anche di sostenibilità.

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

Il più volte richiamato documento dell'ANVUR sottolinea i seguenti aspetti salienti:

- gli obiettivi trasversali non devono essere marginali tra gli obiettivi assegnati alle unità organizzative;
- deve essere indicato il responsabile principale;
- gli obiettivi trasversali devono coinvolgere un numero limitato di soggetti, allo scopo di evitare effetti di dispersione delle responsabilità.

Nell'Allegato 5, per ciascun obiettivo sono indicate la struttura responsabile per la relativa attuazione e le eventuali strutture collegate.

L'Ateneo ha anche individuato alcuni progetti di innovazione trasversali tesi al miglioramento dei processi nella didattica, ricerca e terza missione. I progetti definiti per la prima volta nell'anno 2022 sono collegati al finanziamento previsto dall'art. 10 comma s) del DM 581/2022 (FFO 2022) finalizzata alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo delle università in ragione delle specifiche attività svolte nonché al raggiungimento, da parte delle università, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione.

I progetti, avviati nel 2022 e sono stati aggiornati annualmente. Nel 2025 i progetti previsti sono 10 e sono caratterizzati dalla trasversalità rispetto agli assi strategici individuati dal Piano Strategico 2021-2026. A ciascun progetto sono collegati diversi obiettivi che declinano l'obiettivo di efficientamento del progetto nelle varie unità organizzativa dell'Ateneo, per questo motivo i progetti sono aggiornati e comunicati ai Dirigenti prima dell'inizio del periodo di proposta in modo che le proposte dei Dirigenti siano in linea con i progetti condivisi. Nelle successive schede progettuali sono descritti gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere e la loro connessione con le *flagship* e i fattori strategici abilitanti trasversali del Piano Strategico.

### **Innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi**

La *flagship* 6 del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026 ha come titolo: "Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA". Ca' Foscari ha le potenzialità per essere punto di riferimento nell'innovazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, dal punto di vista tecnologico ma anche dal punto di vista culturale e sociale, nelle modalità di vivere l'organizzazione e il lavoro. L'Ateneo ha la dimensione e le competenze per poter diventare un esempio di innovazione digitale sia nell'ambito delle università italiane che in quello delle Pubbliche Amministrazioni. La sfida è quella di realizzare un esempio di società digitale in cui studenti, ricercatori, docenti e cittadini utilizzano efficienti servizi digitali in modo semplice e sistematico.

Con il progetto di innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi, l'Ateneo intende dare una concreta attuazione alla linea di intervento 6 individuando per le varie strutture obiettivi di: digitalizzazione dei servizi, allineando la disponibilità di infrastrutture alla crescita dell'Ateneo in tutte le sue componenti; di semplificazione dei processi e, più in generale, di reingegnerizzazione degli stessi, tesa a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e il coordinamento tra le strutture. Tra le azioni del progetto anche quelle necessarie allo sviluppo di una strategia AI per la formazione di competenze propedeutica all'innovazione dei servizi.

### **Progettazione di servizi di formazione e di abilitazione alle nuove competenze**

La progettazione di servizi di formazione e di abilitazione alle nuove competenze è prevalentemente collegata alla *flagship* 4 definita nel Piano Strategico 2021-2026 per la quale la formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide. Con il presente progetto l'Ateneo intende promuovere la collaborazione con partner internazionali per favorire l'eccellenza e l'inclusione, garantendo programmi di studio interdisciplinari e multisettoriali, all'insegna di una didattica innovativa supportata da attività di formazione linguistica e culturale e *summer school* internazionali. Il progetto intende incentivare, inoltre, l'aggiornamento scientifico, professionale e culturale dei docenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso la definizione di un piano di formazione iniziale e continua connesso allo sviluppo professionale e all'offerta di Ateneo. Il progetto è in linea con il programma triennale di Ateneo che ha inserito l'aumento della formazione dei docenti come elemento strategico per il miglioramento dei servizi dell'Ateneo e con i progetti dell'Ateneo connessi al *Digital Education Hub* e allo sviluppo di competenze sull'intelligenza artificiale. Inoltre, per quanto riguarda l'aggiornamento del personale tecnico amministrativo, il progetto è in linea con quanto previsto dalla Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 contenente le "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" che prevede che ciascun dipendente delle Pubbliche amministrazioni riceva almeno 24 ore di formazione per anno.

### **Innovazione nei servizi di reclutamento**

Il progetto fa riferimento a uno dei fattori strategici abilitanti trasversali presentati nel Piano Strategico di Ateneo e, in particolare, all'eccellenza nel reclutamento. Dai lavori di diversi gruppi che hanno sviluppato il Piano Strategico è emersa la centralità dell'“eccellenza nel reclutamento”, che risulta essere fondamentale per la qualità della didattica e della ricerca, oltre che delle possibili iniziative di terza missione. Il progetto intende promuovere l'attrazione di talenti internazionali per mantenere elevati la qualità e l'impatto della ricerca scientifica e per potenziare o creare nuovi gruppi di ricerca o linee collaborative, nonché incentivare la progettualità dei propri ricercatori al fine di diversificare le fonti di finanziamento.

### **Riorganizzazione e reengineering dei processi organizzativi, al fine di migliorare l'efficacia e l'impatto dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione**

Il progetto ha come obiettivo quello di migliorare l'efficacia e l'impatto dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione. È un progetto certamente trasversale che trova il suo fondamento nella *flagship* 6 del Piano Strategico con la quale l'Ateneo ha preso l'impegno di realizzare un esempio di società digitale in cui studenti, ricercatori, docenti e cittadini utilizzano efficienti servizi digitali in modo semplice e sistematico.

Ca' Foscari ha le potenzialità per essere punto di riferimento nell'innovazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, dal punto di vista tecnologico ma anche dal punto di vista culturale e sociale, nelle modalità di vivere l'organizzazione e il lavoro. Attraverso gli obiettivi collegati al progetto, si intendono riorganizzare molti dei processi di Ateneo che influiranno sull'efficienza di processi legati alla didattica, ricerca e terza missione. Tra gli obiettivi legati al progetto di revisione dei processi si trovano anche quelli di efficientamento comuni a tutte le strutture, con particolare riguardo alla razionalizzazione della spesa corrente, per la presentazione delle delibere agli organi oltre che per il pagamento delle fatture.

### **Supporto alle attività connesse al PNRR**

Il progetto ha come obiettivo quello di rafforzare il monitoraggio ed il supporto ai progetti avviati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Dopo una prima fase di presentazione e di avvio delle attività, i progetti PNRR sono entrati nella loro fase più intensa di realizzazione e nel corso del 2025 si avvieranno al loro completamento. È di conseguenza estremamente importante, per favorire il loro positivo completamento e la realizzazione dei loro obiettivi, continuare a sostenerne l'attività e aumentare gli sforzi legati al loro monitoraggio garantendo che questi fondi vengano utilizzati in maniera efficiente, trasparente e in conformità con le normative europee e nazionali, evitando sprechi e abusi. I progetti finanziati dal PNRR mirano a sostenere la ripresa economica, promuovere la digitalizzazione, la transizione ecologica, la coesione sociale e territoriale. Il monitoraggio è dunque essenziale per assicurarsi che questi obiettivi vengano raggiunti e che i benefici ricadano effettivamente sui cittadini e le imprese. Inoltre, un monitoraggio attento consente di rispettare le scadenze e gli obiettivi prefissati, evitando ritardi nelle fasi di realizzazione e di rendicontazione che potrebbero compromettere l'accesso ai fondi. È evidente la necessità di aumentare gli sforzi di monitoraggio a prescindere dalla natura del progetto PNRR, che siano essi connessi con la didattica, la ricerca o con lo sviluppo delle infrastrutture dell'Ateneo. Tale impegno tende a garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine dei progetti PNRR, massimizzando i benefici per l'economia e la società nel suo complesso, in linea con quanto previsto dalla *flagship* 1 del Piano Strategico di Ateneo “Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro”.

### **Valorizzazione delle best practice di ateneo, nel campo dei servizi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione**

Il progetto, che tende a valorizzare le eccellenze dell'Ateneo, è declinato in obiettivi legati allo sviluppo dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza e del PNRR che saranno veicolo per dare risalto alle eccellenze presenti in Ateneo.

Il progetto è strettamente connesso con la *flagship 2* “Ca’ Foscari: motore culturale per la città di Venezia” con la quale l’Ateneo, oltre a continuare ad essere un attore fondamentale in città e nell’area veneziana e metropolitana, intende diventare punto di riferimento e guida delle istituzioni culturali per fare sistema nella straordinaria offerta culturale che la città ed il territorio possono offrire. Inoltre, il progetto è legato allo sviluppo di alcuni fattori strategici abilitanti trasversali individuati dal Piano Strategico come, ad esempio, lo sviluppo di reti (legate all’offerta formativa, alla ricerca, alla terza missione, ma anche allo sviluppo di infrastrutture), che sono classificate come asset strategico.

La valorizzazione dell’eccellenza è il meccanismo di base attraverso cui l’Ateneo intende sviluppare e potenziare *network* e *partnership* anche a livello internazionale, finalizzate allo sviluppo di attività di ricerca, alla coproduzione di offerta formativa, all’ampliamento di servizi agli studenti, allo sviluppo di iniziative di terza missione, oltre che alla creazione di infrastrutture. Le azioni del progetto tendono anche a migliorare la reputazione e l’immagine istituzionali, che risultano fondamentali per la costruzione di *partnership*, per l’attrazione di studenti, per il reclutamento, per le attività di ricerca e di terza missione e per l’ottenimento di finanziamenti.

#### **Comunicazione, promozione e valorizzazione dei risultati della didattica, ricerca e della terza missione**

Come il progetto di valorizzazione delle best practice di Ateneo, anche il progetto di comunicazione, promozione e valorizzazione dei risultati della didattica, ricerca e della terza missione fa riferimento alla *flagship 2* “Ca’ Foscari: motore culturale per la città di Venezia”. Comunicare in modo efficace le eccellenze dell’Ateneo e valorizzare i risultati della didattica, della ricerca e della terza missione permetterà di identificare l’Ateneo quale punto di riferimento e guida delle istituzioni culturali del territorio, agevolerà lo sviluppo delle reti, permetterà di potenziare *network* e *partnership* anche a livello internazionale e migliorerà la reputazione e l’immagine istituzionali, che risultano fondamentali anche per l’attrazione di studenti, per il reclutamento, per le attività di ricerca e di terza missione e per l’ottenimento di finanziamenti. Il progetto si collega anche al fattore strategico abilitante *branding* e *reputation* dove si inserisce la definizione della strategia di comunicazione internazionale, identificando attività e misure idonee, attraverso i canali formali e soprattutto informali, per veicolare l’immagine e la qualità di Ca’ Foscari e delle sue singole strutture.

#### **Assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione**

Il progetto ha come obiettivo il miglioramento continuo delle procedure di assicurazione della qualità dell’Ateneo e coinvolge tutti gli ambiti di attività. Anche in funzione del nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3), l’Ateneo ha avviato una profonda revisione degli strumenti e delle linee guida di assicurazione della qualità. Il tema dell’assicurazione di qualità è ripreso in diverse parti del Piano Strategico dimostrando il coinvolgimento dell’Ateneo a più livelli. Sul Piano Strategico si legge infatti che l’Ateneo intende “allineare le politiche di qualità e di trasparenza della ricerca di Ateneo con le policies della *European Research Area* e dell’*Open Science* e implementare servizi e strumenti secondo le best practice internazionali, così come richiesto nella *Horizon Europe* della *scientific collaboration*, nel PNR 2021-27 e nel PNR per la scienza aperta 2021-27”; anche dal punto di vista della didattica si legge che l’Ateneo intende offrire “un’educazione di qualità, integrata, trasversale e sostenibile”.

#### **Reporting integrato, data analysis e risk assessment a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione**

Il progetto ha come obiettivo lo sviluppo di strumenti di reporting integrato, *data analysis* e *risk assessment* a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione. L’Ateneo valuta come strumento fondamentale per la gestione la disponibilità del dato e la sua analisi. I dati e il loro studio sono alla base dei processi di assicurazione di qualità e vengono utilizzati per la pianificazione e il monitoraggio delle azioni strategiche. L’importanza che l’Ateneo dà al tema del monitoraggio e della misurazione dei risultati è evidente anche nel Piano Strategico che riporta un’intera sezione su questo tema dal titolo “Monitoraggio del Piano Strategico

ed Integrazione con la Programmazione Triennale”. Gli obiettivi legati a questo progetto tendono a rafforzare il sistema di *reporting* e le capacità di *data analysis* dell’Ateneo, anche con riferimento alla recente introduzione del Modello AVA 3.

### **Sviluppo e miglioramento di strutture e infrastrutture a supporto della didattica, ricerca e terza missione**

Il Piano Strategico di Ateneo dà ampio spazio alla Strategia 2026 per le Infrastrutture delineando le linee di sviluppo che l’Ateneo intende perseguire nella definizione di un sistema integrato di infrastrutture fisiche e digitali a servizio della didattica, della ricerca e della terza missione con l’obiettivo di offrire strutture tecnologicamente avanzate che permettano ai ricercatori di essere competitivi e allo stesso tempo di attrarre nuovi talenti. Lo sviluppo, secondo le linee individuate dall’Ateneo, dovrà essere rispettoso dell’ambiente e utilizzare le innovazioni tecniche che permettono di renderlo sostenibile.

#### **2.2.3 Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell’Ateneo**

L’Ateneo ha messo a punto un sistema solido e coerente per l’Assicurazione della Qualità (AQ) della didattica, della ricerca e delle attività amministrative. Tale sistema è stato chiaramente tradotto in documenti pubblici di indirizzo e di pianificazione strategica. Tutte le strutture dell’Ateneo pubblicano un documento (Carta dei Servizi o *Service Level Agreement*) che riporta i principali servizi offerti all’utente interno o esterno e che definisce, per ciascuno dei servizi, le tempistiche di erogazione. Tale documento è sottoposto a revisione e aggiornamento annuale. Gli accordi sul livello di servizio sono stati utilizzati nell’aggiornamento del PIAO per definire alcuni degli obiettivi che concorreranno alla valutazione della performance organizzativa di ciascuno dei dipendenti dell’Ateneo.

Nella valutazione della performance è tenuta in grande considerazione anche la valutazione dell’utente (interno ed esterno), che viene misurata attraverso dei questionari di soddisfazione sia di carattere generale sui servizi resi, sia più puntuali sugli specifici servizi riportati sui SLA.

Alcuni obiettivi del PIAO sono, inoltre, collegati ai rilievi fatti negli anni precedenti dal PQA o dal Nucleo di Valutazione e hanno come obiettivo il miglioramento o l’adeguamento dei servizi offerti. Infine, diversi degli obiettivi assegnati alle aree sono connessi con il miglioramento delle procedure di qualità o con la revisione dei processi.

Si può quindi certamente affermare che il PIAO rappresenta un elemento del sistema di assicurazione della qualità di cui l’Ateneo si è dotato a supporto del continuo miglioramento e del rafforzamento della responsabilità verso l’esterno.

#### **2.2.4 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo**

Elemento qualificante del ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca’ Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Per la redazione del PIAO si è mantenuta una forte connessione con il Bilancio di Previsione di Ateneo, non solo perché il tema dell’integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo della performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e delle Linee Guida ANVUR 2018 e 2019, ma soprattutto per concretizzare il forte impegno di Ca’ Foscari nell’ottimizzare l’utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati in termini di miglioramento della performance dell’Ateneo. La pianificazione non riguarda, infatti, la semplice definizione di obiettivi da assegnare alle strutture e ai dipendenti, ma anche l’individuazione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli obiettivi stessi.

Il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del PIAO è contemporaneo a quello di definizione del Bilancio di Previsione dell’Ateneo, in cui a ciascun Dirigente è chiesto di individuare, per ciascuna delle nuove iniziative concordate con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal Piano Strategico di Ateneo, la linea strategica e la *policy* di riferimento. La costruzione del *budget* è dunque intrinsecamente coerente con le linee strategiche indicate dalla

*governance*, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa. Anche nella stesura del PIAO si è voluto mantenere il collegamento con la dimensione strategica collegando il singolo obiettivo con gli assi strategici esplicitati nel Piano Strategico 2021-2026, facendo in modo, dunque, che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione.

Il Bilancio di Previsione tiene conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, perfezionando in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo, quali il Piano Strategico, il Bilancio di previsione e il PIAO. In particolare, le politiche che sottendono ai primi due documenti vengono recepite anche nell'ultimo, inoltre nella definizione del *budget* vengono tenuti in considerazione da parte dei Dirigenti e del Direttore Generale degli obiettivi per il triennio successivo.

La seguente tabella riporta il *budget* previsto per le richieste di stanziamento collegate agli assi strategici del Piano Strategico.

Asse Strategico	2025	2026	2027
<b>Strategia per la ricerca</b>	<b>11.629.216,28 €</b>	<b>8.990.794,65 €</b>	<b>8.953.311,54 €</b>
Spazi di collaborazione tra competenze disciplinari diverse	67.800,00 €	41.000,00 €	41.000,00 €
Infrastrutture e servizi a sostegno della ricerca	2.289.148,34 €	2.359.018,45 €	2.324.613,36 €
Creazione e sviluppo di <i>partnership</i> internazionali	2.826.453,87 €	1.734.780,00 €	1.741.989,09 €
Reclutamento di qualità	6.439.564,07 €	4.855.996,20 €	4.845.709,09 €
Valorizzazione del potenziale dei ricercatori a inizio carriera in qualità di <i>Principal Investigator</i>	6.250,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Strategia per la didattica</b>	<b>1.047.186,81 €</b>	<b>855.377,64 €</b>	<b>853.396,28 €</b>
Promuovere la transdisciplinarietà dell'offerta formativa finalizzata alla formazione di giovani con competenze in linea con le sfide del futuro	760.437,48 €	583.641,71 €	556.660,35 €
Riprogrammare l'offerta formativa di I°, II° e III° livello, puntando a garantire la qualità della didattica attraverso il giusto rapporto tra docenti e studenti, nel rispetto delle diversità delle aree disciplinari	260.735,93 €	245.735,93 €	270.735,93 €
Ribadire la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", valutando le opportunità di forme di didattica mista oppure online per costruire una didattica integrata ed ampliare l'accesso alla formazione universitaria	26.013,40 €	26.000,00 €	26.000,00 €
<b>Strategia per la terza missione</b>	<b>843.426,50 €</b>	<b>668.265,00 €</b>	<b>656.077,35 €</b>
Contribuire allo sviluppo del territorio, della società civile e valorizzare la conoscenza prodotta secondo le caratteristiche distintive delle diverse aree disciplinari	621.726,50 €	555.565,00 €	559.665,00 €
Promuovere l'imprenditorialità, l'innovazione e l'impatto per inserire giovani altamente professionalizzati nel sistema produttivo e culturale	54.700,00 €	44.700,00 €	44.700,00 €
Creare una rete di collaborazione strutturata, diffusa ed efficiente, in grado di interagire in modo dinamico per la valorizzazione della conoscenza, la creazione di valore e la generazione di impatto sociale, economico e culturale	167.000,00 €	68.000,00 €	51.712,35 €
<b>Strategia per le infrastrutture</b>	<b>1.406.714,06 €</b>	<b>1.426.780,43 €</b>	<b>1.394.343,33 €</b>
Ripensare come un sistema integrato le infrastrutture fisiche e digitali funzionali alla didattica, ai servizi agli studenti, alla ricerca e alla terza missione, come definite dalla vision CF 2026	11.877,19 €	8.776,57 €	0,00 €
Promuovere azioni volte alla piena attuazione della sostenibilità e al benessere nell'utilizzo degli spazi, fisici e digitali	1.394.836,87 €	1.418.003,86 €	1.394.343,33 €
<b>Asse Strategico</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Strategia per i servizi agli studenti</b>	<b>14.748.736,36 €</b>	<b>11.310.280,69 €</b>	<b>11.267.505,69 €</b>
Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categoria di studenti, al fine di massimizzare il	891.948,50 €	863.027,00 €	818.252,00 €

Asse Strategico	2025	2026	2027
valore creato per gli stessi sulla base delle diverse esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti			
Garantire forme di sostegno agli studenti meritevoli e privi di mezzi	13.462.287,86 €	10.052.753,69 €	10.052.753,69 €
Promuovere la residenzialità nel centro storico di Venezia	394.500,00 €	394.500,00 €	396.500,00 €
<b>Strategia per l'organizzazione agile</b>	<b>1.202.269,00 €</b>	<b>1.159.070,33 €</b>	<b>1.160.535,92 €</b>
Ripensare l'organizzazione, intesa come strutture, sistemi e processi, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di semplificazione	258.500,00 €	255.500,00 €	256.166,92 €
Sfruttare le opportunità normative e tecnologiche per contribuire, attraverso un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata, alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità	205.791,00 €	200.791,00 €	200.791,00 €
Mettere al centro il mantenimento e lo sviluppo di competenze chiave in grado di garantire le prestazioni attese e il perseguimento della mission istituzionale	737.978,00 €	702.779,33 €	703.578,00 €
<b>Totale complessivo</b>	<b>30.877.549,01 €</b>	<b>24.410.568,74 €</b>	<b>24.285.170,11 €</b>

Tabella 2 - Budget 2025-2027: ripartizione delle risorse collegate agli assi strategici del Piano Strategico. Fonte: APPS.

Il PIAO contiene obiettivi che si riferiscono alle suddette nuove iniziative o politiche in essere, ma anche obiettivi che verranno realizzati senza richiedere specifici investimenti.

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza (si vedano la L. n. 190/2012 e il D.Lgs. n. 33/2013) è strettamente integrata con il ciclo della performance e trova spazio nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale. La presente sezione, in particolare, individua, attraverso un'accurata valutazione dei rischi, gli obiettivi di Ateneo per la loro riduzione o mitigazione. Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi di performance organizzativi e individuali.

### 2.3.1 Oggetto e riferimenti normativi

La L. n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" introduce nell'ordinamento giuridico italiano un sistema organico di prevenzione della corruzione, concetto, quest'ultimo, da intendersi in un'accezione più ampia rispetto allo specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione di cui al codice penale, secondo il termine di *maladministration*, ossia l'assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.

L'aspetto caratterizzante il sistema introdotto dalla L. n. 190/2012 consiste in particolare nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli: quello nazionale, per cui viene adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) un documento strategico generale con funzioni di indirizzo, cosiddetto Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), e quello decentrato, secondo cui ogni amministrazione pubblica definisce, tenendo conto anche delle prescrizioni ricevute, un proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) – ora assorbito all'interno del PIAO – atto ad analizzare e valutare i rischi specifici di corruzione e, conseguentemente, a indicare gli appropriati interventi organizzativi volti a prevenirli.

I principali obiettivi che si devono perseguire nella definizione e nell'attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione sono:

- la riduzione delle opportunità che si manifestino casi di corruzione;



- l'affinamento della capacità di individuare casi di corruzione;
- la creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione.

Per maggiori informazioni sull'assetto normativo in materia di prevenzione della corruzione è possibile consultare la sottosezione dell'Amministrazione Trasparente "Disposizioni generali" / "[Atti generali](#)".

Particolarmente interessante per il contesto universitario è la Delibera ANAC n. 1208/2017 "Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016", che reca degli approfondimenti specifici riguardanti le istituzioni universitarie.

Proprio sulla base di tale documento il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha pubblicato a maggio 2018 l'"Atto d'indirizzo della Ministra Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Sezione Università", con il quale intendeva coordinare in un unico testo sia gli aspetti di interesse trattati dall'ANAC nella Delibera n. 1208/2017, sia le azioni ulteriori individuate dal MUR in attuazione della stessa delibera. In tale contesto si inserisce anche l'Accordo tra ANAC e MUR del 16 ottobre 2019, volto a promuovere, anche con la collaborazione della CRUI, il progressivo adeguamento da parte delle istituzioni universitarie alle indicazioni contenute nei citati documenti. A tal proposito le parti hanno costituito un tavolo tecnico finalizzato all'adozione di linee guida nei seguenti ambiti: codici di comportamento degli Atenei; regole concernenti la formazione delle commissioni per il reclutamento del personale nelle università; procedure di reclutamento e di avanzamento di carriera con conseguente predisposizione di un'adeguata programmazione del reclutamento stesso; formazione e organizzazione di banche dati dei progetti di ricerca.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha recepito le raccomandazioni contenute nell'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 – molte delle quali riprese dall'atto di indirizzo del MUR – già all'interno del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, dando corso fin dall'anno 2018 ad alcuni importanti cambiamenti organizzativi volti al miglioramento delle strategie di prevenzione della corruzione. Nella stesura del presente Piano sono stati seguiti gli indirizzi dell'ANVUR in materia di integrazione tra pianificazione della performance, iniziative di anticorruzione e ciclo di bilancio ("Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019), oltre che le indicazioni contenute nell'art. 6 del D.Lgs. 9 giugno 2021 n. 80, con il quale viene introdotto per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" (PIAO), che assorbe il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

### **2.3.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione**

Alla luce del quadro normativo in tema di prevenzione della corruzione, l'Università Ca' Foscari Venezia si è dotata, già da diversi anni, di figure istituzionali, elementi organizzativi e strumenti atti a prevenire e gestire i fenomeni di *maladministration*. Tra questi si citano e si analizzano di seguito la figura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), la sua struttura di supporto e il processo e le modalità di predisposizione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

#### **2.3.2.a Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 16 dicembre 2016, ha individuato nel Dirigente dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT), l'ing. Tommaso Piazza, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo ai sensi dell'art. 1, c. 7, della L. n. 190/2012. La normativa non specifica alcuna durata per l'incarico di RPCT, ma l'ANAC, nel PNA 2022, esorta a individuare una durata minima ragionevole che consenta di garantire la stabilità necessaria per mettere a frutto le competenze acquisite e assicurare un criterio di rotazione/alternanza tra più soggetti. A riguardo, l'Ateneo ritiene che la

posizione di RPCT attualmente ricoperta dall'ing. Piazza, in aggiunta a quella di Direttore Generale Vicario, risponda agli indirizzi di carattere generale espressi dall'ANAC, quali: il mantenimento dell'incarico in capo a un dirigente di prima fascia di ruolo in servizio; la capacità dello stesso di assicurare le funzioni e i poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività; il possesso di un'adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'amministrazione, di autonomia valutativa e di competenze qualificate per svolgere il proprio ruolo. Valutata la possibilità di una rotazione dell'incarico e analizzate le competenze dei Dirigenti di ruolo in servizio, l'Ateneo ha riscontrato che a causa del previsto pensionamento di un Dirigente, del conflitto di alcune posizioni dirigenziali con l'incarico e della necessità di assicurare all'Ateneo un RPCT con un'adeguata conoscenza dell'organizzazione, è necessaria la conferma dell'incarico all'ing. Piazza quale opzione migliore in grado di garantire la continuità delle attività del RPCT a salvaguardia del buon andamento dell'attività amministrativa.

Il RPCT, in particolare: predispone la sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO; segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Interno di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia; vigila sul funzionamento e sull'osservanza della sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO; verifica l'efficace attuazione e idoneità della sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO, 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 la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno); effettua controlli 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 all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'Ufficio di Disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Il RPCT svolge le sue funzioni in modo indipendente attraverso poteri di interlocuzione, con gli organi di indirizzo e con tutti i soggetti interni all'amministrazione, e di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. In particolare, tutti i soggetti coinvolti nelle fasi di formazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO hanno obblighi nell'attuazione delle misure adottate di informazione e aggiornamento nei confronti del RPCT e sono invitati a dare allo stesso la necessaria collaborazione. I Dirigenti e i Responsabili delle strutture decentrate 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. Al fine di assicurare un supporto effettivo al RPCT all'interno dell'Ateneo, il "Codice Etico e di Comportamento" di Ateneo prevede, tra i criteri di condotta, che ogni componente della comunità cafoscarina collabori attivamente con il RPCT nella segnalazione di eventuali situazioni di illecito.

### ***2.3.2.b Struttura di supporto al RPCT***

Come struttura di supporto al RPCT è stato individuato l'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), il quale fornisce la sua collaborazione nella definizione delle strategie e nell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza tenendo conto dei necessari collegamenti con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione strategica quali il Piano Strategico di Ateneo, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, il PIAO con il connesso Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e la pianificazione economico-finanziaria.

Data l'organizzazione non particolarmente complessa dell'Ateneo, non è stato ritenuto opportuno prevedere la figura dei Referenti per la prevenzione della corruzione, affidando il successo delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza alla diretta interlocuzione tra RPCT, Dirigenti e Responsabili delle strutture decentrate.

### **2.3.2.c Processo e modalità di predisposizione della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO**

Tenendo conto delle indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'ANAC e nei relativi aggiornamenti, ogni pubblica amministrazione definisce, entro il 31 gennaio di ogni anno, un proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) con aggiornamento annuale<sup>1</sup> che prenda in considerazione le particolarità della propria realtà. Dal 2022, per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, il PTPCT è stato soppresso in quanto assorbito dal PIAO nell'ambito della sezione di programmazione "Valore pubblico, performance e anticorruzione", sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza". Scopo della sezione anticorruzione e trasparenza è quello di compiere un'analisi e una valutazione dei rischi specifici di corruzione attraverso una mappatura dei processi dell'organizzazione e, conseguentemente, individuare gli interventi organizzativi più appropriati volti a prevenirli (misure di prevenzione ulteriori o specifiche che siano concrete, sostenibili e verificabili) stante comunque l'attuazione delle misure obbligatorie indicate dal PNA.

La presente sezione è frutto di un attento lavoro coordinato dal RPCT di Ateneo – sulla scia anche delle indicazioni ricevute dagli organi di indirizzo politico e amministrativo – che ha coinvolto la Rettrice, il Direttore Generale, i Dirigenti di Area, i Direttori di Ufficio, i Segretari di Dipartimento, i Responsabili delle altre strutture decentrate e il personale della struttura di supporto al RPCT. La stessa è stata poi sottoposta a consultazione pubblica – tramite *form*/avviso nella pagina del sito internet istituzionale dedicata alla prevenzione della corruzione – nel periodo dal 23 dicembre 2024 al 6 gennaio 2025, allo scopo di coinvolgere gli *stakeholder* esterni e interni all'Ateneo tramite la raccolta di osservazioni e proposte di modifica/integrazione sul testo e sui contenuti. Durante il periodo di consultazione sono pervenute alcune osservazioni, ma le stesse non sono state considerate utili per apportare cambiamenti alla bozza presentata.

### **2.3.3 Gestione del rischio**

La stesura della sezione rischi corruttivi e trasparenza si fonda sui principi del *Risk Management* così come disciplinato dalla norma UNI ISO 31000:2010, la quale fornisce indicazioni relative a:

- l'impegno costante da parte della direzione per l'introduzione di un'efficace gestione del rischio e per la relativa definizione di politica e obiettivi;
- la progettazione della struttura di riferimento per gestire il rischio;
- la definizione delle responsabilità;
- l'integrazione della gestione del rischio nei processi organizzativi;
- l'assegnazione delle risorse;
- i meccanismi di comunicazione e di *reporting* (interni ed esterni);
- l'attuazione della gestione del rischio;
- il monitoraggio, il riesame e il miglioramento continuo della struttura di riferimento.

Il processo di gestione del rischio indicato dalla norma comprende, in particolare, un piano per la comunicazione e consultazione degli *stakeholder*, la definizione del contesto (esterno e interno), la mappatura dei processi dell'organizzazione, l'identificazione, l'analisi e la valutazione dei rischi, il relativo trattamento con misure appropriate e il monitoraggio e riesame del processo stesso.

---

<sup>1</sup> Nel Comunicato del Presidente dell'ANAC del 16 marzo 2018 è stato precisato che le amministrazioni sono tenute, ogni anno, alla scadenza prevista dalla legge, a dotarsi di un nuovo completo PTPCT (inclusa anche l'apposita sezione dedicata alla trasparenza) valido per il successivo triennio.

I principi e gli elementi salienti della suddetta norma sono stati ripresi e approfonditi dall'ANAC all'interno dell'Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", che fornisce istruzioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo", individuando diverse fasi in cui articolare il processo di gestione del rischio corruzione (figura 1).



Figura 1 - Processo di gestione del rischio corruzione. Fonte: Allegato 1 PNA 2019-2021.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha provveduto a seguire le indicazioni contenute nell'Allegato 1 al PNA 2019-2021. Di seguito si illustra quindi quanto rilevato nell'ambito delle diverse fasi del processo di gestione del rischio corruzione.

### 2.3.3.a 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).

#### 2.3.3.a1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ateneo opera e svolge concretamente la sua missione istituzionale e di mettere in luce come le stesse possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Circoscrivere il contesto esterno in cui opera l'Università al solo territorio del Veneto sarebbe fuorviante, poiché non si può prescindere dalle molteplici relazioni nazionali e internazionali che l'Ateneo intrattiene.

Per effettuare l'analisi del contesto esterno ci si servirà delle tre principali strategie di misurazione della corruzione esistenti, che divergono quanto a definizione del concetto stesso di corruzione (la corruzione nella sua accezione più ampia quale deviazione da regole morali consolidate in un contesto sociale piuttosto che nella sua accezione più circoscritta secondo il criterio legalistico), modalità di rilevazione (rilevazione dell'esperienza diretta del fenomeno o della sua percezione indiretta) e tipologia di corruzione (corruzione emersa o "manifestata" oppure corruzione "sommersa" non ancora accertata). Misurare il fenomeno corruttivo è infatti difficoltoso e l'utilizzo combinato di strategie diverse può fornire un quadro più completo.

Verrà infine proposto un approfondimento sul comparto universitario, teso a evidenziare i rischi che gli Atenei possono trovarsi a dover fronteggiare.

Indice di misurazione	Definizione di corruzione	Modalità di rilevazione	Tipologia di corruzione
Statistiche giudiziarie	Criterio delle regole giuridiche	Esperienza diretta	Corruzione emersa
Indici di percezione	Criterio delle regole morali	Percezione	Corruzione sommersa
Misure basate sull'esperienza	Criterio delle regole morali	Esperienza diretta	Corruzione sommersa

Tabella 3 - Le strategie di misurazione della corruzione.

### 1. Le statistiche giudiziarie

La strategia di misurazione basata sulle statistiche giudiziarie (denunce, arresti o condanne) si riferisce alla corruzione in senso legalistico, è relativa a un'esperienza diretta con il fenomeno e riguarda la corruzione che si è già manifestata.

Con riferimento all'Italia e alla regione del Veneto, tale strategia evidenzia un fenomeno di entità non particolarmente allarmante e sostanzialmente stabile (quanto a denunce) o addirittura decrescente (a livello di condanne) negli ultimi anni, quindi una situazione non particolarmente critica.

A tal proposito si riportano i risultati del Rapporto "Reati corruttivi" di maggio 2024 redatto dal Servizio Analisi Criminale, struttura a composizione interforze incardinata nell'ambito della Direzione Centrale della Polizia Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza. L'analisi complessiva dei dati del patrimonio informativo delle Forze di Polizia mostra, relativamente alle dodici fattispecie di reato considerate sulla base del Capo I, Titolo II, Libro II del Codice Penale, andamenti oscillanti nel lungo periodo che, tuttavia, evidenziano una generale tendenza alla diminuzione della specifica delittuosità.

Delitti contro la Pubblica Amministrazione di cui al Capo I, Titolo II, Libro II del Codice Penale	2019	2020	2021	2022	2023
Art. 314 - Peculato	465	273	286	247	271
Art. 316 - Peculato mediante profitto dell'errore altrui	3	5	11	7	3
Art. 317 - Concussione	55	45	41	45	43
Art. 318 - Corruzione per l'esercizio della funzione	27	23	16	27	18
Art. 319 - Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	114	81	72	76	35
Art. 319 <i>ter</i> - Corruzione in atti giudiziari	17	21	9	5	9
Art. 319 <i>quater</i> - Induzione indebita a dare o promettere utilità	33	52	26	29	18
Art. 320 - Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	8	12	12	18	3
Art. 321 - Pene per il corruttore	86	65	54	69	23
Art. 322 - Istigazione alla corruzione	116	97	100	81	93
Art. 323 - Abuso d'ufficio	1009	1365	1157	966	658
Art. 346 <i>bis</i> - Traffico di influenze illecite	20	28	19	20	24

Tabella 4 - Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2019 al 2023. Fonte: Servizio Analisi Criminale.

L'analisi rileva, inoltre, una predominante distribuzione del fenomeno nelle regioni meridionali, ma anche una spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma.

Regione	Reati Commessi per 100K residenti	Regione	Reati Commessi per 100K residenti
1. Basilicata	21,45	12. Marche	6,96
2. Calabria	20,73	13. Valle d'Aosta	6,24
3. Molise	18,45	14. Emilia Romagna	5,73
4. Puglia	12,61	15. Toscana	5,23
5. Sicilia	11,94	16. Liguria	5,20

Regione	Reati Commessi per 100K residenti	Regione	Reati Commessi per 100K residenti
6. Campania	11,78	<b>17. Veneto</b>	<b>5,18</b>
7. Lazio	10,79	18. Piemonte	4,73
8. Abruzzo	10,73	19. Friuli Venezia Giulia	4,61
9. Umbria	10,04	20. Lombardia	4,43
<b>10. Media nazionale</b>	<b>8,31</b>	21. Trentino Alto Adige	4,24
11. Sardegna	7,16		

Tabella 5 - Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi dal 2021 al 2023 per 100K residenti. Fonte: Servizio Analisi Criminale.

Numeri non eccessivamente elevati sono riportati anche nelle banche dati ISTAT relative ai delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria<sup>2</sup>. Riguardo i delitti per associazione a delinquere, nel 2022 si assiste positivamente a un cambio di tendenza (con una diminuzione rispetto agli anni passati) confermato anche nel 2023, mentre i delitti per associazione di tipo mafioso risultano negli anni in diminuzione.

Associazione per delinquere						
N.	Regione	2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Italia</b>	395	466	611	348	<b>293</b>
1	Campania	67	61	80	65	77
2	Lombardia	44	52	125	53	32
3	Calabria	25	37	36	18	25
5	<b>Veneto</b>	14	61	35	25	22
Associazione di tipo mafioso						
N.	Regione	2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Italia</b>	160	132	117	98	<b>101</b>
1	Campania	72	50	60	42	<b>37</b>
2	Calabria	26	19	12	16	<b>24</b>
3	Sicilia	19	16	11	14	<b>19</b>
8	<b>Veneto</b>	0	1	1	0	<b>1</b>

Tabella 6 - Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria. Fonte: ISTAT.

Significativi, tuttavia, sono i dati sulle amministrazioni (comuni, province, aziende sanitarie e altre amministrazioni) coinvolte nella procedura di scioglimento ex art. 143 del Testo Unico degli Enti Locali. Secondo quanto emerge dal *dossier* "La linea della palma" curato da Avviso Pubblico, dal 1° gennaio 2022 al 30 settembre 2023 sono stati 18 gli enti locali sciolti in conseguenza di fenomeni di infiltrazione e condizionamento di tipo mafioso: 6 in Calabria, 4 in Campania, 3 in Sicilia, 3 in Puglia e 2 nel Lazio. Dal 1991 al 30 settembre 2023 i decreti di scioglimento sull'intero territorio nazionale salgono quindi a 383, verificatisi in 11 regioni, di cui 6 collocate nell'area centro settentrionale del Paese. In 280 casi gli scioglimenti hanno riguardato consigli comunali, in 6 casi aziende sanitarie provinciali. 56 enti locali sono stati sciolti due volte, 19 enti tre volte, 1 ente quattro volte. Le Regioni maggiormente interessate sono Calabria (133 decreti di scioglimento), Campania (117) e Sicilia (92). Nonostante solo il 3,4% del totale degli scioglimenti riguardi il Centro Nord Italia, emerge il crescente interesse per le mafie, in particolare per la 'ndrangheta, all'inserimento negli enti locali delle zone a non tradizionale presenza mafiosa. Il Veneto, comunque, risulta poco coinvolto (1 archiviazione nel 2020 per il Comune di Eraclea)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Fonte: [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=dccv\\_delittips#](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=dccv_delittips#).

<sup>3</sup> Fonte: <https://gds.it/articoli/politica/2023/11/17/comuni-sciolti-per-mafia-in-due-anni-sono-18-tre-dei-quali-in-sicilia-95d609fd-5d6a-41c9-9dd7-2b05c72d0e20/>.

## 2. Gli indici di percezione della corruzione

La strategia di misurazione fondata sull'utilizzo di indici globali di percezione della corruzione si riferisce alla corruzione in senso ampio (deviazione da regole morali comunemente accettate) e misura la percezione del fenomeno anche nella sua dimensione latente.

Le misure di percezione della corruzione rilevano un contesto abbastanza critico quanto alla diffusione della corruzione in Italia.

A livello internazionale, significativo è il *Corruption Perceptions Index* (CPI) studiato dall'associazione contro la corruzione *Transparency International*, che classifica i paesi sulla base di quanto il settore pubblico è percepito come corrotto. L'indice è frutto di una serie di dati derivanti da un accostamento di indagini e valutazioni di corruzione reperite da una varietà di istituzioni di reputazione internazionale e si basa su intuizioni legate al fatto che la corruzione è composta da attività illegali intenzionalmente nascoste che vengono scoperte solo quando emergono grazie a indagini o processi. I paesi analizzati nell'anno 2023 sono 180. Il punteggio ottenuto da ogni paese indica il livello percepito di corruzione del settore pubblico su una scala da 0 a 100, dove 0 si ha quando la percezione di corruzione è al massimo, mentre 100 è il dato legato alla minima rischiosità percepita. L'Italia risulta posizionata al 42° posto, con un punteggio di 56<sup>4</sup>. Il fatto che la stessa abbia progressivamente migliorato la sua posizione rispetto al *ranking* mondiale del 2012 (72° posto, 42 punti), anno in cui venne varata la legge anticorruzione, è indubbiamente indice di un *trend* positivo; tuttavia, in rapporto all'Unione Europea e all'Europa occidentale, il risultato del 2023 non è ancora pienamente soddisfacente, poiché l'Italia si classifica al 21° posto su 31 paesi.

A livello nazionale, si segnala il Rapporto 2018 di Liberaidee<sup>5</sup> "La ricerca sulla percezione e la presenza di mafie e corruzione", redatto sulla base di una ricerca quantitativa con oltre 10.000 questionari in tutta Italia e di una ricerca qualitativa con oltre 100 interviste ad associazioni di categoria. In tema di corruzione, la percezione negativa risulta dominante, con oltre il 70% di intervistati che ritiene molto o abbastanza diffusa la corruzione a livello regionale; in particolare, quasi il 90% degli intervistati del Sud Italia ha una visione pessimistica. Le percezioni generalmente si fondano su esperienze dirette o mediate dal racconto altrui (o comunque dal "clima" generato dai media e dal discorso pubblico). Il principale bersaglio selettivo della sfiducia è la sfera politica (in particolare Governo, Parlamento e partiti). Oltre il 40% degli intervistati ritiene come area maggiormente sensibile alla corruzione il settore degli appalti; non ne sono immuni il mondo dell'imprenditoria (oltre il 30%) e della finanza (15%) e appena il 12% indirizza il proprio malcontento sugli impiegati pubblici in generale. A fronte di tali dati è possibile formulare la seguente ipotesi: in base alle esperienze personali e all'identità dei soggetti pubblici percepiti come maggiormente corrotti, è possibile che vi sia in Italia un differenziale significativo tra la "corruzione spicciola", che investe i semplici dipendenti pubblici e i comuni cittadini, presente ma comunque contenuta entro livelli fisiologici, e la cosiddetta "grande corruzione", legata ad esempio alle scelte politiche e di programmazione, agli appalti e agli affari immobiliari, che appare invece dominante. E questo rende spuntati molti degli strumenti approntati dalle politiche di prevenzione e contrasto della corruzione: chi potrebbe o dovrebbe denunciarla ha paura delle conseguenze (quasi 80% delle risposte) o ritiene corrotti anche gli interlocutori cui dovrebbe presentare la denuncia (36%), o pensa non succedrebbe nulla (32%), o ritiene la corruzione un fatto normale (23%). Colpisce che le azioni ritenute più efficaci da intraprendere per combattere la corruzione si risolvano in atti individuali: denunciare (51%), rifiutarsi di pagare (27%), votare per gli onesti (20%), mentre minor peso hanno l'iscriversi in associazioni, il partecipare a manifestazioni o firmare petizioni (tutte intorno al 15%). In tema di mafia, il 75% degli intervistati ritiene che la mafia sia un fenomeno globale piuttosto che del Sud, del resto d'Italia, Europeo

---

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.transparency.it/cosa-facciamo/ricerca-e-analisi/indice-percezione-corruzione>.

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.libera.it/schede-630-rapporto-liberaidee>.

o di mera letteratura e solo il 38% dichiara che, nel luogo dove abita, la mafia è un fenomeno preoccupante e socialmente pericoloso. Affermare che le mafie siano una presenza globale rischia quindi di renderle meno riconoscibili e più distanti. Secondo i rispondenti, tra le attività principali delle mafie vi sono il traffico di stupefacenti (59%), la turbativa di appalti (28%) il lavoro irregolare (24%), l'estorsione (23%), la corruzione dei funzionari pubblici (21%), il riciclaggio di denaro (21%) e lo sfruttamento della prostituzione (20%). La mafia toglie soprattutto libertà (38%), giustizia (31%), sicurezza (30%) e fiducia nelle istituzioni (23%). Oltre la metà dei rispondenti ritiene che nella propria regione vi sia la presenza di organizzazioni criminali di origine straniera con caratteristiche simili alle mafie tradizionali italiane (mafie di origine cinese, albanese, balcanica e nigeriana).

Interessante anche il Rapporto di Liberaidee “Il Triangolo pericoloso. Mafie, corruzione e pandemia”, relativo a un’indagine nazionale sulla percezione delle mafie e della corruzione durante la diffusione del Covid-19: le mafie, infatti, possano aumentare il proprio operato in una tal situazione di emergenza. Il Rapporto evidenzia la netta consapevolezza sulla diffusione oramai nazionale (26%) e internazionale (45%) del fenomeno mafioso. Una mafia meno incline alla violenza, ma maggiormente legata ai professionisti/colletti bianchi. Il 55% degli intervistati valuta negativamente le politiche dello Stato per contrastare la mafia; anzi, vi è la convinzione che i politici nazionali ne abbiano favorito l’espansione. Per l’81% degli intervistati la corruzione in politica è lo specchio della società italiana. Il 71% degli intervistati ritiene che con l’emergenza Covid-19 la corruzione in Italia si sia diffusa ancora di più, in particolare nel settore delle grandi opere e in quello della sanità appunto<sup>6</sup>.

### *3 Gli indici di rilevazione dell'esperienza diretta*

La strategia di misurazione basata sull’esperienza diretta delle persone o su fatti rilevati ad esempio dalla stampa si riferisce alla corruzione in un’accezione ampia e misura l’effettivo avvenimento del fenomeno anche nella sua dimensione latente.

Tale strategia sembra segnalare una situazione moderatamente critica per l’Italia.

A riguardo si riportano i dati del *report* “La corruzione in Italia. Anno 2022-2023” pubblicato dall’ISTAT il 6 giugno 2024, relativo non solo alla percezione, ma anche e soprattutto alla sperimentazione effettiva della corruzione da parte delle famiglie italiane. Il documento indaga in otto settori chiave (sanità, assistenza, istruzione, lavoro, uffici pubblici, giustizia, forze dell’ordine, *public utilities*) il numero di famiglie (cittadini tra 18 e 80 anni) coinvolte in dinamiche corruttive – chiedendo agli intervistati se a loro stessi o a un familiare convivente sia stato suggerito o richiesto di pagare, fare regali o favori in cambio di facilitazioni per avere un servizio o un’agevolazione – ovvero a conoscenza indiretta di casi di corruzione (chiedendo se fatti simili siano accaduti nel proprio ambiente ad amici, colleghi e familiari). Confrontando i dati relativi al triennio 2020-2023 con gli anni 2013-2016 (oggetto della precedente indagine), si osserva una diminuzione netta del fenomeno, con un passaggio dal 2,7% all’1,3% delle famiglie che hanno subito almeno una richiesta di denaro, regali o altro. Le richieste più frequenti risultano essere al Centro (6,8%), meno nelle Isole (3,6%). Diminuisce anche la quota di chi conosce persone che hanno avuto esperienze di corruzione: dal 13,1% (2015-2016) all’8,3% (2022-2023). Come si evidenzia nel *report*, tale dato può essere condizionato dalla pandemia da Covid-19, che proprio tra il 2020 e il 2021 può avere alterato lo stesso ricorso ad alcuni servizi. Nell’ambiente delle imprese e della libera professione, risulta aumentare invece tra imprenditori e lavoratori autonomi il verificarsi di richieste illecite, in particolare per ottenere licenze e concessioni o contratti con la P.A., permessi per l’import e l’export, o per agevolare pratiche fiscali o velocizzare procedure giudiziarie. L’indagine indaga poi per la prima volta il tema dell’“accettabilità della corruzione” da parte dei cittadini. È stato dunque chiesto

---

<sup>6</sup> Fonte: <https://www.libera.it/it-schede-1560-libera-presenta-rapporto-il-triangolo-pericoloso-mafie-corruzione-e-pandemia>.



a persone non esposte direttamente a episodi corruttivi se ritenessero accettabili (almeno in alcune circostanze) comportamenti legati a dinamiche simili o assimilabili a quelle corruttive. Per il 20,1% dei cittadini risulta accettabile che un genitore offra o accetti di pagare per trovare lavoro a un figlio, mentre farsi raccomandare da familiari o amici per essere assunto è ritenuto accettabile per il 15,9%. Si assesta invece al 4,5% la percentuale di cittadini che ritiene, invece, accettabile ottenere regali, favori o denaro in cambio del proprio voto alle elezioni.

La diffusione di episodi corruttivi è ribadita anche dai quotidiani nazionali, che riportano quotidianamente casi di corruzione in ogni parte d'Italia. A tal proposito, degna di nota è l'iniziativa di *Transparency International* Italia "Mappiamo la corruzione", che monitora le notizie di corruzione e di reati simili riferite dai media. Nell'anno 2020, in particolare, sono stati registrati 627 casi in tutta Italia; le Regioni maggiormente coinvolte sono risultate essere Sicilia, Lazio e Campania, i settori più critici pubblica amministrazione (con un *focus* sugli appalti pubblici), sanità e privato e i reati più diffusi corruzione, peculato, abuso d'ufficio e truffa<sup>7</sup>. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati segnalati 115 casi in tutta Italia, numero elevato se si pensa che è riferito ai primi mesi dell'anno<sup>8</sup>. Per quanto riguarda la regione Veneto, nel corso dell'anno 2020 si sono verificati 25 casi di fenomeni corruttivi (3,98% sul dato nazionale); Padova la provincia maggiormente coinvolta. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati registrati 4 casi. È tuttavia lo scandalo MOSE a rappresentare tutt'oggi uno dei casi più consistenti e intricati di corruzione che ha coinvolto la regione Veneto: per un costo di circa 5,5 miliardi di euro sostenuto interamente dallo Stato, la costruzione dell'imponente opera pubblica – i cui lavori vennero iniziati nel 2003 – ha prodotto nel corso del tempo un giro di fatturazioni e tangenti estremamente esteso, con conseguenti arresti. Proprio durante le intercettazioni telefoniche raccolte nel corso delle relative indagini, sono emersi ulteriori casi di corruzione legati a regali, mazzette e assunzioni ai fini di attenuare le sanzioni per evasione fiscale, sui quali ha poi recentemente indagato la Guardia di Finanza arrestando diversi imprenditori e dirigenti.

#### 4. Il comparto universitario

Il sistema universitario costituisce un comparto fondamentale dell'amministrazione italiana, al quale la Costituzione riconosce particolare libertà e autonomia: si pensi al principio di libertà della ricerca e dell'alta cultura e a quelli 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 del sistema, attualmente composto da 99 istituti universitari (61 università statali, 7 istituti universitari a ordinamento speciale, 20 università non statali, 11 università telematiche)<sup>9</sup>, e da diversi organi, enti e istituzioni a supporto della *governance* del comparto, quali il Consiglio Universitario Nazionale (CUN), il Comitato Nazionale dei Garanti per la Ricerca (CNGR), il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU), l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e il Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU).

Le libertà, l'autonomia e il conseguente accentuato policentrismo istituzionale e organizzativo che caratterizzano il comparto possono quindi contribuire a rendere il sistema universitario maggiormente esposto a dei rischi di corruzione, malamministrazione e conflitto di interessi, come anche evidenziato

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.transparency.it/mappiamo-2020>.

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.transparency.it/mappa>.

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/universita/le-universita>.

nell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, che raccomanda attenta vigilanza sui conflitti di interesse, la rotazione degli incarichi e la programmazione del reclutamento dei docenti. Sintomatici, a tal proposito, alcuni fatti di cronaca verificatisi – o comunque esaminati dai *media* – nel corso del 2024 che hanno coinvolto diversi Atenei italiani in scandali relativi a concorsi, appalti e abuso di posizione.

### 2.3.3.a2 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, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione.

#### 1. La struttura organizzativa e la sensibilità dell'Ateneo alla prevenzione della corruzione

Dal punto di vista organizzativo, come illustrato dagli organigrammi rappresentati alla Sezione Organizzazione e capitale umano, l'Ateneo presenta al proprio vertice la Direzione Generale (con i suoi Uffici di Staff) e risulta articolato in: Amministrazione Centrale (suddivisa in Aree e Uffici), Sistema Bibliotecario di Ateneo, Dipartimenti, Centri di Ateneo e Interateneo, Scuole e Collegio Internazionale. Il numero totale dei Dirigenti (di ruolo e non) è pari a 7 (compreso il Direttore Generale) (al 31/12/2024), il numero totale di dipendenti con funzioni apicali (Direttori degli Uffici di Staff alla Direzione Generale, Direttori degli Uffici dell'Amministrazione Centrale, Segretari di Dipartimento, Responsabili delle Strutture Decentrate) è di 58 (al 31/12/2024), mentre il personale tecnico-amministrativo strutturato e il corpo docente strutturato ammontano rispettivamente a 762<sup>10</sup> e 698 unità (al 31/12/2024).

In virtù della sua dimensione, l'Università Ca' Foscari Venezia può permettersi di effettuare una pianificazione, una vigilanza e un controllo attento e capillare sul fenomeno corruzione, tematica per la quale l'Ateneo si è sempre dimostrato estremamente sensibile e pronto a porre in essere azioni atte a evitare i fenomeni di corruzione, anche tramite i propri Regolamenti, tra cui quelli volti a monitorare in maniera attenta i conflitti di interesse e a stabilire criteri oggettivi per la programmazione del reclutamento dei docenti. I Regolamenti adottati dall'Ateneo nell'ultimo triennio con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione sono riepilogati nella tabella 7. La tabella 8, invece, dà evidenza dei Regolamenti già in vigore che nell'ultimo triennio sono stati oggetto di revisione e modifica.

Anno	Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
2022	D.R. n. 212 del 14 marzo 2022	"Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo"
2022	D.R. n. 825 del 14 ottobre 2022	"Regolamento dell'Università Ca' Foscari Venezia in materia di segnalazioni di condotte illecite presentate da dipendenti dell'Ateneo e soggetti equiparati ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001 ( <i>whistleblowing</i> )".
2022	D.R. n. 875 del 26 ottobre 2022	"Regolamento del servizio ispettivo dell'Università Ca' Foscari Venezia".
2022	D.R. n. 948 del 15 novembre 2022	"Regolamento di Ateneo per la valorizzazione della conoscenza".
2023	D.R. n. 1.052 del 19 settembre 2023	"Regolamento di Ateneo per il reclutamento e la disciplina dei ricercatori a tempo determinato in tenure track (RTT) ai sensi dell'art. 24 della Legge 240/2010 (così come modificato dalla Legge 79/2022).
2023	D.R. n. 1.332 del 29 novembre 2023	"Regolamento per la segnalazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo dell'Università Ca' Foscari Venezia".
2023	D.R. n. 1428 del 22 dicembre 2023	"Regolamento Carriere Minor e Advanced Course".
2024	D.R. n. 438 del 30 aprile 2024	"Regolamento di Ateneo per il conferimento di incarichi di patrocinio legale".
2024	D.R. n. 826 del 26 luglio 2024	"Regolamento per la disciplina delle progressioni di area del personale tecnico amministrativo".

<sup>10</sup> Escluso il personale in aspettativa e in comando e compresi i CEL.

Anno	Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
2024	D.R. n. 1147 del 28 ottobre 2024	“Regolamento per l’attivazione e la gestione della identità alias e della carriera alias del personale all’interno dell’Università Ca’ Foscari Venezia”.

Tabella 7 - Regolamenti adottati dall’Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione (triennio 2022-2024).

Anno ultima modifica	Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
2022	D.R. n. 613 del 7 agosto 2013	“Regolamento dell’Assemblea dei Rappresentanti degli Studenti”.
2022	D.R. n. 274 del 3 aprile 2013	“Regolamento per l’attribuzione del titolo di Ca’ Foscari Honorary Fellow”.
2022	D.R. n. 741 del 28 novembre 2016	“Attribuzione degli scatti stipendiali di cui all’art. 6 della Legge N. 240/2010”.
2022	D.R. n. 883 del 27 agosto 2019	“Regolamento per la costituzione e ripartizione del fondo per gli incentivi di cui all’art. 113 del D.Lgs. 18/04/2016, n. 50”.
2023	D.R. n. 212 del 14 marzo 2022	“Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo”.
2023	D.R. n. 122 del 28 dicembre 1998	“Regolamento conferimento assegni di ricerca”.
2023	D.R. n. 726 del 27 novembre 2012	“Regolamento Didattico di Ateneo”.
2023	D.R. n. 1.239 del 12 ottobre 2021	“Regolamento di funzionamento della Commissione Etica dell’Università Ca’ Foscari Venezia”.
2023	D.R. n. 1.067 del 21 ottobre 2019	“Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di Assicurazione della Qualità”.
2023	D.R. n. 1.116 del 5 novembre 2019	“Codice Etico e di Comportamento dell’Università Ca’ Foscari Venezia”.
2023	D.R. n. 439 del 10 giugno 2011	“Regolamento per la disciplina di selezioni pubbliche per l’assunzione di ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b)”.
2024	D.R. n. 344 del 26 giugno 2012	“Regolamento di Ateneo per la disciplina delle procedure di selezione e chiamata dei professori I e II fascia”.
2024	D.R. n. 384 dell’11 luglio 2012	“Regolamento per l’incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico”.
2024	D.R. n. 346 del 26 giugno 2012	“Regolamento per l’autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti e alle studentesse dei professori e delle professoresse e dei ricercatori e delle ricercatrici ai sensi dell’art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010”.
2024	D.R. n. 641 del 24 ottobre 2012	“Regolamento per il conferimento d’incarichi d’insegnamento e didattica integrativa ai sensi dell’art. 23 della Legge 240/2010”.
2024	D.R. n. 300 del 14 aprile 2014	“Regolamento di Ateneo per l’attivazione di borse per attività di ricerca”.
2024	D.R. n. 477 del 12 giugno 2013	“Regolamento del Fondo per il supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione dell’Ateneo”.
2024	D.R. n. 875 del 26 ottobre 2022	“Regolamento del servizio ispettivo dell’Università Ca’ Foscari Venezia”.
2024	D.R. n. 129 del 22 marzo 2012	“Regolamento per la costituzione di rapporti di lavoro tempo determinato del PTA”.
2024	D.R. n. 468 del 26 giugno 2017	“Regolamento per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato del PTA”.
2024	D.R. n. 12 del 7 gennaio 2014	“Regolamento per la disciplina del rapporto di lavoro dei CEL”.
2024	D.R. n. 4 del 7 gennaio 2014	“Regolamento carriere delle studentesse e degli studenti”.
2024	D.R. n. 1038 del 17 ottobre 2019	“Regolamento sui procedimenti per le Progressioni Economiche Orizzontali (PEO) del Personale Tecnico e Amministrativo dell’Università Ca’ Foscari Venezia”

Tabella 8 - Regolamenti di Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione oggetto di revisione (nel triennio 2022-2024).

A conferma dell’efficacia delle azioni intraprese dall’Ateneo in tema di prevenzione della corruzione, vale la pena di rilevare come l’Università Ca’ Foscari Venezia possa vantare dei dati numerici contenuti per quanto riguarda la lotta alla corruzione: come visibile nella tabella sottostante, nell’arco del triennio 2022-2024 solo 13 sono i procedimenti disciplinari che hanno coinvolto il personale docente e ricercatore, i collaboratori ed esperti linguistici e il personale tecnico-amministrativo.

Procedimenti disciplinari	2022	2023	2024
Procedimenti che hanno coinvolto Docenti	5	2	3
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza UPD	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza Dirigente CLA	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico-Amministrativo - competenza UPD	0	2	0
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico Amministrativo - competenza singoli Dirigenti	0	1	0

**Tabella 9 - Procedimenti disciplinari dell'Università Ca' Foscari Venezia nel triennio 2022-2024.**

Nello stesso triennio, inoltre, si registrano 26 segnalazioni di possibili condotte illecite presentate attraverso l'applicativo "Whistleblowing@Ca'Foscari" (18 nel 2022, 4 nel 2023 e 4 nel 2024). Le segnalazioni sono state immediatamente prese in carico dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo con l'avvio di tutte le indagini del caso e, in alcuni casi, con la relativa notificazione al Rettore, al Direttore Generale o al competente organo disciplinare. Il numero elevato di segnalazioni presentate nell'anno 2022 non desta preoccupazione poiché la maggior parte di esse proveniva dallo stesso soggetto e si sono rivelate del tutto prive di fondamento.

## 2. La mappatura dei processi

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

L'Università Ca' Foscari Venezia ha ritenuto di utilizzare la mappatura dei processi delle università realizzata nell'ambito del progetto *Good Practice*<sup>11</sup> del Politecnico di Milano, individuando così dei più generali e ampi "macro-processi" cui sono riferibili dei più dettagliati e specifici "processi".

### 2.3.3.b 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 e/o preventive.

#### 2.3.3.b1 Identificazione dei rischi

L'identificazione dei rischi svolta dall'Ateneo ha preso in considerazione:

- gli eventi rischiosi emersi dall'analisi del contesto esterno e interno;
- gli eventi rischiosi caratterizzanti il sistema universitario in generale, così come individuati nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie contenuto nell'Aggiornamento 2017 al PNA 2016;
- gli eventi rischiosi specifici della propria organizzazione, così come scaturiti dall'analisi di seguito riportata.

<sup>11</sup> Il progetto *Good Practice* ha lo scopo di misurare la performance dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, decidono di aderire all'iniziativa.

La rilevazione tradizionale, volta al miglioramento dell'efficienza dei servizi, riguarda le seguenti indagini:

- "costi ed efficienza", in base alla quale vengono calcolati i costi complessivi e unitari dei servizi amministrativi di supporto con riferimento al personale interno, ai collaboratori e ai consulenti esterni coinvolti nella gestione dei servizi amministrativi;
- "*Customer Satisfaction*", rivolta a: personale docente, dottorandi e assegnisti; personale tecnico-amministrativo; studenti iscritti al primo anno e agli anni successivi al primo.

Oltre alle suddette indagini, in ogni edizione vengono proposti anche dei Laboratori dedicati a temi di interesse per gli atenei.

### 1. Identificazione dei rischi emersi dall'analisi del contesto esterno e interno

Come emerge dall'analisi del contesto esterno, i settori generalmente più esposti a fenomeni di *maladministration* sono quelli della pubblica amministrazione, della sanità e della politica; quanto al primo punto, degni di nota gli ambiti degli appalti e della selezione del personale, i quali, conseguentemente, vengono debitamente presi in considerazione e attentamente analizzati nei paragrafi successivi, con una contestualizzazione rispetto al comparto universitario e alla realtà organizzativa dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Dall'analisi del contesto interno, invece, non emergono elementi di particolare rischio legato alla corruzione, data l'attenzione e la sensibilità riservata alla tematica da parte dell'Ateneo.

### 2. Identificazione dei rischi del sistema universitario

Come delineato nell'analisi del contesto esterno, il comparto universitario, caratterizzato da una certa libertà e autonomia istituzionale, può essere interessato più di altri dall'eventuale assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa di condizionamenti impropri.

Rischi di tipo corruttivo possono essere rilevati in particolare nelle seguenti aree di rischio individuate dall'ANAC nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie all'interno dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016:

- la ricerca, che, caratterizzata da una disciplina di legge frammentata, da una certa complessità secondo la natura dei finanziamenti e le caratteristiche intrinseche delle attività e dall'esistenza di una pluralità di fondi e di soggetti di *governance*, può essere interessata a rischi di *mismanagement* nelle diverse fasi che la caratterizzano, ossia le fasi di progettazione della ricerca (si pensi a possibili asimmetrie informative sulle opportunità di finanziamento e a condizioni di accesso prioritarie), valutazione e finanziamento dei progetti (disomogeneità delle procedure di adesione, delle modalità di predisposizione e presentazione dei progetti, dei criteri di selezione, dei parametri e delle modalità di valutazione *ex ante* dei progetti; possibili rischi nei procedimenti di selezione dei valutatori), svolgimento della ricerca (mancanza di garanzie dei diritti e delle libertà dei componenti dei gruppi di ricerca; fenomeni di *maladministration* sulle modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e sulle modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca; modi di utilizzazione dei risultati della ricerca; forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita sotto il profilo sia soggettivo che oggettivo) ed esito e diffusione dei risultati (mancata verifica dell'effettivo svolgimento della ricerca e dei risultati conseguiti);
- la valutazione della qualità della ricerca, che, caratterizzata da una forte concentrazione delle competenze in pochi soggetti, può produrre deviazioni in tutto il sistema ed essere interessata da una sorta di *pantouflage* interno tra soggetti pubblici, per cui coloro che hanno svolto rilevanti incarichi presso autorità, ministeri ed enti che operano nel campo dell'università e della ricerca possano poi, senza soluzione di continuità, essere chiamati a svolgere incarichi presso soggetti pubblici che in precedenza erano oggetto delle loro decisioni;
- l'organizzazione della didattica, che può essere minacciata da criticità sia per quanto riguarda il processo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio (si pensi alla non chiara definizione dei requisiti di assicurazione della qualità e alla formazione delle Commissioni di Esperti della Valutazione - CEV), sia per quanto concerne lo svolgimento della didattica (cattive condotte da parte dei professori, quali assenze indebite determinanti il venir meno delle lezioni o la reiterata sostituzione del titolare del corso da parte di collaboratori; interferenze degli interessi personali con l'esperimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca; conflitto di interesse nello svolgimento di esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche nel ruolo di componente di commissioni; scarsa partecipazione agli organi collegiali; assunzione di comportamenti discriminatori nei confronti degli studenti; scarsa

- responsabilizzazione dei direttori di dipartimento nella vigilanza sui comportamenti tenuti dai professori);
- il reclutamento dei docenti, che, sebbene le varie procedure di selezione e assunzione siano disciplinate dalla normativa nazionale, può essere soggetto a episodi di corruzione, parzialità, conflitto di interesse e scarsa trasparenza (ad esempio, favoritismo di determinati soggetti, spesso interni all'amministrazione precedente; inadeguata programmazione dei reclutamenti sia a livello di ateneo che di dipartimento; fenomeni di nepotismo e conflitto di interesse tra i candidati e il personale già presente, a diverso titolo, nell'ateneo; inappropriata composizione delle commissioni delle procedure selettive; limitata trasparenza dei criteri e delle procedure di valutazione);
  - i presidi posti per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario, rispetto ai quali è possibile individuare, in termini di rischio: un possibile problema di coordinamento tra il Codice Etico previsto dalla legge sull'organizzazione universitaria, rivolto a personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo e studenti, e il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici che ogni amministrazione deve redigere a integrazione di quello nazionale secondo quanto previsto dalla L. n. 190/2012, rivolto al personale tecnico-amministrativo; eventuali problematiche interpretative e principi difformi nella definizione della disciplina e nell'applicazione, all'interno dei singoli atenei, delle cause di incompatibilità relative in particolare allo svolgimento di incarichi istituzionali ed extraistituzionali; possibili criticità nello svolgimento dei procedimenti disciplinari, che vedono un'accentuazione dei poteri di iniziativa e di proposta della sanzione nella figura del Rettore, l'assegnazione al Collegio di Disciplina, la cui composizione non è puntualmente disciplinata dall'ordinamento, di competenze istruttorie e consultive circa l'esito e il conferimento al Consiglio di Amministrazione di ateneo del potere di infliggere la sanzione o di archiviare il procedimento;
  - gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università, area tematica che, a livello di malamministrazione, è stata interessata da una recente proliferazione, da un ingiustificato ricorso all'esternalizzazione, da un'indebita costituzione di enti partecipati o controllati finalizzata anche allo svolgimento di attività non rientranti in quelle di pubblico interesse e dall'assunzione e dalla percezione da parte dei professori universitari, rispettivamente di ruoli impropri e di retribuzioni indebite.

### 3. Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo

Per poter effettuare una valutazione dei rischi corruzione specifici dell'Ateneo, il punto di partenza è costituito da una mappatura dei processi dell'organizzazione. Come indicato nell'Allegato 1 al PNA 2019-2021, per "processo" si intende una sequenza di attività interrelate e interagenti che trasformano delle risorse in un *output* destinato a un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

La mappatura utilizzata dall'Ateneo, mutuata dal progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano, ricomprende processi riconducibili alle aree di rischio individuate nei precedenti PNA e richiamate nell'Allegato 1 al PNA 2019-2021, ossia:

- "aree di rischio comuni e obbligatorie": acquisizione e gestione del personale; contratti pubblici; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario;
- "aree di rischio generali", caratterizzate cioè da un alto livello di probabilità di eventi rischiosi: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso;

- “aree di rischio specifiche” per le università: gestione delle attività di ricerca; gestione della didattica; reclutamento dei docenti; gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

L’Ateneo ha individuato tre ulteriori aree di rischio specifico che rispecchiano le specificità funzionali e di contesto: comunicazione; sistemi informatici; amministrazione e servizi agli utenti.

La seguente tabella indica il numero di processi mappati dall’Ateneo per ogni area di rischio corruzione.

<b>Aree di rischio ANAC Allegato 1 PNA 2019-2021</b>	<b>N. processi</b>
<b>Tutte le PA</b>	
A. Acquisizione e gestione del personale	26
B. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	0
C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	3
D.1 Contratti pubblici – Programmazione	16
D.2 Contratti pubblici - Progettazione della gara	15
D.3 Contratti pubblici - Selezione del contraente	18
D.4 Contratti pubblici - Verifica dell’aggiudicazione e stipula del contratto	17
D.5 Contratti pubblici – Esecuzione	17
D.6 Contratti pubblici – Rendicontazione	15
E. Incarichi e nomine	2
F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	20
G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	10
H. Affari legali e contenzioso	9
<b>Università</b>	
I.1 Gestione delle attività di ricerca - Progettazione della ricerca	5
I.2 Gestione delle attività di ricerca - Valutazione e finanziamento dei progetti	3
I.3 Gestione delle attività di ricerca - Svolgimento della ricerca	11
I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	5
L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	21
L.2 Gestione della didattica - Accredimento delle sedi e dei corsi di studio	7
L.3 Gestione della didattica - Svolgimento della didattica	17
M.1 Reclutamento dei docenti - Reclutamento a livello locale	4
M.2 Reclutamento dei docenti - Reclutamento ai sensi dell’art. 24, co. 6, L.240/2010	1
M.3 Reclutamento dei docenti - Formazione delle commissioni giudicatrici	1
N. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento delle attività esterne	1
O. Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	1
<b>Altro (definite da Ca’ Foscari)</b>	
P. Comunicazione	15
Q. Sistemi informatici	25
R. Amministrazione e servizi agli utenti	54
<b>TOTALE</b>	<b>339*</b>
*Il numero totale dei processi è 239 (alcuni processi sono mappati su più aree di rischio).	

Tabella 10 - Numero di processi mappati per area di rischio.

I processi della mappatura *Good Practice* – appropriatamente suddivisi tra le varie strutture di Ateneo a seconda della relativa competenza – sono stati sottoposti all’attenzione di tutti i Responsabili delle Strutture, chiedendo loro di indicare:

- quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell’amministrazione tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo (rischi corruzione);

- l'eventuale specifica fase a rischio corruzione di un determinato processo.

Nell'individuare i rischi corruzione specifici dell'Ateneo sono stati debitamente tenuti in considerazione anche i rischi identificati tramite l'analisi del contesto esterno e interno e l'analisi del sistema universitario, in modo da ottenere una mappatura completa dei rischi potenziali.

In questo modo è stato possibile per l'Ateneo predisporre il cosiddetto "Registro dei rischi corruzione" (Allegato 6 al presente documento), dove, per ogni oggetto di analisi (processo), si riporta la descrizione degli eventi rischiosi individuati.

### 2.3.3.b2 Analisi dei rischi

Una volta individuati gli eventi rischiosi per ogni processo di competenza dell'Ateneo si è proceduto a condurre un'analisi volta a:

- pervenire a una comprensione più approfondita degli stessi attraverso l'identificazione dei cosiddetti "fattori abilitanti della corruzione", ossia i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione;
- stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio (secondo un criterio generale di "prudenza", così da evitare la sottostima del rischio).

Rispetto a quest'ultimo punto, è stata condotta una valutazione del grado di rischio secondo i principi della *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA).

Tale modello prevede che la valutazione del rischio avvenga in tre fasi:

1. identificazione, consistente nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi;
2. analisi, atta a identificare il grado di rischio dei processi considerati attraverso il calcolo del cosiddetto "Indice di priorità di rischio" (IPR), frutto del prodotto di tre variabili:
  - severità del rischio, ovvero l'impatto che il rischio individuato può avere in termini economici, di immagine o sotto altri aspetti (può assumere, in ordine crescente di impatto, un valore compreso tra 1 e 3);
  - probabilità che il rischio si verifichi concretamente (può assumere, in ordine crescente di plausibilità, un valore compreso tra 1 e 3);
  - rilevabilità, intesa come la possibilità di identificare il rischio in tempo utile prima che si concretizzi (può assumere, in ordine decrescente di rilevabilità, un valore compreso tra 1 e 3: maggiore è la rilevabilità, minore è il punteggio attribuito);sulla base dei valori assegnati ai suddetti indicatori, l'IPR può assumere un valore compreso tra 1 e 27;
3. ponderazione del rischio, consistente nel raffrontare i vari rischi corruzione emersi stabilendo priorità e urgenza di trattamento; a tal proposito utile è il riferimento alla cosiddetta "matrice del rischio" (figura 2), la quale opera una classificazione dei rischi in termini di criticità degli stessi.

IPR	CRITICITÀ DEL RISCHIO
12-27	ALTO
6-9	MEDIO
1-4	BASSO

Figura 2 - Matrice del rischio.

Nell'attribuire i punteggi alle variabili severità, probabilità e rilevabilità per ogni rischio individuato, è stato preventivamente tenuto conto anche di eventuali misure già implementate presso l'organizzazione, in modo da poter effettuare un'analisi in termini di "rischio residuo", ossia il rischio che persiste una volta che le misure di prevenzione generali e specifiche siano state correttamente attuate.



### 2.3.3.b3 Ponderazione dei rischi

La ponderazione del rischio è la fase della valutazione del rischio corruzione volta ad agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a: quali rischi necessitano un trattamento; le relative priorità di attuazione.

Pertanto, stimato il livello di esposizione dei processi al rischio corruzione dell'Ateneo attraverso il *Failure Mode and Effect Analysis*, su indicazione del RPCT si è deciso di prendere in considerazione soltanto i processi caratterizzati da un IPR maggiore o uguale a 6, ossia da una criticità di rischio media o alta.

L'Allegato 7 al presente documento, che riporta le risultanze delle fasi di identificazione, analisi e ponderazione dei rischi corruzione, evidenzia i processi dell'Università Ca' Foscari Venezia risultati maggiormente critici in termini di rischi corruzione.

Tra i processi che fanno capo all'Amministrazione Centrale ne sono stati rilevati 7 a rischio corruzione (ricadenti nell'Area Bilancio e Finanza e nell'Area Risorse Umane), mentre tra quelli che fanno capo alle strutture decentrate non ne sono stati rilevati.

Nel complesso è comunque possibile esprimere un giudizio positivo: sul totale dei processi sottoposti a valutazione, pari a 239, molti dei quali comuni anche a diverse strutture, solo il 2,93% circa degli stessi è stato ritenuto a rischio.

### 2.3.3.c Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio volta a:

- identificare le misure, stabilendo quelle più idonee a prevenire i rischi individuati;
- programmare adeguatamente e operativamente le misure di prevenzione della corruzione.

Pertanto, una volta effettuata la valutazione del rischio corruzione anche in termini di priorità, le amministrazioni devono sviluppare delle misure specifiche volte ad attenuare se non a neutralizzare i rischi corruzione identificati, ferma restando l'implementazione di quelle misure che si configurano come obbligatorie in quanto disciplinate direttamente dalla legge.

Nel definire le concrete misure di trattamento del rischio, siano esse specifiche o generali, fondamentale è, comunque, verificare che siano rispettati i seguenti requisiti:

- presenza e adeguatezza di misure e/o controlli specifici pre-esistenti sul rischio individuato;
- efficacia delle misure nella neutralizzazione delle cause del rischio;
- sostenibilità economica e organizzativa delle misure (in caso di impossibilità di attuazione è necessario addurre un'adeguata motivazione);
- adattamento delle misure alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione;
- gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo.

Le misure possono inoltre riguardare tanto l'imparzialità oggettiva quanto l'imparzialità soggettiva dei funzionari o dei soggetti comunque coinvolti.

### 2.3.3.c1 Misure generali

Di seguito vengono presi in esame i principali strumenti previsti dalla normativa nazionale a cui tutte le pubbliche amministrazioni devono ricorrere per prevenire e contrastare i fenomeni di *maladministration*. Come sarà possibile notare, l'Università Ca' Foscari Venezia ha proceduto a tradurre molte delle misure generali in vere e proprie procedure ordinarie tipiche dell'operare dell'amministrazione.

#### 1. Codice di comportamento

A integrazione del Codice di comportamento nazionale emanato con D.P.R. n. 62/2013, ogni pubblica amministrazione deve definire un proprio Codice di comportamento atto a regolare, sotto il profilo dell'etica e della legalità, il comportamento dei propri dipendenti e, di conseguenza, l'azione amministrativa,

assicurando così la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione e il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

Gli atenei, secondo la L. n. 240/2010, devono inoltre adottare un Codice etico che definisca i valori fondamentali della comunità universitaria, il rispetto dei diritti individuali e l'accettazione di doveri e responsabilità, dettando altresì le regole di condotta nell'ambito della comunità e le sanzioni da irrogare in caso di violazioni del codice stesso.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha deciso di adottare un unico documento che coniughi le finalità di entrambi i Codici, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute rispettivamente del 25 settembre e del 4 ottobre 2019 ed emanato con Decreto del Rettore n. 1.116 del 5 novembre 2019 (entrata in vigore il 12 novembre 2019). Tale documento è stato modificato nel 2023 (D.R. di emanazione n. 765 del 29 giugno 2023) sulla base di quanto prescritto dallo Statuto di Ateneo di recente modifica, che ha rimesso al Codice la determinazione delle sanzioni previste nei casi di accertamento di violazione dello stesso. Le sanzioni, ispirate ai principi di gradualità e proporzionalità, sono state declinate tenuto conto della gravità dell'infrazione e differenziate a seconda della categoria di appartenenza del soggetto trasgressore, con differenti previsioni per tutte le componenti della comunità cafoscarina: dal personale docente e ricercatore, dirigente, tecnico amministrativo, tecnologo, collaboratore esperto linguistico, alla componente studentesca e ai soggetti esterni ai quali l'Ateneo affida incarichi di collaborazione e consulenza o la realizzazione di lavori od opere. L'intervento di revisione del testo ha interessato anche le procedure per l'accertamento delle violazioni e la determinazione dell'autorità a cui spetta l'irrogazione delle sanzioni, differenziate anch'esse a seconda del soggetto trasgressore. Sono state pertanto definite le modalità di convocazione del soggetto presso la Commissione Etica e i termini entro cui trasmettere gli atti all'autorità competente nel comminare la sanzione. Il testo del Codice è stato inoltre rivisto in conformità alle Linee guida per un uso del linguaggio rispettoso delle differenze adottate dell'Ateneo.

Il RPCT, inoltre, redige annualmente la "Relazione illustrativa dell'attività di monitoraggio sull'attuazione dei Codici di Comportamento", secondo quanto previsto dall'art. 15, c. 3, del D.P.R. n. 62/2013, in forza del quale è tenuto a: curare la diffusione, all'interno dell'organizzazione, della conoscenza del Codice di Comportamento nazionale di cui al DPR n. 62/2013 e del Codice di Comportamento specifico della propria amministrazione; effettuare il monitoraggio annuale sull'attuazione dei Codici di Comportamento nazionale e specifico; pubblicare i risultati del monitoraggio sul sito istituzionale; comunicare i risultati del monitoraggio all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Dai monitoraggio effettuati è stato attivato 1 procedimento per segnalazioni su violazioni del Codice di Comportamento.

## *2. Rotazione del personale*

Lo strumento della rotazione consiste nell'assicurare l'alternanza tra più professionisti nell'assunzione di decisioni e nella gestione di procedure in determinate aree considerate a maggior rischio corruttivo; lo scopo è quello di ridurre l'eventualità che possano crearsi particolari relazioni tra amministrazioni e utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione.

L'ANAC ha sottolineato, all'interno dei diversi Piani Nazionali Anticorruzione, l'importanza della rotazione ribadendone l'obbligatorietà e la definizione dei criteri attuativi (uffici interessati, periodicità, caratteristiche) e distinguendo tra:

- rotazione ordinaria, di natura puramente preventiva, prevista anche per le posizioni non dirigenziali;
- rotazione straordinaria, che viene adottata come conseguenza di atti disciplinari e procedimenti penali.

Da notare come, con riferimento alla rotazione ordinaria e alla relativa attuazione, l'orientamento dell'ANAC sia quello di rimetterne l'applicazione all'autonoma programmazione delle amministrazioni, che possono

adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici o, ove non sia possibile applicarla, specificandone i motivi, ricorrere ad altre misure di natura preventiva con effetti analoghi.

In quest'ottica, si evidenzia come tale specifica previsione normativa sia di difficile applicazione per l'Ateneo. Si segnala innanzitutto un ridotto numero di Dirigenti in organico con un'elevata specializzazione dei singoli profili, che non sono tra loro facilmente interscambiabili senza compromettere la continuità e il buon andamento dell'attività amministrativa; l'organigramma di Ateneo prevede infatti, oltre alla posizione apicale del Direttore Generale, 11 posizioni dirigenziali (presso l'Amministrazione Centrale e le strutture decentrate), coperte attualmente da 6 Dirigenti; gli incarichi, come da disposizione normativa, sono attribuiti a termine con durata triennale e tenendo conto dei criteri previsti dal CCNL e dal Regolamento di Ateneo in materia. Gli incarichi non dirigenziali sono invece conferiti annualmente da parte del Direttore Generale sulla base dei criteri concertati con le Organizzazioni Sindacali e recepiti dal D.D.G. n. 318/2012, che mirano a valorizzare le conoscenze, le esperienze e le capacità richieste nonché i risultati ottenuti in incarichi o mansioni precedenti.

Si segnala come nel corso del 2017 e nei primi mesi del 2018 sia stata effettuata una rotazione dei responsabili amministrativi dei Dipartimenti. Proprio sulla base di questa applicazione, nel corso del 2018 sono state redatte delle "Linee Guida sulla rotazione dei Segretari di Dipartimento" con indicazioni su criteri, modalità e tempistiche di attuazione della misura per implementazioni future. Da notare poi un ulteriore elemento di tutela in ottica di prevenzione della corruzione presso i Dipartimenti, costituito dall'alternanza dei relativi Direttori, eletti dai Consigli di Dipartimento fra i professori ordinari a tempo pieno e indeterminato ogni tre anni accademici (salva la possibilità di rinnovo della carica per una sola volta). L'Ateneo ha anche adottato delle "Linee Guida sulla rotazione dei Responsabili Unici di Procedimento (RUP), dei Presidenti delle Commissioni di valutazione e di figure similari nell'ambito di appalti e affidamenti", in modo da procedere poi a eseguire anche tale avvicendamento. In particolare, per quanto riguarda la rotazione dei RUP, le Linee Guida pubblicate dall'Ateneo nel 2018 tengono conto della carenza in organico di dipendenti con funzioni direttive e danno applicazione alle Linee Guida ANAC n. 3/2016 (aggiornate nel 2017), di attuazione del D.Lgs. n. 50/2016, che prevedono che il RUP sia individuato "tra i dipendenti di ruolo addetti all'unità organizzativa inquadrati come dirigenti o dipendenti con funzioni direttive o, in caso di carenza in organico della suddetta unità organizzativa, tra i dipendenti in servizio con analoghe caratteristiche".

Per quanto riguarda invece la rotazione straordinaria, l'Ateneo ha redatto, nel corso del 2021, delle Linee Guida sulla relativa implementazione, tenendo conto anche della Delibera ANAC n. 215/2019 in materia.

### *3. Criteri per il conferimento e l'autorizzazione di incarichi di ufficio e incarichi extraistituzionali*

I principali riferimenti normativi in materia di conferimento e autorizzazione degli incarichi sono costituiti dall'art. 53, c. 3-bis e c. 5, del D.Lgs. n. 165/2001 e dell'art. 58-bis della L. n. 662/1996. Le amministrazioni, inoltre, all'atto di adottare una regolamentazione in materia, devono fissare criteri oggettivi predeterminati per il conferimento o l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi. Lo scopo è evitare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire un vantaggio in maniera illecita (lo svolgimento di certe attività/funzioni possono agevolare la precostituzione di situazioni favorevoli per essere successivamente destinatari di incarichi dirigenziali e assimilati), la costituzione di un *humus* favorevole a illeciti scambi di favori attraverso il contemporaneo svolgimento di alcune attività che possono inquinare l'azione imparziale della pubblica amministrazione e l'affidamento di incarichi dirigenziali che comportano responsabilità su aree a rischio di corruzione a soggetti con condanne penali anche se non definitive.

L'Università Ca' Foscari Venezia, nell'ambito della regolamentazione della materia sopra esposta, ha intrapreso le seguenti iniziative:

- il "Regolamento di Ateneo per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo parziale del Personale Tecnico Amministrativo", che, emanato con D.R. n. 643 del 24 ottobre 2012, prevede all'art. 13, c. 2:

“Fatte salve le ipotesi previste dalle vigenti normative in materia, e ferma restando la valutazione in concreto caso per caso, si individuano in via generale situazioni di conflitto di interessi al ricorrere delle seguenti fattispecie, non aventi comunque carattere esclusivo:

- a) qualora il dipendente presti la propria attività in qualità di collaboratore, consulente o dipendente a favore di società, cooperative, consorzi, imprese individuali che hanno rapporti commerciali o di collaborazione a titolo oneroso con una o più Strutture dell’Ateneo;
- b) qualora il dipendente assuma il patrocinio legale in controversie nelle quali sia parte in causa l’Amministrazione”.

Inoltre, ai commi successivi del Regolamento sopra citato, si disciplinano le fattispecie di lavoratori part time con percentuali lavorative sopra il 50% o sotto tale soglia; il Regolamento in questione, per congruità di materia, vige anche per il Personale Tecnico Amministrativo a tempo pieno;

- il “Regolamento degli incarichi delle attività esterne dei professori e ricercatori”, che, emanato con D.R. n. 472 del 6 giugno 2013, prevede, all’art. 2, le attività incompatibili, all’art. 3 le attività consentite previa autorizzazione, all’art. 6 le attività liberamente esercitabili; si segnalano le recenti integrazioni e modifiche del Regolamento in questione con D.R. n. 37 del 19 gennaio 2018, D.R. n. 1068 del 22 ottobre 2019 e D.R. n. 302/2020 del 31/03/2020, sulla base della più recente giurisprudenza e del parere ministeriale circa la titolarità di partita IVA da parte di un docente universitario;
- il “Regolamento per la disciplina del rapporto di lavoro dei Collaboratori ed Esperti Linguistici dell’Università Ca’ Foscari Venezia”, che, emanato con D.R. n. 12 del 7 gennaio 2014, all’art. 6 disciplina gli incarichi, le attività aggiuntive e le supplenze;
- il “Regolamento per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL dell’Università Ca’ Foscari Venezia”, emanato con D.R. n. 965 del 22 dicembre 2017.

Infine, con D.R. n. 875 del 26 ottobre 2022, è stato emanato il “Regolamento del Servizio Ispettivo dell’Università Ca’ Foscari Venezia”, che disciplina le attività di verifica svolte dalla Commissione Ispettiva di Ateneo ai sensi dell’art. 1, c. 62, della L. n. 662/1996 al fine di determinare l’eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non previamente comunicata o non previamente autorizzata, l’eventuale svolgimento di attività extraistituzionale incompatibile con le funzioni e gli interessi dell’Università e con le norme generali in materia di incompatibilità, cumulo di impieghi e conflitto di interessi anche potenziale, nonché l’eventuale iscrizione ad albi professionali. L’attività di verifica è compiuta annualmente sulla base di controlli a campione e interessa le varie categorie di personale in servizio presso l’Università.

#### *4. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi*

Il 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”, a norma dell’art. 1, cc. 49 e 50, della L. n. 190/2012, disciplina in particolare: le diverse ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all’attività svolta dall’interessato in precedenza; le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione; le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati.

Quanto alle situazioni di inconferibilità, ossia l’impossibilità di attribuzione di un incarico, i Capi III e IV del citato decreto prendono in considerazione, in particolare, le ipotesi relative a incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni e a incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Le situazioni di incompatibilità, intesa come “l’obbligo per il soggetto 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 e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica

amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1 del D.Lgs. n. 39/2013), sono invece regolate dai Capi V e VI del citato decreto.

A tal proposito l'Area Risorse Umane acquisisce presso gli interessati, al momento del conferimento di nuovi incarichi dirigenziali o assimilati, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di inconferibilità, mentre, annualmente, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di incompatibilità, rendendole poi disponibili all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale.

Si segnalano, infine, le "Linee guida aventi ad oggetto il procedimento di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili" pubblicate dall'ANAC nel corso del 2016, le quali prevedono l'obbligatorietà della verifica della veridicità delle dichiarazioni.

L'Area Risorse Umane svolge verifiche complete e certe su tutte le dichiarazioni effettuate, procedendo a richiedere i casellari giudiziari degli interessati e a verificarli.

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

Alle pubbliche amministrazioni 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 inconferibilità, 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 da tempo adeguato alla normativa. Nel caso della disciplina di chiamata dei professori di prima e seconda fascia (art. 5 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 del Regolamento per la disciplina di selezioni pubbliche per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della L. n. 240/2010) e del reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici (art. 7 del Regolamento per il reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici).

#### *6. Astensione in caso di conflitto di interessi*

Il conflitto di interessi può essere visto come una situazione nella quale un interesse secondario di un funzionario pubblico interferisce con la sua primaria funzione di agire in concordanza con l'interesse primario che tale soggetto deve perseguire, cioè con i propri doveri e responsabilità istituzionali.

Ai sensi dell'art. 6-bis della L. n. 241/1990 "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 tema del conflitto di interessi è affrontato nel "Codice etico e di comportamento" di Ateneo.

Secondo quanto previsto dall'art. 16 del D.Lgs. n. 36/2016 "Codice dei Contratti Pubblici", tutti i soggetti operanti per una stazione appaltante nell'ambito di una specifica procedura di aggiudicazione di appalti o

concessioni devono rendere – a prescindere dalla fase in cui si opera – una dichiarazione di assenza di conflitto di interesse, impegnandosi a comunicare eventuali successive situazioni di conflitto di interesse che dovessero presentarsi. A tal proposito, nel 2023 l'Ateneo, per facilitare i predetti soggetti nel rendere la dichiarazione in questione, ha predisposto dei modelli di “dichiarazione di assenza di interessi” da utilizzare precedentemente alla nomina o allo svolgimento delle attività nell'ambito della procedura. In particolare, per i Responsabili Unici di Progetto (RUP) è stata ideata una procedura informatica che consente di rendere, sottoscrivere e protocollare la dichiarazione in modo semplice e veloce. Per i Componenti di Seggio di Gara, i Componenti di Commissione Giudicatrice, i Direttori dei Lavori (DL), i Direttori di Esecuzione del Contratto (DEC) nell'ambito di procedure di aggiudicazione di appalti e concessioni e i Responsabili del Procedimento Amministrativo (RPA) in procedure di conclusione di contratti esclusi dall'applicazione del Codice, nonché per gli altri soggetti coinvolti nelle predette procedure è stato messo a disposizione un apposito modello da sottoscrivere e protocollare. Per il Direttore Generale, i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento e i Direttori / Presidenti di Struttura Decentrata, invece, è stata prevista una dichiarazione da rendere *una tantum* con riferimento, in generale, allo svolgimento delle proprie attività nell'ambito di procedure di aggiudicazione di appalti e concessioni e di conclusione di contratti esclusi dall'applicazione del Codice. Nel 2023, inoltre, l'Ateneo ha definito una procedura per lo svolgimento dei controlli a campione previsti dall'art. 52, c. 1, del D.Lgs. n. 36/2023 (tesi a verificare quanto dichiarato dagli operatori economici relativamente al possesso dei requisiti di partecipazione e di qualificazione). Tale procedura consente altresì di individuare eventuali casi di mancata redazione, da parte dei RUP, della “dichiarazione di assenza di conflitto di interessi”, con conseguente segnalazione ai Dirigenti di riferimento e alla Direzione Generale.

#### *7. Attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage - revolving doors)*

L'art. 53, c. 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dall'art. 1, c. 42, lett. l), della L. n. 190/2012, è indirizzato alla riduzione del rischio legato a situazioni di corruzione connesse all'impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro e vuole evitare, in questo frangente, che durante il periodo di servizio il dipendente stesso possa precostituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose sfruttando la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro con l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

L'Università Ca' Foscari Venezia si è attivata tempestivamente affinché nei contratti di assunzione fosse inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente e affinché nei bandi di gara fosse previsto che tra i requisiti generali di partecipazione, a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, l'operatore economico partecipante alla gara dichiarerà di non aver affidato incarichi in violazione dell'art. 53, c. 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001.

#### *8. Formazione in tema di prevenzione della corruzione*

Attraverso l'organizzazione di apposite attività formative rivolte ai dipendenti coinvolti a vario titolo nei processi a rischio corruzione, le pubbliche amministrazioni assicurano la diffusione della conoscenza e della sensibilità rispetto ai temi dell'etica e della legalità così da rendere il personale maggiormente consapevole delle proprie azioni in ambito amministrativo.

L'Ateneo ha proposto a tutto il personale, come corso obbligatorio, il prodotto formativo in modalità *e-learning* “Anticorruzione”; lo stesso viene riproposto di prassi al personale neo-assunto. Inoltre, come avvenuto negli scorsi anni, l'Ateneo garantirà adeguati interventi formativi in presenza od online rivolti in particolare ai soggetti più direttamente coinvolti nelle attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Un'importante iniziativa rilevante anche a fini formativi è la "Giornata della Trasparenza", evento che le pubbliche amministrazioni devono realizzare annualmente coinvolgendo anche gli *stakeholder* di riferimento.

### 9. Tutela del whistleblower

Il D.Lgs. n. 24/2023 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" introduce la nuova disciplina del *whistleblowing*, relativa alla tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato, in precedenza regolata dall'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001.

La normativa fornisce garanzie al dipendente che segnala illeciti sotto tre punti di vista:

- tutela della riservatezza dell'identità del segnalante e della segnalazione;
- tutela da eventuali misure ritorsive o discriminatorie adottate dall'amministrazione nei confronti del segnalante a causa della segnalazione effettuata;
- esclusione della responsabilità nel caso in cui il segnalante sveli, per giusta causa, notizie coperte dall'obbligo di segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico o industriale (artt. 326, 622, 623 del Codice Penale) ovvero violi l'obbligo di fedeltà (art. 2105 del Codice Civile).

L'Università Ca' Foscari Venezia si è dotata nel 2016 di una *policy* finalizzata alla tutela del dipendente pubblico che segnala condotte illecite all'interno dell'ambiente di lavoro. Successivamente, in occasione della giornata mondiale del *whistleblower* del 23 giugno 2020, ha attivato la procedura web "Whistleblowing@Ca'Foscari", basata sulla piattaforma *opensource* "GlobeLeaks" e dotata di strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e del contenuto della segnalazione. Nel corso del 2022 ha adottato il "Regolamento in materia di segnalazioni di condotte illecite presentate da dipendenti dell'Ateneo e soggetti equiparati ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001 (*whistleblowing*)", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 settembre 2022 ed emanato con Decreto Rettorale n. 825 del 14 ottobre 2022. Nel 2024 l'Ateneo ha avviato un approfondimento sulla nuova disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 24/2023 e sulle nuove indicazioni fornite dall'ANAC con Delibera n. 311/2023 "Linee Guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne" e con ulteriori Linee Guida sottoposte a consultazione pubblica.

### 10. Monitoraggio dei tempi procedimentali

Ai sensi della L. n. 190/2012, le pubbliche amministrazioni devono procedere al monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedimentali; si segnala che, a seguito delle modifiche apportate dal D.Lgs. n. 97/2016 al D.Lgs. n. 33/2013, cosiddetto "Decreto Trasparenza", non è più obbligatorio procedere alla pubblicazione degli esiti di tale monitoraggio.

All'interno della sezione Amministrazione Trasparente di Ateneo, sottosezione "Attività e procedimenti" / "Tipologie di procedimento", è stato pubblicato l'elenco delle tipologie di procedimenti amministrativi presidiati dall'Università (ultimo aggiornamento: novembre 2024). Tale elenco costituisce il documento di riferimento per l'espletamento dei controlli in termini di monitoraggio dei tempi procedimentali. Si evidenzia, tuttavia, l'onerosità di un monitoraggio completo delle varie tempistiche, date la numerosità dei procedimenti amministrativi propri dell'Università e un'organizzazione complessa costituita da Amministrazione Centrale, Dipartimenti e altre strutture decentrate. Il monitoraggio periodico a campione dei procedimenti delle strutture è sembrato quindi in grado di garantire un valido sistema per avere una ragionevole copertura dell'attività dell'Ateneo e andare a intervenire laddove i tempi procedimentali non fossero rispettati. Annualmente è definito il piano di monitoraggio dei tempi procedimentali i cui esiti

vengono comunicati al RPCT e riportati sinteticamente nella Relazione sul Sistema dei Controlli Interni e di Gestione del Rischio (SCI-GR) di Ateneo.

#### *11. Patti di integrità per gli affidamenti*

Al fine di garantire la diffusione di valori etici valorizzando comportamenti adeguati e l'astensione da qualunque pratica di corruzione, le stazioni appaltanti possono richiedere ai partecipanti alle gare la sottoscrizione di Patti di Integrità (PI) esercitando un controllo, con la comminazione di sanzioni, nel caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderli.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha previsto già da anni, nell'ambito dei contratti di acquisizione di beni e servizi, il rispetto, da parte degli operatori economici, dei principi contenuti nel "Codice etico e di comportamento" di Ateneo. Nel corso del 2022 l'Area Servizi Immobiliari e Acquisti ha proposto l'adozione di uno schema tipo del Patto di Integrità (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'8 luglio 2022).

#### *12. Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni*

Il monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti con i quali sono stati stipulati contratti relativi a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici, ai fini della verifica di eventuali relazioni di parentela o affinità con i dipendenti, risulta una misura fondamentale ai fini del contrasto della corruzione.

Per quanto riguarda la concessione di vantaggi economici agli studenti, presso l'Ateneo è attiva da alcuni anni una convenzione con la Guardia di Finanza, alla quale, ai fini della verifica dell'ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente), vengono inviati gli elenchi di tutti i vincitori o idonei alle borse di studio suddivisi per anno accademico. Tale azione è diretta soprattutto a salvaguardare una situazione di diritto degli studenti ad accedere alle provvidenze economiche. Gli studenti che dichiarano meno del dovuto, infatti, ottengono dei benefici economici creando un ingente danno alla collettività: da una parte vengono attribuiti benefici economici (borse di studio, riduzioni tasse, collaborazioni studentesche, servizi di ristorazione e abitativo) a chi non ne avrebbe titolo, dall'altra si penalizzano gli studenti che ne avrebbero effettivamente diritto. Il Settore Diritto allo Studio e Inclusione (ADISS) è impegnato costantemente nella verifica dei dati forniti dagli studenti e della correttezza delle procedure di accesso alle agevolazioni economiche. Si ricorda che la dichiarazione ISEE viene acquisita direttamente dalla banca dati INPS ed è quindi soggetta al controllo preventivo effettuato dall'ente stesso. L'INPS tuttavia rilascia la dichiarazione ISEE anche in presenza di eventuali omissioni/difformità; l'Ateneo ha quindi ritenuto di non acquisire automaticamente tali dichiarazioni ISEE non corrette provvedendo a contattare gli studenti interessati affinché possano attivarsi con l'INPS per sanare le suddette omissioni/difformità e quindi poter concorrere regolarmente all'assegnazione dei benefici per il diritto allo studio. La nuova convenzione con la Guardia di Finanza prevede la condivisione dei criteri di selezione degli studenti da sottoporre a controllo e la conseguente individuazione degli stessi con la finalità di monitorare costantemente la veridicità dei dati dichiarati.

#### *13. Iniziative previste nell'ambito di concorsi e selezione del personale*

L'ambito dei concorsi e della selezione del personale ha visto un intervento sulla riduzione dei rischi legati alle procedure concorsuali con l'introduzione, nel corso del 2014, di una procedura online per la selezione del personale docente. Nel corso degli anni l'uso della procedura è stato esteso anche alle procedure selettive e concorsuali per il personale ricercatore, i collaboratori ed esperti linguistici (CEL) e il personale tecnico-amministrativo.

#### *14. Ricorso all'arbitrato*

L'arbitrato è una procedura stragiudiziale atta a risolvere una controversia civile o commerciale e realizzata tramite l'assegnazione di un apposito incarico a uno o più soggetti terzi rispetto alla controversia, detti arbitratori, normalmente in numero di tre, di cui due nominati da ciascuna delle parti e il terzo scelto da una



persona al di sopra delle parti (ad esempio il Presidente della Camera arbitrale A.N.P.A.R.). Gli arbitrali forniscono una loro decisione, definita lodo arbitrale, che include la determinazione del caso ritenuta più adeguata.

L'Università Ca' Foscari Venezia, pur non avendo a disposizione regolamenti *ad hoc* in materia, ricorre all'uso della procedura arbitrale all'interno dei procedimenti disciplinari e nell'ambito dei lavori pubblici nel caso in cui tale soluzione sia prevista nel bando di gara o nel contratto. In generale si preferisce tuttavia rimandare al foro competente.

#### *15. Rapporti con i portatori di interessi particolari*

Tra le misure generali che le amministrazioni è opportuno adottino, l'ANAC ha fatto riferimento a quelle volte a garantire una corretta interlocuzione tra i decisori pubblici e i portatori di interesse, rendendo conoscibili le modalità di confronto e di scambio di informazioni. L'esperienza internazionale è già avanzata in materia, mentre manca ancora una disciplina nazionale.

L'Università Ca' Foscari Venezia non si è ancora dedicata a tale tematica, provvederà in tal senso appena possibile.

#### *16. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile*

Tale misura consiste nell'attivazione di forme di partecipazione – se non di consultazione – della società civile al fine di creare un dialogo con l'esterno che possa comportare un rapporto di fiducia e l'emersione di fenomeni corruttivi altrimenti silenti.

Le azioni volte a una maggiore sensibilizzazione e a un rapporto più aperto nei confronti della società civile hanno visto e vedono Ca' Foscari attivarsi a più riprese; si pensi alla creazione nel 2013, e al continuo aggiornamento, della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale, che raccoglie una serie di dati legati alla prevenzione della corruzione, all'attività dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), che offre diversi servizi e assistenza agli utenti, e ai diversi eventi organizzati dall'Università, tra cui in particolare la "Giornata della Trasparenza", atta a sensibilizzare la società civile rispetto ai temi della libertà di informazione e della partecipazione.

Per ottenere un migliore impatto della comunicazione legata alla trasparenza, a partire dal 2017 l'Università Ca' Foscari Venezia, insieme all'Università IUAV di Venezia, l'Università degli Studi di Padova e l'Università degli Studi di Verona, contribuisce all'organizzazione del "Convegno delle Università Venete sulla trasparenza e sulla legalità". Anche nel 2024 i quattro Atenei veneti hanno mantenuto la tradizione, organizzando il 12 dicembre 2024 a Venezia l'evento "Governance, trasparenza, anticorruzione: quali sfide per il sistema universitario?", teso ad approfondire, attraverso interventi di carattere sia teorico che operativo, le più recenti novità in materia di legislazione universitaria, reclutamento universitario, bilanciamento tra trasparenza e privacy, contrasto alla corruzione e tutela penale del buon andamento e dell'imparzialità della pubblica amministrazione.

Degno di nota, infine, il fatto che il presente PTPCT sia stato sottoposto – come avviene ormai da anni – a consultazione pubblica, allo scopo di coinvolgere gli *stakeholder* esterni e interni all'Ateneo tramite la raccolta di osservazioni e proposte di modifica/integrazione sul testo e sui contenuti.

#### *17. Trasparenza*

Riguardo la misura della trasparenza, consistente in una serie di operazioni volte alla diffusione di informazioni rilevanti sull'amministrazione allo scopo di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa attraverso la piena conoscenza delle attività dell'amministrazione e delle responsabilità per il loro corretto svolgimento, si rimanda alla dedicata sezione del presente documento.

#### *18 Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante*

Secondo quanto precisato dal Comunicato del Presidente dell'AVCP (ora ANAC) del 28 ottobre 2013, ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare, con apposito provvedimento, il Responsabile dell'Anagrafe per la

Stazione Appaltante (RASA) incaricato della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221. L'individuazione del RASA è stata poi intesa dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016 come una misura organizzativa di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione, per cui i RPCT sono tenuti a verificare che il RASA, indicato nel PTPCT, si sia attivato per l'abilitazione del relativo profilo utente secondo le modalità operative specificate nel citato Comunicato del 2013. Come indicato nella dichiarazione del Direttore Generale registrata al protocollo n. 4963 del 10 febbraio 2014, presso l'Università Ca' Foscari Venezia è stato individuato come RASA il dott. Cesare Tiozzo, Direttore dell'Ufficio Acquisti dell'Area Servizi Immobiliari e Acquisti (ASIA).

### 2.3.3.c2 Misure specifiche o ulteriori

#### 1. Misure proposte dall'Aggiornamento 2017 al PNA 2016

Con riferimento ai rischi di corruzione propri del sistema universitario, l'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 propone una serie di misure che dovrebbero essere implementate dai vari Atenei.

Da una verifica svolta dal RPCT e dal personale della struttura di supporto, molte delle misure proposte dall'aggiornamento 2017 al PNA 2016 erano già attuate presso l'Università Ca' Foscari Venezia alla data della relativa pubblicazione, a dimostrazione della sensibilità dell'Ateneo sui temi della corruzione e della trasparenza. Altre misure ritenute parzialmente attuate o non attuate sono state implementate nel corso degli anni 2018 e 2019, tra cui si cita la redazione di un unico documento volto a coniugare le finalità del Codice Etico e del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Ateneo.

#### 2. Misure specifiche dell'Università Ca' Foscari

Una volta individuati i processi a rischio corruzione della specifica realtà dell'Ateneo, è stato chiesto ai Responsabili delle strutture interessate di proporre delle adeguate misure di trattamento – che fossero impattanti, senza costituire un aggravio per l'attività amministrativa – e di tradurle in obiettivi operativi con i relativi indicatori di monitoraggio e valori attesi.

Quanto indicato è stato poi vagliato dal RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati ai Dirigenti e ai 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.

Si segnala che per alcuni processi risultati a rischio in termini di *maladministration* non sono stati stabiliti obiettivi dal momento che le azioni già individuate e portate a termine negli scorsi anni sono state considerate sufficienti per la mitigazione del rischio. Viceversa, sono stati determinati degli obiettivi con degli impatti comunque positivi in termini di prevenzione della corruzione per dei processi non risultati a rischio. Inoltre, si è tenuto conto degli esiti del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure stabilite nel PTPCT relativo all'anno precedente, riproponendo alcune misure che non sono state realizzate, ritenute comunque idonee in termini di riduzione del rischio corruzione.

Infatti, con riferimento alla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026, riguardo le misure ulteriori (specifiche) scaturite dalla valutazione del rischio dei procedimenti gestiti dall'Ateneo, declinate nei seguenti obiettivi di prevenzione della corruzione:

1. analisi, revisione e aggiornamento del provvedimento generale sui poteri di firma;
2. revisione regolamenti di Ateneo a seguito delle modifiche dello Statuto e del Regolamento Generale;
3. aggiornamento regolamento missioni di Ateneo;
4. realizzazione di audit su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa entro la fine di gennaio 2025;

5. adeguamento privacy con riferimento a: a) esercizio dei diritti privacy da parte degli interessati; b) accordo quadro con Fondazione Ca' Foscari e relativi accordi attuativi;
6. aggiornamento regolamento ADIR (rinominato in Revisione dei regolamenti collegati alla ricerca: Incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL; Fondo di supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione);
7. formazione in materia di antiriciclaggio;
8. aggiornamento del codice di condotta contro le molestie sessuali e violenza di genere alla luce dei più recenti strumenti giuridici internazionali (obiettivo GEP);
9. linee guida/regolamento per la richiesta da parte del personale in transizione di genere del profilo Alias (obiettivo GEP);
10. modifica al regolamento per il reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici per superare le criticità nel processo incontrate in questi anni;
11. offrire al DG una strutturata e tempestiva reportistica in merito ai contenziosi dell'Ateneo, in particolare su quelli di nuova instaurazione e su quelli conclusi (almeno in un grado o fase di giudizio), nonché sui principali sviluppi dei contenziosi pendenti (es. conclusione CTU);
12. redazione di un regolamento di Ateneo che disciplini le modalità e i criteri per il conferimento degli incarichi di patrocinio e di consulenza legale ad avvocati del libero foro, in linea con le migliori pratiche per l'affidamento dei servizi legali;

12 misure su 12 sono state attuate.

Riguardo le misure di trasparenza, declinate nei seguenti obiettivi:

1. predisposizione di linee guida per la predisposizione di delibere e verbali degli Organi Collegiali;
2. migliorare la gestione delle carriere degli studenti iscritti ai corsi interateneo, attraverso una serie di azioni: attuare un efficace coordinamento con gli Atenei coinvolti; migliorare la comunicazione e informazione agli studenti; definire un sistema di condivisione dei dati degli studenti per una più efficace e tempestiva gestione della loro carriera in entrambi gli Atenei;
3. standard per la progettazione: predisposizione di modelli e strumenti per la presentazione di proposte collaborative su programmi europei e nazionali da mettere a disposizione delle strutture e dei ricercatori dell'Ateneo;
4. standard per la gestione: modelli e strumenti sui progetti finanziati su fondi nazionali ed europei da mettere a disposizione dei docenti e alle strutture dell'Ateneo;
5. "Dottorato e oltre": piano di incontri per promuovere formazione interdisciplinare, mobilità, collaborazioni con le imprese;
6. valorizzazione della conoscenza: dalla ricerca alla società; scouting delle linee di ricerca promettenti;
7. informazione e formazione su opportunità di finanziamento regionali nazionali e europee, sulla proprietà intellettuale e i rapporti con le imprese;
8. miglioramento della programmazione degli eventi e implementazione di strumenti utili per la loro gestione;
9. organizzazione e calendarizzazione periodica di incontri tematici con i PI dei progetti seguiti dal CESA, in materia amministrativa e di ricerca;
10. potenziamento e sviluppo della Comunicazione istituzionale in lingua Inglese;
11. redazione di un Vademecum, contenente massimali di spesa, per l'organizzazione degli eventi di ricerca e terza missione, mediante un gruppo di lavoro docenti-pta;
12. costituzione di un apposito Elenco (c.d. short list) dal quale selezionare gli avvocati che saranno invitati a presentare offerte in vista dell'affidamento di incarichi di patrocinio o consulenza legale;

12 misure su 12 sono state attuate.

La tabella sottostante riporta quindi le misure e gli obiettivi di prevenzione della corruzione di prossima attuazione da parte dell'Università.

Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2025	Target 2026	Target 2027
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Regolamentazione	Revisione regolamenti di Ateneo a seguito delle modifiche dello Statuto e del Regolamento Generale: Reg.ti Eventi dei Dip.ti (n. 8) + Reg.to SBA + Reg.to Difensore Studenti + Reg.to Whistleblowing + Reg.to PASI. A questi potrebbe aggiungersi il Reg.to Missioni e altri reg.ti sul personale (docente) che ARU potrebbe dover emanare sulla base della riforma del pre-ruolo in gestazione da parte del Governo.	N. di regolamenti revisionati entro il 31.12.2025	8		
ADISS	L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	Semplificazione	Efficientamento gestione Programmi di Mobilità Internazionale: modifiche da apportare alle linee guida approvate nel 2017 al fine di poter, ad esempio, chiudere gli accordi di mobilità che non vengono utilizzati e poter meglio gestire le risorse economiche ed umane necessarie alla mobilità di studenti e docenti.	Tempistica di presentazione della proposta agli Organi di Governo	Entro 30 Novembre 2025		
ADISS	L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	Semplificazione	Efficientamento gestione Programmi di Titolo Doppio e Congiunto: modifiche da apportare alle linee guida approvate nel 2017 al fine di poter, ad esempio, chiudere gli accordi di titolo doppio o congiunto che non vengono utilizzati e poter meglio gestire le risorse economiche ed umane.	Tempistica di presentazione della proposta agli Organi di Governo	Entro 30 Novembre 2025		
ARU	A. Acquisizione e gestione del personale	Regolamentazione	Definizione Linee guida per l'attribuzione delle responsabilità a tempo determinato al PTA in linea col vigente CCNL Istruzione e Ricerca	Presentazione della proposta agli organi di Governo	Entro 30/05/2025		
ARU	A. Acquisizione e gestione del personale	Regolamentazione	Revisione Regolamento per il reclutamento dei CEL	Approvazione regolamento da parte degli Organi	Entro 30/11/2025		
ARU	A. Acquisizione e gestione del personale	Regolamentazione	Presentazione agli organi regolamento sullo smartworking	Tempistiche di presentazione	01/03/2025		
ARU	A. Acquisizione e gestione del personale	Regolamentazione	Presentazione regolamento incentivi funzioni tecniche	Tempistiche di presentazione	01/03/2025		
DAIS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Regolamentazione	Revisione Regolamento Eventi di Dipartimento	Nuovo testo del Regolamento	Entro il 31/10/2025	2026: utilizzo del nuovo regolamento e monitoraggio eventuali problemi di applicazione	2027: eventuale modifica a seguito di segnalazioni o cambiamenti normativi
DSMN	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Regolamentazione	Revisione Regolamento Eventi del Dipartimento	Revisione testo del Regolamento Eventi DSMN e approvazione in CdD	31/10/2025		

Tabella 11 - Misure e obiettivi di prevenzione della corruzione 2025

### 2.3.4 Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione

Rispetto alle diverse misure di prevenzione della corruzione e ai relativi obiettivi, il RPCT e il suo Ufficio di supporto effettueranno almeno una verifica nel corso dell'anno sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità.

Si segnala come il monitoraggio e le verifiche relative all'attuazione delle misure di prevenzione rientrino all'interno dell'“*Audit* Corruzione, Trasparenza e *Privacy*” previsto tra i controlli di secondo livello dal “Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)” dell'Università Ca' Foscari Venezia e dal connesso “Piano dei controlli”, documenti di cui l'Ateneo si è dotato nel corso del 2019 prevedendone un aggiornamento annuale.

Il SCI-GR di Ateneo è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una gestione sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. Lo stesso è finalizzato a verificare la regolarità e la conformità dei processi operativi alle norme di legge, alle deliberazioni degli organi e ai regolamenti e alle circolari dell'Ateneo, ad assicurare l'affidabilità delle informazioni di bilancio (economiche, finanziarie e patrimoniali), a responsabilizzare i dipendenti sui propri ambiti di azione e a coordinare i sistemi di controllo interni.

Con riferimento alle attività di controllo, le stesse si articolano su tre livelli, a cui sono associati diverse responsabilità e diversi strumenti, a complemento delle responsabilità di governo in capo agli organi sociali di amministrazione e controllo:

- controlli di primo livello, tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale e amministrativo-contabile, diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle attività da un punto di vista operativo, di *business*, di rischio e normativo, attuati dai soggetti che pongono in atto una specifica attività (personale) e dai soggetti che ne hanno la responsabilità di supervisione (Dirigenti e Direttori degli Uffici, Segretari di Dipartimento e di altre strutture decentrate);
- controlli di secondo livello, atti a verificare, in particolare, la conformità alle leggi in vigore, alle deliberazioni degli organi dell'organizzazione e ai regolamenti e alle circolari dell'Ateneo (*compliance audit*) e attuati da strutture organizzative dedicate, focalizzate su singoli ambiti tematici, nei confronti di altre strutture dell'Amministrazione Centrale o di strutture decentrate;
- controlli di terzo livello, consistenti, nello specifico contesto dell'Ateneo, in verifiche, da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione (APPS), sull'avvenuto svolgimento dei controlli di primo e di secondo livello, allo scopo di monitorare l'attuazione del SCI-GR e di facilitare la funzione di *reporting* agli organi di Ateneo.

Ai fini del monitoraggio il RPCT si avvale anche della “Piattaforma di acquisizione e monitoraggio dei PTPCT”, volta non solo a consentire l'acquisizione di dati e informazioni connesse alla programmazione e all'adozione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, ma anche a fornire supporto alle amministrazioni ai fini di una migliore conoscenza e consapevolezza dei requisiti metodologici più rilevanti per la costruzione dei Piani e di monitorare lo stato di avanzamento dell'adozione delle misure di prevenzione previste. L'utilizzo della piattaforma è utile anche in fase di rendicontazione, dal momento che, attraverso l'apposita funzione, è possibile scaricare un documento di sintesi che costituisce la base per la redazione della relazione annuale del RPCT.

### 2.3.5 Riesame periodico della funzionalità del sistema

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.

L’Università Ca’ Foscari Venezia conduce annualmente una riflessione in tal senso durante la fase di avvio del ciclo della performance. In particolare, il RPCT, i responsabili delle altre sezioni del PIAO e gli organi di indirizzo e amministrazione si confrontano su come impostare il processo di gestione del rischio corruzione al fine di raccordare la sezione anticorruzione e trasparenza alle altre sezioni del PIAO.

Negli ultimi anni si è ritenuto di mantenere l’impostazione generale del sistema, apportando comunque dei piccoli miglioramenti.

## 2.3.6 Trasparenza

### 2.3.6.a Oggetto e riferimenti normativi

La trasparenza, che consiste nella *“libertà di accesso di chiunque ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni (...), garantita, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, tramite l’accesso civico e tramite la pubblicazione di documenti, informazioni e dati concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni e le modalità per la loro realizzazione”*, rappresenta uno strumento di forte rilievo per la promozione dell’integrità e lo sviluppo della cultura della legalità in ogni ambito dell’attività pubblica. La stessa viene perseguita ottemperando a specifici obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n. 33/2013 e promuovendo maggiori livelli di diffusione di informazioni rispetto a quelli definiti dal legislatore.

Per i principali riferimenti normativi e atti di indirizzo in materia è possibile consultare la sottosezione dell’Amministrazione Trasparente *“Disposizioni generali”* / [“Atti generali”](#).

### 2.3.6.b Organizzazione per la trasparenza

L’Ateneo si è sempre dimostrato attento alla questione della trasparenza approcciandosi a essa sotto diverse dimensioni:

- giuridica, intesa come l’attuazione delle norme sulla trasparenza e delle direttive fornite in materia dall’ANAC;
- organizzativa, con l’identificazione dei ruoli e delle responsabilità di ogni struttura rispetto agli obblighi di pubblicazione;
- strumentale, prevedendo la progettazione e lo sviluppo di strumenti informatici a supporto delle attività di pubblicazione<sup>12</sup>;
- operativa, con l’individuazione delle procedure necessarie a garantire un’omogenea e corretta applicazione delle disposizioni normative.

In particolare, l’Università ha sempre prestato attenzione all’assolvimento degli obblighi di trasparenza con la pubblicazione e il costante aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dalla normativa all’interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale e con l’implementazione di appositi strumenti, quale il Regolamento disciplinante il diritto di accesso documentale, il diritto di accesso civico e il diritto di accesso civico generalizzato – cosiddetto *Freedom of Information Act* (FOIA) – nel rispetto comunque di alcuni diritti pubblici e privati tutelati dalla normativa.

Riguardo agli aspetti organizzativi, come evidenziato nell’Allegato 8 *“Obblighi di pubblicazione”*, mutuato dalla tabella contenuta nell’Allegato 1 alla Delibera ANAC n. 1310/2016 e dalla tabella di cui all’Allegato 9

---

<sup>12</sup> A tal proposito, si evidenzia il costante impegno dell’Ateneo nel rendere automatizzata, ove possibile, la pubblicazione degli obblighi di pubblicazione. Negli ultimi anni sono state revisionate in tal senso le sottosezioni *“Bandi di gara e contratti / Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura”*, *“Provvedimenti”*, *“Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici / Criteri e modalità”* e *“Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici / Atti di concessione”*.

“Parte speciale Obblighi trasparenza contratti” al Piano Nazionale Anticorruzione 2022, per ciascun obbligo di pubblicazione sono stati individuati i responsabili della relativa elaborazione/trasmissione e pubblicazione, i quali operano seguendo le indicazioni ricevute dal RPCT tese a garantire un costante flusso di informazioni tra le strutture interessate e omogeneità e comparabilità di quanto pubblicato; vi è inoltre l’indicazione del termine per la pubblicazione degli obblighi e della durata della pubblicazione.

L’Ufficio Controllo di Gestione (APPS), in qualità di struttura di supporto al RPCT, oltre a occuparsi della pubblicazione e dell’aggiornamento della maggior parte degli obblighi di pubblicazione, effettua delle verifiche periodiche sul rispetto dei termini di pubblicazione e sulla completezza e correttezza dei dati; proprio per questo si è dotato di un documento intitolato “Monitoraggio periodico degli obblighi di pubblicazione di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.”, che va a definire la precisa cadenza dei diversi tipi di controlli che vengono effettuati. In generale, l’Ateneo risulta attento alla pubblicazione e all’aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti all’interno della sezione Amministrazione Trasparente e interviene tempestivamente qualora vengano rilevate delle inadempienze. Inoltre, le attestazioni sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione prodotte dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in qualità di Organismo Interno di Valutazione (OIV) risultano essere sempre positive.

L’Ufficio Controllo di Gestione (APPS), inoltre, in qualità anche di struttura di supporto al *Data Protection Officer* (DPO) di Ateneo, presta particolare attenzione alla conciliazione delle finalità di trasparenza con quelle di protezione dei dati personali, valutando la legittimità delle pubblicazioni e dando attuazione ai principi di necessità e proporzionalità, senza che siano diffusi dati personali eccedenti e non pertinenti. Degno di nota il controllo che viene effettuato in termini di *compliance* della sezione Amministrazione Trasparente di Ateneo alle Linee Guida in materia del Garante per la Protezione dei Dati Personali (“Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati”, approvate con Delibera del Garante n. 243 del 15 maggio 2014, doc. web n. 3134436); tale controllo ha sempre avuto esito positivo.

Si segnala, infine, come il Piano Strategico di Ateneo 2021-2026 presenti tra i suoi obiettivi la realizzazione della Strategia 2026 per l’organizzazione agile. Questa strategia prevede tra l’altro la “Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione” dei processi amministrativi per ottenere una maggiore efficienza e un migliore coordinamento tra le strutture, nel rispetto della trasparenza e dei principi guida dell’ordinamento.

### **2.3.6.c Obiettivi in tema di trasparenza**

Alla luce del quadro delineato, si riportano di seguito gli obiettivi di trasparenza di futura implementazione.



Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2025	Target 2026	Target 2027
ACPIC	P. Comunicazione	Trasparenza	Implementare il Manuale d'uso del marchio. Il manuale del brand è il documento ufficiale che accompagna il marchio con istruzioni su colori, dimensioni, spazi, font e gli usi consentiti, per evitare che venga utilizzato in contesti e formati errati.	Tempistiche implementazione	Giugno 2025		
ACPIC	P. Comunicazione	Trasparenza	Redigere un Piano di Comunicazione della Crisi. Il piano di comunicazione di crisi è un documento strutturato che delinea le strategie e le azioni da intraprendere per comunicare in modo efficace durante una situazione critica. Il suo obiettivo è quello di tutelare la reputazione dell'Istituzione, minimizzare i danni e facilitare la risoluzione della crisi stessa.	Tempistiche di redazione del Piano	Luglio		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Analisi di fattibilità e predisposizione struttura nuovo applicativo per la gestione delle delibere di SA e CdA	Presentazione del progetto al DG	30/11/2025		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Analisi, valutazione e messa in opera di un nuovo assetto organizzativo dell'Area e in particolare dell'Ufficio Affari Generali	Presentazione al Direttore Generale della bozza di DDG	30/04/2025		
ADISS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Riorganizzazione del processo di richieste di Attività Sostitutive di Tirocinio (AST) presentate dai Collegi Didattici dei CdS afferenti al Dipartimento di Studi Umanistici (DSU), individuando la modalità per la richiesta, l'approvazione e la pubblicazione nelle pagine web dei CdS per garantire l'immediata diffusione agli/alle studenti/studentesse (da svolgere in collaborazione con il DSU)	1) realizzazione di un vademecum per gli studenti e creazione di un applicativo per la raccolta e l'approvazione delle proposte 2) pubblicazione nelle singole pagine web dei CdS che approvano l'AST	1) 31 luglio 2025; 2) entro 15 giorni lavorativi dalla data di approvazione		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Implementazione di un cruscotto di indicatori standard per i dipartimenti	Tempistica di implementazione del cruscotto utile anche per la predisposizione dei piani di sviluppo dei dipartimenti	30/06/2024		
ARIC	I.2 Gestione delle attività di ricerca - Valutazione e finanziamento dei progetti	Trasparenza	Definizione procedura e work flow per la creazione di ATS su bandi finanziati	Invio circolare congiunta ARIC-AAI	Invio alle strutture entro il 31.11.2025	Procedura e work flow in utilizzo	
ARIC	I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	Trasparenza	Valorizzazione della conoscenza: dalla ricerca alla società. Scouting delle linee di ricerca promettenti	N° gruppi di ricerca mappati in chiave valorizzazione	20	20	
ASIT	P. Comunicazione	Trasparenza	Pubblicazione di un portale Open Data	Realizzazione di un portale per la pubblicazione di open data che rispetti le previsioni di AGID	30/11/2025		
CFSIE	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Efficientamento dell'offerta formativa per il programma Foundation Year in Esse3 con rilascio di certificato finale integrato	Analisi di fattibilità per la predisposizione di un certificato finale specifico emesso da Esse3 per il Foundation Year; data di invio del Report al DG	Giugno 2025		
CESA	I. Gestione delle attività di ricerca	Trasparenza	Monitoraggio attività dei progetti PNRR iNEST e CHANGES, con invio periodico di report quantitativi e qualitativi	Trasmissione al DG del report sui progetti PNRR gestiti presso il CESA	2 report a cadenza semestrale		

Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2025	Target 2026	Target 2027
CESA	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Creazione di un toolkit interno per la gestione dei Conferenzieri	Pubblicazione e diffusione del toolkit per la gestione amministrativa e contabile dei conferenzieri del CESA - Data di pubblicazione	Pubblicazione e diffusione del toolkit entro il 31.10.2025	Toolkit in uso e pienamente operativo	Toolkit pienamente operativo e nuove proposte
DSU	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Riorganizzazione del processo delle richieste di Attività Sostitutive di Tirocinio (AST) presentate dai Collegi Didattici dei cds afferenti al Dipartimento, individuando le modalità per la richiesta, l'approvazione e la pubblicazione nelle pagine web dei cds per garantire l'immediata diffusione agli/alle studenti/esse (da svolgere in collaborazione con il Campus Umanistico)	1) realizzazione di un vademecum per gli studenti e creazione di un applicativo per la raccolta e l'approvazione delle proposte 2) pubblicazione nelle singole pagine web dei CdS che approvano l'AST	1) 31 luglio 2025; 2) entro 15 giorni lavorativi dalla data di approvazione		
DIRGEN - AL	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Predisposizione di una serie di FAQ (Frequently Asked Questions) e delle relative risposte in materia di convenzioni per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. Ciò - da un lato - al fine di agevolare le strutture di Ateneo (e in particolare i Dipartimenti) nell'impostazione e nella stesura dei relativi accordi negoziali; dall'altro lato, al fine di chiarire i dubbi più frequenti in materia convenzionale e così ridimensionare, almeno in parte, il numero di richieste di consulenza che vengono rivolte all'Ufficio Affari Legali da parte dell'utenza interna. Il numero minimo di FAQ da predisporre è 15. Le FAQ saranno infine pubblicate nel sito web di Ateneo, area riservata.	Mese di pubblicazione delle FAQ nel sito web di Ateneo, area riservata.	Novembre 2025		
DIRGEN - AL	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	1) Redazione dello schema-tipo di contratto conto terzi per prestazioni didattico-formative. Ciò al fine di completare la dotazione di schemi contrattuali conto terzi in uso presso l'Ateneo e a disposizione di tutte le strutture (in particolare dei Dipartimenti). Allo stato attuale, gli schemi contrattuali conto terzi riguardano le prestazioni di ricerca e di consulenza. Le prestazioni didattico-formative pongono il delicato problema relativo alla disciplina della proprietà intellettuale (diritto d'autore) sui materiali prodotti dai docenti in favore del committente.	Presentazione al Consiglio di Amministrazione del nuovo schema-tipo di contratto.	Novembre 2025		
SBA	P. Comunicazione	Trasparenza	Valorizzazione culturale delle risorse documentarie e librerie provenienti da Archivio e Fondo Storico: predisposizione e realizzazione di un progetto triennale	1) Tempistiche di aggiornamento del progetto triennale di valorizzazione del Fondo Storico 2) Percentuale di realizzazione delle attività 2025 del piano	1) entro marzo 2025 2) 90%	Aggiornamento e con le nuove attività proposte	

Tabella 12 - Obiettivi di trasparenza 2025.

### Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

Come illustrato negli organigrammi sotto riportati, l'organizzazione dell'Università Ca' Foscari Venezia si articola oggi nelle seguenti strutture:

- Amministrazione Centrale;
- Dipartimenti;
- Scuole di Ateneo;
- Centri interdipartimentali per la ricerca;
- Centri di erogazione di servizi;
- Collegio Internazionale Ca' Foscari;
- Centri di ricerca interateneo.

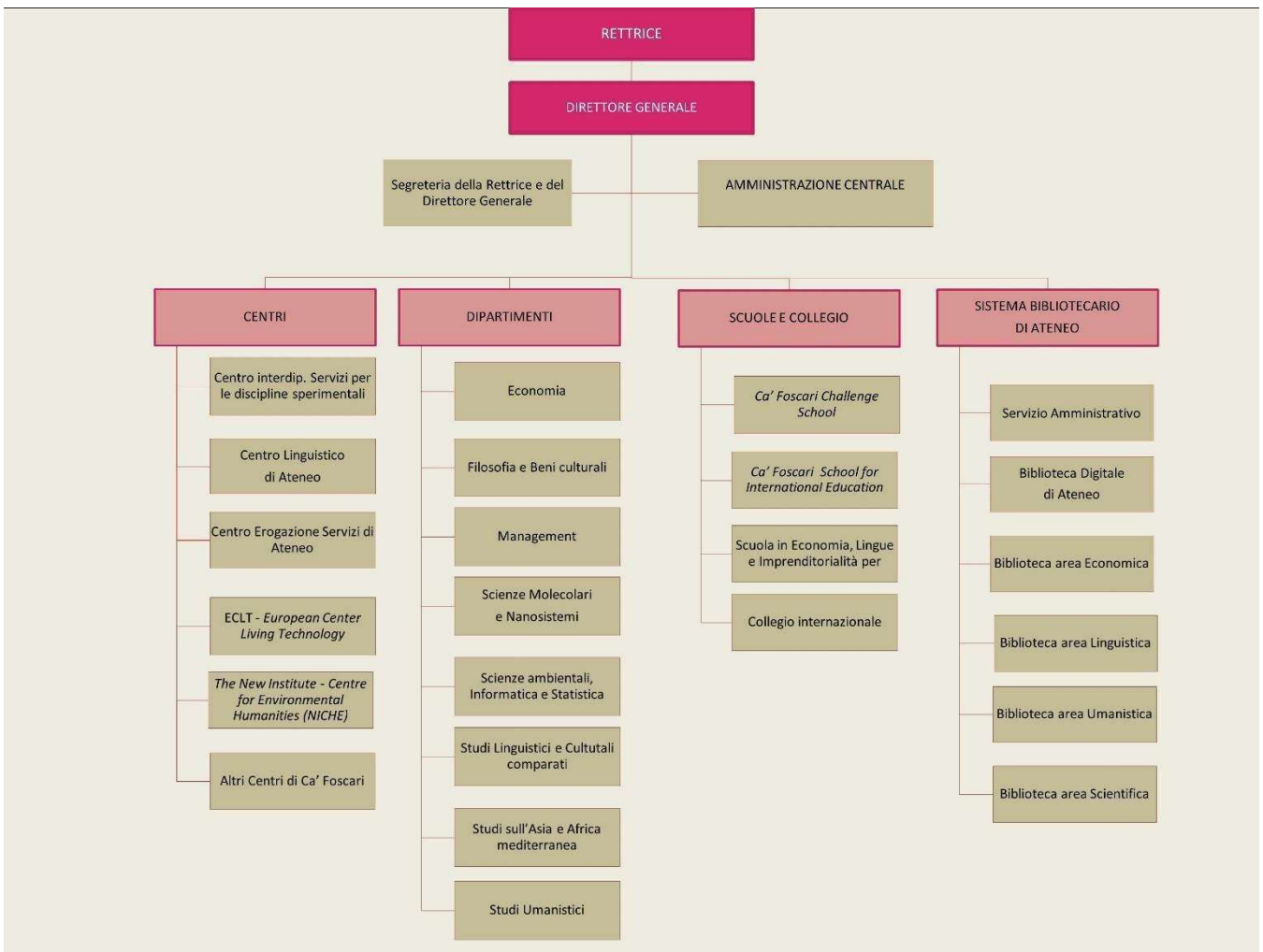


Figura 3 - Organigramma di Ateneo (gennaio 2024). Fonte: ARU.

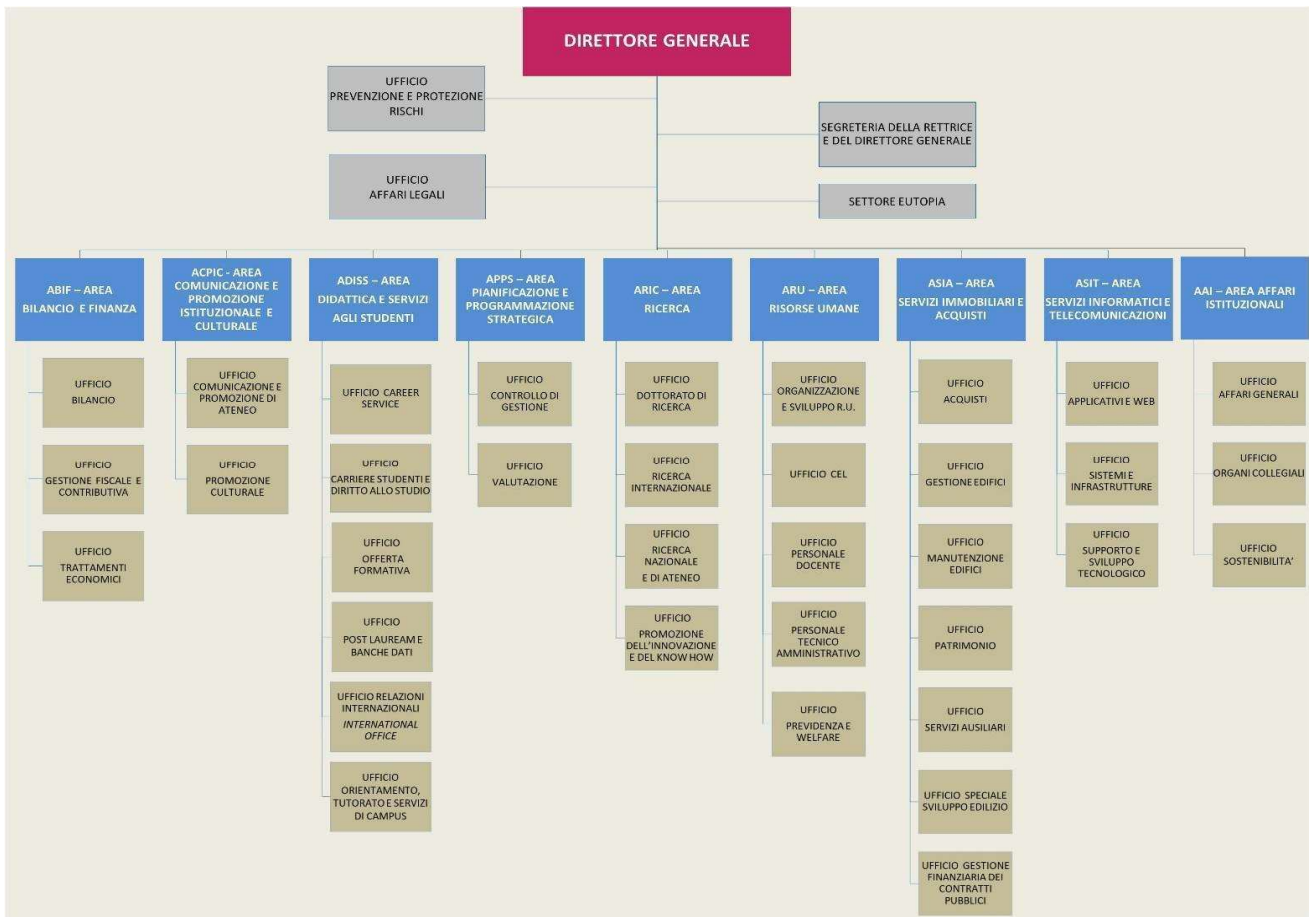


Figura 4 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale (gennaio 2024). Fonte: ARU.

Personale Docente	N. unità	Personale TA e assimilato	N. unità
Professori Ordinari	184	Dirigenti	7
Professori Associati	321	PTA – Area delle Elevate Professionalità	33
Professori a tempo determinato	0	PTA – Area dei Funzionari	209
Ricercatori Universitari a tempo indet.	26	PTA – Area dei Collaboratori	469
Ricercatori Universitari a tempo det.	167	PTA – Area degli Operatori	41
		PTA - Tecnologo a tempo det.	3
<b>Totale personale docente Strutturato</b>	<b>698</b>	<b>Totale personale TA Strutturato*</b>	<b>762</b>
Docenti a contratto anno 2024 attivi al 31/12	164	di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.	79
Teaching Assistant anno 2024 attivi al 31/12	44	CEL	74
<b>Totale personale docente</b>	<b>906</b>	Collaboratori anno 2024 attivi al 31/12	0
		Personale in comando presso l'Ateneo	0
		<b>Totale Personale TA e assimilato</b>	<b>836</b>
		<b>Totale Complessivo</b>	<b>1.742</b>

Tabella 13 - Composizione del personale di Ca' Foscari al 31/12/2024 (\*escluso il PTA. in aspettativa e in comando presso altre Amministrazioni). Fonte APPS.

	Donne	Uomini	Valore totale
Età media del PTA compresi i Dirigenti (anni)	45,3	46,99	45,78
Età media dei Dirigenti (anni)	53	50	50,86
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2024 sul 2023)			5,38%
Ore di formazione nel 2023			23.883
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2023			649
Costi di formazione nel 2023			€ 401.619

Tabella 14 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti. Fonte APPS e ARU.

	Valore %
Dirigenti donne	28,57%
PTA donne compresi i dirigenti	71,47%

Tabella 15 - Analisi di genere. Fonte APPS.

Anno accademico 2023-2024	
Corsi di Laurea triennali	20
Corsi di laurea specialistica/magistrale	38
Master universitari I Livello	12
Master universitari II Livello	11
Corsi di Dottorato	15
Studenti iscritti a.a. 2023/24	21.728
Laureati nell'Anno Solare 2024	5.032
Diplomati Master I livello a.s. 2024	234
Diplomati Master II livello a.s. 2024	148
Dottorati a.s. 2024	103

Tabella 16 - Principali grandezze dell'Offerta Formativa. Fonte APPS.

Servizi agli Studenti	
Stage per studenti	4.091
Stage per laureati	188
Incontri di orientamento lavoro - n. di partecipanti	1992
- di cui percorsi di orientamento per aree disciplinari denominate "settimane di orientamento"	1201
- di cui Career Desk e piattaforma Jobiri	263
- di cui ComPACT Lab, programma di mentoring "Coltivismoci" e progetto "Vivi 3 giorni da manager"	144
Offerte di lavoro	1193
N. monografie acquisite	8.267
e-journal	77.509
e-book	773.935
Prestiti librari e rinnovi	28.075

Tabella 17 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2023. Fonte ADISS, APPS, ARIC e SBA.

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	40.718.049
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	14.615.216
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca (Comprende anche l'importo relativo all'elevazioni all'estero dottorandi)	7.188.804

Tabella 18 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2023. Fonte APPS.

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N.
Assegni di Ricerca attivati	250
Borse di ricerca attivate	79
Progetti SPIN Supporting Principal Investigator finanziati per un totale di 250.000 €	5
Progetti che hanno ottenuto un incentivo nel primo semestre del 2023 per un totale di 55.175,05€	35
Progetti che hanno ottenuto un premio nel primo semestre del 2023 per un totale di 12.869,19€	10
Progetti su bandi competitivi europei e internazionali finanziati per circa € 17M:	35
di cui acquisiti nell'ambito del programma Horizon per € 15M:	30
- Progetti con grant dell'European Research Council	6
- Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships	18
Progetti collaborativi in partenariato finanziati per 4,2M	11
di cui con ruolo di coordinatore del partenariato	6
Progetti PRIN 2022 finanziati per circa 6,7M	103
di cui con ruolo di Principal Investigator	35
Progetti PRIN 2022 PNRR finanziati per circa 3,6M	38
di cui con ruolo di coordinatore	17
Spin off accreditati	6
Spin out	12
Brevetti: 4 nuove domande depositate, 6 domande di brevetto internazionale (PCT) gestite	10

Tabella 19 - Principali grandezze della Ricerca anno 2023. Fonte ARIC

<b>Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)</b>	<b>Valori in €</b>
Da UE	10.176.750
Da altre istituzioni pubbliche estere (*)	1.664.137
Da MIUR (**)	11.226.340
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	3.219.911
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	2.175.381
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	963.774
<b>Totale finanziamenti</b>	<b>29.426.293</b>
Proventi da attività c/terzi per ricerca	425.510
<b>Totale entrate per ricerca</b>	<b>29.851.802</b>

Tabella 20 - Finanziamenti dell'attività di Ricerca anno 2023. Fonte APPS.

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Anche per il triennio 2025-2027 l'amministrazione intende mantenere un'organizzazione del lavoro che consenta la modalità agile, confermando la strategia degli anni precedenti. L'esperienza degli ultimi anni, infatti, ha evidenziato come la possibilità di alternare il servizio in sede con il servizio svolto in modalità agile incida sul benessere dei lavoratori e svolga un ruolo importante nel bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.

### 3.2.1 Le condizionalità e i fattori abilitanti

#### 3.2.1.a Le tecnologie abilitanti

L'Ateneo ha sempre considerato le tecnologie ICT come abilitanti per il raggiungimento di una migliore efficacia ed efficienza dei processi, ma anche per consentire l'adozione di strumenti quali lo *smart working* e il telelavoro. L'utilizzo della tecnologia è senza dubbio l'elemento principale nell'implementazione di un modello di *smart working*, poiché attraverso la tecnologia viene data la possibilità al lavoratore di lavorare al di fuori della sede aziendale, permettendogli allo stesso tempo di comunicare e collaborare con i colleghi.

Già da alcuni anni l'Ateneo ha investito sulle tecnologie che permettono l'adozione di questi modelli flessibili di lavoro, gli investimenti fatti in questo settore e l'esperienza accumulata con il telelavoro e le sperimentazioni connesse allo *smart working* hanno permesso di individuare un insieme di strumenti tecnologici che consentono di mantenere un alto livello di servizio all'utenza.

Sebbene le scelte tecnologiche dell'Ateneo siano state indirizzate verso l'adozione di strumenti accessibili da qualsiasi postazione, l'Ateneo mette anche a disposizione dei propri dipendenti un rilevante numero di attrezzature a supporto del lavoro agile (computer portatili, telefoni cellulari, SIM dati per la navigazione internet).

Tutto il personale è dotato di una casella di posta elettronica e di strumenti di collaborazione utilizzabili *on line*, quali *chat*, videoconferenze, spazio di archiviazione documentale illimitato.

#### 3.2.1.b Misure organizzative

L'Ateneo ha ritenuto di lasciare attivo anche nel 2024 l'istituto del telelavoro, avviando, negli ultimi mesi dello scorso anno, il bando di telelavoro annuale secondo le modalità in essere in Ateneo, avendo verificato, come telelavoro e lavoro agile possano convivere rispondendo ad esigenze diverse di flessibilità lavorativa.

L'Ateneo si è inoltre dotato di un *Tools Kit* per l'implementazione del lavoro agile, in particolare dispone di una *policy*, di un fac-simile di accordo individuale, di una informativa su salute e sicurezza sul lavoro in modalità *smart working*, di un pacchetto *e-learning* di formazione iniziale (*onboarding*) per lo *smart worker*, nonché di una pagina *web* dove reperire tutte le informazioni di rito (pagina *web*: <https://www.unive.it/pag/40047/?L=0>).

Per l'anno 2025 è previsto un aggiornamento della *policy* che recepisca anche le disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al triennio 2019-2021 sottoscritto in data 18 gennaio 2024, in particolare per gli aspetti relativi all'organizzazione e all'orario di servizio.

### 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

A causa della sostanziale modifica del finanziamento dell'Ateneo, il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale è in corso di aggiornamento, tuttavia, per il biennio 2025-2026 la programmazione approvata a marzo 2024 per il triennio 2024-2026 resta confermata. Il nuovo Piano Triennale aggiornato verrà inserito nel PIAO non appena sarà approvato dagli Organi.

### 3.4 Formazione del personale – piano sinapsi

#### 3.4.1 Presentazione

La sinapsi [dal gr. σύναψις «collegamento», der. di συνάπτω «congiungere» (comp. di σύν «con» e ἄπτω «unire»)] è un collegamento tra due neuroni che consente la comunicazione tra gli stessi attraverso la propagazione dell'impulso nervoso da una regione cerebrale all'altra. Questo processo, che abbiamo ripreso metaforicamente, attribuisce valore e significato ad una rete di connessioni che, interagendo e potenziandosi tra loro, ottimizza il processo di trasmissione delle informazioni e dei saperi, quindi degli apprendimenti. Il Piano di sviluppo delle competenze del PTA vuole essere un piano sinaptico che, partendo dalla fotografia della situazione nel triennio 2022-2023-2024, traccia per il quarto anno le prospettive di nuovi apprendimenti del Personale Tecnico Amministrativo, con un focus più specifico sulle attività formative per l'anno 2025.

#### 3.4.1.b Contesto di riferimento

Il Piano di sviluppo delle competenze del PTA è elaborato in coerenza con quanto previsto dalla normativa e dalla pianificazione strategica, in particolare:

- Linee indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche/MFP -MEF 7/2022;
- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 avente ad oggetto la *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*;
- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 avente ad oggetto la *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.”*
- il CCNL Istruzione e Ricerca siglato il 18/01/2024 e il CCNL Istruzione Ricerca del 19/04/2018 e il CCNL Comparto Università del 16/10/2008 relativamente alle parti ancora vigenti;
- Statuto di Ateneo e Regolamenti interni;
- Piano Strategico di Ateneo 2021-2026;
- Linee guida per la formazione del PTA e dei Dirigenti dell'Ateneo;
- Il Piano Uguaglianza di genere - GEP di Ateneo;
- Il Piano degli obiettivi della certificazione *Family Audit Executive*;
- Il Piano degli obiettivi della certificazione per la parità di genere dell'Ateneo.

Il Piano di sviluppo delle competenze del PTA rappresenta uno degli strumenti che supportano e veicolano coerentemente l'attuazione delle attività di *HR engagement*, la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le azioni previste dalla certificazione *Family Audit Executive* secondo le prospettive strategiche delineate da Ca' Foscari 2021-2026, in linea col GEP e le politiche per la parità di genere che Ca' Foscari ha adottato.

È attraverso la formazione che si può agire sia sugli elementi *hard* (quali ad esempio i ruoli, la struttura organizzativa, le procedure, i meccanismi d'integrazione) che *soft* (valori, comportamenti, motivazioni, aspettative) che coesistono nell'organizzazione, come evidenzia l'ormai nota metafora dell'*iceberg* organizzativo.

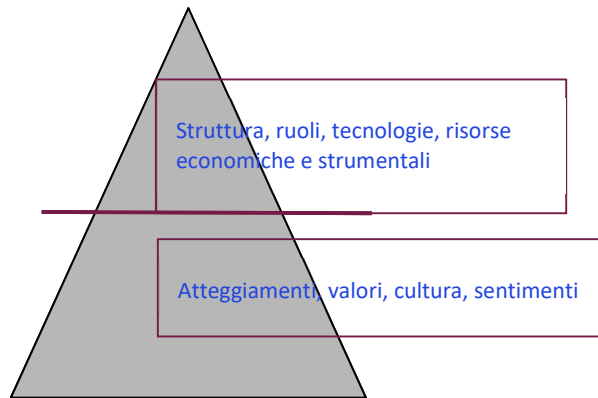


Figura 5 – Iceberg organizzativo. Fonte: ARU.

### 3.4.2 Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2025-2027

Le linee di sviluppo delle competenze del personale intendono rispondere alla necessità prospettata nel Piano Strategico di *“rinnovamento delle competenze, dei comportamenti e della cultura organizzativa in prospettiva agile”*, attraverso il coinvolgimento del personale *“in un percorso di valorizzazione della professione, di aggiornamento costante e di potenziamento del talento”*. Inoltre, coniugano *“pedagogicamente tempi di apprendimento e il worklife balance con lo sviluppo di competenze certificabili e premiali ai fini dei percorsi di carriera e welfare”*.

In linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo<sup>13</sup>, la Strategia 2026 per l’Organizzazione Agile inserita nel Piano Strategico 2021-2026 individua nel *“potenziamento della learning agility la chiave per uno sviluppo professionale continuo che permetta la valorizzazione della comunità cafoscarina grazie ad una governance formativa partecipata”*.

Le linee di sviluppo delle competenze del personale intendono favorire il giusto approccio verso il lavoro, sviluppando la consapevolezza dell’agire quotidiano, alimentando il senso di appartenenza a un’organizzazione sana ed efficace, promuovendo i valori dell’Ateneo e la condivisione degli obiettivi, agendo su tutto il personale tecnico-amministrativo e su coloro che sono preposti a ruoli di coordinamento e di responsabilità di risorse umane (Dirigenti e *Middle Manager*).

Le linee di sviluppo delle competenze relative al triennio 2025-2027 prevedono, coerentemente con l’azione *“Promuovere logiche di diversity/age management”* del Piano Strategico, l’impegno (o *“impulso”* in termini sinaptici) per la promozione di un contesto organizzativo sempre più equo e inclusivo. Ecco, quindi, che il *Diversity Management*, e più in particolare la *Crafting Leadership*, rappresenta il giusto approccio per la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l’espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi nel rispetto dei principi di parità e uguaglianza.

All’interno del fattore abilitante trasversale delle Competenze il potenziamento formativo legato agli aggiornamenti in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, resta un’ulteriore determinante variabile all’insegna di un ambiente di lavoro sicuro.

Un presupposto sotteso alle linee di sviluppo delle competenze è una positiva e crescente tensione volta a incoraggiare e stimolare le variabili ritenute essenziali per lo sviluppo costante delle professionalità individuali, quali:

---

<sup>13</sup>Art. 2 (Missione dell’Università) c. 5: *Valorizza le professionalità e le competenze presenti al suo interno.* Art. 3 c. 12: *L’Università cura e incentiva l’aggiornamento professionale e la formazione continua del proprio personale tecnico e amministrativo, anche organizzando specifici corsi, e assicurandone una collocazione funzionale che, nel rispetto delle normative vigenti, riconosca le professionalità specifiche e ne valorizzi l’apporto.*



- autonomia operativa, intesa a potenziare i livelli di responsabilizzazione del personale alla luce della modalità di organizzazione ibrida del lavoro;
- apprendimento auto-diretto, tramite il quale il personale è gestore attivo del proprio apprendimento anche al di fuori di uno specifico corso formativo.

### 3.4.3 La direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025

Il presente piano di sviluppo delle competenze del PTA recepisce la recentissima direttiva del 14 gennaio 2025 che punta al rafforzare ulteriormente le competenze dei dipendenti pubblici e ribadisce l'importanza della formazione<sup>14</sup> come leva essenziale per il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini, indicando gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico. A partire dal 2025, ogni dipendente pubblico dovrà partecipare ad attività di formazione per un totale di 40 ore annuali. Questo nuovo obbligo mira a responsabilizzare i singoli dirigenti, i quali sono tenuti ad assicurarsi che ciascun collaboratore e collaboratrice riceva la giusta formazione.

Tra gli obiettivi della formazione vi sono anche le soft skills, cioè le competenze essenziali nella vita professionale e le competenze di leadership, quelle per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica e quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR.

Vanno richiamate, infine, le competenze comuni a tutte le pubbliche amministrazioni che la Direttiva classifica in cinque aree:



Figura 7 - Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR.

L'attivazione delle competenze per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica presuppone l'acquisizione di conoscenze e competenze trasversali (aree 1 e 5).

### 3.4.4 Le azioni formative del 2025

Le azioni formative del Piano 2025 si caratterizzano in quanto connesse con le linee di azione del Piano Strategico 2021-2026, con il recente aggiornamento di alcuni regolamenti interni, con le misure della certificazione per la parità di genere e *Family Audit Executive* e del *Gender Equality Plan* e con gli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa:

<sup>14</sup> “La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo, è uno specifico obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e a partire dal 2025 con una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue conseguite dai dipendenti. Così i dirigenti sono i veri 'gestori' del personale pubblico a cui è affidata la responsabilità di prendersi cura delle proprie persone e creare uno spirito di squadra”, ha detto il ministro Zangrillo.

- sviluppare le conoscenze e le competenze del personale coerentemente alle esigenze connaturate ai cambiamenti dei processi e delle modalità di lavoro nonché della *mission* dell'Ateneo;
- accrescere il livello generale di *accountability* e di una cultura inclusiva;
- sostenere l'introduzione di innovazioni e i miglioramenti operativi all'interno delle singole strutture, ma in un'ottica interfunzionale;
- soddisfare i fabbisogni di formazione e di aggiornamento del personale coinvolto nei processi;
- migliorare i processi di comunicazione verso il "cliente" interno ed esterno e stimolare i processi collaborativi;
- utilizzare efficacemente le tecnologie e gli strumenti ICT, congruenti a nuove modalità di erogazione dei servizi.

La prima annualità del Piano di sviluppo delle competenze 2025-2027 costituisce il Piano Formativo 2025.

Il Piano del 2025 è stato predisposto tenendo in considerazione le due coesistenti dimensioni connesse al fabbisogno formativo:

- il fabbisogno formativo collegato al conseguimento degli obiettivi strategici e dei progetti di *HR engagement* e di cambiamento dell'Ateneo, secondo la logica "*top down*";
- il fabbisogno formativo di natura "*bottom-up*".

Naturalmente la distinzione tra i due livelli non è da intendersi netta in quanto i confini tra essi non sempre risultano perfettamente definiti. Mentre alcuni obiettivi sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sul livello delle conoscenze e delle capacità, altri sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sui valori riferiti alla cultura del servizio e al senso di appartenenza.

Inoltre, si ricorda l'obbligatorietà della formazione in materia di:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L. n. 150/2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. n. 81/2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici (D.Lgs. n. 36/2023);
- lavoro agile (DPR n. 24/2022);
- pianificazione strategica (DPCM n. 132/2022).

#### **3.4.4.a Quadro delle azioni formative in house del 2025**

Il Piano di formazione *in house* per il 2025 è articolato in differenti azioni, forme ed interventi, descritti nella sottostante tabella dove emerge il collegamento con la linea del Piano Strategico, l'area di competenza secondo la classificazione della direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, l'ambito organizzativo di prevalente riferimento, l'azione formativa vera e propria (corso, laboratorio, seminario, intervento, ecc), il target, la stima dei potenziali partecipanti, la durata prevista, le modalità di erogazione e il periodo (quadrimestre) di realizzazione.

Obiettivo del Piano Strategico Ateneo	Area di competenza	Ambito	Azione formativa	Obbligo SI/ NO	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore	Modalità	Quadrimestre di erogazione
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1	Organizzativo	<i>Time management</i>	NO	Dirigenti e PTA	60	4	Corso in presenza	II
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	5	Politiche di genere e DE&I	Piano di interventi sulla differenza di genere, sugli stereotipi e gli <i>unconscious bias</i> nonché sulla tolleranza zero rispetto ad ogni forma di violenza nei confronti dei/delle dipendenti	SI Piano obiettivo per la parità di genere PAP	PTA e CEL	850	2	Pillole e-learning	I - II - III
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	5	Politiche di genere e DE&I	La Comunicazione Nonviolenta (estensione dell'intervento a ulteriori nuove strutture)	NO	PTA addetti a sportello o contatto con l'utenza interna o esterna	40	8	Corso in presenza	I - II - III
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	2	Organizzativo	Accompagnamento all'implementazione del nuovo modello organizzativo dei servizi tecnico scientifici	NO	Personale tecnico scientifico	40	8	Interventi in presenza	II - III
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	3	Normativo/organizzativo	Le competenze digitali: elevare il livello di padronanza attraverso i percorsi offerti da Syllabus (DFP): ultimazione del percorso obbligatorio	SI Direttiva 2023	Dirigenti e PTA	300 circa	variabile	Percorsi e-learning	I - II - III
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	5	Normativo/giuridico/organizzativo	Il nuovo Codice etico e sulle molestie sessuali	SI Codice etico PAP	Dirigenti e PTA	760	4	Intervento in presenza	II - III
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	3	Normativo/giuridico	L'impatto dell'Intelligenza Artificiale (AI) sul lavoro	NO	Dirigenti e PTA	760	4	Intervento blended	III
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	2	Normativo/giuridico (Acquisti)	Aggiornamenti sul Codice dei Contratti Pubblici – Correttivo Appalti del 31/12/24	NO	PTA operativo nelle procedure di acquisto	70	4	Corso on line	I

Obiettivo del Piano Strategico Ateneo	Area di competenza	Ambito	Azione formativa	Obbligo SI/ NO	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore	Modalità	Quadrimestre di erogazione
Fattore strategico abilitante: Competenze	3	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Aggiornamento formazione per gli Addetti alle squadre di emergenza (idoneità tecnica antincendio - pronto soccorso - BLS)	SI D.Lgs. n. 81/2008	ASE	100	variabile	Corso in presenza	I - II - III
Fattore strategico abilitante: Competenze	3	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Aggiornamento della formazione specifica – rischio basso	SI D.Lgs. n. 81/2008	PTA, CEL, PDOC, RIC		4	Corso e-learning	I - II - III
Fattore strategico abilitante: Competenze	3	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	<i>Basic Life Support And Defibrillation</i>	NO	Personale su base volontaria	150	5	Corso in presenza	II
Fattore strategico abilitante: Competenze	2 e 3	Tutti	Formazione specialistica: iniziative formative di sviluppo e di aggiornamento a supporto dei processi <i>core</i> in capo alle singole strutture	NO	PTA	Variabile	Variabile	Interventi on line/presenza	I - II - III

Tabella 21 - Formazione *in house* 2025.

Il Piano delle azioni formative è soggetto a possibili modifiche e non esclude ulteriori iniziative inseribili in corso d'anno.

### 3.4.4.b *Formazione esterna*

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

### 3.4.4.c *Syllabus*

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi dal PNRR, l'Ateneo si avvarrà anche delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*". Il *Syllabus* rende progressivamente disponibili percorsi formativi customizzati sulle esigenze dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, volti primariamente a rafforzare le competenze di base, e approfondimenti e aggiornamenti rispetto a tematiche più specifiche o di natura specialistica, fruibili in apprendimento autonomo.

La fruizione, da parte dei dipendenti pubblici, di percorsi formativi attraverso la piattaforma *Syllabus* consente alle amministrazioni, tra l'altro, di:

- verificare, lo "stato di salute" delle competenze del personale;
- rafforzare diffusamente le competenze trasversali;
- concorrere all'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze.

Per questo motivo, l'Ateneo assegnerà nei primi mesi dell'anno ai propri dipendenti i percorsi formativi pubblicati sulla piattaforma *Syllabus*.

### 3.4.4.d *Altre opportunità formative*

Altre stimolanti occasioni di apprendimento offerte al Personale sono costituite da:

- mobilità internazionale a fini formativi: in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali si rendono disponibili borse di mobilità internazionale *Erasmus Staff Training*, *Erasmus ICM*, al Personale TA, CEL e Dirigenti;
- partecipazione ai Master di I e II livello offerti da Ca' Foscari (partecipazione gratuita): in collaborazione con Ca' Foscari *Challenge School*, al personale dell'Ateneo viene offerta la partecipazione ai Master di I e II Livello in diverse aree tematiche; la migliore formazione accademica e la collaborazione di importanti *partnership* aziendali aiuteranno nello sviluppo di competenze valide per gestire al meglio le sfide personali e quelle organizzative;
- MOOC: i *Massive Open Online Courses* sono attività formative interamente *online*; questi corsi rappresentano una modalità flessibile di acquisizione di nuove abilità e conoscenze, attraverso un'esperienza di apprendimento continuo;
- alta formazione: i percorsi di alta formazione sono importanti per sviluppare e/o aggiornare le competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Università Ca' Foscari, attraverso l'utilizzo di metodologie innovative;
- *Minor*: percorso tematico interdisciplinare e non frazionabile, complementare al corso di laurea, costituito da tre insegnamenti da 6 CFU ciascuno, che permette di arricchire l'ambito di formazione prevalente con competenze trasversali utili sia per il proseguimento degli studi che per le richieste del mondo del lavoro;
- Autoformazione e autoapprendimento: attività formative e/o di aggiornamento, prive del formatore, realizzabili soprattutto grazie allo studio individuale. Ci si riferisce in particolare a:

- attività di studio e approfondimento individuale che si accompagnano, ove previsto, alle attività formative con formatore. L'attività di studio individuale connessa a questi corsi di formazione concorre ad assolvere l'obbligo formativo con un rapporto di 1 a 2 (ogni due ore di formazione con formatore può essere rendicontata fino ad un'ora di studio individuale). Il corso specificherà anche il dettaglio delle ore di studio fuori aula da rendicontare;
  - attività di studio e approfondimento individuale richieste da modifiche normative e/o approfondimenti tecnico/specialistici individuali. In questo caso sarà il dirigente o il responsabile della struttura a certificare lo svolgimento di tale attività sulla base di un piano di attività concordato con il personale.
- Servizio Civile Universale (SCU): formazione per il PTA coinvolto nell'organigramma del Servizio Civile Universale (ruolo OLP, ruolo del selezionatore e capi struttura interessati) e formazione diretta ai Volontari SCU in servizio.

### 3.4.4.e Risorse disponibili

#### 3.4.4.d1 Economiche

La consistenza del *budget* assegnato ad ARU per le attività formative, comprese quelle obbligatorie, destinate a PTA e CEL, per il 2025, ammonta a € 300.000<sup>15</sup> circa.

Parte della disponibilità di *budget* è riservata alle strutture allo scopo di agevolare quanto più possibile il soddisfacimento dei fabbisogni di formazione esterna (specialistica). A tal fine è attivo un sistema di ripartizione tra le strutture di una "quota virtuale" del *budget* della formazione; ciascuna struttura ha la facoltà di prescegliere le modalità di utilizzo della propria quota, dopo aver sentito ARU.

La quota restante del *budget* per la formazione del PTA sarà utilizzata per l'organizzazione di iniziative *in house* di formazione trasversale, manageriale e obbligatoria. Dal punto di vista contabile, il *budget* resta a tutti gli effetti in capo ad ARU, che autorizzerà di volta in volta la partecipazione alle iniziative di formazione specialistica scalando il relativo ammontare della quota attribuita alla struttura di appartenenza. L'autorizzazione alla formazione esterna dovrà seguire anche il criterio della rotazione per consentire la più ampia partecipazione del personale.

#### 3.4.4.d2 Didattiche e strumentali

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

Per quanto riguarda le risorse di tipo strumentale e logistico, l'Ufficio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (ARU) si avvale di piattaforme digitali per l'erogazione in modalità *streaming* o *blended* o *e-learning* e delle aule dell'Ateneo che sono già attrezzate e funzionali alle esigenze di apprendimento dei partecipanti.

---

<sup>15</sup> Dal momento che la direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 è intervenuta a bilancio di previsione per il 2025 già chiuso, si precisa che le risorse di cui sopra, previste sul budget di ARU, erano state quantificate sulla necessità di rispettare un obbligo formativo individuale che era stabilito, al momento della redazione del bilancio previsionale 2025-2027, in 24 ore annue per ciascun dipendente contro le 40 previste dalla nuova direttiva. Sarà necessario monitorare l'andamento dei costi di formazione anche in relazione allo stato di avanzamento del rispetto dell'obbligo formativo individuale. In corso d'anno potrebbe essere necessario adeguare le risorse già previste con un ulteriore stanziamento.

## Sezione 4: Monitoraggio

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Come previsto dal SMVP, l'Ateneo avvia un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi di performance istituzionale, individuale del Direttore Generale e organizzativa delle strutture di Ateneo rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Le eventuali rimodulazioni di obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della performance sono formalmente e tempestivamente comunicate al Nucleo di Valutazione. Il monitoraggio e le verifiche relative agli obiettivi di performance rientrano all'interno dell'"Audit Performance" previsto tra i controlli di secondo livello dal "Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)" dell'Università Ca' Foscari Venezia, documento di cui l'Ateneo si è dotato nel corso del 2019, e dal connesso "Piano dei controlli", aggiornato annualmente.

Il Direttore Generale, in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso un cruscotto di indicatori di varia natura aggiornato quadrimestralmente, costituito da indicatori ministeriali e dai parametri utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico e da indicatori di maggior dettaglio riferiti ai risultati attesi dal perseguimento delle singole azioni strategiche, in grado di fornire informazioni tempestive e concise sull'andamento dell'attività.

L'Ateneo utilizza inoltre lo strumento della *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni all'Ateneo e per il monitoraggio della performance organizzativa, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Come specificato nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato in primo luogo attraverso l'autovalutazione svolta dai Responsabili dell'attuazione delle misure e in secondo luogo dal RPCT e dal relativo Ufficio di supporto attraverso almeno una verifica nel corso dell'anno sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità. Il monitoraggio e le verifiche relative alla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" rientrano all'interno dell'"Audit Corruzione, Trasparenza e Privacy" previsto tra i controlli di secondo livello del citato "Piano dei controlli".

Secondo quanto stabilito dagli artt. 6 e 10, c. 1, lett. b), del D.Lgs. n. 150/2009, il Nucleo di Valutazione svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance dell'Ateneo rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di interventi correttivi. Valida, inoltre, la Relazione annuale sulla performance (Relazione Unica di Ateneo - RUA), previa approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo. La RUA riporta gli esiti delle attività condotte dal PTA contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando la sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa. La rappresentazione dei risultati in un unico documento costituisce sia uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente, sia uno strumento di *accountability* attraverso il quale rendicontare a tutti gli *stakeholder* i risultati ottenuti nel periodo considerato rispetto agli obiettivi programmati.

In relazione alla sezione “Organizzazione e capitale umano”, il Nucleo di Valutazione, inoltre, monitora, su base triennale, la coerenza degli obiettivi di performance con le risorse umane e il miglioramento delle competenze del personale.



## **Allegati**

Allegato 1: Piani di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA)

Allegato 2: Piano di uguaglianza di genere (GEP) dell'Università Ca' Foscari Venezia

Allegato 3: Obiettivi di performance istituzionale di Ateneo

Allegato 4: Obiettivi individuali del Direttore Generale

Allegato 5: Obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili

Allegato 6: Registro dei rischi corruzione

Allegato 7: Valutazione dei rischi corruzione

Allegato 8: Obblighi di pubblicazione

Allegato 9: Piano delle Azioni Positive