



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
(PIAO)
2022-2024**

Approvato dal Consiglio di amministrazione in data 29 aprile 2022



Sommario

Premessa.....	2
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione.....	6
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	7
2.1 Valore pubblico.....	7
2.2 Performance.....	17
2.2.1 La performance istituzionale.....	17
2.2.2 La performance organizzativa e individuale.....	18
2.2.3 Gli obiettivi operativi del PIAO.....	21
2.2.4 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo.....	22
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	26
2.3.1 Parte generale.....	27
2.3.2 Analisi del contesto.....	31
2.3.3 Mappatura dei processi, valutazione e gestione del livello di rischio.....	37
2.3.4 Valutazione e analisi del rischio.....	39
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano.....	53
3.1 Il Modello organizzativo adottato dall'Università degli Studi di Trieste.....	53
3.2 Il Piano triennale dei fabbisogni del personale docente e ricercatore.....	54
3.3 Il Piano triennale dei fabbisogni del personale dirigente, tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico.....	58
3.4 Il Piano di formazione del personale.....	63
3.5 L'organizzazione del lavoro agile.....	65
Sezione 4: Monitoraggio.....	67
ALLEGATI.....	69
Allegato 1: Albero della performance.....	69
Allegato 2: Classificazione degli obiettivi.....	69
Allegato 3: Obiettivi operativi 2022.....	69
Allegato 4: Processi.....	69
Allegato 5: Risk assessment.....	69
Allegato 6: Monitoraggio 2021.....	69
Allegato 7: Matrice della Trasparenza.....	69



Premessa

Il quadro normativo di riferimento

A partire dalla fine del primo decennio del nuovo millennio, sono stati prodotti numerosi orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione.

Innanzitutto, il decreto legislativo n. 150/2009 ha introdotto il concetto di performance, stabilendo che le pubbliche amministrazioni devono misurare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative, o aree di responsabilità, in cui si articola.

Più recentemente, il decreto legislativo n. 74/2017, emanato in attuazione della riforma della Pubblica amministrazione, ha previsto, tra i vari temi, interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e alla maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni. In particolare, il decreto ha introdotto importanti modifiche, non solo attribuendo ai cittadini, o agli altri utenti finali, un ruolo attivo nella valutazione della performance, attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, ma anche dando maggiore risalto al ruolo dei Nuclei di Valutazione, nella loro funzione di Organismi Interni di Valutazione (OIV). Il nuovo testo non stravolge l'impianto del D.Lgs. n. 150/09, ma ne modifica alcuni aspetti integrandosi in modo del tutto coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca.

L'ultimo importante intervento normativo, effettuato con il DL. n. 80/2021 convertito con L. n. 113/2021, reca *"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"*.

In particolare, l'art. 6 del decreto legge, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno [in prima attuazione la scadenza è stata posticipata al 30 aprile 2022], **il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**.

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

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

Il DL. n. 80/2021 prevede l'emanazione di un separato decreto, finalizzato all'abrogazione/integrazione di normative vigenti in sovrapposizione con il PIAO, che fa parte di un processo di delegificazione e semplificazione per le PA, nonché di un piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Tali provvedimenti, alla data attuale, non risultano ancora emanati.

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

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



Nella redazione del PIAO, oltre alle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione diffuse dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente, e non ancora abrogata, riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, delle Università statali, nonché le linee guida redatte negli ultimi anni dall’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Il documento tiene inoltre in considerazione le nuove iniziative legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei programmi correlati. Va infine evidenziato come tutto il processo di definizione del PIAO avvenga in coerenza con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale.

Il processo di integrazione dei diversi ambiti di programmazione

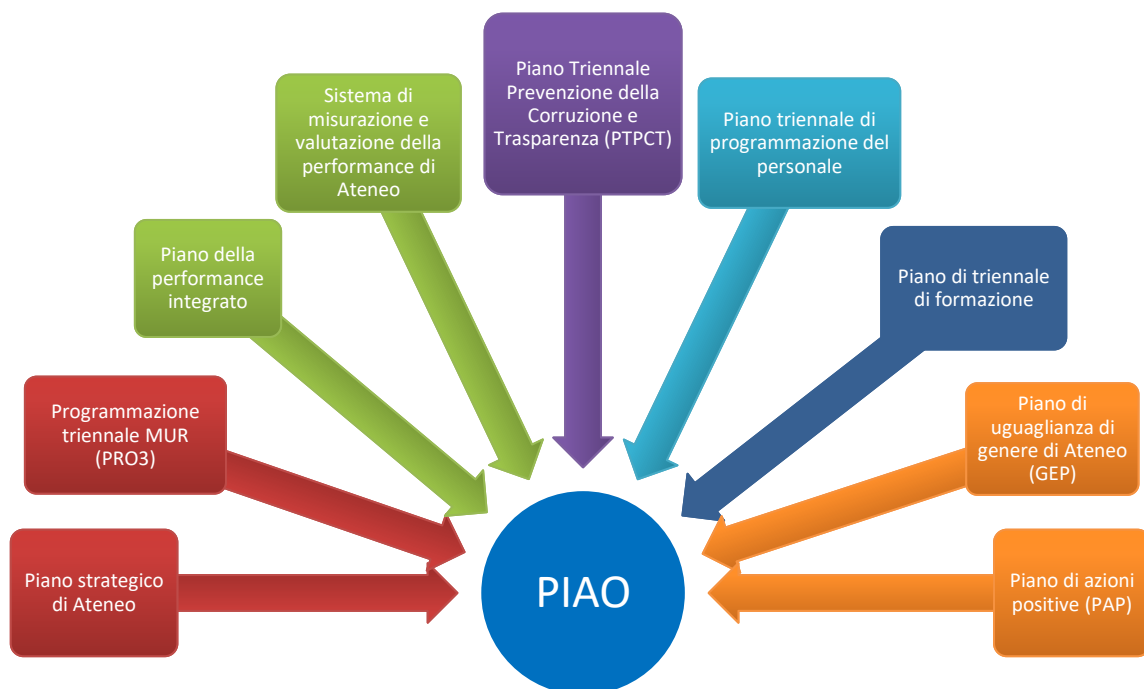
Il principio che guida la definizione del presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione risponde alla volontà di fare un primo passo verso il superamento della frammentazione degli strumenti di programmazione, introdotti in diverse fasi dell’evoluzione normativa, e di creare un piano unico di *governance*, che possa rispondere in maniera chiara e funzionale alle esigenze di tutti gli stakeholders, interni ed esterni, dell’Ateneo.

Il PIAO definisce la programmazione dell’azione e degli obiettivi individuando i risultati attesi nelle principali dimensioni di creazione del Valore pubblico di Ateneo sui suoi ambiti specifici di mission istituzionale e in generale sulla sua comunità e sulla società, così come previsto dal DL. n. 80/2021.

La finalità è quella di realizzare un’armonia tra le azioni amministrative e accademiche, nell’ottica sia della correttezza degli adempimenti che del raggiungimento degli obiettivi strategici dell’Ateneo, rispondendo anche all’esigenza di maggiore flessibilità degli attuali sistemi di programmazione, evidenziata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dalla pandemia e dai recenti mutamenti del contesto nazionale ed internazionale.

Altro requisito fondamentale, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, è la comprensibilità; ciò implica che, all’interno del Piano, venga chiaramente evidenziato il legame tra bisogni della collettività, missione istituzionale, strategie, obiettivi e indicatori dell’amministrazione.

Per realizzare questa nuova prospettiva integrata, il PIAO è costruito per rendere esplicita la sinergia tra i vari strumenti programmatori dell’Ateneo, che vengono recepiti in apposite Sezioni e sottosezioni del testo e negli allegati del PIAO. I documenti, e i relativi ambiti di azione, che trovano un coordinamento diretto nel PIAO possono essere così esplicitati:





Piano strategico di Ateneo per il
quinquennio 2019-2023
Programmazione triennale MUR
(PRO3) 2021-2023

- Obiettivi strategici e programmatici della performance di Ateneo

Piano della performance integrato per
l'anno 2022
Sistema di misurazione e valutazione
della performance di Ateneo

- Obiettivi operativi della performance organizzativa e individuale
- Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure
- Accessibilità all'amministrazione fisica e digitale

Piano Triennale Prevenzione della
Corruzione e Trasparenza (PTPCT)

- Trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa
- Obiettivi in materia di contrasto alla corruzione

Piano triennale di programmazione del
personale 2021-2023

- Gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo
- Obiettivi del reclutamento di nuove risorse
- Valorizzazione delle risorse interne

Piano di triennale di formazione
2022-2023

- Rilevazione dei bisogni formativi
- Obiettivi formativi annuali e pluriennali

Piano di uguaglianza di genere di
Ateneo (GEP) 2022-2024
Piano di azioni positive (PAP) 2020-
2022

- Rispetto della parità di genere
- Benessere organizzativo

Partendo dalla strategia individuata dagli Organi di Governo nel Piano Strategico 2019-2023, in coerenza e in attuazione delle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" (PRO3), il PIAO identifica le azioni necessarie a garantire il pieno conseguimento degli obiettivi strategici attraverso la realizzazione degli obiettivi operativi che, oltre a promuovere il raggiungimento delle strategie in materia di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, favoriscono l'accrescimento dell'efficacia, dell'efficienza e la qualità, generando Valore pubblico (vedi Sezione 2).

La performance, inoltre, diventa un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza, intesa anche come mezzo di accountability dell'agire pubblico nei confronti dei propri stakeholder interni e soprattutto esterni (studenti, cittadini, enti e imprese del territorio), e della prevenzione alla corruzione, intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali. In questo senso, gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza affiancano e completano gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione tra le due prospettive (vedi paragrafo 2.3).

Il PIAO prevede anche una specifica sezione dedicata all'organizzazione e alla valorizzazione del capitale umano. I processi di miglioramento e innovazione amministrativa da mettere in atto all'interno dell'Ateneo non possono prescindere dalla strategia e dagli obiettivi legati alla programmazione strategica delle risorse umane e allo sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto. Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro e performance, il PIAO individua le modalità per un'adeguata attuazione e un progressivo sviluppo del lavoro agile, nonché i risultati attesi della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze dei dipendenti (vedi Sezione 3).

Contestualmente, al suo interno vengono richiamati i contenuti previsti nel Piano di Azioni Positive (PAP) 2020-2022 e nel Piano di uguaglianza di genere (GEP) 2022-2024, in quanto la progettazione a sostegno delle pari opportunità e della parità di genere contribuisce, con la previsione di specifici obiettivi, a delineare il risultato prodotto dall'Amministrazione in termini di performance e, quindi, di creazione di Valore pubblico.



Il riconoscimento della crescente rilevanza strategica della capacità amministrativa e gestionale, e quindi del capitale umano, emerge anche dal Decreto Ministeriale n. 1154/2021 "Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" (AVA3).

Nell'"Allegato C – VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE SEDI E DEI CORSI DI STUDIO" del citato Decreto Ministeriale vengono infatti introdotti due nuovi ambiti di valutazione che attengono:

- alla capacità degli Atenei di "definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche e strategie, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali" (ambito di valutazione "A. STRATEGIA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE");
- alla capacità degli Atenei di "gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione." attraverso un "adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo" (ambito di valutazione "B. GESTIONE DELLE RISORSE").

Con riferimento a tali ambiti, vengono inoltre definiti gli indicatori per la valutazione e l'accreditamento periodico, che sottolineano l'importanza della coerenza e dell'integrazione tra pianificazione strategica e piano della performance, accompagnati da un efficace sistema di controllo in grado di monitorare la pianificazione, e la sostenibilità economico-finanziaria delle risorse umane, inclusa l'adeguatezza e la consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale docente e del PTA.

Infine, il PIAO definisce le modalità di monitoraggio degli esiti da effettuare con cadenza periodica. In particolare, il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance, inclusi gli impatti sugli utenti, avviene secondo le modalità previste dal D.Lgs. n. 150/2009, mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC (vedi Sezione 4).



Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione

L'Università degli Studi di Trieste è un'università statale nata nel 1924.

Oggi conta 10 Dipartimenti, oltre 16.400 studenti, quasi 1.400 iscritti ai corsi post lauream e 1.240 tra docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo e CEL.

Presenta un'offerta formativa completa, composta da 32 corsi di laurea, 30 corsi di laurea magistrale, 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, nonché numerosi master di I e II livello, corsi di dottorato, scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento. Diversi corsi sono offerti interamente in lingua inglese.

L'Ateneo ha un forte respiro internazionale, sia per posizione geografica, sia grazie a convenzioni attive con altre università europee ed extra-europee, che consentono la realizzazione di programmi di scambio, come Erasmus+ e altri accordi bilaterali, e la possibilità, offerta da alcuni corsi, di ottenere un doppio titolo con università partner.

L'Università degli Studi di Trieste, coerentemente con i principi e i valori espressi nello Statuto e con le proprie linee strategiche, ha definito una politica della qualità con l'obiettivo di assicurare il miglioramento continuo delle proprie attività di formazione, ricerca scientifica e trasferimento della conoscenza. Tali scelte hanno consentito al nostro Ateneo di essere tra le poche università italiane con una presenza costante nei ranking internazionali e di collocarsi ai vertici delle classifiche nazionali.

Nel 2019 il MUR ha attribuito all'Ateneo un importante riconoscimento collocandolo nella Fascia "A", la più alta del sistema di valutazione nazionale.

Per una descrizione dettagliata e approfondita dell'Ateneo, si rimanda al Bilancio sociale integrato pubblicato alla pagina [Bilancio sociale integrato | Università degli studi di Trieste \(units.it\)](https://www.units.it/bilancio-sociale-integrato).



Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore pubblico

Tra tutte le pubbliche amministrazioni le istituzioni universitarie sono tra quelle che creano Valore pubblico a tutto tondo. Gli atenei generalisti, infatti, ricoprono un esteso ruolo chiave nel contesto in cui operano; i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il public engagement, i rapporti con il sistema sanitario sono gli elementi portanti per la crescita della società. Nella Figura è riportato il modello che ben schematizza gli elementi che il Valore pubblico creato dalle università concorre a sostenere.



Valore pubblico di Ateneo

La missione dell'Università di Trieste, di cui all'art. 1 dello Statuto, esprime in sintesi il ruolo cruciale che l'Ateneo detiene in ambito territoriale e nazionale.

"L'Università degli Studi di Trieste è un'istituzione pubblica di alta cultura, laica, pluralista e indipendente da ogni orientamento ideologico, religioso, politico ed economico, in conformità ai principi della Costituzione della Repubblica e agli impegni internazionali assunti dall'Italia in materia di ricerca scientifica e di formazione universitaria. Sono compiti primari dell'Università la ricerca scientifica e l'alta formazione, al fine di promuovere lo sviluppo culturale, civile, sociale ed economico della Repubblica. L'Università riconosce che l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca e che entrambe, ove previsto, sono inscindibili dall'attività assistenziale."

In questa prospettiva, l'Ateneo di Trieste accoglie e supporta persone di tutte le provenienze geografiche, facendo fronte alle necessità di una popolazione sempre più varia e di un'economia globale. Riconosce la propria appartenenza allo Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore (European Higher Education Area - EHEA) e ne fa propri principi e strumenti. Promuove la propria dimensione internazionale, favorendo l'integrazione e la cooperazione tra le strutture universitarie e i gruppi di ricerca, con particolare attenzione alle aree transnazionali.

UniTs riconosce e valorizza la propria dimensione locale ed il territorio nel quale si trova ad operare. La collocazione geografica peculiare, la sua storia unica garantiscono opportunità e strumenti incomparabili per lo sviluppo e la crescita di tutta una comunità, che si estende oltre i "confini" della Regione e del Paese. Sostiene la mobilità di tutte le sue componenti, facilitando l'accesso alle proprie attività di ricerca e di formazione da parte di studenti, ricercatori e docenti stranieri.

Inoltre, promuove le condizioni che rendono effettivo l'esercizio del diritto allo studio. A tal fine, sostiene, anche con il contributo di soggetti esterni, l'istituzione di borse e premi di studio per studenti capaci e meritevoli ed eroga contributi e agevolazioni per studenti che collaborino nelle attività di servizio. Provvede all'organizzazione e alla predisposizione di sale di studio, biblioteche, laboratori e di ogni altra risorsa utile a completare l'esperienza formativa degli studenti.

Infine, UniTs promuove la qualità della vita universitaria per gli studenti e per il personale, dedicando attenzione alle condizioni di studio e di lavoro, con particolare riferimento alla salute, alla sicurezza e alla funzionalità degli ambienti; al benessere lavorativo, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al superamento delle barriere nei confronti delle persone diversamente abili, alla promozione di attività culturali, sportive e ricreative.



Gli obiettivi di Valore pubblico di UniTs

Il Piano Strategico è il documento cardine per esplicitare la creazione di Valore pubblico dell’Ateneo: descrive gli obiettivi di sviluppo e le azioni che si intendono adottare per realizzarli, rappresentando un punto di riferimento ampio dove collocare i progetti e le decisioni di breve periodo.

Gli obiettivi strategici dell’Ateneo sono orientati alla creazione e alla crescita del Valore pubblico inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato dall’Ateneo, anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. Tutti gli obiettivi strategici di Ateneo rappresentano, pertanto, obiettivi di Valore pubblico misurati attraverso indicatori strategici.

Il Valore pubblico viene realizzato in maniera più immediata dagli obiettivi che derivano in modo diretto dagli ambiti strategici connessi alle attività istituzionali tipiche dell’Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione) in quanto impattano complessivamente, in modo migliorativo, sulle aspettative e sulla percezione della qualità dei servizi da parte degli stakeholder. Tuttavia, anche gli obiettivi che puntano al miglioramento dell’efficienza, dell’efficacia e dell’economicità dell’azione amministrativa, nonché all’innovazione digitale e allo sviluppo sostenibile realizzano, con impatto soprattutto nel medio-lungo termine, Valore pubblico per tutti gli stakeholder, interni ed esterni, all’Ateneo.

Il Piano Strategico 2019-2023¹ rappresenta uno strumento fondamentale per investire sul futuro, oltre che un’occasione per esplicitare le direttrici strategiche di UniTs: la didattica e la ricerca di eccellenza, il ruolo internazionale e la garanzia di un diritto allo studio effettivo per gli studenti.

In considerazione di ciò il Piano strategico è stato esteso ad un quinquennio di azioni operative e linee di intervento, volte a garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell’azione.

Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile indicati dall’Agenda ONU 2030 diventano, in particolare, il punto riferimento all’interno del quale realizzare le diverse linee di azione concrete che riguardano tutti gli ambiti strategici dell’Ateneo.

Per ogni obiettivo strategico viene così specificato, tramite la corrispondente icona SDG, il collegamento ai goals dell’Agenda ONU 2030:

OBIETTIVI STRATEGICI UNITS 2019-2023

**RIFERIMENTI ONU 2030 SVILUPPO
SOSTENIBILE**

ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E DI QUALITÀ ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA E LA SUA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

SOSTENERE LO SVILUPPO DI UNA UNIVERSITÀ SOCIALMENTE RESPONSABILE

ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE, ETICA, PARTECIPAZIONE E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

GARANTIRE INNOVAZIONE DIGITALE E SVILUPPO EDILIZIO SOSTENIBILE



¹ Per approfondimenti si veda il Piano strategico di Ateneo 2109-2023 pubblicato alla pagina [UNITS Piano Strategico 2019 2023 rev. 20](#)



Alla luce di tali collegamenti, si possono identificare le attività istituzionali che l'Ateneo mette in campo per rispondere alle sfide definite dall'Agenda ONU 2030 e contribuire così a creare Valore pubblico.

1 POVERTÀ ZERO



Iniziativa rivolta agli studenti e loro famiglie per garantire che nessuno studente sia escluso da una istruzione di qualità a causa di difficoltà economiche, quali:

- tasse universitarie progressive in base al reddito, esoneri totali e parziali, riduzioni a beneficio di studenti bisognosi e meritevoli
- borse e premi di studio per attività di studio e ricerca
- consultazioni con il mondo produttivo (Comitati di Indirizzo) e attività di placement e orientamento al lavoro per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro dei laureandi e neolaureati
- accoglienza di studenti stranieri
- gli studenti italiani non residenti a Trieste, gli studenti comunitari e gli studenti provenienti da paesi extra UE possono usufruire del Medico di medicina generale e dei servizi forniti dai Consulenti Familiari dell'Azienda Sanitaria
- Welfare aziendale: agevolazioni per l'acquisto di beni e servizi con imprese in convenzione, contributi in base al reddito, per spese di istruzione, rateizzazioni delle tasse universitarie, abbonamenti trasporto urbano ed extra-urbano, servizio di integrazione scolastica, frequenza di asili nido e centri estivi, contributi finanziari per esigenze personali

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ



Per garantire che nessuno studente sia escluso da una istruzione di qualità a causa di difficoltà economiche l'Università di Trieste prevede:

- tasse universitarie progressive in base al reddito, esoneri totali e parziali, riduzioni a beneficio di studenti bisognosi e meritevoli
- borse e premi di studio per attività di studio e ricerca
- iniziative per l'accoglienza di studenti stranieri, tra cui un glossario internazionale
- adozione di azioni volte a favorire l'inserimento di studenti rifugiati e gruppi di studenti internazionali

Contribuiscono ad un'istruzione di qualità le iniziative per l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro realizzate tramite le consultazioni con il mondo produttivo e dei servizi, anche con Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio e le attività di placement e orientamento al lavoro realizzate dai Dipartimenti e dallo Sportello lavoro.

A queste si aggiungono tutte le azioni previste nell'ambito della Politica per la Qualità, che l'Ateneo persegue per assicurare, coerentemente con i principi e i valori espressi nello Statuto e con le proprie linee strategiche, il miglioramento continuo, oltre che delle proprie attività di ricerca scientifica, quelle di formazione e trasferimento della conoscenza, e dei servizi che le supportano.

5 PARITÀ DI GENERE



L'Università di Trieste attua una politica per l'uguaglianza di genere nell'insegnamento, nella ricerca e nell'attività accademica e si impegna nel processo di sensibilizzazione per eliminare la violenza contro le donne e, in una prospettiva più ampia, contro ogni forma di violenza di genere; in particolare tramite:

- l'inserimento nei regolamenti di Ateneo, che disciplinano i procedimenti di elezione e di designazione dei componenti gli organi collegiali, di norme atte a garantire l'effettività delle pari opportunità di donne e di uomini nell'accesso alle cariche accademiche
- l'adozione del "Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio dell'Università degli Studi di Trieste a tutela della dignità della persona"
- l'istituzione della "Consigliera di Fiducia" che ha l'incarico di fornire informazioni, consulenza ed assistenza gratuita ai/alle componenti della comunità universitaria oggetto di discriminazioni, molestie e lesioni della dignità o mobbing



- l'attività del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG", che predispone una relazione annuale e promuove numerose iniziative
- la partecipazione alla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane e al Gruppo di Lavoro "Inclusione e Giustizia Sociale" all'interno della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), con l'obiettivo di rafforzare il ruolo delle università nella costruzione di contesti inclusivi, sostenibili, equi, attenti alla parità di genere, improntati a giustizia sociale e capaci di lottare contro le disuguaglianze
- l'adozione di un linguaggio di genere nell'ambito della propria comunicazione interna e negli atti amministrativi
- l'attività dei Delegati del Rettore alla Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio e alle Politiche del personale, relazioni sindacali e welfare



7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE

L'Università di Trieste è impegnata, anche in collaborazione a soggetti esterni, ad accelerare la transizione verso una società a zero emissioni di carbonio e resiliente al cambiamento climatico, attraverso l'ammodernamento delle sue strutture per soddisfare gli standard di efficienza energetica, e promuovendo al contempo le buone pratiche nei consumi energetici. In particolare UniTS è impegnata con:

- un piano edilizio di efficientamento energetico degli edifici
- un programma di contenimento dei consumi di energia
- un progetto di incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili (energia solare)
- l'adesione annuale all'iniziativa "M'illumino di meno", giornata del risparmio energetico e degli stili di vita sostenibili, patrocinata dal Parlamento Europeo e dalla Presidenza della Repubblica, che prevede con lo spegnimento temporaneo dell'illuminazione e dei dispositivi elettrici non essenziali
- la partecipazione al Gruppo di Lavoro Energia della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), finalizzato a studiare i fabbisogni energetici delle strutture universitarie, le azioni per la loro riduzione e soddisfacimento con le energie rinnovabili, nel rispetto degli standard di comfort e dei servizi erogati, costruire basi informative e metodologiche, supportare l'azione degli Energy Manager nelle università, raccogliere e diffondere buone pratiche per la gestione dell'energia nella Pubblica Amministrazione, promuovere l'attenzione sulla sostenibilità energetica delle comunità universitarie e nel territorio
- l'attività dell'Ufficio Tecnico
- l'attività dei Delegati del Rettore per l'Edilizia e energia e per la Sostenibilità
- l'attività dell'Energy Manager di Ateneo



8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

UniTS contribuisce all'Obiettivo 8 attraverso:

- le sue attività istituzionali volte a promuovere il sistema economico e l'imprenditorialità, la creazione di posti di lavoro dignitosi, la creatività e l'innovazione
- iniziative per l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro: consultazioni con il mondo produttivo e dei servizi, anche tramite Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio; attività di placement e orientamento al lavoro
- le norme di Ateneo di tutela dei diritti dei lavoratori e l'attività di promozione di ambienti di lavoro sicuri e protetti per tutti i suoi dipendenti e gli studenti assicurate dal Servizio Prevenzione e Protezione, l'adozione di azioni volte alla valorizzazione del personale
- le polizze assicurative per i propri dipendenti contro il rischio degli infortuni, aggiuntive rispetto il sistema pubblico obbligatorio dell'INAIL, per l'utilizzo del proprio mezzo di trasporto in occasione di missioni, o di mezzi di trasporto dell'Università
- l'attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG
- l'attività dei Delegati del Rettore per l'Orientamento in entrata e in uscita, job placement; il Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese; le Condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori; le Politiche del personale, relazioni sindacali e welfare; la Semplificazione amministrativa e accordi istituzionali



9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

L'impegno dell'Ateneo per il perseguimento dell'Obiettivo 9 si manifesta attraverso:

- il supporto all'attività di ricerca e trasferimento tecnologico e delle conoscenze, che stimolano e consentono alla comunità accademica di sviluppare innovazione e le start-up che possono avere un impatto positivo e a lungo termine sulla società
- la promozione dell'imprenditorialità e la creazione di valore, che incoraggiano la formazione e la crescita delle imprese
- l'attività specifica dell'Innovation Office dell'Università di Trieste, che gestisce il processo di trasferimento tecnologico (TT) al mondo delle imprese
- l'attività dei Delegati del Rettore al Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese e alla Terza missione e divulgazione scientifica



10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

L'impegno di UniTS per attuare i principi di inclusione si concretizza con:

- l'attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG
- l'adozione del "Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio dell'Università degli Studi di Trieste a tutela della dignità della persona"
- l'istituzione della "Consigliera di Fiducia", che ha l'incarico di fornire informazioni, consulenza ed assistenza gratuita ai/alle componenti della comunità universitaria oggetto di discriminazioni, molestie e lesioni della dignità o mobbing
- iniziative rivolte agli studenti per garantire che nessuno sia escluso da una istruzione di qualità a causa di difficoltà economiche
- un sistema di Welfare di Ateneo che prevede agevolazioni e contributi per esigenze personali e familiari
- l'attività del Servizio Disabilità e Disturbi dell'Apprendimento (DSA)
- l'attività del servizio di Consulenze psicologiche
- la partecipazione al Gruppo di Lavoro "Inclusione e Giustizia Sociale" all'interno della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), con l'obiettivo di rafforzare il ruolo delle università nella costruzione di contesti inclusivi, sostenibili, equi, attenti alla parità di genere, improntati a giustizia sociale e capaci di lottare contro le disuguaglianze
- un programma di interventi edilizi volti a rimuovere le barriere architettoniche e garantire a tutti l'accesso agli spazi ed ai servizi universitari
- l'attività dei Delegati del Rettore per le Necessità didattiche speciali e disabilità; la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio; le Politiche del personale, relazioni sindacali e welfare; le Condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori; l'Edilizia e energia



11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

L'Università di Trieste contribuisce all'Obiettivo 11 con iniziative volte a migliorare le comunità in cui opera per rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili, preservando la cultura e il patrimonio locale, anche riqualificando i propri edifici storici e il proprio patrimonio museale. In particolare, UniTs contribuisce all'Obiettivo 11 con:

- un piano edilizio di efficientemente energetico degli edifici, di contenimento dei consumi di energia e di incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili (energia solare)
- un sistema di raccolta differenziata in Ateneo per le frazioni di carta, vetro-plastica-lattine, batterie, ramaglie e materiale indifferenziato
- azioni di dematerializzazione dei processi amministrativi per ridurre la quantità di materiale consumato (soprattutto carta e plastica) e rifiuti prodotti
- iniziative finalizzate a incentivare la mobilità sostenibile e l'uso dei mezzi di trasporto pubblico locale, con abbonamenti in convenzione per personale e studenti



- il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), che, con il suo Archivio Istituzionale “OpenstarTS” ad accesso aperto mette a disposizione della collettività la produzione editoriale scientifica dell’Università di Trieste
- Il Sistema Museale di Ateneo (SmaTS), un sistema aperto, volto a tutelare e valorizzare il patrimonio delle varie strutture museali e collezioni, materiali e strumenti di ricerca utilizzati nel tempo, o, come nel caso delle opere d’arte, frutto di donazioni e acquisizioni
- la partecipazione al Gruppo di Lavoro della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)
- un programma di interventi edilizi volti a rimuovere le barriere architettoniche e garantire a tutti l’accesso agli spazi ed ai servizi universitari
- l’attività del proprio Ufficio Tecnico
- l’attività dei Delegati del Rettore per l’Edilizia e energia; le Sedi esterne; la Gestione dei rifiuti – Waste Manager; la Mobilità – Mobility Manager; la Sostenibilità; la Semplificazione amministrativa e accordi istituzionali
- l’attività dell’Energy Manager.

Durante la pandemia da Covid-19 UniTS ha messo in atto procedure per il contenimento della diffusione dei contagi (limitazione e tracciamento degli accessi, installazione di dispositivi igienizzanti, lavoro agile, didattica a distanza) nella comunità accademica e nella collettività nel suo complesso. Inoltre, ha incentivato nella propria comunità accademica la campagna vaccinale anti influenzale e quella anticovid-19, alla quale ha contribuito con l’attività degli specializzandi in medicina, che sono stati impegnati nelle operazioni di vaccinazione della popolazione.

12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI



L’Università di Trieste contribuisce all’Obiettivo 12 con politiche volte alla produzione e al consumo sostenibile e all’economia circolare; in particolare con:

- il Progetto ARETS - Acqua di Rete di Trieste, che prevede l’installazione di colonnine di erogazione di acqua microfiltrata presso le principali sedi, al fine di stimolare gli utenti a bere acqua di rete e al tempo e ridurre l’uso invasivo ed eccessivo della plastica
- la distribuzione alle matricole di borracce riutilizzabili; che si contraddistinguono per una filiera a bassa impronta di carbonio
- un piano edilizio di efficientemente energetico degli edifici, di contenimento dei consumi di energia e di incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili (energia solare)
- un sistema di raccolta differenziata in Ateneo per le frazioni di carta, vetro-plastica-lattine, batterie, ramaglie e materiale indifferenziato
- azioni di dematerializzazione dei processi amministrativi per ridurre la quantità di materiale consumato (soprattutto carta e plastica) e rifiuti prodotti
- iniziative finalizzate a incentivare la mobilità sostenibile e l’uso dei mezzi di trasporto pubblico locale, con abbonamenti in convenzione per personale e studenti
- la rigorosa applicazione dei CAM (Criteri Ambientali Minimi) e l’attenzione per i GPP (Green Public Procurement - Acquisti Verdi nella pubblica amministrazione)
- la partecipazione ai Gruppo di Lavoro della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)
- la partecipazione al ranking internazionale sulla sostenibilità “GreenMetric”
- l’attività del proprio Ufficio Tecnico
- l’attività dei Delegati del Rettore per l’Edilizia e energia; le Sedi esterne; la Gestione dei rifiuti - Waste Manager; la Mobilità – Mobility Manager; la Sostenibilità; la Semplificazione amministrativa e accordi istituzionali
- l’attività dell’Energy Manager

15 LA VITA SULLA TERRA



L’Università di Trieste, anche in collaborazione con soggetti esterni, si impegna per la protezione del territorio e dell’ecosistema terrestre. In particolare, UniTS contribuisce all’Obiettivo 15 con:

- il mantenimento di aree verdi, in particolare quella del Monte Valerio, area sita alle spalle del comprensorio universitario di Trieste, parte integrante dell’Orto Botanico dell’Università, che rappresenta un vero e proprio hotspot di biodiversità sito in prossimità del centro cittadino; al suo interno l’Università ha realizzato un sentiero didattico-naturalistico a disposizione dell’intera cittadinanza



- la gestione dell'Orto Botanico dell'Università
- la partecipazione ai Gruppo di Lavoro della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)



17 PARTNERSHIPS PER GLI OBIETTIVI

L'Università di Trieste è impegnata attivamente con:

- diversi progetti di cooperazione internazionale
- la partecipazione a reti internazionali che facilitano la mobilità di studenti, personale tecnicoamministrativo e ricercatori, e lo sviluppo di programmi e progetti collaborativi internazionali
- le iniziative di accoglienza di studenti e ricercatori stranieri e rifugiati
- la partecipazione a reti specifiche relative ai diversi campi di insegnamento e ricerca
- la collaborazione con soggetti pubblici e privati nella società civile e sul territorio tramite convenzioni e protocolli d'intesa
- la creazione di collaborazioni interne (Centri Interdipartimentali) ed esterne (Centri Interuniversitari) all'Ateneo, prevalentemente a carattere multidisciplinari, anche sul tema della sostenibilità
- il sostegno ad associazioni e gruppi studenteschi, alcuni dei quali attivi sui temi della sostenibilità
- la divulgazione della propria attività scientifica presso gli stakeholder
- la promozione della sostenibilità e dell'educazione alla sostenibilità, anche in collaborazione con soggetti esterni, quali l'Alleanza per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) con la partecipazione annuale al Festival per lo Sviluppo Sostenibile
- la partecipazione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) ed ai suoi vari gruppi di lavoro
- la partecipazione a ranking internazionali tra cui il ranking internazionale sulla sostenibilità "GreenMetric"
- l'impegno nel monitoraggio, valutazione e rendicontazione delle sue performance di sostenibilità

Delineato il quadro generale e le attività istituzionali finalizzate alla creazione di Valore pubblico, il Piano Strategico dell'Ateneo per il periodo 2019-2023 è articolato in cinque obiettivi strategici, a loro volta declinati in azioni di respiro pluriennale utili al loro raggiungimento, misurabili attraverso una serie di specifici indicatori.

OB-1 ASSICURARE UNA DIDATTICA SOSTENIBILE E DI QUALITÀ ANCHE A LIVELLO INTERNAZIONALE

AZ-1.1 Caratterizzare maggiormente
l'offerta delle lauree magistrali

AZ-1.2 Consolidare l'offerta formativa
congiunta

AZ-1.3 Valorizzare l'offerta post lauream

AZ-1.4 Innovare la didattica attraverso:

- corsi internazionali per incentivare la mobilità
- corsi intersettoriali anche con partner esterni
- percorsi interdisciplinari di formazione per acquisire competenze trasversali, anche integrando discipline scientifiche e umanistiche

AZ-1.5 Fornire sempre maggiori opportunità agli studenti sviluppando i servizi a supporto dell'internazionalizzazione, anche attraverso la semplificazione delle procedure e all'introduzione di nuovi sistemi di certificazione digitale

AZ-1.6 Predisporre un piano organico e condiviso per favorire il miglioramento della qualificazione scientifica, delle competenze didattiche e dell'aggiornamento del corpo docente, anche in coerenza con gli obiettivi di internazionalizzazione della ricerca e della didattica



**OB-2 MIGLIORARE
LA QUALITÀ DELLA
RICERCA E LA SUA
DIMENSIONE
INTERNAZIONALE**

AZ-2.1 Rilanciare il ruolo della ricerca di base

AZ-2.2 Potenziare la ricerca scientifica e valorizzarne i risultati

AZ-2.3 Promuovere il processo di acquisizione di risorse esterne e internazionali sviluppando strutture e competenze di supporto alla ricerca

AZ-2.4 Ampliare la collaborazione con gli enti di ricerca del Sistema Trieste e le realtà produttive del territorio

AZ-2.5 Ripensare l'attività di valutazione della Ricerca, rendendola funzionale ad un monitoraggio longitudinale che permetta di evidenziare gli effetti delle politiche di Ateneo e di dipartimento sulla ricerca scientifica

AZ-2.6 Mantenere la dimensione internazionale dei dottorati

**OB-3 SOSTENERE LO
SVILUPPO DI UNA
UNIVERSITÀ
SOCIALMENTE
RESPONSABILE**

AZ-3.1 Sostenere la centralità dello studente potenziando i servizi dedicati, anche nelle sedi decentrate

AZ-3.2 Rafforzare la collaborazione con UNIUD e SISSA

AZ-3.3 Accrescere l'integrazione con il territorio e la comunità anche attraverso una campagna di convenzioni/accordi con enti pubblici e privati per aumentare le opportunità e i servizi

AZ-3.4 Rafforzare i rapporti con il Servizio Sanitario Regionale e gli enti preposti alla sicurezza nei luoghi di lavoro

AZ-3.5 Valorizzare il ruolo del personale anche attraverso politiche di welfare

AZ-3.6 Favorire la creazione di opportunità di inserimento nel sistema del capitale umano formato potenziando il job placement

AZ-3.7 Potenziare le azioni di comunicazione, rivolte al territorio, al paese, alla comunità scientifica internazionale

AZ-3.8 Potenziare la «formazione continua» con iniziative specifiche

AZ-3.9 Accrescere l'academic reputation dell'Ateneo



**OB-4 ASSICURARE
QUALITÀ E
TRASPARENZA,
ETICA,
SEMPLIFICAZIONE,
PARTECIPAZIONE E
SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA**

AZ-4.1 Identificare e garantire standard di qualità dei servizi

AZ-4.2 Semplificare le procedure e i regolamenti di Ateneo

AZ-4.3 Migliorare l'efficienza della macchina amministrativa al fine di garantire trasparenza e integrità dell'azione amministrativa, anche attraverso la partecipazione attiva dei Dipartimenti e degli organi consultivi e di controllo

AZ-4.4 Garantire l'accessibilità e la disponibilità di dati e di informazioni

AZ-4.5 Valorizzare le persone attraverso:

- rispetto del singolo e della sua professionalità
- reclutamento trasparente, efficace, rapido e continuativo
- tutela dei diritti e delle pari opportunità
- valorizzazione del diverso impegno dei docenti nella ricerca e nella didattica
- riconoscimento e valorizzazione del merito
- formazione del personale tecnico amministrativo
- iter trasparente per la mobilità del personale tecnico amministrativo
- introduzione di forme di applicazione condivisa di personale tra strutture diverse e di smartworking

AZ-4.6 Realizzare una versione integrale del sito web in inglese, inclusa la modulistica

AZ-4.7 Promuovere la partecipazione dell'Ateneo ai tavoli istituzionali

**OB-5 GARANTIRE
INNOVAZIONE
DIGITALE E SVILUPPO
SOSTENIBILE**

AZ-5.1 Fare dell'innovazione digitale uno strumento di efficienza e partecipazione

AZ-5.2 Completare l'attivazione dei processi di innovazione digitale per realizzare un'amministrazione digitale e aperta

AZ-5.3 Riorganizzare e riqualificare in maniera funzionale spazi, attrezzature, impianti a partire dalla valorizzazione dell'esistente

AZ-5.4 Garantire sicurezza e qualità degli ambienti

AZ-5.5 Incentivare l'utilizzo di nuovi strumenti per il finanziamento delle opere, in particolare legati alla sostenibilità energetica ed ambientale

AZ-5.6 Promuovere la sostenibilità degli spazi attraverso un aumento di consapevolezza, la pratica di comportamenti virtuosi e politiche dedicate al contenimento dei consumi energetici, agli approvvigionamenti ecologici, alla mobilità intelligente e sostenibile tra le sedi, alla raccolta differenziata

AZ-5.7 Favorire azioni virtuose e buone pratiche per la gestione dell'energia

AZ-5.8 Sostenere forme di mobilità elettrica



All'interno degli obiettivi e delle azioni contenute nel Piano Strategico si collocano anche i filoni progettuali che rispondono alla normativa ministeriale legata all'attribuzione del fondo per la Programmazione Triennale 2021-2023 (PRO3), finalizzato all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto anche dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali, definendo specifici obiettivi di programmazione.

Tale programmazione si basa su quanto disposto dal Decreto Ministeriale n. 289/2021, che prevede che ogni Ateneo definisca la propria linea di programma scegliendo 2 obiettivi tra i 5 proposti (Didattica, Innovare i servizi agli studenti, Dimensione internazionale, Ricerca a livello globale, Giovani ricercatori e Personale universitario) e almeno 2 indicatori target per ciascun obiettivo.

Gli obiettivi scelti dall'Ateneo riguardano:

- **Obiettivo A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria**

Si inserisce all'interno dell'obiettivo strategico 1 - Didattica e vede come stakeholder studenti e famiglie, sviluppando i seguenti progetti:

- A.2 Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio**

Indicatore A_b – Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati

- A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche**

Indicatore A_i – Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali

- **Obiettivo B – Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese**

Si inserisce all'interno dell'obiettivo strategico 2 – Ricerca e vede come stakeholder il personale di ricerca dell'Ateneo, con particolare riferimento ai dottorandi e le realtà produttive del territorio, sviluppando i seguenti progetti:

- B.1 Dottorato di ricerca e Dottorato industriale**

Indicatore B_a – Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo

Indicatore B_h – Proporzione di iscritti ai Corsi di Dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato

A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, è stata realizzato anche il processo di revisione dei Piani strategici dei Dipartimenti. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico, del Programma triennale ministeriale e della performance organizzativa delle strutture stesse, in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive dell'Ateneo, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e, dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto richiesto dal processo AVA nel requisito R4.B, che prevede di *"accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo"*.

La diretta derivazione dal Piano Strategico dell'Ateneo degli obiettivi operativi (e relativi indicatori di performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) assegnati alle strutture organizzative assicura che le azioni previste nel PIAO siano finalizzate al mantenimento delle promesse di mandato e al miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di Valore pubblico.



2.2 Performance

2.2.1 La performance istituzionale

Come abbiamo visto, la Performance istituzionale, finalizzata alla creazione di Valore pubblico, valuta l'impatto dell'azione dell'Ateneo nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, realizzato attraverso il contributo di tutto il personale che opera in Ateneo. Infatti, le scelte strategiche possono essere perseguite e raggiunte solo se tutte le componenti dell'organizzazione lavorano in sinergia al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi stabiliti in fase di programmazione.

Tale processo è la risultanza di tre distinte componenti, tra di loro interdipendenti, che coinvolgono tutto il personale: la performance strategica di Ateneo, la performance organizzativa e la performance individuale, come illustrato nella figura sottostante.



Gli obiettivi di performance sono quindi suddivisi in tre gruppi, legati in una logica di *cascading*: obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale.

Il processo di valutazione della performance è gerarchico e parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici e agli obiettivi individuati per la programmazione triennale ministeriale, in coerenza con alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alle politiche per la qualità.

La performance organizzativa di Ateneo è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. Comprende tutte le attività tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi 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. Gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, definiti nel PIAO con i rispettivi indicatori e target, acquisiscono per declinazione i goals dell'Agenda 2030 dell'ONU degli obiettivi strategici di riferimento, dando in tal modo evidenza del Valore Pubblico a cui sono finalizzati. In linea con gli indirizzi dell'ANVUR e del D.Lgs. n. 74/2017, l'Ateneo, con l'attuale pianificazione, ha privilegiato la performance organizzativa trasversale, favorendo la collaborazione tra le strutture e tra tutto il personale coinvolto nella realizzazione di risultati comuni.

La performance individuale rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento della performance istituzionale e organizzativa, espresso in termini di obiettivi assegnati a tutto il personale tecnico amministrativo. Inoltre, fa parte della performance individuale per tutto il personale dirigente e T.A. la valutazione dei comportamenti (vedi paragrafo 2.2.2).



2.2.2 La performance organizzativa e individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata dall'Ateneo per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Il SMVP 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*, l'efficienza, l'efficacia, il coinvolgimento degli utenti, il rispetto della legalità, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi e l'equilibrio di genere.

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 28 gennaio 2022, ha riconfermato il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, approvato in data 29 gennaio 2021² con il parere positivo del Nucleo di valutazione, ritenendo opportuno dare continuità anche per il 2022 alla metodologia già individuata e garantire il necessario coordinamento con il PIAO.

Il SMVP descrive i processi di gestione del ciclo della performance, al fine di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire - anche attraverso la valorizzazione del merito e la promozione delle pari opportunità - la qualità dei servizi erogati, sostenendo principi di equità e di trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione.

Il SMVP di Ateneo si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- la definizione degli obiettivi (organizzativi e individuali), che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Poiché la realizzazione della programmazione pluriennale dell'Ateneo è correlata al supporto della struttura gestionale, oltre che ad un attento coordinamento dei processi e delle attività al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche, il PIAO recepisce, in modo esplicito e secondo le linee definite dal SMVP, gli obiettivi strategici e li traduce in ulteriori obiettivi operativi, seguendo logiche gestionali proprie.

Pertanto, se gli ambiti d'azione strettamente connessi alle missioni istituzionali sono di responsabilità diretta degli organi politici, la gestione dei servizi amministrativi e tecnici di supporto assicura il funzionamento dell'organizzazione, presidiandone efficacia ed efficienza e contribuendo al raggiungimento globale degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il SMVP di Ateneo individua i seguenti ambiti di misurazione e valutazione della performance:

La performance del Direttore generale

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore generale, in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, economicità, semplificazione, trasparenza e merito, nonché di pari opportunità, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico formulate dal Consiglio di amministrazione, nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere.

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, la procedura di valutazione del Direttore generale prevede da un lato l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e dall'altro, considerate le sue funzioni di direzione, coordinamento e controllo, la verifica della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione in termini i comportamenti organizzativi.

La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale si svolge attraverso la misurazione del raggiungimento

² Per approfondimenti si veda il SMVP di Ateneo per l'anno 2021 pubblicato alla pagina [Amministrazione Trasparente - Università degli Studi di Trieste \(units.it\)](https://www.units.it/Amministrazione/Amministrazione-Trasparente)



degli obiettivi operativi assegnati alle aree dirigenziali, che di essi sono la declinazione. Questo fa sì che la performance gestionale del Direttore generale è espressione della capacità di coordinamento complessivo delle aree dirigenziali e della loro efficienza. La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi.

Il modello utilizzato prevede la seguente ponderazione delle due dimensioni:

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Direttore generale	60%	40%

Anche gli obiettivi del Direttore Generale sono articolati secondo gli obiettivi strategici di Ateneo come riportati nell'Allegato 3 al presente Piano.

La verifica dei risultati del Direttore generale avviene in coerenza con i tempi e le metodologie utilizzate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale.

Gli obiettivi delle Aree dirigenziali e dei Dipartimenti

È compito del Direttore generale, nell'ambito dei compiti a lui attribuiti dalla vigente normativa di Ateneo, definire gli obiettivi delle Aree dirigenziali (inclusi i Dipartimenti) in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

La fase di formulazione di tali obiettivi prevede un momento di confronto tra Direttore generale e Dirigenti per verificare la congruità e la perseguibilità degli stessi, in coerenza con la disponibilità delle risorse, sia finanziarie che umane; sarà lo stesso Direttore generale poi a valutare i risultati dei singoli Dirigenti.

In coerenza con quanto previsto per la performance del Direttore generale, anche per i Dirigenti il modello prevede due dimensioni, ma con un diverso peso:

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Dirigenti	70%	30%

I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun Dirigente.

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, viene considerata specifico fattore di prestazione esclusivamente dei Dirigenti. Qualora non sia presente una significativa differenziazione delle valutazioni espresse, il Dirigente è tenuto a darne opportuna motivazione; compete al Direttore generale stabilire se la non differenziazione delle valutazioni sia da attribuire a una effettiva mancanza di capacità di giudizio del Dirigente o ad altri fattori.

Gli obiettivi individuali e di struttura

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo di valutazione individuato per il personale con incarico di responsabilità prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- a. il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati
- b. l'osservazione dei comportamenti organizzativi

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Nel dettaglio, il SMVP prevede una copertura del 100% del personale tecnico amministrativo in servizio, gli elementi oggetto di valutazione sono diversificati, a seconda se il valutato sia titolare di un incarico di responsabilità o meno.



Di seguito vengono specificate gli ambiti di valutazione associati ai diversi ruoli e la determinazione dei relativi pesi:

RUOLO (con incarico)	Performance gestionale	PESO	Comportamenti organizzativi	PESO
Dirigenti	Obiettivi individuali	70%	Comportamenti	30%
EP	Obiettivi individuali	60%	Comportamenti	40%
D	Obiettivi individuali	50%	Comportamenti	50%
C	Obiettivi individuali	40%	Comportamenti	60%
RUOLO	Performance gestionale	PESO	Comportamenti organizzativi	PESO
D senza incarico	Obiettivi di struttura	50%	Comportamenti	50%
C senza incarico	Obiettivi di struttura	40%	Comportamenti	60%
B senza incarico	Obiettivi di struttura	30%	Comportamenti	70%

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati tenuto conto dei singoli profili di autonomia e responsabilità, in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

Gli esiti del processo valutativo, oltretutto essere significativi come occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione, presentano dei riflessi diretti in termini di premialità, in modo diverso rispetto le singole tipologie di personale.

In relazione al personale incaricato di particolari responsabilità, i risultati raggiunti determinano l'attribuzione e quantificazione delle indennità di risultato.

Per quanto concerne il restante personale, gli esiti del processo valutativo sono collegati alle eventuali poste destinate alla produttività generale nonché alle procedure di progressione economica orizzontale.

L'intero processo di misurazione viene approfondito nel corso di incontri periodici del Direttore generale con i responsabili, al fine di condividere i principi e la metodologia di valutazione dei risultati.

La valutazione complessiva

La valutazione della performance deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione, consentendo una valorizzazione delle potenzialità che si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi.

La valutazione è completata con il colloquio di valutazione (obbligatorio), quale momento di qualificazione e valorizzazione dei risultati del lavoro svolto e del livello di prestazione raggiunto, nonché occasione in cui potranno emergere utili elementi per evidenziare piani di sviluppo e individuare eventuali aree di miglioramento. Esso serve quindi per motivare la valutazione e innescare il miglioramento. Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi.

I processi di valutazione dei comportamenti più recenti tengono conto del mutato contesto lavorativo che si è venuto a creare a seguito dell'insorgere della pandemia. La nuova modalità di lavoro, che è possibile definire "ibrida" per la coesistenza di fisicità e virtualità, che caratterizza il lavoro agile alternato al lavoro in presenza, richiede un processo di graduale cambiamento, le cui finalità sono individuate sia nella flessibilità organizzativa, sia e soprattutto nell'adozione di comportamenti organizzativi utili a garantire l'efficacia e l'efficienza organizzativa e relazionale (vedi paragrafo 3.5).

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.



2.2.3 Gli obiettivi operativi del PIAO

In prima applicazione della normativa, tenendo in considerazione l'esigenza di attuare l'integrazione all'interno di un percorso di progressivo riallineamento e armonizzazione dei diversi piani di programmazione, l'Ateneo ha ritenuto comunque opportuno, nelle more dell'adozione del PIAO di cui all'art. 6 del DL. n. 80/2021, definire il quadro provvisorio degli obiettivi operativi, contenuti nel Piano integrato della performance approvato dal Consiglio di amministrazione il 28 gennaio u.s., al fine di consentire il corretto avvio al ciclo della performance 2022 entro i termini previsti dal D. Lgs. n. 150/2009. Tale quadro è stato perfezionato e aggiornato alla luce dei maggiori chiarimenti ricevuti in merito ai contenuti e alle modalità di adozione del presente PIAO.

Per la mission, comune a tutti gli Atenei, possiamo in generale sostenere che tutti gli obiettivi operativi contenuti nel PIAO, direttamente o indirettamente, rappresentano obiettivi di Valore pubblico in quanto destinati a favorire l'incremento del benessere educativo, assistenziale, ambientale, economico e sociale (vedi Sezione 2.1).

Il Piano contiene un sistema di obiettivi di performance organizzativa, specificatamente riferiti al Direttore generale, alle Aree dirigenziali e ai Dipartimenti, definiti in raccordo con i documenti di programmazione finanziaria, in particolare con il budget di previsione annuale. Tali obiettivi, come già precisato, discendono dalle linee strategiche dell'Ateneo e tengono conto della programmazione di settore (MUR) e delle esigenze degli stakeholder istituzionali.

Si tratta di obiettivi operativi specifici, coerenti con le risorse disponibili, chiari, perseguibili e verificabili, che fissano le azioni e le responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento dei relativi risultati. Su tali obiettivi, corredati da indicatori e target, si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa (vedi Allegato 3). Per ogni obiettivo è anche indicato un budget di spesa, qualora lo stesso necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione (vedi paragrafo 2.2.4).

Anche per il 2022, l'Ateneo ha scelto di mantenere la programmazione degli obiettivi operativi già individuati per il 2020 e il 2021, in modo da dare continuità alle attività previste per il loro raggiungimento.

Per adeguarli al contesto attuale, sono stati invece aggiornati gli indicatori e i target, che rappresentano il riferimento per la misurazione della performance. Il confronto tra target e risultato effettivamente raggiunto verrà effettuato nella Relazione sulla performance, documento di rendiconto che sarà pubblicato nel giugno 2023.

La definizione degli indicatori e dei target è effettuata dal Direttore generale, anche in seguito a un confronto con i responsabili per verificarne la perseguibilità. Si evidenzia il costante impegno riservato alla formulazione degli indicatori, al fine di incrementare il numero di quelli misurabili mediante dati reperibili da banche dati locali o ministeriali.

In relazione a ciascun obiettivo operativo dell'Allegato 3, così come richiesto dall'ANVUR, sono identificate le strutture, inclusi i Dipartimenti, coinvolte nell'esecuzione delle attività sia in termini di coordinamento che di supporto; ciò significa che è implicito, ove necessario, il contributo da parte di più strutture, che dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi.

La trasversalità di azione, anche favorendo l'aumento e la fruibilità delle competenze interne del personale, è diretta a sviluppare un clima di coesione verso obiettivi comuni che si auspica possa tradursi anche in benessere organizzativo. In tal modo l'Ateneo intende strutturare maggiormente la performance organizzativa che coinvolge non solo l'Amministrazione centrale ma anche i Dipartimenti.

L'Ateneo si riserva di apportare eventuali modifiche/integrazioni al quadro degli obiettivi operativi, qualora ritenuto necessario ovvero a seguito degli esiti del monitoraggio, così come previsto dall'art. 11 del D.Lgs. n. 74/2017.

Gli obiettivi operativi e la creazione di Valore pubblico

In coerenza con la logica di integrazione dei diversi ambiti di programmazione, il legame tra strategia e obiettivi operativi, teso alla creazione di Valore pubblico, è reso esplicito attraverso la classificazione degli obiettivi operativi rispetto alle seguenti dimensioni:

- supporto a didattica/ricerca/terza missione
- semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi



- supporto al miglioramento della trasparenza e alla riduzione del rischio di corruzione
- supporto alle pari opportunità e all'equilibrio di genere
- valorizzazione del personale
- supporto al miglioramento dell'accessibilità e della qualità dei servizi, sviluppo sostenibile

Tale classificazione è resa evidente nelle tabelle dell'Allegato 2 in cui, a livello di ogni dimensione, vengono associati gli obiettivi operativi di diretta derivazione e i relativi indicatori, nonché gli stakeholder interni o esterni all'amministrazione che rappresentano i soggetti destinatari/beneficiari dei risultati di performance organizzativa.

La descrizione è completata con la finalità che caratterizza gli obiettivi, i quali concorrono al perseguimento di diversi risultati, riportati sempre nelle tabelle di cui all'Allegato 2 attraverso l'indicazione dei codici sotto indicati:

- MIGLIORAMENTO: obiettivi che puntano a migliorare processi e procedure o risultati già esistenti o di recente introduzione (cod. M)
- INNOVAZIONE: obiettivi finalizzati all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi (cod. I)
- FUNZIONAMENTO: obiettivi legati al mantenimento dei risultati raggiunti e al corretto funzionamento delle attività (cod. F)

2.2.4 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo

La riclassificazione degli obiettivi strategici per missioni e programmi

Le università statali, ai sensi del Decreto MIUR-MEF n. 21 del 16 gennaio 2014, sono tenute alla classificazione delle proprie spese per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati.

Tale riclassificazione permette sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci delle amministrazioni pubbliche; un passaggio indispensabile per l'integrazione del ciclo della performance e quello di bilancio.

La mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e risorse (da cui derivano obiettivi organizzativi, indicatori e target) è l'*Albero della performance* (vedi Allegato 1), in cui viene evidenziata la corrispondenza tra le specifiche missioni e i programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi e le azioni individuati nel Piano Strategico 2019-2023, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e l'allocazione delle risorse per gli obiettivi

Il documento tipico della pianificazione economico finanziaria per gli Atenei è il Budget unico, che serve a verificare la compatibilità economica e finanziaria delle scelte programmatiche. Rappresenta il quadro economico triennale entro il quale attuare gli obiettivi, le iniziative, i progetti e tutte le attività in una logica di medio periodo.

La fase di elaborazione del budget³ coinvolge l'intero Ateneo e i responsabili delle unità organizzative sono i primi attori dell'intero processo; è necessario che le unità organizzative rappresentino obiettivi e azioni coerenti con le strategie generali dell'amministrazione, al fine di consentire una programmazione e pianificazione delle risorse che soddisfi tutte le esigenze.

A partire dal 2021 è stato fatto un importante passo avanti nello sviluppo del collegamento tra budget economico e pianificazione operativa; attraverso un processo di confronto e condivisione con tutte le strutture organizzative dell'Ateneo è stato possibile individuare, per ogni singolo obiettivo operativo, le voci di budget utili al suo raggiungimento, assicurando così l'associazione delle risorse destinate al perseguimento di specifici obiettivi agli obiettivi stessi.

³ Per approfondimenti si veda il Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo per l'anno 2022, pubblicato alla pagina [Bilanci - Università degli Studi di Trieste \(units.it\)](#)

Questa modalità semplifica le procedure di programmazione dell'attività amministrativa e contabile in un'ottica di integrazione dei risultati organizzativi con quelli economico-finanziari, al fine di favorire un processo diffuso di responsabilizzazione delle risorse assegnate per il perseguimento di obiettivi ed attività definite.

Per quanto riguarda nello specifico il processo seguito per l'allocazione delle risorse 2022 sugli obiettivi operativi, ogni struttura, in fase di stesura delle richieste di budget, ha dichiarato il proprio fabbisogno finanziario considerando gli obiettivi operativi di propria pertinenza. Tutte le strutture (inclusi i Dipartimenti) hanno quindi definito il proprio budget annuale e triennale individuando gli obiettivi che necessitano di specifiche risorse economiche. Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati, e permetterà a consuntivo di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

È importante sottolineare che il budget di spesa complessivo è stato destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

La tabella seguente riporta lo stanziamento di budget 2022 per gli obiettivi operativi che necessitano di specifiche risorse finanziarie, suddiviso tra i costi a carico delle risorse di Ateneo (SOLO COSTI) e i costi che derivano da altre fonti di finanziamento (COST TO COST), con esclusione delle voci di ammortamento. Parallelamente, la tabella evidenzia anche il dettaglio degli investimenti che l'Ateneo ha correlato per il 2022 all'attuazione degli obiettivi. Dai totali indicati emerge come quasi la metà dei costi messi a budget sia finalizzata alla realizzazione degli obiettivi.

Le risorse complessivamente allocate sono frutto di un'attenta valutazione che dovrebbe portare ad una riduzione degli scarti in fase di consuntivazione; è infatti previsto il monitoraggio costante del grado di utilizzo delle risorse assegnate, che si accompagna al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di individuare gli scostamenti più significativi e apportare le opportune azioni correttive.

Id.	Descrizione Obiettivo	STANZIAMENTO 2022			INVESTIMENTI 2022		
		CTC	SOLO COSTI	Totale	INVESTIMENTI CTC	INVESTIMENTI SOLO COSTI	Totale
O.1.1	Promuovere corsi di studio internazionali	527.045,00	14.080,00	541.125,00	/	/	/
O.1.2	Potenziare l'offerta relativa alle iniziative formative interdisciplinari	626.147,00	1.077.838,00	1.703.985,00	/	40.000,00	40.000,00
O.1.3	Supporto alle azioni di orientamento e tutorato in ingresso e in itinere, ai fini di ridurre il rischio di abbandono	133.477,00	324.937,00	458.414,00	/	/	/
O.1.4	Qualificare l'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, con particolare attenzione alla formazione continua	17.146.466,00	919.791,00	18.066.257,00	/	42.000,00	42.000,00
O.1.5	Promuovere l'offerta formativa a distanza e/o con metodologie innovative	1.260,00	100.900,00	102.160,00	4.694,00	608.520,00	613.214,00
O.1.6	Incentivare la mobilità internazionale degli studenti	1.575.048,00	13.000,00	1.588.048,00	/	/	/
O.1.7	Sviluppare i servizi a supporto dell'internazionalizzazione	50.000,00	107.000,00	157.000,00	/	/	/



O.1.8	Supportare l'internazionalizzazione anche attraverso la semplificazione delle procedure e all'introduzione di nuovi sistemi di certificazione digitale	/	15.000,00	15.000,00	/	/	/
O.2.1	Migliorare a livello centrale i servizi di supporto per l'orientamento e la partecipazione a bandi e progetti di ricerca	1.449.408,00	829.500,00	2.278.908,00	/	/	/
O.2.2	Promuovere una formazione post lauream internazionale, con particolare riferimento ai corsi di dottorato	5.549.644,00	3.906.242,00	9.455.886,00	108.500,00		108.500,00
O.2.3	Ampliamento della collaborazione con gli enti di ricerca e le realtà produttive del territorio	18.178.911,00	558.660,00	18.737.571,00	124.675,00	107.800,00	232.475,00
O.2.4	Implementare opportune azioni finalizzate a garantire il corretto svolgimento del processo di Valutazione della Qualità della Ricerca	/	/	/	/	/	/
O.2.5	Valorizzare i risultati della ricerca e promuoverne il trasferimento nella collettività (brevetti, start up, spin off)	3.829.342,00	3.279.156,00	7.108.498,00	201.500,00	49.650,00	251.150,00
O.3.1	Potenziare le azioni di comunicazione rivolte al territorio	85.598,00	789.700,00	875.298,00	/	70.000,00	70.000,00
O.3.2	Sviluppare accordi e convenzioni di servizi con gli enti del territorio	173.724,00	429.500,00	603.224,00	10.174,00	/	10.174,00
O.3.3	Progettazione di nuovi servizi per gli studenti o ampliamento di quelli esistenti	375.339,00	2.043.932,00	2.419.271,00	/	229.697,00	229.697,00
O.3.4	Realizzare iniziative volte ad accrescere l'academic reputation dell'Ateneo	/	430.612,00	430.612,00	/	5.000,00	5.000,00
O.3.5	Promuovere iniziative di placement e tirocini	52.000,00	131.400,00	183.400,00	/	/	/
O.3.6	Potenziare le iniziative a supporto del welfare aziendale	/	749.458,00	749.458,00	/	/	/
O.3.7	Predisposizione di un nuovo Bilancio sociale	/	/	/	/	/	/
O.4.1	Ampliare la tipologia e i destinatari delle indagini di customer satisfaction	/	/	/	/	/	/
O.4.2	Revisione e semplificazione della regolamentazione interna	/	/	/	/	/	/
O.4.3	Migliorare l'efficienza della macchina amministrativa	/	3.345.720,00	3.345.720,00	/	55.000,00	55.000,00



O.4.4	Garantire trasparenza e integrità dell'azione amministrativa	/	235.633,00	235.633,00	/	/	/
O.4.5	Promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale del PTA	/	371.100,00	371.100,00	/	/	/
O.4.6	Supportare il processo di definizione del fabbisogno di personale docente e TA e attuare le relative procedure concorsuali e/o di mobilità	1.931.884,00	5.698.657,00	7.630.541,00	/	/	/
O.4.7	Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative	/	1.848.533,00	1.848.533,00	/	/	/
O.4.8	Promuovere la valorizzazione del personale	379.349,00	2.418.965,00	2.798.314,00	/	/	/
O.4.9	Avvio dell'attuazione delle azioni previste dal Programma di azioni positive	/	366.000,00	366.000,00	/	10.000,00	10.000,00
O.5.1	Avvio digitalizzazione dei sistemi amministrativi	/	88.500,00	88.500,00	/	7.200,00	7.200,00
O.5.2	Sistemi Rete e wifi	36.516,00	328.076,00	364.592,00	684.457,00	84.000,00	768.457,00
O.5.3	Sicurezza informatica	/	736.600,00	736.600,00	/	139.500,00	139.500,00
O.5.4	Riqualificazione degli spazi per studio, ricerca e lavoro	/	286.000,00	286.000,00	6.608.063,00	4.060.250,00	10.668.313,00
O.5.5	Iniziative di efficientamento energetico e di sostenibilità	3.814,00	22.000,00	25.814,00	2.623.574,00	150.000,00	2.773.574,00
O.5.6	Supportare le azioni per promuovere la sostenibilità degli spazi	/	12.000,00	12.000,00	64.420,00	/	64.420,00
O.5.7	Garantire sicurezza e qualità degli ambienti	/	1.822.200,00	1.822.200,00	1.018.854,00	549.976,00	1.568.830,00
	TOTALI	52.104.972,00	33.300.690,00	85.405.662,00	11.448.911,00	6.208.593,00	17.657.504,00
O.ND	Non definito	212.618,00	90.927.563,00	91.140.181,00	1.993.417,00	10.000,00	2.003.417,00
	TOTALI COMPLESSIVI	52.317.590	124.228.253	176.545.843	13.442.328	6.218.593	19.660.921



2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

Il Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) è adottato ai sensi di quanto previsto dall'art.1 comma 8 della legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

Il ben noto atto normativo, espressione di precise istanze sovranazionali (Convenzione OCSE 1997, Convenzione ONU 2003, ecc.), introduce un sistema organico di prevenzione della corruzione, il cui aspetto caratterizzante è dato dalla formulazione e conseguente attuazione delle strategie a tal fine indirizzate, articolato su due livelli operativi:

- livello nazionale, tramite la predisposizione e la diffusione del Piano Nazionale Anticorruzione, quale "atto generale di indirizzo rivolto a tutte le amministrazioni", di competenza originariamente del Dipartimento della Funzione Pubblica e attualmente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- livello decentrato, di competenza di ciascuna amministrazione pubblica, nell'ambito del quale ciascun ente è tenuto ad adottare un PTPCT quale documento programmatico che, nel rispetto delle indicazioni e degli indirizzi forniti dal PNA ed avuto riguardo al proprio peculiare contesto organizzativo, riporti un'analisi delle attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e le misure da porre in essere volte alla prevenzione, al controllo e al contrasto della corruzione e dell'illegalità.

È bene precisare che la nozione di corruzione, cui si fa riferimento nella normativa, nei PNA e nei PTPCT è intesa quale fenomeno comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato, al fine di ottenere vantaggi privati.

Le situazioni rilevanti sono quindi più ampie della fattispecie penalistica disciplinata dagli artt. 318, 319 e 319 ter del Codice penale e tali da ricomprendere *tutte le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati dell'azione amministrativa.*

Sono destinatarie dei PNA, come ricordato, tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.lgs, 165/2001, fra le quali, quindi, anche le Università.

Le Università, tuttavia, presentano, anche in questo ambito, netti profili di specificità, dovuti alle peculiarità che le medesime rappresentano nel panorama istituzionale, per origine storica e modello organizzativo.

Questo dato di fatto ha portato l'ANAC ad approfondire le particolarità del settore, in particolare con l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, in cui, fra l'altro, invertendo un precedente indirizzo, ha evidenziato la necessità che il PTPCT abbia una propria autonomia anche documentale rispetto al Piano integrato per la performance.

A partire dall'aggiornamento relativo al triennio 2018/2020 il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'Ateneo ha riconquistato struttura e caratteristiche di documento autonomo, sviluppandosi integralmente sulla base di quanto indicato negli aggiornamenti ANAC al PNA, pur mantenendo l'allineamento sostanziale con il Piano integrato di Ateneo.

Il quadro normativo è profondamente mutato a seguito di quanto disposto dal decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito in legge 6 agosto 2021, n. 113, relativamente alla necessaria adozione, da parte di tutte le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, ad esclusione delle scuole, del "Piano integrato di attività e di organizzazione" (PIAO), al dichiarato fine *"assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e*

migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione dei processi anche in materia di diritto di accesso."

In virtù di quanto disposto dalla norma menzionata pertanto il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza costituisce una parte del Piano Integrato; l'impostazione segue quanto previsto e richiesto dal Vademecum Anac "Orientamenti per la Pianificazione anticorruzione e trasparenza" approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022.



2.3.1 Parte generale

Gli obiettivi strategici

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Università: rappresenta uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo e le strategie per il loro conseguimento entro scenari di medio-lungo periodo. La programmazione 2019-2023, comprende, quale specifico macro obiettivo strategico, quello di "assicurare qualità e trasparenza, etica, semplificazione, partecipazione e sostenibilità economica", volto ad assicurare un governo dell'Università che sia partecipativo e che agisca in modo trasparente, garantendo la disponibilità e l'accessibilità di tutte le informazioni, l'assenza di conflitti di interessi, il valore dell'etica e la parità di genere.

Nell'ambito di tale solco designato dal Piano strategico, sono stati declinati, nella programmazione triennale e negli aggiornamenti annuali del Piano integrato della Performance e del Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, gli obiettivi operativi e le azioni previste al fine di attuare, in coerenza con le indicazioni normative e gli atti di indirizzo dell'Autorità Nazionale anticorruzione e dell'analisi del rischio condotta, la politica in materia di anticorruzione e trasparenza.

Si riporta di seguito lo schema dell'albero della Performance relativo alla declinazione dell'obiettivo strategico in materia di anticorruzione e trasparenza.

OB-4 ASSICURARE QUALITÀ E TRASPARENZA, ETICA, SEMPLIFICAZIONE, PARTECIPAZIONE E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	AZ-4.1	Identificare e garantire standard di qualità dei servizi
	AZ-4.2	Semplificare le procedure e i regolamenti di Ateneo
	AZ-4.3	Migliorare l'efficienza della macchina amministrativa al fine di garantire trasparenza e integrità dell'azione amministrativa, anche attraverso la partecipazione attiva dei Dipartimenti e degli organi consultivi e di controllo
	AZ-4.4	Garantire l'accessibilità e la disponibilità di dati e di informazioni
	AZ-4.5	Valorizzare le persone attraverso: <ul style="list-style-type: none">• rispetto del singolo e della sua professionalità• reclutamento trasparente, efficace, rapido e continuativo• tutela dei diritti e delle pari opportunità• valorizzazione del diverso impegno dei docenti nella ricerca e nella didattica• riconoscimento e valorizzazione del merito• formazione del personale tecnico amministrativo• iter trasparente per la mobilità del personale tecnico amministrativo• introduzione di forme di applicazione condivisa di personale tra strutture diverse e di smartworking
	AZ-4.6	Realizzare una versione integrale del sito web in inglese, inclusa la modulistica
	AZ-4.7	Promuovere la partecipazione dell'Ateneo ai tavoli istituzionali

Le azioni proposte nel Piano costituiscono declinazioni e obiettivi che si inseriscono in tale programmazione strategica.



Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione in Ateneo

L'autorità di indirizzo politico

Gli organi di indirizzo (Rettore e Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico per quanto di competenza, Delegato del Rettore per gli Affari Legali e la Trasparenza):

- designano il responsabile anticorruzione (art. 1, comma 7, l. 190/2012);
- adottano il Piano anticorruzione e i suoi aggiornamenti (art. 1, commi 8 e 60, l. 190/2012);
- adottano gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione

Con decreto del 24 maggio 2021 è stata nominata Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la Responsabile di Internal Audit, dott.ssa Giulia Ventin.

Con lo stesso decreto è stato individuato il gruppo permanente di supporto al RPCT, composto dal Responsabile stesso, dal Responsabile dell'ufficio di supporto e dai responsabili dei Settori e delle Unità di Staff in cui si articola l'Amministrazione centrale.

Il responsabile, come richiesto dalla Legge n. 190/2012, propone il Piano; ne verifica l'attuazione; è il punto di riferimento della strategia di prevenzione della corruzione che in ogni caso coinvolge l'intera organizzazione e molti soggetti; il responsabile in sintesi si occupa di svolgere la regia complessiva della predisposizione del Piano in costante coordinamento con le strutture dell'amministrazione.

Sono compiti del responsabile della prevenzione della corruzione:

- l'elaborazione, entro il 31 gennaio di ciascun anno, della proposta di piano della prevenzione, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione dell'Università;
- la verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità;
- la proposta di modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione;
- l'individuazione del personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità.
- la pubblicazione, nel sito web dell'amministrazione, della relazione recante i risultati dell'attività svolta.

Il soggetto responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante (RASA)

L'Ateneo ha provveduto ad effettuare la nomina del Responsabile dell'Ufficio Gare e contratti, quale responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della Stazione Appaltante.

L'Ufficio Affari Generali e Trasparenza Amministrativa è l'ufficio di **supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza**.

I procedimenti disciplinari, per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo sono di competenza del Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio gestione del personale tecnico amministrativo.

I responsabili dei Settori e delle Unità di Staff in cui si articola l'Amministrazione centrale, costituenti gruppo di supporto permanente al RPCT, collaborano attivamente alle attività di analisi del rischio e presidio degli obblighi di trasparenza.

Il Nucleo di valutazione di Ateneo

- partecipa al processo di gestione del rischio;
- svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa;
- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento;



- verifica che la programmazione in materia di anticorruzione e trasparenza sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale;
- verifica i contenuti della Relazione annuale del Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Tutti i dipendenti dell'Università

- osservano le misure contenute nel Piano anticorruzione;
- osservano le disposizioni previste nel Codice di comportamento;

La violazione da parte dei dipendenti delle misure di prevenzione previste nel PTPCT è fonte di responsabilità disciplinare (art. 1 comma 14 della legge 190/2012).

Il processo di adozione del Piano anticorruzione

Il processo di formazione del Piano anticorruzione è orientato alla piena partecipazione di tutti i soggetti interessati e recepisce le raccomandazioni ANAC formulate nei vari aggiornamenti al PNA.

È cura del responsabile anticorruzione procedere annualmente alla predisposizione della proposta di aggiornamento del piano.

Ai fini dell'aggiornamento si tiene conto di:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- normative sopravvenute che modificano le finalità istituzionali dell'amministrazione;
- emersione di rischi non considerati in fase di predisposizione del precedente Piano anticorruzione;
- nuovi indirizzi o direttive deliberate dall'ANAC;
- risultanze del monitoraggio sulle misure previste dal precedente Piano anticorruzione.

Seguendo le raccomandazioni Anac si è previsto un processo di formazione e di aggiornamento del presente Piano che:

- accoglie il pieno coinvolgimento degli organi di indirizzo nell'individuazione degli obiettivi della lotta anticorruzione, in particolare tramite l'individuazione di obiettivi strategici (Piano strategico 2019-2023) che promuovono l'etica e la realizzazione di incrementali livelli di trasparenza.
- valorizza le indicazioni emerse dalla nuova modalità di analisi del rischio introdotta, e la più specifica analisi dei responsabili di struttura;
- tiene conto delle evidenze documentali tratte dall'analisi dei risultati del contenzioso giudiziario, dei cosiddetti eventi sentinella e dall'analisi del contesto esterno e interno;
- integra le azioni previste in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza nel Piano della performance, traducendole in obiettivi organizzativi e individuali.

Si riporta di seguito, in sintesi, il cronoprogramma seguito ai fini della predisposizione del piano:



Cronoprogramma

Attività	Soggetti	Novembre	Dicembre*	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	
Risk assessment	RPCT, Resp. Supporto RPCT, Aree e Settori							
<i>RA Contabilità</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto PCT, Area servizi economico finanziari</i>							
<i>RA Ricerca</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto PCT, Settore servizi alla ricerca e alla terza missione</i>							
<i>RA Personale</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto RPCT, Area servizi al personale</i>							
<i>RA Gare e Contratti</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto RPCT, Area contratti e affari generali, Area servizi tecnici, Area servizi informatici</i>							
<i>RA Didattica</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto RPCT, Settore servizi agli studenti e alla didattica</i>							
<i>RA Legale e uffici di controllo</i>	<i>RPCT, Resp. Supporto RPCT, Ufficio Legale e Uffici di controllo</i>							
Monitoraggio PTPCT 2021-2023	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Allineamento mappatura dei processi	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Elaborazione parte generale	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Analisi contesto interno	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Analisi contesto esterno	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Coordinamento con Gestione della performance e Formazione	RPCT, Resp. Supporto RPCT							
Perfezionamento misure	RPCT, Resp. Supporto RPCT, Aree e Settori							

* Assenza del RPCT per motivi di salute



Collegamento con il Piano della performance

Come indicato in premessa, le recentissime modifiche normative intervenute configurano il Piano integrato di attività e di organizzazione, quale strumento unitario di programmazione che accorpi, fra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile, e della prevenzione della corruzione

L'integrazione con gli obiettivi di performance, pertanto, già molto avanzata nelle precedenti programmazioni, è in questo modo quindi elevata a sistema e a sua volta pienamente conciliata con gli altri strumenti programmatori.

Come descritto nella parte introduttiva del presente Piano, gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza affiancano e completano gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione tra le due prospettive.

Performance del responsabile anticorruzione

La performance individuale del responsabile anticorruzione è valutata in relazione alla specifica funzione affidata, a tal fine inserendo nel Piano Integrato gli obiettivi affidati.

2.3.2 Analisi del contesto

La strategia di prevenzione della corruzione si articola in molteplici aspetti, fra i quali importanza prioritaria assume la complessiva attività di gestione del rischio (risk management), più compiutamente descritta nei successivi paragrafi.

Come più volte sottolineato da ANAC (cfr. aggiornamento del PNA per il 2015, 2016 e 2017) necessario presupposto di tale attività risulta essere l'analisi dello specifico contesto di ciascuna amministrazione, intesa sotto un duplice profilo:

- analisi del contesto esterno, finalizzata a comprendere quanto la specificità dell'ambiente esterno in cui si colloca l'ente possa influenzare le decisioni da adottare ed influire sulle azioni da intraprendere;
- analisi del contesto interno, finalizzata ad avere un quadro chiaro ed esaustivo dell'organizzazione e delle caratteristiche proprie dell'ente (autoanalisi organizzativa).

Le Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione Sulla base degli indirizzi e dei supporti messi a disposizione dall'ANAC, prevede, allo stato, che l'RPCT *"aggiorni la pianificazione secondo canoni di semplificazione calibrati in base alla tipologia di amministrazione avvalendosi di previsioni standardizzate. In particolare, la sottosezione, sulla base delle indicazioni del PNA, potrà contenere:*

- *Valutazione di impatto del contesto esterno per evidenziare se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente, culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi.*
- *Valutazione di impatto del contesto interno per evidenziare se la mission dell'ente e/o la sua struttura organizzativa, sulla base delle informazioni della Sezione 3.2, possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo della stessa."*

Si ritiene, in questo momento, pertanto, di non aggiornare questa sezione, in attesa delle indicazioni che saranno fornite con il Piano tipo, adottato con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di cui al DL n.228 del 30/12/2021.

Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno all'Ateneo rappresenta una fase indispensabile per valutare come il rischio della corruzione possa potenzialmente insinuarsi all'interno dell'apparato amministrativo.

Attraverso questo tipo di analisi è possibile, infatti, predisporre il PTPCT in modo non avulso dalle specificità che caratterizzano l'ambiente nel quale opera l'Università, nell'intento di renderlo più efficace riguardo al risultato finale che si prefigge, ovvero l'azzeramento o la diminuzione del rischio di eventi corruttivi.

Il principale ambito di riferimento è quello dove l'Università ha la sua sede principale, ovvero il capoluogo giuliano; tuttavia oltre ai dati relativi alla Provincia di Trieste e, più in generale, al territorio della Regione Friuli Venezia Giulia, pare opportuno tener conto anche del contesto nazionale e non solo, in considerazione della "vocazione internazionale" dell'Ateneo giuliano, espressa nelle frequenti e importanti interazioni con enti, imprese ed istituzioni



situate nel territorio italiano ed europeo.

Degna di nota in questo senso è sicuramente l'analisi condotta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nel rapporto del 17 ottobre 2019 "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare", redatto sulla base di un'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria, in cui si rileva che, nel periodo considerato, il Friuli Venezia Giulia, assieme al Molise, è l'unica regione d'Italia in cui non si siano verificati eventi corruttivi.

Il contesto in cui l'Università si trova ad operare quindi, osservato in questa ottica comparativa, non pare presentare particolari profili di criticità.

A considerazioni analoghe si giunge anche prendendo in considerazione un diverso parametro di misurazione della corruzione, ossia il Corruption Perceptions Index (CPI) elaborato dalla nota associazione Transparency International, che intende misurare la percezione del fenomeno anche nella sua dimensione latente.

Il parametro, che tiene conto del numero di casi di corruzione emersi nel corso del 2020 sulle principali testate giornalistiche nazionali, l'unico che peraltro consente una distinzione per provincia, fa emergere, per il Friuli Venezia Giulia dati molto esigui, situati nel grado più basso della scala presa in considerazione (cfr. <https://www.transparency.it/mappiamo-2020>). Dei quattro casi evidenziati nessuno riguarda le Istituzioni Universitarie.

Per quanto concerne più specificamente le statistiche giudiziarie, fonte di informazioni decisiva per una adeguata collocazione del contesto regionale sotto il profilo del potenziale criminogeno, le informazioni disponibili, desunte prevalentemente dalle Relazioni inaugurali degli anni giudiziari per l'anno 2022, non fanno emergere segnalazioni di rilievo per reati contro la pubblica amministrazione.

Il procuratore generale presso la Corte di Appello di Trieste sottolinea, sotto il profilo generale, come *"nonostante le tensioni sociali, acuite dalla pandemia, anche per l'anno trascorso, l'elevato senso civico della popolazione della regione, abbia contribuito a mantenere costantemente sotto la media nazionale il livello di criminalità, specie se si considerano i reati più gravi"* e che da un lato *"devesi segnalare un notevole incremento, presso il Tribunale per i minorenni, dei procedimenti civili a tutela dei minori passati da 1425 a oltre 1762"* dall'altro *"l'aumento dei reati commessi attraverso le reti telematiche, spesso dovuto all'uso spregiudicato dei social"*. (https://www.procuragenerale.trieste.it/allegatinews/A_52634.pdf)

La relazione del procuratore generale della Corte dei Conti (<https://www.corteconti.it/HOME/StampaMedia/Notizie/DettaglioNotizia?Id=4baea8ed-2767-40cc-811f-ab35f4c17629>) evidenzia come durante l'anno trascorso le pronunce della Sezione Giurisdizionale Regionale si siano *"spesso concentrate su controversie riguardanti illecite percezioni di finanziamenti pubblici attuate da privati in danno di vari soggetti erogatori, ovvero la Regione Friuli Venezia Giulia, lo Stato, l'Unione Europea;"* pur non mancando *"altre vertenze aventi ugualmente ad oggetto fatti integranti gli estremi di diversi reati (quali peculato o corruzione), sottoposti al contestuale vaglio del giudice penale"*. L'attività svolta con l'esercizio della funzione inquirente *"ha riguardato fattispecie di danni al Servizio Sanitario Regionale, da quelli per l'inutile spesa per farmaci illecitamente prescritti in assenza dei presupposti legittimanti e per l'acquisto di vaccini antinfluenzali mai somministrati e scaduti e per compensi erogati a fronte della falsa inoculazione dei vaccini stessi, a quelli da omesso riversamento dei compensi conseguiti da dirigenti sanitari dipendenti di aziende ospedaliere attraverso lo svolgimento di attività libero professionale extra muraria presso strutture sanitarie private convenzionate con il Servizio pubblico e ai danni indiretti per malpractice medica. Hanno continuato ad essere attenzionate nel 2021 varie condotte produttive di danni erariali di rilevante entità per mala gestio di contributi pubblici, anche euro-unitari, erogati ai privati per il sostegno dell'attività imprenditoriale e dell'agricoltura. L'attività della Procura ha anche riguardato le lesioni finanziarie nei contratti, quelle da reato e ancora quelle da c.d. assenteismo, oltre a fattispecie di danni indiretti."*

Il contesto interno

L'Università degli Studi di Trieste, con dieci Dipartimenti e quattro sedi nel Nordest, ha un'offerta formativa tra le più ricche e accessibili su scala nazionale: la possibilità di scegliere in un'ampia gamma di corsi di laurea apre agli studenti la strada verso sbocchi professionali nei settori più disparati. Fattore rilevante è la qualità della didattica, in stretta osmosi con la ricerca di Ateneo, supportata dall'ampia disponibilità di laboratori attrezzati, biblioteche e aule informatiche, da un corpo docente qualificato, da servizi di accoglienza e da numerose opportunità di studio all'estero e di stage in strutture qualificate.

Per quanto riguarda l'impianto organizzativo, si riporta nelle pagine seguenti un organigramma sintetico dell'Ateneo.



L'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale e delle altre Strutture dell'Ateneo è pubblicato sul sito web dell'Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente, secondo quanto previsto dall'art. 13 comma 1 del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, all'indirizzo <http://www.units.it/operazionetrasparenza/?cod=organigramma>; nelle pagine ivi dedicate sono visionabili gli organigrammi, le competenze e le risorse di personale degli uffici.

In Ateneo opera una molteplicità di tipologie di personale:

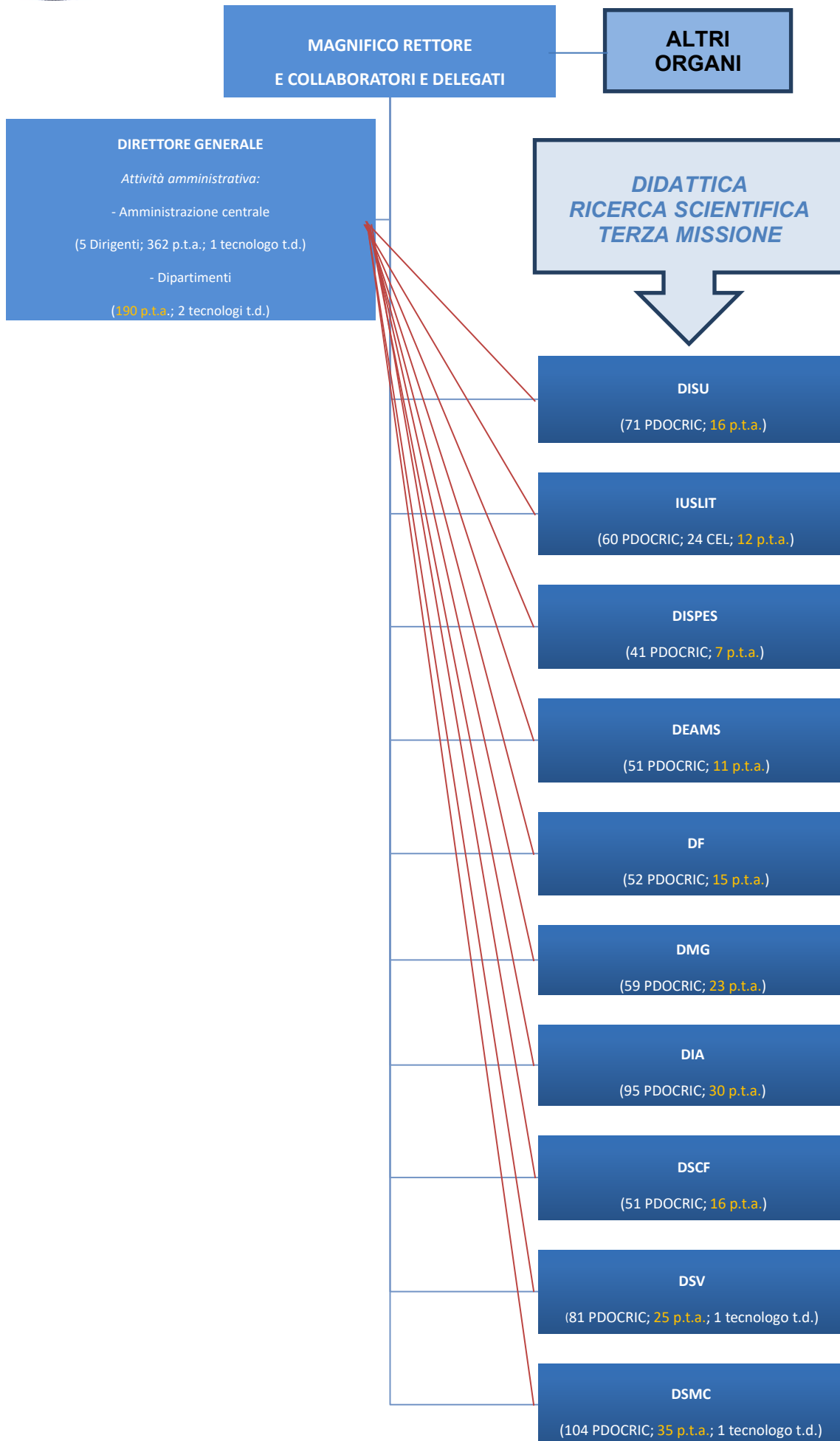
- Personale strutturato:
 - Personale docente e ricercatore, dedito in via principale alle attività di didattica, di ricerca scientifica e di terza missione, presidiate nei Dipartimenti;
 - Collaboratori ed esperti linguistici che supportano il personale docente e ricercatore nella didattica delle lingue straniere;
 - Personale tecnico amministrativo, che svolge attività amministrativa o tecnica presso l'Amministrazione centrale o presso i Dipartimenti;
- Personale non strutturato:
 - Personale di ricerca non strutturato: in formazione (dottorandi di ricerca), assegnisti di ricerca, collaboratori di ricerca e borsisti di ricerca;
 - Altro personale non strutturato: professori a contratto, tutor, studenti collaboratori part time.

Di seguito si riportano alcuni dati sulla numerosità del personale al 31.12.2021:

TIPOLOGIA	N.
Personale strutturato	1.249
<i>Personale docente e ricercatore</i>	665
<i>Professori Ordinari</i>	145
<i>Professori Associati</i>	324
<i>Ricercatori Universitari</i>	97
<i>Ricercatori a TD</i>	99
Collaboratori ed esperti linguistici	24
Personale tecnico amministrativo	560
<i>Dirigenti</i>	5
<i>Personale tecnico amministrativo Amm.ne Centrale</i>	363
<i>Personale tecnico amministrativo Dipartimenti</i>	192
Personale non strutturato	1.381
Personale di ricerca non strutturato	662
<i>Personale di ricerca in formazione (dottorandi di ricerca)</i>	394
<i>Assegnisti di ricerca</i>	161
<i>Collaboratori di ricerca</i>	76
<i>Borsisti di ricerca</i>	31
Altro personale non strutturato	719
<i>Professori a contratto*</i>	650
<i>Tutor</i>	58
<i>Studenti collaboratori part time</i>	11

* Numero di teste: dato sovrastimato nel caso in cui uno stesso soggetto svolga sia corsi ufficiali sia attività didattiche integrative

I Dipartimenti, che presidiano per aree tematiche le principali funzioni dell'Università (didattica, ricerca scientifica e terza missione) sono diretti da un Direttore, eletto tra il personale docente del Dipartimento. Ai Direttori di Dipartimento sono attribuite funzioni equiparate a quelle dirigenziali e gli stessi dirigono anche l'attività amministrativa dei Dipartimenti che pure segue, sotto il profilo funzionale, le regole stabilite dall'apparato amministrativo centrale (attraverso Regolamenti, Circolari, Manuali, Linee Guida, ecc.).





Per quanto riguarda l'attività amministrativa, di supporto alle attività principali di didattica, ricerca scientifica e terza missione, si osserva come la numerosità del personale si avvicini a quello del personale docente e ricercatore, il che implica una notevole complessità della macchina amministrativa all'interno delle università. Anche l'organigramma dell'Amministrazione Centrale dimostra una complessità alta sotto il profilo organizzativo: l'Amministrazione centrale è articolata in tre livelli (Aree, Settori, Uffici) e prevede anche altri presidi organizzativi come uffici di staff, unità di staff e servizi. I punti di coordinamento di primo livello sono le Aree mentre il coordinamento complessivo spetta al Direttore generale, a cui fa capo tutta la struttura amministrativa.

Da quanto esposto emerge un quadro piuttosto complesso, non solo per quanto concerne le attività "istituzionali" (didattica, ricerca scientifica e terza missione), ma anche per quanto concerne le attività amministrative di supporto.

Si presenta di seguito un'analisi del personale per età anagrafica al 31.12.2021 e, per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo, anche per titolo di studio.

Per quanto concerne il personale docente e ricercatore, l'età risulta più alta per i professori ordinari e meno per i professori associati, in linea con la tendenza nazionale. Il ruolo dei ricercatori universitari è un ruolo ad esaurimento e questo spiega l'età più alta. I ricercatori a tempo determinato sono generalmente giovani.

TIPOLOGIA	ETA'	N.	PERCENTUALE
PO	30-50	10	7%
	50-70	135	93%
	Totale	145	100%
PA	30-50	114	35%
	50-75	210	65%
	Totale	324	100%
RU	30-50	12	12%
	50-70	85	88%
	Totale	97	100%
RD	30-50	91	92%
	50-70	8	8%
	Totale	99	100%

I collaboratori ed esperti linguistici presentano una concentrazione nella fascia d'età superiore ai 50 anni:

ETA'	N.	PERCENTUALE
40-50	3	13%
50-60	11	46%
60-70	10	42%
Totale	24	100%

Per quanto concerne il personale tecnico amministrativo l'età tende ad essere piuttosto alta (meno per la categoria C, più interessata da recenti assunzioni in ruolo):

TIPOLOGIA	ETA'	N.	PERCENTUALE
Dirigenti	20-50	1	20%
	50-70	4	80%
	Totale	5	100%
Categoria EP	20-50	6	21%
	50-70	23	79%
	Totale	29	100%



Categoria D	20-50	31	25%
	50-70	95	75%
	Totale	126	100%
Categoria C	20-50	136	39%
	50-70	217	61%
	Totale	353	100%
Categoria B	20-50	1	2%
	50-70	43	98%
	Totale	44	100%
Tecnologo a tempo determinato art. 24-bis Legge 240/2010	20-50	2	67%
	50-70	1	33%
	Totale	3	100%

La percentuale di personale tecnico-amministrativo con LM/LS o v.o. o con titolo superiore al 31.12.2021 è più alta per le categorie più elevate, coerentemente con i requisiti dettati per l'accesso alle stesse dal CCNL. Forse la percentuale di personale tecnico-amministrativo con LM/LS o v.o. o con titolo superiore appare ancora piuttosto bassa per la categoria D che ora richiede proprio la LS/LM o v.o. in sede di primo accesso. Normalmente, peraltro, le posizioni organizzative di terzo livello vengono assegnate a personale di categoria D.

TIPOLOGIA	TITOLO DI STUDIO	N.	PERCENTUALE
Dirigenti	LS/LM o v.o. o titolo superiore	5	100%
	Totali	5	100%
Categoria EP	LS/LM o v.o. o titolo superiore	25	86%
	Licenza media superiore	3	10%
	n.d.	1	3%
	Totali	29	100%
Categoria D	LS/LM o v.o. o titolo superiore	83	66%
	Laurea triennale	9	7%
	Licenza media superiore	31	25%
	Scuola profess.le triennale	2	2%
	Licenza media inferiore	1	1%
	Totali	126	100%
Categoria C	LS/LM o v.o. o titolo superiore	145	41%
	Laurea triennale	16	5%
	Licenza media superiore	164	46%
	Scuola profess.le triennale	6	2%
	Licenza media inferiore	21	6%
	n.d.	1	0%
	Totali	353	100%
Categoria B	LS/LM o v.o. o titolo superiore	2	5%
	Licenza media superiore	9	20%
	Scuola profess.le triennale	2	5%
	Licenza media inferiore	31	70%
	Totali	44	100%
Tecnologo a tempo determinato art. 24-bis Legge 240/2010	LS/LM o v.o. o titolo superiore	2	100%
	Totali	2	100%



Attualmente la mappatura dei processi (si veda: infra) e il risk assessment sono circoscritti alla sola Amministrazione centrale.

Si riportano di seguito alcuni indicatori di rischiosità sotto il profilo della prevenzione della corruzione, che saranno tenuti in considerazione anche al fine di estendere la mappatura dei processi e il risk assessment a un paniere di Dipartimenti, a partire dall'anno 2022.

AREA	INDICATORI DI RISCHIO	VALORI 2021
GARE E CONTRATTI	Gare e contratti (n.)	3.188
	Gare e contratti (€)	18.867.054
PERSONALE	Fabbisogno PDOC/RIC (n.)	137
	Fabbisogno PTA (n.)	50
	Commissioni di concorso PDOC/RIC (n.)	47
	Commissioni di concorso PTA (n.)	29
	Assegni di ricerca (n.)	161
	Borse di ricerca (n.)	31
	Co.co.co. Ricerca (n.)	76
	Professori a contratto (n.)*	912
	Tutor (n.)	58
BILANCIO	Ciclo attivo - giro d'affari (€): R	159.797.293,13
	Ciclo passivo - giro d'affari (€): C-A+I	139.294.959,71
	Fondo economale - movimentazione (€)	55.514,95
DIDATTICA	Corsi con accessi programmati (n.)	24
	Corsi con accessi programmati (n. posti)	1.934
	Esami di profitto (n.)	78.576
	Esami di laurea (n.)	3.617
	Borse di dottorato (n.)	339
	Dottorandi senza borsa (n.)	55 (di cui 48 con selezione UniTs)
	Specializzandi con contratto (n.)	702
	Specializzandi senza contratto (n.)	88
	Domande di ammissione a programmi int.li (n.)	582
RICERCA E TERZA MISSIONE	Progetti finanziati da fondi pubblici (n.)	477
	Progetti finanziati da fondi pubblici (€)	62.639.617,44
	Progetti finanziati da fondi privati (n.)	391
	Progetti finanziati da fondi privati (€)	15.589.523,83
	Progetti finanziati dall'Ateneo (n.)	206
	Progetti finanziati dall'Ateneo (€)	4.114.757,47

* Numero totale di contratti

2.3.3 Mappatura dei processi, valutazione e gestione del livello di rischio

La mappatura dei processi, come più volte rimarcato dalle migliori best practices internazionali e dall'Authority anticorruzione, rappresenta lo schema di fondo, imprescindibile, dal quale far emergere, tramite l'applicazione di una metodologia scientifica di analisi del rischio, i punti vulnerabili e le aree e attività dell'Ente che devono essere presidiate più di altre mediante particolari misure di prevenzione.

L'Ateneo, come descritto nell'ambito dei piani precedentemente adottati, sul fronte dell'analisi dei processi, nel corso degli anni ha condotto alcune rivelazioni tese a mappare e identificare i processi organizzativi, le fasi e i principali responsabili, descrivendone la maggior parte tramite diagrammi di flusso.



La criticità maggiore di queste analisi si è rivelata tuttavia la capacità organizzativa di seguire nel tempo tali mappature, con aggiornamenti tempestivi adeguati ai mutamenti organizzativi, di necessità sempre più frequenti, sebbene di diversa entità, in considerazione del sempre maggiore grado di elasticità richiesto anche alla tecnostuttura amministrativa dalle sfide del contesto sociale economico e culturale. Per tale motivo, nel corso del 2018, si è ritenuto di modificare in parte l'ottica fino a questo momento adottata di riflessione sui processi amministrativi in funzione di prevenzione dei fenomeni corruttivi, unificandosi, nell'ottica della massima integrazione possibile con tutti i sistemi di controllo interno, alle analisi nel frattempo maturate nell'ambito dell'internal audit e adottando, con alcuni aggiustamenti resi necessari dalla diversità di ambito, la medesima mappatura dei processi, anche nell'ottica di facilitare e rendere più agevole la fase di monitoraggio.

In tale senso si dispone ora di un uniforme elenco dei processi dell'amministrazione (così come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, nell'aggiornamento per il 2019), aggregato poi in Aree di rischio ai fini della successiva analisi degli eventi rischiosi.

Si è cercato ora, nella fase di predisposizione del presente piano, di uniformare la rilevazione dei processi all'interno delle varie Aree di attività/rischio in modo da poter utilizzare una stessa mappatura ai fini di:

- Prevenzione della Corruzione;
- Internal Audit;
- Gestione della Performance;
- Qualità.

Ciò in vista di un successivo approfondimento e perfezionamento da affidare a un Gruppo di lavoro trasversale, da formalizzare a partire dalla Primavera 2022, che, da un lato, prenderà in considerazione i processi fin qui mappati (quelli dell'Amministrazione centrale) ma, dall'altro, estenderà la rilevazione anche alle attività proprie dei Dipartimenti.

Di seguito si riporta una sintesi dei processi di ciascuna Area presidiati nell'ambito delle varie attività di prevenzione/controllo gestite in Ateneo:

Area di attività	N. processi	% Piano PCT 2022-24	% internal audit (piani)	% internal audit (interventi)	% performance (Piano 2022)	% qualità
Strategia e Gestione finanziamenti pubblici	2		50%	50%		50%
Internal audit	3	100%				
Qualità	2	100%				100%
Gestione delle performance	1	100%				100%
Relazioni Esterne	4		50%		50%	
Didattica	6	50%	17%		67%	17%
Ricerca scientifica	7	43%	29%	29%	71%	29%
Trasferimento tecnologico	4				25%	
Risorse Umane e Organizzazione	11	64%	18%		27%	18%
Amministrazione	12	58%	42%	42%	8%	
Approvvigionamenti	3	33%	33%	33%		
Governance e Legale	7	14%	57%	43%	14%	
Sistemi Informatici	4		50%			
Salute, Sicurezza e Ambiente	2		100%		50%	
Infrastrutture e facilities	3		33%		33%	33%
Altri Servizi	3	33%	33%		33%	
Totale complessivo	74	39%	32%	16%	27%	14%



Dal quadro emergono chiaramente le Aree meglio presidiate e quelle per le quali è invece necessario estendere la copertura nel prossimo futuro. Per una analisi di maggior dettaglio relativa ai processi mappati e monitorati si rimanda all'apposito allegato.

Per quanto concerne la Prevenzione della Corruzione, rispetto allo scorso anno, il Risk assessment è stato quest'anno esteso ai processi di controllo (Internal Audit, Gestione del contenzioso, Gestione della Performance e Qualità) e ai provvedimenti ampliativi della sfera giuridica anche non corrispondenti a benefici economici. In ogni caso la rilevazione è rimasta ancora circoscritta alla sola Amministrazione centrale. È attualmente in corso una raccolta dati per pesare i Dipartimenti in base al profilo di rischio, in modo da individuare tre Dipartimenti più rilevanti sotto il profilo della rischio che verranno coinvolti dall'Estate 2022 per la prima volta sia nell'affinamento della mappatura dei processi sia nel Risk assessment propedeutico al PTPCT 2023-25.

2.3.4 Valutazione e analisi del rischio

Come rappresentato, lo studio sui comportamenti a rischio di corruzione deve essere supportato dall'applicazione di una metodologia scientifica di analisi del rischio studiata e calibrata in relazione al peculiare contesto amministrativo dell'amministrazione.

Su questo versante, nell'ambito dei PTPCT adottati fino al 2018, l'Ateneo ha utilizzato la metodologia suggerita dall'allegato 5 del PNA 2013, sviluppata attraverso la doppia tecnica dell'utilizzo di una check list e delle interviste ai responsabili dei processi, unita all'affiancamento di evidenze di tipo documentale.

Nell'ottica della costituzione del registro degli eventi rischiosi, si è inteso fare riferimento al patrimonio di conoscenze, prevalentemente documentali, detenuto dall'organizzazione (in particolare atti di contenzioso, procedimenti disciplinari, segnalazioni degli utenti, o di eventuali whistleblower) per reperire indicazioni più certe circa l'emersione di rischio.

Particolarmente importante, si è rivelato, in questa analisi, il contributo informativo proveniente dall'esame analitico del contenzioso giudiziario dell'amministrazione.

Nel corso dell'anno 2018 l'amministrazione ha proseguito la riflessione inerente al processo di analisi e valutazione del rischio, nell'ottica di una sempre maggiore assunzione di responsabilità da parte di tutti gli attori istituzionali coinvolti.

In tale senso, è maturata la definitiva consapevolezza che l'analisi del rischio condotta prevalentemente sulla base di quanto previsto dall'allegato 5 del PNA del 2013, pur se accompagnata e mitigata dalle evidenze documentali descritte nel paragrafo precedente, rischia di fornire, quanto meno in alcune aree, dei risultati inadeguati e, in ogni caso, non rende possibile una piena assunzione di responsabilità e consapevolezza da parte dei gestori dei processi circa le criticità, in termini di possibile *malagestio*, eventualmente persistenti nell'iter procedimentale.

L'Ateneo quindi ha deciso di investire con decisione, anche in termini formativi, in questo ambito, e con il supporto di una società esterna specializzata in *risk management*, ha inteso imprimere un cambio di rotta, orientandosi verso una nuova metodologia di valutazione del rischio, di tipo prettamente qualitativo e non quantitativo, ispirato al modello adottato dal "UN Global Compact", nell'intento di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione e di comportare una più consapevole gestione e assunzione dello stesso da parte dei *process owner*.

L'entità del rischio è stata calcolata come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto, scegliendo di tralasciare un'applicazione meccanica di formule e parametri a favore di valutazioni di più ampio respiro con il coinvolgimento dei responsabili di processo.

Al fine di valutare la variabile "probabilità" sono state prese in considerazione le evidenze, documentali e non, a disposizione (eventuali eventi corruttivi già occorsi, analisi del contenzioso, notizie di stampa, segnalazioni pervenute ecc.) oltre alle caratteristiche intrinseche del processo (complessità, livello di discrezionalità, ecc.) e la variabile è stata modulata attraverso una scala crescente su 3 valori: basso, medio e alto.

Per quanto concerne la variabile "impatto", essa è stata calcolata valutando le conseguenze che l'episodio corruttivo potrebbe comportare sull'amministrazione stessa (impatto economico, reputazionale, conseguenze legali e in termini di efficienza, qualità e continuità dell'azione amministrativa) nonché sui portatori di interesse dell'Ateneo in termini di degrado del servizio per effetto dell'evento corruttivo occorso (studenti e famiglie, imprese, cittadini, sistema ricerca e istruzione, altri enti di alta cultura). Anche la variabile "impatto" è stata modulata attraverso una scala crescente su 3 valori: basso, medio, alto.

Di seguito si riportano in sintesi e in forma schematica i principi guida della procedura di *risk assessment* perseguita.

VALUTAZIONE dei potenziali rischi tramite l'ausilio delle seguenti scale declinate su 3 livelli:

- **Probabilità**, intesa non come probabilità di accadimento dell'evento corruttivo, ma da valutarsi in considerazione di alcuni fattori identificativi (*es. natura e complessità del processo / attività, livello di discrezionalità del processo / attività, autonomia dei soggetti coinvolti*)
- **Impatto** in caso di accadimento dell'evento corruttivo in termini di ripercussioni sui rapporti con gli stakeholder, salute e sicurezza e/o effetti sull'efficienza e continuità dei processi aziendali



Probabilità di accadimento da stimare, considerando, fra gli altri, i seguenti fattori:

- la **natura** e la **complessità** del processo / attività;
- il **livello di discrezionalità** del processo / attività;
- l'eventuale **rilevanza esterna** del processo / attività (attribuzione vantaggi con rilievo economico a soggetti terzi);
- l'**autonomia dei soggetti coinvolti** nella gestione del processo / attività;
- la **numerosità delle transazioni** connesse all'evento di rischio;
- la **natura e l'entità delle interazioni** con Pubblici Ufficiali / Incaricati di Pubblico Servizio;
- **casi di corruzione** specifici già **occorsi in passato** a livello di Società / industry;
- **eventuali segnalazioni** rilevanti ai fini "231" pervenute in passato all'**Organismo di Vigilanza**.

LIV.	PROBABILITÀ di ACCADIMENTO nei prossimi 5 anni
3	ALTA
2	MEDIA
1	BASSA

LIV.	DESCRIZIONE	IMPATTO
3	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ripercussioni / effetti negativi sulla salute e sicurezza e/o sull'ambiente • Effetti significativi sull'efficienza / continuità dei processi aziendali «core» (e.g. produzione e manutenzione) • Notizie sui media / social con effetti nel lungo periodo sulla relazione con gli stakeholder (e.g. passeggeri, dipendenti)
2	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Effetti significativi sull'efficienza / continuità dei processi aziendali «non core» • Notizie sui media / social con effetti nel medio periodo sulla relazione con gli stakeholder (e.g. passeggeri, dipendenti)
1	BASSO	<ul style="list-style-type: none"> • Effetti non significativi sui processi aziendali • Notizie sui media / social con effetti nel breve periodo sulla relazione con gli stakeholder (e.g. passeggeri, dipendenti)

VALUTAZIONE dell'**adeguatezza del Sistema di Controllo Interno** sulla base, a titolo esemplificativo di: livello di segregazione dei compiti negli ambiti a rischio, livelli autorizzativi, procedure in essere, attività di audit, programmi di formazione.





LIV.	DESCRIZIONE	ADEGUATEZZA del SISTEMA di CONTROLLO INTERNO
3	INADEGUATO	• Il sistema di controllo interno in essere risulta inadeguato alla gestione / mitigazione degli eventi di rischio identificati: carezza, assenza o inadeguatezza di meccanismi di controllo e monitoraggio, policy, procedure, nonché di strutture organizzative dedicate al presidio del rischio
2	MIGLIORABILE	• Il sistema di controllo interno in essere risulta parzialmente adeguato alla gestione / mitigazione degli eventi di rischio identificati: esistono meccanismi di controllo e monitoraggio, policy e procedure definite e formalizzate, tuttavia con possibili opportunità di miglioramento
1	IDONEO	• Il sistema di controllo interno in essere risulta idoneo alla gestione / mitigazione degli eventi di rischio identificati: esistono specifici meccanismi di controllo e monitoraggio, policy e procedure definite, formalizzate e allineate alle <i>best practice</i> in materia di anticorruzione, nonché strutture organizzative dedicate al presidio del rischio

SCALE DI VALUTAZIONE PROBABILITÀ E IMPATTO

Probabilità da stimare, considerando, fra gli altri, i seguenti fattori:

- la natura e la complessità del processo / attività;
- il livello di discrezionalità del processo / attività;
- l'eventuale rilevanza esterna del processo / attività (attribuzione vantaggi con rilievo economico a soggetti terzi);
- l'autonomia dei soggetti coinvolti nella gestione del processo / attività;
- la numerosità delle transazioni connesse all'evento di rischio;
- casi di corruzione specifici già occorsi in passato

LIV.	PROBABILITÀ (nei prossimi 5 anni)
3	ALTA
2	MEDIA
1	BASSA

VALUTAZIONE RISCHIO (PXI)

IMPATTO

Alto	Basso	Alto	Alto
Medio	Basso	Medio	Alto
Basso	Basso	Basso	Medio
	Basso	Medio	Alto

PROBABILITÀ

LIV.	DESCRIZIONE	IMPATTO
3	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ripercussioni / effetti negativi sulla salute e sicurezza e/o sull'ambiente • Effetti significativi sull'efficienza / continuità dei processi aziendali «core» • Notizie sui media / social con effetti nel lungo periodo sulla relazione con gli stakeholder
2	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Effetti significativi sull'efficienza / continuità dei processi aziendali «non core» • Notizie sui media / social con effetti nel medio periodo sulla relazione con gli stakeholder
1	BASSO	<ul style="list-style-type: none"> • Effetti non significativi sui processi aziendali • Notizie sui media / social con effetti nel breve periodo sulla relazione con gli stakeholder

L'adozione di questo modello ha consentito altresì, all'Ateneo, di procedere verso una standardizzazione e uniformizzazione della procedura di *risk assesment* adottata, nei confronti della generalità degli scenari di rischio mappati dall'ente, nell'ambito delle attività di Internal audit, e di realizzare pienamente l'integrazione dei rischi anticorruzione nell'ambito delle attività citate.

Nel corso del secondo semestre 2020, peraltro, come da obiettivo previsto dell'aggiornamento al PTPCT per il 2020, è stato condotto un specifico intervento da parte della funzione di Internal Audit, nell'ambito dell'analisi del processo di gestione della compliance normativa, focalizzato specificamente sugli ambiti anticorruzione e trasparenza, nel precipuo fine di verificare il disegno e l'operatività del sistema di controllo interno a presidio del processo stesso e la ricognizione su come viene gestito, presidiato e monitorato, da parte delle strutture e dei soggetti competenti.

L'intervento è stato svolto nel periodo marzo luglio 2020 con il supporto della Società di consulenza Protiviti S.r.l.

Il periodo di riferimento considerato ai fini dell'audit è stato gennaio 2019 - luglio 2020.

Il piano di lavoro ha previsto l'analisi dei processi in oggetto e dei controlli a presidio dei rischi ritenuti maggiormente critici, attraverso interviste con il personale interessato, esame della documentazione esistente ed esecuzione del testing sui controlli chiave individuati.

Le analisi di disegno e operatività sono state svolte considerando ruoli, responsabilità e modalità di gestione nell'ambito delle seguenti fasi di processo:



Relativamente alle diverse fasi di processo, le analisi, per quanto applicabile, hanno tenuto in considerazione i seguenti principi di controllo:

- a) rispetto del principio della segregazione dei compiti tra chi esegue, chi controlla e chi autorizza;
- b) esistenza e rispetto di normativa interna sul processo in esame (es. procedure, policy e linee guida interne);
- c) rispetto del sistema dei poteri in vigore, in linea con le responsabilità organizzative assegnate;
- d) tracciabilità e verificabilità ex-post volta ad assicurare l'individuazione e la ricostruzione delle fonti, degli elementi informativi e dei controlli effettuati.

L'intervento di Audit si è concluso con alcune raccomandazioni specifiche inerenti all'ambito anticorruzione e trasparenza le quali sono state prese specificamente in considerazione, per la formulazione delle azioni-obiettivo.

La sinergia e l'integrazione fra Internal Audit e analisi del rischio in funzione di prevenzione della corruzione è stata viepiù rafforzata nel corso del 2021, con la nomina della Responsabile di Internal Audit a RPCT.

L'analisi del rischio, condotta con questa modalità per la prima volta nel corso del 2019, è stata completamente rivista nel corso del secondo semestre del 2021, a seguito dell'impulso dato dalla neominata RPCT e dalla costituzione del Gruppo di supporto, che ha consentito una più completa partecipazione e assunzione di responsabilità da parte dei responsabili dei processi.

I risultati dell'analisi del rischio sono allegati al Piano (sub allegato 5).

La ponderazione dei rischi

Com'è noto, la ponderazione del rischio è *l'attività volta ad agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione (allegato 1 al PNA 2019).*

Nell'ambito di tale attività, in particolare per evidenziare la necessità di porre misure a presidio del rischio, è stato preso in considerazione il cd. *rischio residuo*, ossia il rischio che si ritiene persistente nonostante la presenza di misure di prevenzione generali e specifiche, espresso sinteticamente da un giudizio relativo all'adeguatezza delle stesse.

2.3.5 Trattamento del rischio: misure e azioni per la prevenzione della corruzione

Il trattamento del rischio è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale fase, amministrazioni e enti non devono limitarsi a proporre astrattamente delle misure, ma devono opportunamente progettarle e scadenzarle a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di temperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

Si evidenzia che, nel PNA 2013, le misure erano state classificate come:

- misure obbligatorie, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative,
- misure ulteriori, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel Piano anticorruzione

In sede di PNA 2015, l'ANAC ha chiarito che "ad avviso dell'Autorità, è utile distinguere tra:

- misure generali, che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione
- misure specifiche che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio".



La pianificazione delle attività

In armonia con l'impianto previsto dal PNA 2019, e con il Vademecum Anac "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza" approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022 si dà atto dell'attuazione in Ateneo delle misure di carattere generale e della programmazione dell'eventuale aggiornamento delle stesse per il successivo triennio.

a) 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. 240/2010, devono inoltre adottare un codice etico che definisca i valori fondamentali della comunità universitaria, il rispetto dei diritti individuali, 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 ha adottato con DR 888 del 25 luglio 2011 il proprio Codice etico, e con DR 530 del 21 maggio 2014 il Codice di comportamento.

Nel corso 2020, così come previsto dall'atto di indirizzo MIUR avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione si è avviata l'integrazione del Codice etico e del Codice di Comportamento, al fine di adottare un documento unico che coniughi le finalità dei due testi. All'uopo è stato incaricato un gruppo di lavoro, coordinato dal Delegato del Rettore per gli Affari Legali e la trasparenza: la bozza predisposta dal Gruppo di lavoro è stata aperta ad una prima condivisione con il Magnifico Rettore, il Prorettore, i Delegati, Collaboratori e Referenti rettorali che hanno proposto integrazioni e modifiche ed è stata poi portata in approvazione al Nucleo di Valutazione di Ateneo. Nel nuovo testo, in particolare nell'ambito delle norme comportamentali, sono stati distinti gli obblighi di comportamento comuni e gli obblighi diretti ai professori e ricercatori universitari, personale dirigente e tecnico amministrativo e componente studentesca (i cui obblighi sono normati per la prima volta nel Codice). Il testo, le cui modalità di predisposizione sono state illustrate nell'ambito della Giornata della Trasparenza di Ateneo del 20 novembre 2020, è stato approvato in via preliminare dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 15 e 17 dicembre e sottoposto a consultazione pubblica fino al 5 febbraio 2021. Il testo è stato definitivamente approvato con deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente del 21 e 29 aprile 2021 e adottato con decreto rettorale 473 del 4 maggio 2021.

b) Rotazione del personale

La rotazione del personale è una misura consistente 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 amministratori pubblici e utenti o stakeholder che possano dar luogo al consolidarsi di eventuali situazioni di privilegio o l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione. L'ANAC ha distinto, all'interno dei diversi Piani Nazionali Anticorruzione tra l'istituto della rotazione ordinaria, di natura puramente preventiva, e la rotazione straordinaria adottata in conseguenza di atti disciplinari e procedimenti penali. Con riferimento alla rotazione ordinaria e alla relativa attuazione, l'orientamento dell'ANAC è 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 tal senso l'art. 16 del Regolamento di organizzazione dell'Ateneo prevede che: "

- 1. L'Ateneo realizza con adeguati criteri la rotazione degli incarichi del personale dirigenziale e del personale con funzioni di responsabilità operante nelle aree a più elevato rischio di corruzione.*
- 2. Per il personale dirigenziale operante nelle aree a più elevato rischio corruttivo la durata dell'incarico è fissata al limite minimo legale; alla scadenza dell'incarico, di norma, la responsabilità dell'ufficio o del servizio è affidata ad altro soggetto, a prescindere dalla valutazione riportata dal soggetto uscente.*
- 3. Per il personale non dirigenziale la durata di permanenza del settore è fissata, tenuto conto delle esigenze organizzative, per un tempo preferibilmente non superiore a cinque anni.*



4. La rotazione degli incarichi deve, in ogni caso, essere accompagnata da strumenti e accorgimenti che assicurino continuità all'azione amministrativa.

Si evidenzia tuttavia la difficoltà di applicazione al contesto contingente delle previsioni normative sia nazionali che regolamentari, in considerazione della circostanza che le posizioni di categoria EP (elevate professionalità), peraltro in ridottissimo numero anch'esse in considerazione dei recenti pensionamenti, hanno un'elevata specializzazione dei profili, che non permette una facile interscambiabilità senza compromettere la continuità e il buon andamento dell'attività amministrativa.

Si segnala tuttavia che come nel dicembre 2020 sia stata condotta una revisione dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale, che ha prodotto una rotazione di diversi responsabili di uffici. Altresì l'Ateneo ha programmato e bandito una posizione per Dirigente a tempo determinato dell'Area contratti e Affari generali, garantendo in tale modo una preventiva rotazione del dirigente nell'area maggiormente esposta a rischi corruttivi.

L'Ateneo, in ogni caso, cogliendo anche le risultanze dell'Audit effettuato nel corso del 2020, ha formalizzato la verifica circa il tasso di rotazione realizzato in questi anni nell'ambito degli uffici maggiormente esposti ai fenomeni corruttivi, esposte nella tabella sotto riportata.

ROTAZIONE INCARICHI dal 2019			
UFFICIO	Resp. 2019	Resp. 2020	Resp. 2021
<i>Ufficio Gare e Contratti:</i>	<u>Claudio Brunetta</u>	<u>Claudio Brunetta</u> (fino 30/04 per cessazione) <u>Novella Benolich</u> (dal 01/05 - interim)	<u>Novella Benolich</u> (interim)
<i>Ufficio Gestione Personale T.A.</i>	<u>Giovanna Locascio</u> (cessazione 31/12)	<u>Valentina Celli</u> (interim)	<u>Valentina Celli</u> (interim)
<i>Ufficio Gestione Personale Docente (riorg.ne 01/01/2021: Ufficio Carriere del personale docente)</i>	<u>Claudia Salata</u>	<u>Claudia Salata</u>	<u>Claudia Salata</u>
<i>Ufficio Concorsi del Personale Docente (esistente da 01/01/2021)</i>			<u>Elena Veludo</u> (fino al 31/03 - interim) <u>Fabio Focassi</u> (dal 01/04)
<i>Ufficio Organizzazione e Rel. Sindacali</i>	<u>Valentina Celli</u>	<u>Valentina Celli</u>	<u>Valentina Celli</u>
<i>Ufficio Stipendi e Compensi - ora Uff. Contabilità Stipendi (riorg.ne 01/01/2021)</i>	<u>Alessandra Giroto</u>	<u>Alessandra Giroto</u>	<u>Ornella Andreassi</u> (interim - dal 01/01 al 31/01 poi cessazione) <u>Luciana Rozzini</u> (interim da 01/02)
<i>Ufficio Bilancio unico e Tesoreria - ora Uff. Bilancio e Tesoreria (riorg. 01/01/2021)</i>	<u>Fulvia Sandrin</u>	<u>Fulvia Sandrin</u>	<u>Fulvia Sandrin</u>
<i>Ufficio Spese - ora Uff. Contabilità Uscite, Missioni e Cassa (riorg.ne 01/01/21)</i>	<u>Ornella Andreassi</u> (interim)	<u>Ornella Andreassi</u> (interim - fino al 31/07) <u>Daniela Grison</u> (dal 01/08)	<u>Daniela Grison</u>
<i>Ufficio Entrate - ora Uff. Contabilità Entrate (riorg.ne 01/01/21)</i>	<u>Sabrina Poli</u>	<u>Sabrina Poli</u>	<u>Sabrina Poli</u>
<i>Uff. Rendiconti e Certificazione della Spesa - ora Uff. Rendicontazione progetti (riorg.ne 01/01/21)</i>	<u>Enrica Del Zio</u> (fino al 28/02 - cessazione) <u>Daniela Zamparo</u> (dal 01/03)	<u>Daniela Zamparo</u>	<u>Daniela Zamparo</u>
<i>Unità di staff Servizi fiscali - ora Uff. Fiscalità (riorg.ne 01/01/21)</i>	<u>Andrea Maggio</u>	<u>Andrea Maggio</u>	<u>Andrea Maggio</u>
<i>Uff. Programmazione e Controllo di gestione (ufficio disattivato dal 01/01/21)</i>	<u>Roberto Paoletti</u>	<u>Roberto Paoletti</u>	



Su altro versante, l'Ateneo intende rafforzare la disciplina della cd. "rotazione straordinaria", di cui all'art. 16, co. 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001, per l'ipotesi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva, con la più precisa identificazione dei reati presupposto da tener in conto ai fini dell'adozione della misura e del momento del procedimento penale in cui adottare il provvedimento di valutazione della condotta del dipendente ai fini dell'eventuale applicazione della misura.

c) Conferimento e l'autorizzazione di incarichi di ufficio e incarichi extraistituzionali

Il cumulo in capo ad un medesimo soggetto di incarichi conferiti dall'amministrazione può comportare il rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale. Inoltre, lo svolgimento di incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del funzionario può realizzare situazioni di conflitto di interesse che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti corruttivi.

In questo ambito, l'Università ha circoscritto e disciplinato la materia attraverso norme regolamentari ad hoc, quali:

- Il *regolamento di organizzazione*, il quale, oltre a disciplinare, come menzionato, la rotazione degli incarichi, prevede le modalità e i termini dell'attribuzione degli incarichi sia di carattere dirigenziale che non dirigenziale;
- Il *Regolamento per la disciplina del procedimento di rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei professori e dei ricercatori dell'Università degli Studi di Trieste*, integralmente ripensato e modificato nel corso dell'anno appena trascorso;
- Il *Regolamento relativo ai contratti stipulati per attività conto terzi*, anch' esso integralmente modificato nel corso del 2020.

d) Inconferibilità e incompatibilità di incarichi

Le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni, come noto, sono disciplinate dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 e sono volte ad evitare che lo svolgimento di certe attività/funzioni possa agevolare la preconstituzione di situazioni favorevoli al fine di ottenere incarichi di vertice e posizioni assimilate e, quindi, comportare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita.

L'art. 20 del d.lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza di tali condizioni, dichiarazione che è condizione di efficacia dell'incarico. La violazione della disciplina comporta la nullità degli atti di conferimento e la risoluzione del relativo contratto (art. 17 del d.lgs. 39/2013).

L'Ateneo intende effettuare un monitoraggio capillare del procedimento di acquisizione e verifica, rimarcando ai responsabili del procedimento, la necessità di garantire in ogni caso:

- la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico;
- la successiva verifica entro un congruo arco temporale;
- il conferimento dell'incarico solo all'esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso);
- la pubblicazione contestuale dell'atto di conferimento dell'incarico, ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, co. 3, del d.lgs. 39/2013.

e) Astensione del dipendente in caso di conflitti di interessi

Come più volte precisato da Anac, la tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso la individuazione e la gestione del conflitto di interessi, fattispecie che si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare, direttamente o indirettamente, il medesimo funzionario.

L'Ateneo ha disciplinato quest'ambito nel corpo del Codice di comportamento adottato con DR 530 del 21 maggio 2014; ad esso è seguita apposita formazione indirizzata a tutto il personale e specifiche Linee Guida descrittive delle



principali ipotesi di conflitto previste dal Codice, con il dettaglio, per ciascuna, degli obblighi di comunicazione e/o astensione relativi. Per ciascuna delle ipotesi è stata predisposta idonea modulistica a disposizione del personale, e indicata la procedura corretta di acquisizione delle stesse.

A seguito dell'adozione del nuovo Codice etico e di comportamento, nell'ambito delle attività del Gruppo di lavoro Semplificazione e standardizzazione delle procedure di organizzazione di seminari e conferenze in ambito dipartimentale è stata rivista la modulistica in materia di conflitto di interessi, armonizzandola con le previsioni del nuovo Codice. L'Ufficio legale ha formulato e inserito una specifica disposizione disciplinante le ipotesi di conflitto di interessi, nel nuovo regolamento per il rimborso delle spese legali ai dipendenti come approvato dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2021.

f) Attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage - revolving doors)

L'art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il co. 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

La norma prevede, inoltre, in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie che svolgono effetto nei confronti sia dell'atto sia dei soggetti. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti.

L'Università ha disposto, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 settembre 2016 e successiva circolare applicativa, che fosse inserita, negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici e nei contratti di importo pari o superiore all'importo di 40.000 euro, la previsione dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. n. 50/2016.

Nel corso dell'anno appena trascorso è stata adottata e inviata a tutti i responsabili di struttura una nuova circolare, ad integrazione delle linee guida precedenti, che ha meglio precisato i confini dell'istituto, anche a seguito di quanto previsto dalla delibera Anac 1074 del 21 novembre 2018.

È ora previsto che:

- sia inserito in tutti i bandi di gara o negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, in violazione dell'art. 53, comma 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.
- i dipendenti sottoscrivano, al momento della cessazione del contratto o dell'incarico, allo scopo di evitare contestazioni in merito alla conoscibilità della norma, una dichiarazione con cui si impegnano al rispetto del divieto di pantouflage.
- nei contratti di assunzione del personale tecnico amministrativo e dirigenziale e nei decreti di assunzione del personale docente e ricercatore sia inserita la clausola che preveda il divieto di prestare attività lavorativa per i tre anni successivi alla conclusione del rapporto, nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del soggetto.

g) I patti d'integrità

Il Patto di Integrità (PI) consiste in un accordo sottoscritto dalla stazione appaltante, dai partecipanti alla gara e da un organismo di controllo indipendente all'interno di una procedura di appalto pubblico.

Nell'ambito di tale accordo, tutte le parti pattuiscono che l'ente appaltante e gli offerenti si asterranno da qualunque pratica di corruzione durante la procedura di appalto pubblico e forniranno tutte le informazioni del caso



all'organismo di controllo indipendente, che è inoltre incaricato di monitorare anche la successiva esecuzione del contratto, segnalando eventuali irregolarità ed elaborando relazioni periodiche.

Con delibera del Consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2015 l'Ateneo ha approvato un modello-tipo di Patto di integrità, inoltrato a tutte le strutture con specifica circolare applicativa, con l'indicazione dell'obbligo di sottoscrizione del medesimo da parte di tutte le imprese concorrenti, a pena di esclusione dalla procedura di selezione, per gli affidamenti di importo pari o superiore a 40.000 euro.

h) Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti

Nell'ambito dell'individuazione degli strumenti finalizzati a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi, la legge 190/12 ha attribuito particolare importanza al ruolo che possono svolgere, ai fini dell'emersione dei fenomeni di corruzione, le segnalazioni provenienti da parte di dipendenti diretti testimoni di fatti o vicende illecite.

In quest'ottica, il legislatore, con la modifica dell'art. 54 bis del D.lgs. 165/2001, ha inteso predisporre una tutela particolare e rafforzata per tali soggetti, prevedendo la gestione riservata delle segnalazioni e la protezione dell'anonimato del dipendente. La novella ha avuto cura inoltre di precisare che in alcun modo il dipendente può essere sanzionato o discriminato a causa della segnalazione.

L'Ateneo, in recepimento delle previsioni normative e in ottemperanza, altresì, di quanto previsto, in materia, dalle Linee Guida adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, di cui alla determinazione n. 6 del 28 aprile 2015, ha predisposto e portato all'approvazione del Consiglio di amministrazione le "Linee Guida di Ateneo in materia di tutela del dipendente che segnala illeciti" (che si allegano al presente Piano) nelle quali si dà conto della procedura adottate per le segnalazioni e le tutele riservate al soggetto segnalante.

In considerazione tuttavia delle modifiche normative intervenute e delle nuove determinazioni dell'Autorità, in particolar modo relativamente alla necessità di dotarsi di un sistema informatico che garantisca l'anonimato del segnalante, l'Ateneo ha costituito un apposito gruppo di lavoro per la revisione delle linee guida e per l'adozione di un software che gestisca, in maniera conforme a quanto previsto dalla delibera Anac n. 469 del 9 giugno 2021, le segnalazioni pervenute.

Misure di carattere generale

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Aggiornamento schemi tipo a seguito della revisione del Codice di Comportamento (in particolare in materia di conflitto di interessi)	Misura di Regolamentazione	30/06/2023	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Verifica adozione	SI
Iniziative di formazione sul Codice e adozione di adeguate azioni comunicative	Misura di sensibilizzazione e partecipazione	30/06/2023	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Formazione effettuata	SI
Disciplina della cd. "rotazione straordinaria" (art. 16, co. 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001	Misura di regolamentazione	31/12/2022	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Linee guida per l'identificazione dei reati presupposto da tener in conto ai fini dell'adozione della misura e del momento del procedimento penale in cui adottare il provvedimento di valutazione della condotta del dipendente ai fini dell'eventuale applicazione della misura	Linee guida adottate



Inconferibilità e incompatibilità di incarichi	Misura di controllo	30/06/2023	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Monitoraggio del procedimento di acquisizione e verifica – Linee Guida ai Responsabili del procedimento	Linee Guida Adottate
Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti	Misura di Regolamentazione	31/12/2022	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Introduzione del nuovo software per la gestione delle segnalazioni e revisione delle Linee guida	Adozione effettuata
Miglioramento del processo di risk assessment	Misura di controllo	31/12/2022	RPCT/Gruppo di lavoro formalizzato	Coinvolgimento nella mappatura dei processi e nell'analisi del rischio delle strutture Dipartimentali	Risk assessment effettuato

Interventi sull'Area di rischio gestione della ricerca scientifica

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Approvazione un nuovo regolamento per le borse di ricerca, volto a dare una rappresentazione più attuale dello strumento	Misura di regolamentazione	31/12/2022	Settore Servizi alla ricerca e rapporti con il territorio	Regolamento adottato	SI

Interventi sull'Area di rischio contratti pubblici

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Monitoraggio affidamenti diretti in ambito di Ateneo	Misura di controllo	31/12/2022	Area contratti e Affari generali	Monitoraggio affidamenti diretti in ambito di Ateneo	Monitoraggio effettuato
Funzione di supporto ai RUP nell'ambito dell'Area Contratti e Affari Generali	Misura di controllo	31/12/2022	Area contratti e Affari generali	Attivazione della Funzione di supporto ai RUP	Funzione attivata

Interventi sull'Area di rischio gestione del personale

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Reclutamento del personale docente: adozione di format per le proposte di criteri e requisiti di accesso	Misura di controllo	31/12/2022	Settore Servizi al personale docente	Predisposizione format	Adozione format per l'acquisizione delle proposte
Reclutamento del personale docente: verifiche ex post sulle dichiarazioni / autocertificazioni dei titoli	Misura di controllo	31/12/2022	Settore Servizi al personale docente	Numero e tipo delle verifiche svolte	Verifiche effettuate sui vincitori
Avvio delle attività del Gruppo Ispettivo di Ateneo	Misura di controllo	30/06/2022	Area Risorse umane	Convocazione riunione per definizione criteri	Definizione criteri verifiche ispettive



Revisione del Regolamento sull'accesso del personale docente e ricercatore	Misura di regolamentazione	31/12/2022	Settore Servizi al personale docente	Definizione proposta di revisione	Proposta revisione Regolamento agli OAAA
Predisposizione di una sezione del sito web di Ateneo dedicata alla pubblicazione di tutti gli atti relativi alle procedure concorsuali, inclusi gli atti relativi alla Programmazione del fabbisogno	Misura di controllo	31/12/2022	Area Risorse umane/Area ICT	Implementazione Sezione dedicata	Pubblicazione informazioni disponibili

Interventi sull'Area di rischio processi di controllo

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Staffare adeguatamente la funzione Internal audit	Misura di controllo	30/06/2023	Direzione generale/Area del personale/Internal audit	Risorse adeguate a realizzare il piano di audit	Valutazione di sostenibilità del piano
Attuare il Q&I program per verificare l'adeguatezza delle attività di internal audit svolte	Misura di controllo	31/12/2024	Direzione generale/Internal audit/Valutatore esterno	Valutazione acquisita	Valutazione acquisita
Individuare soluzioni tecnologiche per automatizzare il passaggio dei dati dall'applicativo gestionale ESSE3 al portale di pubblicazione dei risultati senza che vi sia un intervento manuale nella predisposizione del tracciato	Misure di controllo	31/12/2023	Qualità e supporto strategico	Adozione di una adeguata soluzione tecnica	Soluzione adottata

2.3.6 La trasparenza amministrativa

Premessa

La trasparenza è misura di estremo rilievo, fondamentale per un effettivo processo di accountability pubblica e per la prevenzione di fenomeni di *malagestio* delle risorse pubbliche, oltre che strumentale alla promozione dell'integrità e allo sviluppo della cultura della legalità.

Come noto, il quadro normativo in materia di trasparenza è stato profondamente modificato dal D.lgs. 97/2016.

Il legislatore ha attribuito un ruolo di primo piano alla trasparenza affermando, tra l'altro, che essa concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione.

Come sottolineato nel PNA aggiornamento 2019 oggi, dunque, la trasparenza è anche regola per l'organizzazione, per l'attività amministrativa e per la realizzazione di una moderna democrazia.

La trasparenza assume, così, rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito.

Sotto il profilo programmatico e documentale, è stato modificato l'art. 10 del D.lgs. 33/2013, prevedendosi ora, per tutte le amministrazioni, non più la separata redazione un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, bensì l'indicazione, in apposita sezione del Piano per la prevenzione della corruzione, i responsabili della trasmissione e della



pubblicazione dei dati a diffusione obbligatoria.

Le amministrazioni sono tenute ad adottare un unico piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza in cui sia chiaramente identificata la sezione relativa alla trasparenza.

La riforma ha inciso significativamente altresì sulla struttura della sezione “amministrazione trasparente” e sull’intero impianto degli obblighi di pubblicazione; alcuni sono venuti meno, altri ne sono stati previsti, nell’ottica, generale, di una razionalizzazione complessiva.

Particolarmente rilevanti, sotto il profilo organizzativo, sono apparsi quelli relativi alla diffusione dei dati sui pagamenti (art. 4 bis D.lgs. 33/2013) e alla estensione anche ai titolari di incarichi dirigenziali degli obblighi precedentemente previsti per gli organi di indirizzo.

La sezione del PTCP dedicata alla trasparenza rimane l’atto organizzativo fondamentale che disciplina i dati, i documenti e le informazioni la cui pubblicazione risulta obbligatoria per previsione normativa o quelli individuati autonomamente dall’ente in ordine a contenuti ritenuti meritevoli di attenzione.

In ottemperanza a quanto previsto dai più volte citati D.lgs. 97/2016 e delibera Anac 1310/2016, caratteristica essenziale di questa sezione è l’indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati e di quelli cui spetta la pubblicazione, i termini di pubblicazione e aggiornamento di ciascun dato e la realizzazione del monitoraggio sulle informazioni pubblicate.

L’aggiornamento per il 2019 al PNA ulteriormente sottolinea l’importanza di tale indicazione al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni (art. 43, co. 3, d.lgs. 33/2013) auspicando che ogni amministrazione definisca, in relazione alla periodicità dell’aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l’effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio sull’attuazione degli obblighi e indichi i casi in cui non sia possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell’Amministrazione.

L’Università si è negli anni sempre dimostrata sensibile alla promozione dei diversi ambiti della trasparenza amministrativa, non solamente curando gli aspetti inerenti alla pubblicazione delle informazioni previste dalle norme bensì valorizzandola nel suo più ampio aspetto di promozione della partecipazione degli studenti, del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo e degli enti e delle realtà territoriali.

Si segnala in particolare che, a partire dal Piano Strategico 2019 – 2023 è stato individuato quale obiettivo strategico dell’Ateneo “Assicurare qualità e trasparenza, etica, semplificazione, partecipazione e sostenibilità economica”, al fine di “assicurare un governo dell’Università che sia partecipativo e che agisca in modo trasparente, garantendo la disponibilità e l’accessibilità di tutte le informazioni, l’assenza di conflitti di interessi, il valore dell’etica e la parità di genere”.

Dal 2019 il Magnifico Rettore ha altresì ritenuto di nominare un Delegato per gli Affari legali e la Trasparenza.

Azioni di sensibilizzazione e rapporti con i portatori di interesse e “Giornata della Trasparenza”

L’attuazione della disciplina della trasparenza non si esaurisce con la pubblicazione on line dei dati ma prevede anche altri strumenti per promuovere la cultura dell’integrità e favorire lo sviluppo sociale.

L’apporto partecipativo dei portatori di interesse si inserisce, infatti, nell’ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici, propria, in primis, del ciclo della performance.

Includere i principali interlocutori significa avviare un processo di confronto che permette all’amministrazione di verificare le aspettative degli stakeholders, effettuare scelte consapevoli e mirate e aumentare la fiducia nei suoi confronti.

Nell’ambito delle iniziative rientranti nel Sistema della Qualità, l’Ateneo di Trieste ha intrapreso in questi ultimi anni un percorso di autovalutazione che si è posto l’obiettivo di analizzare anche la propria capacità di rispondere alle esigenze dei diversi portatori di interesse, primi fra tutti gli studenti. La misurazione dei livelli di soddisfazione dei portatori di interesse viene effettuata attraverso la somministrazione di specifici questionari.

La misurazione dei livelli di soddisfazione espressi dagli studenti, dai laureati e dai docenti, nonché degli enti e delle aziende che ospitano gli studenti per stage/tirocinio, viene organizzata e monitorata dal Presidio della Qualità all’interno del sistema di AQ dell’Ateneo.



Le tempistiche e i risultati delle rilevazioni sono disponibili alla pagina <http://web.units.it/presidio-qualita/valutazione-della-didattica-e-servizi-supporto>.

L'Ateneo altresì è impegnato da anni nell'organizzazione delle Giornate della Trasparenza, nella convinzione che rappresentino un momento particolarmente qualificato per la discussione e il confronto con gli utenti esterni, interni e la cittadinanza tutta in merito alle iniziative e alle attività promosse in materia di trasparenza, cultura della performance e prevenzione della corruzione, al fine di promuovere su questi ambiti sensibilizzazione, informazione e partecipazione.

Anche nel corso dell'anno appena trascorso è stata organizzata, in modalità mista in presenza e da remoto, la Giornata della Trasparenza 2021, avente a tema "L'operazione amministrativa alla prova della transizione digitale"

Gli atti del convegno e la registrazione dell'evento sono disponibili alla pagina <https://www.units.it/operazionetrasparenza/?cod=giotrasp>

Individuazione dei dirigenti responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati

L'allegato 2 indica il dettaglio degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, come modificati dal D.lgs. 97/2016, sulla base dello schema fornito dalla delibera Anac 1310/2016.

Lo schema indica, per ogni obbligo, l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione degli stessi e di quelli cui spetta la pubblicazione (cd. "matrice delle responsabilità").

I responsabili delle unità organizzative individuati quali responsabili della trasmissione dei dati sono responsabili della produzione del dato richiesto, della qualità dello stesso (correttezza, completezza, comprensibilità, integrità, rispetto delle tempistiche per l'invio), e del suo opportuno aggiornamento e contestualizzazione.

In ottemperanza a quanto previsto dall'aggiornamento per il 2019 del PNA e in conformità alle indicazioni emergenti dall'Audit interno e, da ultimo, a quanto previsto nel Vademecum Anac "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza", nel corso del 2021 lo schema è stato implementato con le indicazioni, nell'ambito della periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, dei termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio.

La pianificazione delle attività

Misura (descrizione)	Tipologia	Tempi di realizzazione	Ufficio responsabile	Indicatori di monitoraggio	Target
Organizzazione della "Giornata della trasparenza 2022"	Misura di trasparenza	31/12/2022	Settore Servizi amministrativi generali/Unità di staff Comunicazione e Relazioni esterne	Giornata realizzata	SI
Realizzazione del Bilancio sociale integrato 2021	Misura di trasparenza	30/12/2022	Internal Audit	Documento sottoposto agli organi di Ateneo	SI
Predisposizione di una sezione del sito web di Ateneo dedicata alla pubblicazione di tutti gli atti relativi alle procedure concorsuali, inclusi gli atti relativi alla Programmazione del fabbisogno	Misura di controllo	31/12/2022	Area Risorse umane/ Area ICT	Implementazione Sezione dedicata	Pubblicazione informazioni disponibili



2.3.7 Monitoraggio e riesame

Il monitoraggio dell'attuazione delle misure è stato svolto su base semestrale. Il monitoraggio sull'attuazione delle misure nel primo semestre dell'anno si è basato sui risultati del monitoraggio della gestione della performance e ha riguardato quindi le sole misure rilevanti anche al fine della gestione della performance. Il monitoraggio annuale è stato invece condotto dal RPCT ed ha riguardato tutte le misure del Piano. È stato rilevato lo stato di implementazione, una sintesi del monitoraggio e l'elenco degli elementi a supporto della situazione rilevata. In caso di nessuna implementazione o di implementazione parziale, è stato richiesto di programmare una nuova data di implementazione. Il RPCT si riserva di verificare a campione i gli elementi a supporto al fine di validare i livelli di implementazione rilevati.

Per quanto concerne il monitoraggio sull'idoneità delle misure, il RPCT osserva come le misure vengano inizialmente formulate dai componenti del gruppo di lavoro a supporto del RPCT, ciascuno per la propria area. Pertanto, il RPCT ritiene che siano sempre loro a dover valutare a consuntivo la loro effettiva idoneità. Questa è una delle azioni correttive programmate per il 2022, in un'ottica di una sempre maggiore responsabilizzazione dei componenti del gruppo di lavoro di supporto del RPCT.

Quanto al riesame, il RPCT è anche RIA - Responsabile Internal Audit. Il RPCT propone per il 2022 le seguenti azioni correttive al processo di gestione del rischio corruttivo:

- Monitoraggio semestrale completo e verifiche a campione del RPCT sugli elementi di supporto
- Monitoraggio annuale sull'idoneità delle misure da parte dei componenti del gruppo di supporto al RPCT
- Mappatura dei processi formalizzata e estesa non solo all'Amministrazione centrale ma anche ai Dipartimenti
- Estensione del Risk assessment ai processi dei Dipartimenti
- Eventuale estensione del Risk assessment ad altri processi dell'Amministrazione centrale
- Revisione degli aspetti organizzativi del presidio di supporto al RPCT

Fonti dei dati

Dati sul personale strutturato: Area Servizi al personale

Dati sui professori a contratto: Area Servizi al personale

Dati su altro personale non strutturato: Ufficio di staff Qualità e supporto strategico

Dati su gare e contratti: Amministrazione trasparente

Dati di bilancio: Area Servizi economico finanziari

Dati sulla didattica: Ufficio di staff Qualità e supporto strategico e [Servizio Mobilità internazionale](#) (per le domande di ammissione a programmi internazionali)

Dati sulla ricerca: [Ufficio Ricerca e Grant Office](#)

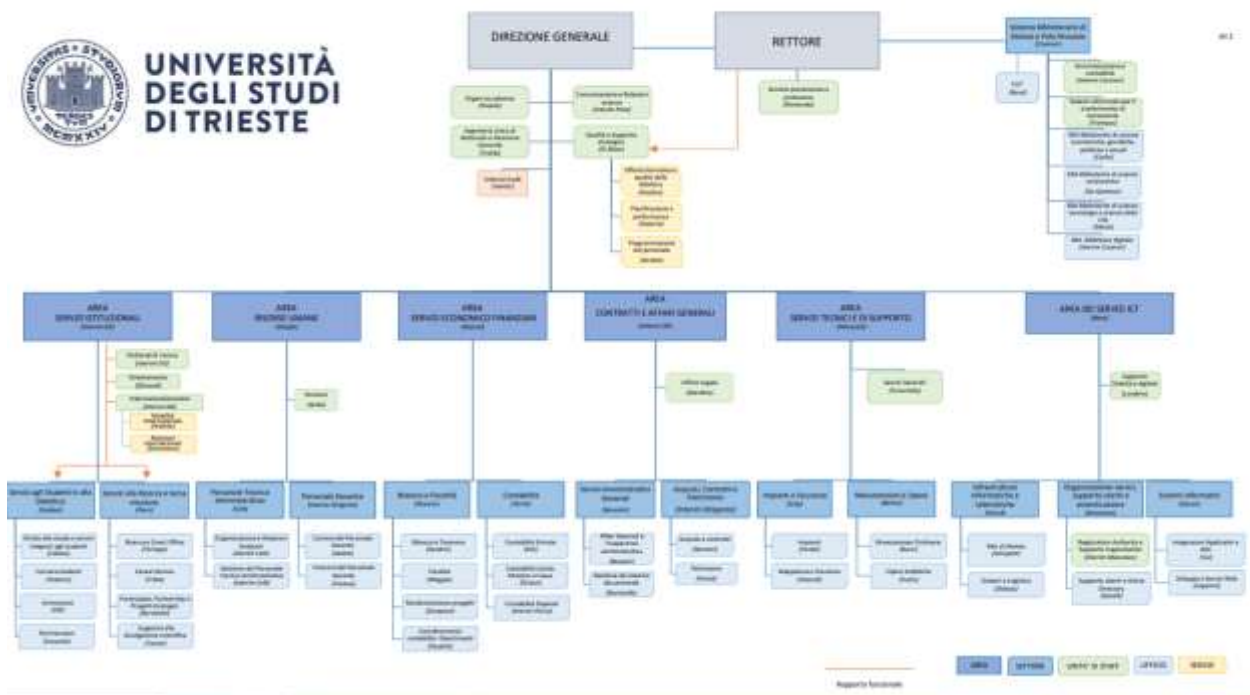


Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

Nella presente Sezione vengono illustrate la struttura organizzativa e le attività svolte dall'Ateneo in termini, in particolare, di organizzazione del lavoro, di assunzione del personale e di formazione dello stesso.

3.1 Il Modello organizzativo adottato dall'Università degli Studi di Trieste

L'Università è articolata nelle strutture dell'Amministrazione centrale ed in 10 Dipartimenti.



DIPARTIMENTI

FISICA

INGEGNERIA E ARCHITETTURA

MATEMATICA E GEOSCIENZE

SCIENZE CHIMICHE E FARMACEUTICHE

SCIENZE DELLA VITA

SCIENZE ECONOMICHE, AZIENDALI, MATEMATICHE E STATISTICHE

SCIENZE GIURIDICHE, DEL LINGUAGGIO, DELL'INTERPRETAZIONE E DELLA TRADUZIONE

SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E DELLA SALUTE

SCIENZE POLITICHE E SOCIALI

STUDI UMANISTICI

La struttura organizzativa è in costante divenire, quale forma dinamica di organizzazione da adattare alle esigenze di sviluppo e investimenti, perseguendo flessibilità ed efficienza dei processi ed erogando servizi di qualità.

Il personale universitario comprende due macro-categorie principali: la componente docente (personale non contrattualizzato) e la componente tecnico-amministrativa.



Il sistema di classificazione del personale tecnico-amministrativo, escluso il personale dirigente, è definito dal CCNL comparto Università ed in particolare dall'art. 55 del CCNL 9.8.2000, ed è articolato in quattro categorie, di cui una riservata alle elevate professionalità, denominate rispettivamente B, C, D, EP.

Il CCNL siglato il 19.4.2018 ha aggiunto un'ulteriore area professionale, denominata "Informazione e comunicazione".

Il personale dirigente dell'Ateneo (capo II del D.Lgs. n. 165/2001) è disciplinato dal CCNL del personale Dirigente, Area Istruzione e Ricerca, siglato l'8.7.2019.

Le politiche di gestione del capitale umano si indirizzano verso più direttrici, partendo dalle politiche di reclutamento, passando per quelle di valorizzazione delle risorse presenti in servizio con opportunità di carriera, formazione e welfare, e concretizzandosi in soluzioni e strategie di ottimizzazione della modalità di realizzazione della prestazione lavorativa quali il lavoro agile e la reingegnerizzazione dei processi.

3.2 Il Piano triennale dei fabbisogni del personale docente e ricercatore

L'attività di programmazione del fabbisogno

Il quadro normativo di riferimento della programmazione del personale delle Università è costituito principalmente dalla L. 240/2010, dal D.Lgs 49/2012, dai DPCM che contengono le disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università (a norma dell'articolo 7, comma 6, del D.Lgs 49/2012) dai DPCM che definiscono gli indirizzi della programmazione del personale universitario, nonché dall'art. 66 del DL. n. 112/2008.

In base alla L. 240/2010 la programmazione deve tenere conto dei seguenti vincoli:

- necessità di destinare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio, o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa.
- obbligo di vincolare le risorse necessarie all'inquadramento nel ruolo dei professori associati dei ricercatori titolari dei contratti previsti all'art. 24 comma 3 lettera b) della legge in caso di esito positivo della procedura di valutazione (cd. tenure track);
- obbligo di non utilizzare più di metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di professori di prima e seconda fascia, di professori di seconda fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio presso l'ateneo che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica nazionale. Il DL. n. 244/2016 ha modificato l'art. 24, comma 6 della L. n. 240/2010 prorogando fino al 31.12.2019 la possibilità di utilizzare questa procedura; il DL. n. 126/2019 ha apportato ulteriori modifiche all'art. 24, comma 6 della L. n. 240/2010 prorogando fino al 31.12.2021 la possibilità di utilizzare questa procedura.

Il recente DL. n. 76/2020 (art. 19, co. 1, lett. d) ha puntualizzato, con riferimento alla previsione - nell'ambito della programmazione triennale dei reclutamenti - del vincolo delle risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio, o non sono stati titolari di assegni di ricerca, ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa (art. 18, co. 4, L. n. 240/2010), che il servizio non deve essere stato prestato né quale "professore ordinario", né quale "professore associato di ruolo", né quale ricercatore a tempo indeterminato, né quale ricercatore a tempo determinato di tipo A o di tipo B.

Il medesimo DL. n. 76/2020 (art. 19, co. 1, lett. f) ha inoltre previsto la possibilità di anticipare già a dopo il primo anno di contratto per ricercatore a tempo determinato di tipo B il passaggio nel ruolo dei professori associati, qualora l'università abbia le necessarie risorse nella propria programmazione e nei limiti delle risorse assunzionali disponibili per l'inquadramento nella qualifica di professore associato, fermo restando il previo esito positivo della valutazione che, in tal caso, comprende anche lo svolgimento di una prova didattica nell'ambito del settore scientifico disciplinare di appartenenza del titolare del contratto. A tal fine, ha inserito nell'art. 24 della L. n. 240/2010 il co. 5-bis.



Consistenza personale docente e ricercatore, anche a tempo determinato – 31 dicembre 2021

Anno	Professori		Ricercatori	TOTALE	Ricercatori a tempo determinato	
	Ordinari	Associati			RTD b)	RTD a)
2021	145	324	97	566	66	33

Cessazioni personale docente e ricercatore a tempo indeterminato - anno 2021

QUALIFICA	DEAMS	DIA	DISPES	DISU	DMG	DSCG	DSM	DSV	IUSLIT	Totale
PA		2	1	2			2		1	8
PO	1	3	1		1	1	1	2		10
RU	2				1		2	3		8
Totale complessivo	3	5	2	2	2	1	5	5	1	26

Cessazioni personale docente e ricercatore a tempo indeterminato – stima 2022-2025

Anno	N.	N.	N.	N.	Totale
	Ordinari	Associati	Ricercatori	Ricercatori T.D.	
2022	0	4	1	36	41
2023	15	4	7	14	50
2024	5	7	6	18	36
2025	9	9	12	0	30

Alla luce del quadro complessivo del personale in servizio e delle cessazioni stimate per il periodo 2022-2025, come da tabelle sopra riportate, il Consiglio di Amministrazione del 26 novembre 2021 ha aggiornato le Linee guida per la Programmazione del fabbisogno del personale, contenenti i criteri per la distribuzione dei punti organico e di utilizzo degli stessi da parte dei Dipartimenti per gli anni 2021, 2022 e 2023.

Le scelte programmatiche dei dipartimenti sono state regolate come segue:

- le proposte programmatiche, entro i limiti delle risorse disponibili, competono all' autonomia decisionale dei Dipartimenti, purché in coerenza con il piano strategico di Ateneo e con i piani strategici dipartimentali, tenendo conto delle relative priorità strategiche di sviluppo;
- le programmazioni dei Dipartimenti, in settori scientifico disciplinari non di pertinenza univoca del singolo Dipartimento, devono essere tra loro coordinate e coerenti e sottese a un efficace utilizzo delle risorse disponibili. Nel caso di programmazioni multiple sullo stesso SSD, o affini, da parte di più Dipartimenti in assenza di coordinamento tra gli stessi, la decisione sarà posta in capo al Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione della qualità del reclutamento, in termini di coerenza con le presenti linee guida, sarà motivo di premialità/penalizzazione sulle future programmazioni;
- tutte le procedure di reclutamento di professore di I fascia, a partire dalla programmazione 2021-2022, dovranno essere programmate ai sensi dell'art. 18 della L. n. 240/2010;
- la proposta programmatica dei Dipartimenti (singolarmente o in associazione tra più Dipartimenti) deve soddisfare gli indicatori di seguito riportati:
 - verifica art. 18, comma 4, L. n. 240/2010
 - verifica art. 24, comma 6, L. n. 240/2010 (per quanto applicabile)
 - verifica art. 4, comma 2, lettere a) e c) D. Lgs n. 49/2012
 - rapporto rtda/ professori di Prima e Seconda Fascia (DPCM 24.6.2021)



- verifica dei Settori Scientifico Disciplinari con sofferenza didattica inferiore a 60 ore nel settore scientifico disciplinare valutazione della qualità del reclutamento, ai fini di eventuali penalizzazioni in termini di punti organico
- verifica dei Professori di I fascia nei dipartimenti con una percentuale di professori di I fascia sul totale degli afferenti al dipartimento > 26% in cui risulti vincitore un PA dell'Università di Trieste, ai fini di eventuali penalizzazioni in termini di punti organico.

Il contingente assunzionale

Sulla base del Budget autorizzatorio per l'anno 2022, risultano finanziati:

- i punti organico per passaggi RTDB-PA, relativi ai contratti in scadenza nel 2022
- 10 punti organico per docenti, di cui n. 7 assegnati ai dipartimenti e n. 3 riservati alla *Governance*

Dato atto che la Legge di Stabilità per l'anno 2022 ha previsto la destinazione di importanti risorse aggiuntive agli Atenei, già a valere sul Fondo per il finanziamento ordinario dell'anno 2022, destinate al reclutamento di personale, stimate per un contingente di punti organico non inferiore a n. 25,87 punti organico, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2021, è stato pertanto destinato un contingente di punti organico al fine della programmazione dei Dipartimenti complessivamente pari a p.o. 17,36.

La programmazione 2021-2023

Acquisite le proposte programmatiche dei Dipartimenti (singolarmente o in associazione tra più Dipartimenti) e valutata la loro coerenza con gli indirizzi della programmazione del personale universitario e le disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università per il triennio 2021-2023 di cui all'art. 2 del DPCM d.d. 24 giugno 2021, il Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2022 ha approvato le proposte di fabbisogno di personale formulate dai Dipartimenti, riassunte nelle tabelle seguenti:

AZIONI	DEAMS	DF	DIA	DISPES	DISU	DMG	DSCF	DSM	DSV	IUSLIT	Totale
Risorse p.o. dipartimento	1,51	1,40	2,68	1,13	1,95	0,92	1,44	3,52	1,82	0,99	17,36
Richieste alla Governance p.o. ordinari e obiettivi strategici	0,49	0,10	-	0,70	0,87	0,05	0,30	0,05	0,70	0,01	3,27
Richiesta anticipo di p.o alla Governance	-	-	0,02	0,07	0,73	0,63	0,36	0,18	0,18	-	2,17
Penalità sofferenza didattica < 60 ore	-	-	0,10	0,10	-	-	-	-	0,10	-	0,30
RTDB	SECS-P/09	SSD FIS/01	ING-INF/06	SPS/04	L-LIN/14	MAT/03	CHIM/03		BIO/01	IUS/17	
RTDB	SECS-P/01	SSD FIS/02	ING-IND/33		L-FIL-LET/10				BIO/10	L-LIN-09	
RTDB		SSD FIS/05			M-STO/02				BIO/09		
RTDB									BIO/14		
PO	SECS-P/06		SC 09/C1		M-GGR/01	GEO/10	CHIM/08	MED/38			
PO								MED/35			
PO								MED/42			
PO (chiamata diretta)							CHIM/04				
PA			ING-IND/14	IUS/10	L-FIL-LET/12			MED/19			
PA				SPS/02					BIO/07		
PA (chiamata diretta)					M-FIL/02						
TA						PERS TA cat. D pro quota	PERS TA cat. D pro quota	PERS TA cat. D pro quota			
Penalità sofferenza didattica < 60 ore											



POSIZIONI	DEAMS	DF	DIA	DISPES	DISU	DMG	DSCF	DSM	DSV	IUSLIT	TOTALI
RTDB	2	3	2	1	3	1	1	0	4	2	19
PA			1	2	1			1	1		6
PA Chiamata diretta					1						1
PO	1		1		1	1	1	3			8
PO Chiamata diretta							1				1
PERS TA											1
Totale teste	3	3	4	3	6	2	3	4	5	2	36

DIPARTIMENTI	Punti Assegnati C.d.A 20 dic. 2021	Richieste alla Governance p.o. ordinari e obiettivi strategici	Richieste anticipi di p.o alla Governance	Penalità sofferenza didattica < 60 ore	Debiti programmazioni future (anticipi di p.o. e penalità)
DEAMS	1,51	0,49	-	-	-
DF	1,40	0,10	-	-	-
DIA	2,68	-	0,02	0,10	0,12
DISPES	1,13	0,70	0,07	0,10	0,17
DISU	1,95	0,87	0,73		0,73
DMG	0,92	0,05	0,63		0,63
DSCF	1,44	0,30	0,36		0,36
DSM	3,52	0,05	0,18		0,18
DSV	1,82	0,70	0,18	0,10	0,28
IUSLIT	0,99	0,01	-		-
TOTALI	17,36	3,27	2,17	0,30	2,47

La strategia di copertura del fabbisogno

La definizione del fabbisogno di personale docente e ricercatore dei Dipartimenti dell'Università degli Studi di Trieste è improntata prioritariamente:

- sull'analisi dell'andamento degli indicatori relativi al reclutamento di personale docente e all'assetto dell'organico
- sulla necessità di ridurre i costi della didattica a contratto e di implementare l'eccellenza scientifica ai fini delle valutazioni della qualità della ricerca
- sull'accertamento del Budget a disposizione per il reclutamento
- sulla stima di punti organico disponibili, anche alla luce dell'andamento del turn-over
- sulla condivisione di criteri con i Direttori di Dipartimento

Con particolare riferimento alla copertura del fabbisogno per l'anno 2022, nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023, i Dipartimenti sono stati invitati, nella identificazione degli SSD oggetto di reclutamento:

- a utilizzare i medesimi criteri condivisi per la distribuzione dei punti organico (p. o.) ai Dipartimenti stessi
- a mantenere distinte le proposte programmatiche relative ad eventuali richieste strategiche dalle proposte programmatiche relative ai punti organico ordinari
- a esplicitare una chiara priorità temporale per l'espletamento del reclutamento programmato



3.3 Il Piano triennale dei fabbisogni del personale dirigente, tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico

L'attività di programmazione del fabbisogno

L'attività di programmazione delle pubbliche amministrazioni è disciplinata dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, che ha introdotto la previsione dei Piani del fabbisogno di personale sostituendo la precedente configurazione della dotazione organica.

Tale disciplina si applica anche alle Università, pur nell'ambito della loro autonomia didattica, di ricerca e organizzativa che, al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici.

Ai sensi della normativa di riferimento, il D.Lgs n. 49/2012, la programmazione è realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale e nel rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento (rif. DPCM 24 giugno 2021, recante gli indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle Università, per il triennio 2021-2023).

I Piani vengono adottati dal Consiglio di amministrazione ed aggiornati, se del bisogno, in qualsiasi periodo dell'anno, ove il contesto di riferimento, influenzato da cessazioni di personale non previste o mutate esigenze organizzative, si modifichi e richieda una rimodulazione dei reclutamenti già programmati.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale, attraverso la corretta allocazione delle persone e delle relative competenze personali, è un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e per meglio perseguire gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività.

Esso viene pertanto sviluppato, nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia e a supporto degli obiettivi operativi definiti nel ciclo della performance, nonché degli obiettivi strategici che l'Ateneo persegue nel medio-lungo termine, avuto riguardo alla dotazione organica delle strutture necessaria per l'espletamento delle attività.

Il contingente assunzionale

La programmazione dell'Ateneo viene effettuata, sulla base del contingente assunzionale assegnato con decreto ministeriale, con riguardo al personale appartenente a tutti i ruoli contrattuali (tecnico amministrativo, docente, ricercatore, dirigente, collaboratore esperto linguistico), tramite il costante perseguimento di un accurato bilanciamento tra risorse umane necessarie alla realizzazione della *mission* istituzionale e delle risorse necessarie al funzionamento dell'apparato amministrativo.

Il DM. n. 1096/2021 "Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2021", ha assegnato all'Università di Trieste un contingente pari a 24,57 punti organico per l'anno 2021.

La programmazione 2021-2023

La programmazione del personale t.a. 2021-2023 è stata aggiornata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 marzo 2022, stante la scelta strategica di elaborare un piano di reclutamento del personale tecnico amministrativo che considerasse le esigenze a breve e medio termine di tutte le strutture dell'Ateneo, garantendo il turnover al 100% del personale cessato a partire dal 1° agosto 2019, o di cui è in programma la cessazione fino al 31.12.2025.

Si è avuto pertanto riguardo ad una cornice temporale particolarmente ampia, che tenga conto dell'andamento della numerosità delle risorse in un arco quinquennale.

Allo scopo di definire compiutamente le esigenze delle unità organizzative, è stata condotta una rilevazione delle esigenze e delle priorità presso tutte le strutture, sia Dipartimentali che dell'Amministrazione centrale.

L'operazione, condotta con lo scopo di allocare nel modo più efficace le risorse assunzionali, individuando le principali criticità e le connesse priorità, ha fatto emergere l'opportunità di un aggiornamento della Programmazione già



parzialmente avviata, al fine di ricomprendere le risorse già allocate e la previsione di quelle da destinarsi, sintetizzandole in un unico quadro d'insieme.

A seguire, pertanto, si presenta l'aggiornamento del Piano di Programmazione 2021-2023, in cui viene dato conto dei numeri totali dei punti organico da utilizzare, con particolare riferimento al rapporto tra risorse reclutate dall'esterno e progressioni interne.

Il Piano triennale così aggiornato permette di rendere pienamente evidenti i rapporti numerici tra i reclutamenti dall'esterno (concorso pubblico) e delle progressioni di carriera (c.d. progressioni verticali), per le quali specifiche normative nazionali prevedono un rapporto massimo proporzionale.

Al fine della completa definizione del quadro di riferimento, si riporta l'andamento della dotazione organica del personale tecnico amministrativo nel periodo 2017 al 2021, rispettivamente nei Dipartimenti e nell'Amministrazione.

Si aggiunge a tale quadro la previsione delle cessazioni che si realizzeranno negli anni 2022, 2023, 2024 e 2025.

Con particolare riferimento ai Collaboratori Esperti Linguistici, la programmazione del personale è stata definita in un arco temporale più ampio, anche in relazione alla definizione di una nuova e più ampia offerta linguistica di Ateneo, attraverso l'implementazione di un modello sperimentale di erogazione dei servizi.

Gli obiettivi definiti dagli Organi Accademici, su proposta del Centro Linguistico di Ateneo, mirati all'equilibrio, l'ottimizzazione delle risorse e la centralizzazione dei servizi linguistici, sono di seguito sintetizzati:

- Aumentare la quantità e la qualità dell'offerta didattica linguistica, con un ottimale utilizzo delle risorse a disposizione
- Riequilibrare l'assetto attuale delle lingue
- Riequilibrare, a livello interno, l'attuale rapporto CFU/ore di esercitazioni linguistiche, molto diversificato
- Dare più importanza all'inglese, lingua centrale per tutto l'Ateneo
- Fornire a tutti gli studenti delle lauree triennali un servizio di testing linguistico (licenza Campus)
- Erogare esercitazioni di lingua inglese a tutti i Dipartimenti
- Erogare, in un'ottica strategica di Ateneo, esercitazioni di lingua inglese al personale t.a., a dottorandi, ad assegnisti di ricerca
- Sostenere il Servizio Mobilità Internazionale per gli studenti outgoing e incoming (licenza Campus)
- Contrarre i costi aggiuntivi

La strategia di copertura del fabbisogno

La stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale è stata effettuata in relazione alle esigenze operate sulla base della digitalizzazione dei processi, di reingegnerizzazione degli stessi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni, delle dismissioni di servizi e delle esigenze di attivazione di nuovi.

A latere, è in corso una corposa operazione di mappatura dei processi, sia dell'Amministrazione che dei Dipartimenti, che condurrà alla loro eventuale reingegnerizzazione e, a cascata, all'eventuale rimodulazione delle esigenze di composizione della dotazione organica.

Ciò premesso, il sunto delle esigenze complessive ritenute prioritarie, rappresentato tramite l'assegnazione delle relative risorse assunzionali, redatto tenendo conto delle maggiori criticità, delle priorità rappresentate dai responsabili, dell'andamento occupazionale complessivo dell'Ateneo, nonché della necessità di mantenere gli equilibri proporzionali generali tra uscite-cessazioni e innesti di nuove risorse, è pari ad un totale di 23,75 punti organico, che trovano così copertura:

- 4,5 p.o.: delibera del 29 ottobre 2021
- 10 p.o.: delibera del 20 dicembre 2021
- 9,25 p.o. ulteriore assegnazione, in anticipo e a valere sulle assegnazioni aggiuntive di punti organico, per l'anno 2022 e successivi derivanti dalla Legge di Stabilità per l'anno 2022, L. n. 234/2021
- salvo minori necessità in caso di passaggi di personale di ruolo in concorsi pubblici

Il totale dei 23,75 p.o., in considerazione della proporzione delle cessazioni, dell'andamento occupazionale e del complesso delle richieste avanzate dai Responsabili dei Dipartimenti e dell'Amministrazione, e delle correlate risorse finanziarie è stato così allocato:

- 9,45 punti organico destinato all'assunzione di personale da assegnare ai Dipartimenti
- 14,30 punti organico destinato all'assunzione di personale da assegnare all'Amministrazione

Per quanto riguarda la valorizzazione delle risorse interne, quanto alle procedure di progressione economica verticale, l'Ateneo intende procedere alla realizzazione del maggior numero possibile di progressioni riservate al personale interno, al fine di valorizzare al massimo l'esperienza, la professionalità e l'impegno profusi nel tempo dal personale di ruolo.

A tal fine è stato aggiornato il relativo Regolamento, allineandolo alla normativa più recente, con l'inserimento delle previsioni di valorizzazione dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività formative svolte, assicurando prima della sua adozione l'adeguata informazione alle Organizzazioni sindacali/RSU ed anzi recependo taluni input migliorativi dalle stesse segnalati in occasione del confronto sulla bozza di documento.

Le procedure di progressione verticale in programmazione, in ragione del rapporto tra queste ultime e il numero di reclutamenti dall'esterno, rapporto proporzionale rispettoso della relativa disciplina normativa nazionale (max 30%), risultano essere 12 (C/D) e 2 (D/EP).

Numerosità del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato nel quinquennio 2017-2021 (al 31.12)

Area	2017	2018	2019	2020	2021
Amministrativa	364	365	345	350	334
EP	13	15	14	14	12
Dir. II f.				1	2
D	85	79	75	74	72
C	238	248	235	239	229
B	28	23	21	22	19
Biblioteche	48	50	46	42	39
EP	1	1	1		1
D	12	12	11	11	9
C	35	37	34	31	29
Socio-sanitaria	18	16	14	10	4
EP	1	1	1	1	
D	5	4	2	1	
C	12	11	11	8	4
Tecnica	182	177	167	169	167
EP	16	16	15	14	14
Dir. II f.			1	1	2
D	47	45	45	45	43
C	86	86	76	81	83
B	33	30	30	28	25
Totale complessivo	612	608	572	571	544



Previsione delle cessazioni anni 2022, 2023, 2024 e 2025

Area	2022	2023	2024	2025	Totale complessivo
Amministrativa	10	4	8	8	30
B			2		2
C	7	4	3	5	19
D	3		2	3	8
EP			1		1
Biblioteche	1		2	1	4
C	1		1		2
D			1	1	2
Tecnica	19	5	4	1	29
B	5		2		7
C	7	2	1	1	11
D	4	2	1		7
EP	3	1			4
Totale complessivo	30	9	14	10	63

Con particolare riguardo ai Collaboratori Esperti Linguistici, l'analisi ha riguardato l'evoluzione del numero di CEL e del relativo monte ore disponibile fino al 1° ottobre 2027 (TAB. 1 e 2).

Tabella 1. Evoluzione del numero di CEL dal 28 febbraio 2022 (data di risoluzione di 5 contratti) al 1° ottobre 2027, con la relativa ipotesi di monte ore disponibile

LINGUA	UNITÀ DI PERSONALE / ORE DISPONIBILI							
	28/02/2022	30/09/2022	30/09/2023	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2027	DAL 01/10/2027
Tedesco	7 / 3.300	4 / 1.800	4 / 1.800	4 / 1.800	4 / 1.800	4 / 1.800	4 / 1.800	3 / 1.400
Inglese	5 / 2.500	3 / 1.500	3 / 1.500	3 / 1.500	3 / 1.500	2 / 1.000	2 / 1.000	2 / 1.000
Spagnolo	3 / 1.400	3 / 1.400	3 / 1.400	3 / 1.400	3 / 1.400	3 / 1.400	3 / 1.400	2 / 1.000
Francese	2 / 800	2 / 800	2 / 800	2 / 800	1 / 400	1 / 400	1 / 400	1 / 400
Arabo	2 / 1.000	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500
Serbo e croato	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500
Russo	1 / 400	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Cinese	1 / 500	1 / 500	1 / 500	1 / 500	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Neogreco	1 / 400	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0
TOTALE	23/10.800	15/7.000	15/7.000	15/7.000	13/6.100	12/5.600	12/5.600	10/4.800

Tabella 2. Cessazioni delle unità di personale, con l'indicazione delle rispettive lingue, dal 1° agosto 2019 al 27 febbraio 2022

ANNO	LINGUA	UNITÀ	RIDUZIONE ORE A CAUSA CESSAZIONI	di cui, ore esercitazioni (max. 60%)
2019	Inglese	3	1.200	720
2020	Francese	1	400	240
2020	Russo	1	400	240
2020	Serbo e croato	1	500	300
2020	Spagnolo	1	500	300
2021	Francese	1	500	300
2021	Inglese	1	500	300
TOTALE		9	4.000	2.400



Le misure da mettere in atto per concorrere agli obiettivi sopra descritti saranno parte di una fase sperimentale triennale di erogazione di servizi linguistici, da monitorare puntualmente.

Le azioni programmate inerenti al fabbisogno 2022-2023

Ciò premesso, le azioni prioritarie da mettere in atto per il 2022-2023, nell'ambito della programmazione relativa al fabbisogno del personale tecnico amministrativo, riguardano, in particolare:

- 1) l'indizione di nuove procedure concorsuali per le posizioni che sono state oggetto di altrettante procedure dichiarate deserte per mancanza di candidati idonei o che hanno visto una copertura parziale dei posti previsti;
- 2) il completamento delle procedure assunzionali, in corso di svolgimento o ancora da attuare, per la copertura delle posizioni già inserite nell'ambito della programmazione;
- 3) la previsione del potenziamento, in termini di risorse umane, di specifici ambiti riservando ulteriori e più dettagliate esigenze, in prosieguo di tempo, per far fronte alle necessità minime ed inderogabili per assicurare l'attuale livello di efficienza della macchina tecnico-amministrativa;
- 4) l'avvio, quale ulteriore necessità, al momento improcrastinabile, di procedure assunzionali per far fronte alle esigenze inerenti la gestione dei progetti che verranno attuati con riferimento al PNNR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza); diventa infatti strategico assicurare il necessario e indispensabile presidio alla sovrintendenza e gestione delle attività correlate agli adempimenti e alla realizzazione di progetti del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e dall'altro il potenziamento strutturale dell'Amministrazione per renderla più idonea a cogliere le opportunità offerte dal PNRR e quindi meglio strutturata e rafforzata per affrontare a regime le missioni istituzionali dell'Ateneo.

Modello organizzativo per la gestione dei progetti PNRR

A tal proposito, le attività di sviluppo delle proposte progettuali PNRR, in fase di definizione, considerata l'entità e la complessità dei finanziamenti, sono coordinate da uno specifico Gruppo di lavoro, quale team di supporto trasversale a tutta l'Amministrazione che garantisca la puntuale esecuzione delle attività previste dai progetti e il raccordo e il coordinamento delle diverse iniziative.

Modello organizzativo per l'implementazione della nuova offerta linguistica di Ateneo da parte dei Collaboratori Esperti Linguistici

Alla luce della situazione sopra descritta, al fine di percorrere soluzioni innovative per un Centro Linguistico erogatore di servizi linguistici all'interno e all'esterno dell'Ateneo, che siano allo stesso tempo sostenibili, la sperimentazione sarà avviata nel corso del 2022 mediante la predisposizione di un numero di 13 bandi di contratti a tempo determinato di 36 mesi, nell'ambito delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL), Comparto Istruzione e Ricerca del 19 aprile 2018.

Sarà inoltre avviata la necessaria trattativa sindacale, per gli aspetti relativi al trattamento giuridico ed economico, oggetto di contrattazione sindacale.

Il monte orario previsto sarà di 750 ore annue (il 60% di queste, di esercitazioni linguistiche). La distribuzione delle unità reclutate, che tiene conto delle cessazioni stimate, viene di seguito rappresentata.

LINGUA	CEL DA RECLUTARE
Inglese	9
Spagnolo	1
Francese	2
Russo	1
TOTALE	13



3.4 Il Piano di formazione del personale

La formazione professionale sta assumendo una rilevanza sempre più strategica: la formazione permanente, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane devono essere allo stesso tempo un'opportunità e uno strumento per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e stimolarne la motivazione rappresentando, in tal modo, una leva fondamentale per il cambiamento organizzativo e culturale dell'Ateneo.

La formazione, infatti, deve divenire una dimensione costante e fondamentale del lavoro e un elemento essenziale nella gestione delle risorse umane, oltre ad essere una componente imprescindibile del "benessere organizzativo".

La linea di azione per i prossimi anni prevede di implementare la funzione della formazione attraverso il potenziamento dell'attività di programmazione, di gestione e di verifica degli interventi formativi realizzati a favore di tutto il personale. Affinché la "palestra formativa" crei vero valore aggiunto è strategico puntare altresì sullo sviluppo e sulla valorizzazione delle competenze trasversali, ovvero quelle attitudini relazionali e quell'atteggiamento positivo in ambito lavorativo necessari a gestire i cambiamenti in un'ottica di generale sviluppo e miglioramento del ruolo del singolo e della performance dell'intera organizzazione.

La profonda riforma della pubblica Amministrazione in corso pone l'esigenza di passare da un sistema formativo che non sia una somma di corsi, che incidono principalmente sulle risorse finanziarie, ad un sistema d'interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Ente.

Per tali motivi, l'azione va indirizzata su vari livelli: a livello di sistema organizzativo, per assicurare all'Amministrazione le competenze necessarie per contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici (mission istituzionale); a livello di Strutture, erogando una formazione mirata alle specifiche esigenze di potenziamento dell'efficienza e dell'efficacia (strutturazione interna); a livello di singola risorsa umana, garantendo una formazione che risponda alle aspettative di sviluppo professionale dei dipendenti (aggiornamento individuale).

Il ruolo centrale e strategico riconosciuto alla formazione del personale quale investimento organizzativo è testimoniato anche dalle risorse destinate alla formazione e all'aggiornamento del personale t.a, dirigente e cel, pari per il 2022 ad € 315.500.

Per la definizione del Piano di formazione, in fase di adozione e che presenta la programmazione per le annualità 2022-2023, è stata effettuata un'analisi del fabbisogno approfondita attraverso tre strumenti di osservazione:

- 1) monitoraggio e reportistica conclusiva delle attività formative svolte nel 2021;
- 2) questionario indirizzato ai Responsabili delle Strutture, al fine di individuare non solo il percorso più idoneo per ciascun dipendente, ma anche per ottenere una partecipazione coordinata della Struttura all'intero processo di formazione dell'Ateneo;
- 3) questionario online indirizzato a tutto il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico.

Gli obiettivi formativi sono stati così individuati e finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale.

Le azioni programmate

L'esito dell'analisi dei fabbisogni, elaborato con riguardo agli obiettivi strategici di Ateneo e alle relative aree di intervento, ha evidenziato l'opportunità di orientare la programmazione degli interventi formativi verso i seguenti percorsi/direzioni, dalle caratteristiche specifiche, generiche/trasversali o attinenti a particolari filiere professionali:

- rafforzare la comunicazione efficace e la gestione dei conflitti;
- rafforzare le competenze linguistiche del personale;
- aggiornare e potenziare le competenze informatiche e digitali di Ateneo, a sostegno della trasformazione digitale e di opportunità di evoluzione;



- aggiornare e potenziare le competenze in materia di offerta formativa, management didattico e progettazione didattica, anche nell'ottica di rafforzare l'internazionalizzazione dell'Ateneo;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di sistema di assicurazione della qualità;
- aggiornare e potenziare le competenze di tipo giuridico, con particolare attenzione al Diritto Amministrativo nei suoi aspetti applicativi;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di contratti e appalti;
- mantenere costantemente aggiornate le competenze tecniche specifiche dei diversi ambiti professionali, dalla formazione specifica di settore, all'aggiornamento sull'utilizzo di procedure e applicativi di Ateneo;
- potenziare le competenze del personale della ricerca in tema di progettazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti europei, internazionali e nazionali;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane;
- proseguire le attività di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza;
- mantenere aggiornate le competenze in riferimento all'utilizzo degli applicativi gestionali e sulla sicurezza informatica;
- aggiornare e potenziare le competenze sulla valutazione e il ciclo di gestione della performance, i suoi contenuti, i soggetti interessati;
- mantenere aggiornate le competenze delle figure professionali di cui al D.Lgs. n. 81/2008 Testo Unico in materia di Sicurezza;
- predisporre una formazione in e-learning mirata per il personale neoassunto;
- organizzare la formazione richiesta e programmata dalle figure competenti in materia di benessere, pari opportunità e welfare al fine di diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro, dell'uguaglianza tra uomo-donna e della valorizzazione delle differenze di genere (in collaborazione con il CUG di Ateneo, ed in linea con il PAP ed il GEP).

Per quanto concerne rapporti di collaborazione e Partner esterni, l'Ateneo aderisce al Consorzio Interuniversitario sulla Formazione (Co.In.Fo.), alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e al progetto Syllabus "Competenze digitali per la PA" a cura del Dipartimento della Funzione pubblica.

È stata stipulata con il Dipartimento della Funzione pubblica la convenzione "PA 110 e lode", "Protocollo Funzione Pubblica-Università", che prevede percorsi agevolati e specifici per la formazione mirata nei settori di interesse delle PA.

Continua, inoltre, la collaborazione con l'Università degli Studi di Udine e la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati per l'organizzazione di corsi in modalità condivisa su temi di interesse comune, avente il particolare valore aggiunto di creare occasioni, oltre che di aggiornamento professionale, di scambio di esperienze e condivisione di buone pratiche tra colleghi con competenze affini.

Per quanto concerne il contenuto dei singoli corsi, i Piani di Formazione, contenenti l'offerta formativa proposta, vengono pubblicati nella pagina web Formazione della sezione del sito di Ateneo dedicata al Personale tecnico amministrativo, al seguente link: <https://www.units.it/personale/ta/formazione> in cui sono reperibili anche il report consuntivo dei corsi acquistati e di quelli organizzati in house, e gli esiti dei questionari di gradimento, i cui risultati vengono analizzati al fine della migliore progettazione degli eventi formativi futuri.

In esso sono reperibili altresì le Linee Guida sulla formazione in Ateneo, i materiali didattici nonché le istruzioni per la richiesta di acquisto di corsi specifici da parte del personale interessato.

L'Ateneo di Trieste, nell'ambito delle iniziative di welfare dedicato al personale t.a. e cel, ha previsto, per particolari esigenze organizzativo/gestionali e/o per tematiche di interesse strategico, nell'ambito di risorse opportunamente individuate e dedicate, di favorire la partecipazione di dipendenti ai propri corsi universitari, master e corsi di alta formazione nell'ottica di un investimento sul capitale umano e di miglioramento del livello qualitativo dei servizi e delle attività erogate.



3.5 L'organizzazione del lavoro agile

L'Ateneo, al fine di far fronte all'emergenza pandemica, ha adottato un modello di lavoro agile di stampo emergenziale, stipulando in via transitoria gli appositi accordi individuali disciplinanti contenuti e regole del rapporto, nelle more della definizione del Regolamento attuativo del D.Lgs.n. 81/2017, che sarà applicato una volta concluso il periodo eccezionale in corso.

Nella fase transitoria ed eccezionale, sono stati stipulati n° 316 accordi individuali.

È in fase di definizione il Regolamento per il lavoro agile di Ateneo, redatto secondo le indicazioni fornite nelle "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

In particolare, dopo l'analisi del livello di attuazione e di sviluppo del lavoro a distanza sulla base dell'esperienza, in fase di chiusura, emergenziale, la regolamentazione sul lavoro agile di Ateneo stabilisce regole e disciplina:

- del lavoro a distanza ordinario;
- della numerosità di potenziali interessati e delle modalità di richiesta;
- dell'adeguamento delle risorse informatiche e degli spazi di lavoro;
- della performance in rapporto al lavoro a distanza (verso un'organizzazione del lavoro per obiettivi).

Le azioni programmate: strategia e obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione

Ai sensi del Regolamento di Ateneo, delle Linee guida emanate dalla Funzione Pubblica e delle disposizioni della Contrattazione collettiva nazionale la prestazione in modalità agile viene espletata garantendo:

- 1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- 2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- 3) l'adozione ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- 4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- 5) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

Nel caso di presentazione di domande in soprannumero, viene formulata una graduatoria secondo criteri di priorità stabiliti normativamente ed a livello locale.

Nei confronti dei beneficiari, sottoscrittori del relativo accordo individuale, è prevista l'erogazione di specifica formazione inerente ai vari aspetti relativi al lavoro a distanza.

L'esito dei lavori del Gruppo di lavoro sulla mappatura e reingegnerizzazione dei processi già citato sarà considerato ed applicato anche alle prestazioni lavorative rese da remoto, al fine dell'individuazione delle opportunità di sviluppo e miglioramento della filiera dei processi.

L'aggiornamento delle attrezzature tecnologiche

Nel corso dell'anno 2021 l'Amministrazione ha implementato lo sforzo sostenuto già a partire dall'anno 2020 al fine di fornire le necessarie attrezzature tecnologiche al personale tecnico amministrativo che ne facesse richiesta, consentendo di operare da remoto con le più idonee strumentazioni e in piena sicurezza.

Le attrezzature fornite al personale dell'Amministrazione alla data del mese di marzo 2022 ammontano a 120, con una percentuale di soddisfazione delle richieste avanzate del 100%.

Nel corso del 2022 verrà monitorata l'assegnazione delle attrezzature tecnologiche per verificare quali attrezzature informatiche ulteriori potrebbero rendersi necessarie o utili.



Qualità percepita del lavoro agile

Nel mese di maggio 2021 l'Ateneo ha realizzato l'Indagine sul Benessere Organizzativo, attraverso la somministrazione di un questionario online in forma anonima cui hanno partecipato n. 285 dipendenti pari al 50,08% del numero totale del Personale tecnico amministrativo. Nell'indagine è stata aggiunta la specifica categoria di indagine "Le iniziative correlate all'emergenza sanitaria da COVID-19", che indagava la percezione del personale in merito alle iniziative e alle misure correlate all'emergenza COVID-19 messe in atto dall'Ateneo, i cui risultati sono utili per avere un quadro più completo su come è stato vissuto il lavoro agile emergenziale nell'anno 2020 e inizio 2021.

Complessivamente, si può dire che i risultati hanno raggiunto una percentuale di risposta positiva.

Particolarmente apprezzate sono state le misure di sostegno adottate per conciliare attività lavorativa e esigenze familiari/personali legate alla situazione emergenziale, così come le modalità di comunicazione adottate dall'Ateneo e il supporto pratico garantito per lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.

In termini generali, il personale è ben predisposto a vedere il lavoro agile come una opportunità organizzativa da cogliere per il futuro ai fini del miglioramento del benessere organizzativo, della conciliazione vita lavorativa e vita privata; un'attenzione particolare andrà dedicata alla disciplina dell'impegno orario in lavoro agile, onde evitare impegni eccessivi e non rispettosi del diritto alla disconnessione, e a una adeguata formazione del personale e dei responsabili.



Sezione 4: Monitoraggio

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia delle attività in esso contenute, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo.

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 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 criticità o problematiche emerse durante il ciclo della performance sono formalmente e tempestivamente comunicate al Nucleo di valutazione.

Il Direttore generale, in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso un cruscotto 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.

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 sulla performance, che riporta gli esiti delle attività condotte dal PTA contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso. 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.

L'Ateneo utilizza inoltre lo strumento della *customer satisfaction* per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni all'Ateneo, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

A tal fine, l'Ateneo ha implementato in questi anni un Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ)⁴ che, inteso come sostegno concreto al miglioramento della performance, consente di:

- definire una Politica per la Qualità e l'insieme di processi e responsabilità necessari per realizzarla
- assicurarsi che ogni componente della comunità partecipi attivamente al funzionamento del sistema e comprenda l'importanza del proprio ruolo
- coinvolgere studenti, imprese e istituzioni del territorio per progettare corsi di studio in linea con le sfide future
- informare studenti, famiglie, imprese e istituzioni del territorio sugli obiettivi raggiunti
- monitorare, valutare e documentare i risultati realizzati diffondendo l'uso di strumenti quali:
 - indicatori, basati su dati oggettivi, per misurare efficacia e efficienza delle attività
 - rilevazioni delle opinioni sulla qualità delle attività didattiche e dei servizi, per monitorare la soddisfazione di studenti e altri portatori di interesse e raccogliere le loro proposte di miglioramento
 - report per comunicare, all'interno e all'esterno, i risultati raggiunti e fornire alla comunità elementi per pianificare il miglioramento

In questi ultimi anni, infatti, è stato intrapreso un percorso di autovalutazione che si è posto l'obiettivo di analizzare anche la propria capacità di rispondere alle esigenze dei diversi portatori di interesse, primi fra tutti gli studenti.

⁴ Per approfondimenti sulle politiche per l'assicurazione della qualità di Ateneo si veda la pagina <https://www.units.it/ateneo/assicurazione-qualita>



I principali risultati attesi della valutazione di quanto emerge dalle rilevazioni sono:

- completare l'attività di monitoraggio della qualità della formazione e dei servizi, identificandone sistematicamente punti di forza e di criticità in relazione alle attese e alle esigenze di ciascuno
- individuare opportune azioni per migliorare i punti critici che emergono dai questionari

Le procedure di rilevazione avviate sono:

- Rilevazione online delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche
- Rilevazione online delle opinioni degli studenti sull'esperienza complessiva dell'a.a. precedente e sullo svolgimento degli esami
- Rilevazione on line delle opinioni dei docenti
- Rilevazione delle opinioni degli enti e delle aziende che si offrono di ospitare gli studenti per stage/tirocinio

La misurazione dei livelli di soddisfazione espressi dagli studenti, dai laureati e dai docenti, nonché degli enti e delle aziende che ospitano gli studenti per stage/tirocinio, viene organizzata e monitorata dal Presidio della Qualità all'interno del sistema di AQ dell'Ateneo e viene effettuata attraverso la somministrazione di specifici questionari.

Per quanto riguarda la 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 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 al PTPCT rientrano all'interno dell'"Audit Corruzione, Trasparenza e Privacy".

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.

Infine, tra i mesi di marzo e maggio, il MUR chiede agli Atenei di dar corso ad una serie di attività sulla procedura telematica ministeriale PROPER tra cui la programmazione dei PO assegnati e la rimodulazione, eventuale, dei Punti organico da programmazioni pregresse. Le fasi di programmazione e rimodulazione dei Punti organico, di verifica delle cessazioni e imputazione assunzioni sono solo alcuni dei processi richiesti da PROPER, (altri riguardano i dati del trattamento accessorio, dati contabili ecc), attraverso cui si esplica un'attività di monitoraggio mirata, in relazione ai vincoli normativi in vigore, in materia di programmazione per l'assunzione di personale con rapporto a tempo indeterminato. La pubblicazione del Piano di programmazione del fabbisogno del personale, entro 30 giorni dall'approvazione, sulla piattaforma SICO del MEF rendendo il documento consultabile da tutti gli stakeholder, rappresenta inoltre un ulteriore importante strumento accountability.



ALLEGATI

Allegato 1: Albero della performance

Allegato 2: Classificazione degli obiettivi

Allegato 3: Obiettivi operativi 2022

Allegato 4: Processi

Allegato 5: Risk assessment

Allegato 6: Monitoraggio 2021

Allegato 7: Matrice della Trasparenza