

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

Aprile 2022

INDICE

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	9
2.1 VALORE PUBBLICO	9
2.1.1 Il contesto di riferimento esterno	9
2.1.2 Il contesto di riferimento interno	11
2.1.3 Analisi SWOT	13
2.1.4 Obiettivi generali	14
2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi	15
2.1.6 Il gender equality plan dell'ateneo	19
2.1.7 Il benessere organizzativo	20
2.2 PERFORMANCE	22
2.2.1 La performance organizzativa	22
2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziare	32
2.2.3 Le politiche per la qualità	34
2.2.4 La performance individuale	35
2.2.5 La customer satisfaction	39
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	41
2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano	41
2.3.2 Gestione del rischio	44
2.3.3 Trasparenza	69
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	74
3.1 Struttura organizzativa	74
3.2 Organizzazione del lavoro agile	79
3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale	85
3.4 Formazione del personale	94

4 MONITORAGGIO	100	
4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance		100
4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo		101
4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale pro3		101
4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza		101
4.5 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione		103

ALLEGATI

Allegato 2.1: Obiettivi strategici e indicatori per funzione	
Alleg. 2.2 Obiettivi strategici: le Azioni	
Alleg 2.3 Obiettivi gestionali di ateneo	
Allegato 2.4 - registro dei rischi	
Allegato 2.5 - monitoraggio misure 2021	
Allegato 2.6 - flussi informativi	

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

NOME: Università Iuav di Venezia

Rettore: prof. Benno Albrecht

Sito Web: <http://www.iuav.it>

Data di fondazione: 1926

Indirizzo sede principale: Santa Croce 191 Tolentini 30135 Venezia

Latitudine: 45°26'19"N

Longitudine: 12°19'20"E

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

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

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

Nel 2018 Iuav è entrato in vigore il nuovo Statuto grazie al quale Iuav recupera lo status di "scuola speciale" che lo definisce dalla sua fondazione e che offre la possibilità di riorganizzarsi al di fuori dei vincoli della legge Gelmini, garantendo semplificazione organizzativa e operatività gestionale.

Tra le novità più rilevanti l'attribuzione delle funzioni gestionali a un unico dipartimento, Culture del progetto.

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

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

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

Tab. 1 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2021
Laboratori di ricerca	10	
Corsi di laurea triennale	4	a.a. 2020/21
Corsi di laurea magistrale	6	
Master di I livello	5	
Master di II livello	4	
Corsi di perfezionamento	3	a.a. 2020/21
Corsi di dottorato di ricerca	1	

Tab. 2 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	162	31/12/2021
<i>Ordinari</i>	55	
<i>Associati</i>	68	
<i>Ricercatori</i>	39*	
Personale tecnico amministrativo	237**	a.a. 2020/21
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.422	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.569	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	97	a.a. 2020/21
Iscritti a Master di I livello	82	
Iscritti a Master di II livello	87	anno solare 2021
Diplomati a master di I livello	107	
Diplomati a master di II livello	95	al 31/12/2021
Iscritti a corsi di dottorato	152	
Dottori di ricerca	34	anno solare 2021
Assegnisti di ricerca	177	attivi nel corso del 2021

* di cui 7 ricercatori a tempo indeterminato;

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

Tab. 3 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	14	a.a. 2020/21
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	2	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	78	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	85 (3 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	99 (20 studenti master)	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	58	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	0	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	3	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	0	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	0	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università luav circa 2 settimane per workshop)	8	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti luav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	12	

Tab. 4 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2021
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici ¹	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	380 (di cui 128 disponibili causa emergenza covid-19)	

¹ Spazi attrezzati per attività didattiche integrative, con fornitura di assistenza tecnica specializzata, e per attività sperimentali autonome degli studenti nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale.

Postazioni pc (nelle biblioteche)	17 (di cui 3 disponibili causa emergenza covid-19)	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	264.648	
Abbonamenti correnti a periodici	794	
Periodici elettronici correnti	432	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	126.766	
Banche dati	69	

La normativa di riferimento

I principali riferimenti normativi a cui si fa riferimento nella definizione del PIAO sono l'art. 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento") entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 e, per i sottostanti ambiti, le seguenti norme e disposizioni:

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

per quanto concerne PNRR e PNR sono stati considerati:

- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ufficialmente presentato alla Commissione Europea in data 30/04/2021 ai sensi dell'art. 18 del Regolamento (UE) n. 2021/241;
- DL 31/05/2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, recante "Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure";
- Linee guida pubblicate dal MUR il 07/10/2021 per le iniziative di sistema del PNRR nell'ambito della Missione 4 (Istruzione e Ricerca) Componente 2 (dalla ricerca all'impresa);
- Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR) - Ministero dell'Università e della Ricerca previsto dal D. Lgs. 204/1998.

Performance

per quanto concerne la performance sono stati considerati:

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

- il documento ANVUR: “prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario” di maggio 2018;
- le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
- le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019
- le Linee guida 2020 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2020

Trasparenza e anticorruzione

per gli aspetti di trasparenza e anticorruzione sono stati considerati:

- L. 190/2012 ed i decreti attuativi;
- D. Lgs. 33/2013
- □ Linee guida e delibere dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), tra cui in particolare il P.N.A. 2017 (Delibera n. 208 del 22 novembre 2017), focalizzato sulle Università, ed il P.N.A. 2019 (Delibera n.1064 del 13 novembre 2019).

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell’ateneo a seguito del rinnovo della governance avvenuta a partire da ottobre 2021 può essere preso come riferimento anche il programma elettorale del rettore che prevede sei missioni.

PIAO e integrazione delle varie dimensioni

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

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e

digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

- e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti.

Il PIAO sostituisce:

- il PDO (Piano dettagliato degli obiettivi), definendo gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e i risultati della performance organizzative;
- il POLA e il piano della formazione, poiché definirà la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano triennale del fabbisogno del personale, poiché dovrà definire gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- il Piano anticorruzione, così da raggiungere la piena trasparenza, nelle attività di organizzazione.

Il PIAO sarà strutturato in quattro sezioni:

1. Scheda anagrafica dell'amministrazione, con tutti i dati identificativi dell'amministrazione.
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione, dove sono definiti i risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici. Andrà indicato l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. Inoltre, nella sottosezione programmazione-performance, andranno seguite le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica;
3. Organizzazione e capitale umano, dove verrà presentato il modello organizzativo adottato;
4. Monitoraggio, dove saranno indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, insieme alle rilevazioni di soddisfazioni degli utenti e dei responsabili.

2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

2.1.1 Il contesto di riferimento esterno

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

Nel 2021 l'ateneo ha ricevuto circa 28.4 milioni di euro dal Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO). La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 57,4%, del 25,1% e del 9,3% per l'Università luav, mentre a livello nazionale è risultata del 58,6%, del 31,3% e del 2,5%. Ciò evidenzia come per l'ateneo la quota perequativa sia sensibilmente più elevata e quella premiale sensibilmente più bassa rispetto a quanto si è verificato a livello di sistema.

Considerando le principali componenti del finanziamento ministeriale si evidenzia:

- una quota base che presenta una diminuzione di 220.493 euro ed è composta da: a) una quota storica che rileva una variazione negativa di 1.661.196 euro; b) una quota calcolata sul costo standard per studente che rileva una variazione positiva di 288.641 euro c) una quota consolidamento piani straordinari di 1.152.062 euro;
- una quota premiale che presenta un aumento pari a 1.093.994 euro ed in particolare: a) l'assegnazione VQR 2011-14, che incide del 60% sulla quota premiale, presenta un aumento di 522.265 euro ;b) le politiche di reclutamento che incidono del 20% sulla quota premiale rilevano un incremento di 182.033 euro; c) l'autonomia responsabile, che incide del 20% sulla quota premiale rileva un aumento di 389.726 euro.

Dall'analisi effettuata sui dati MUR (sito open data) risulta che negli ultimi dieci anni accademici (2011/12 - 2020/21) la percentuale di studenti iscritti ai corsi del gruppo architettura/ingegneria civile sul totale degli iscritti è andata via via riducendosi passando dal 7,6% del 2011/12 al 4,2% del 2020/21. In particolare l'Università luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale nell'ambito dell'arte e del design ed il terzo posto nell'ambito dell'architettura, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al secondo posto nelle lauree magistrali sia nell'ambito dell'arte del design che nell'ambito dell'architettura. Ottiene inoltre il primo posto tra tutte le università italiane nell'internazionalizzazione a conferma di una vocazione internazionale che si appoggia su di una consolidata autorevolezza riconosciuta in tutto il mondo e sulla capacità di rinnovare costantemente i suoi legami, promuovendo iniziative come i Workshop W.A.VE. che portano a Venezia architetti e studenti provenienti da tutto il

mondo.

Per un'analisi riferita a dati di sicurezza pubblica e legalità nella città, come di consueto, è stato richiesto anche quest'anno il supporto tecnico della Prefettura di Venezia, competente per ambito e territorio, al fine di comprendere le dinamiche del rischio corruttivo e il possibile impatto sull'ateneo. L'Ufficio territoriale del Governo della Prefettura di Venezia non ha riscontrato in merito, per cui si ritiene confermato quanto riscontrato dall'ente per l'anno 2020.

L'assenza di un quadro aggiornato sulla criminalità organizzata pur non consentendo una valutazione dell'impatto della pandemia sull'andamento dei fenomeni corruttivi a livello locale, permette di mantenere il riferimento al quadro sul territorio regionale e veneziano rappresentato nella precedente edizione del Piano integrato. Si è evidenziato l'interesse della criminalità organizzata, considerata l'elevata propensione imprenditoriale e la posizione geografica, in particolare:

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

Dall'insieme delle azioni adottate dalla Prefettura di Venezia, è stato sollecitato un approccio unitario e partecipe delle pubbliche amministrazioni per la diffusione della cultura della legalità, dell'integrità e della trasparenza agendo sull'educazione delle giovani generazioni per contribuire all'auspicato miglioramento nella percezione della corruzione della pubblica amministrazione in Italia.

Si parla di "percezione della corruzione" trattandosi di un dato misurato annualmente da Transparency International secondo un indice che si riferisce al livello di corruzione e scarsa trasparenza percepito dal cittadino rispetto a chi gestisce la cosa pubblica, così come i conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

In base agli ultimi dati disponibili, l'Indice di percezione della corruzione (Cpi) 2020 pubblicato da Transparency International pone l'Italia al 52° posto in una classifica di 180 Paesi e territori analizzati secondo il livello di corruzione percepita nel settore pubblico. La presidente di Transparency International, Anna Savini, ha evidenziato che i progressi nella lotta alla corruzione dell'Italia degli ultimi anni sono riconducibili a specifiche misure adottate quali: l'introduzione del diritto generalizzato di accesso agli atti, che ha reso più trasparente il rapporto tra la pubblica amministrazione e i cittadini; l'approvazione di una disciplina a tutela dei whistleblower; l'introduzione di regole di trasparenza dei finanziamenti alla politica e, con la legge anticorruzione del 2019, ha inasprito le pene previste per taluni reati. L'analisi di Savini ha evidenziato che i Paesi con un Cpi più elevato sono incorsi in minori violazioni delle norme quando si è trattato di rispondere alle esigenze per fronteggiare la crisi pandemica.

Al riguardo si evidenzia che luav, quale istituzione culturale consapevole del proprio contesto territoriale ha integrato tale approccio, coerente con quanto richiesto da ANAC e dal PNA, introducendo numerose procedure di controllo, sia dal punto di vista regolamentare che di azioni operative.

Oltre a mantenersi su posizioni di vigilanza e prudenza da un punto di vista amministrativo, garantendo la trasparenza dei dati secondo gli adempimenti di legge, luav ha proposto i temi dell'etica e dell'integrità, così come del territorio e dell'ambiente, all'interno della propria azione formativa, nell'esercizio del proprio ruolo istituzionale rivolto alle nuove generazioni.

In questa logica luav ha rafforzato nel corso del 2021 l'attività di promozione della legalità all'interno dell'ateneo, con l'organizzazione, fra l'altro, di una specifica formazione in materia di gestione del rischio di corruzione rivolta a tutti i dirigenti, responsabili di divisione e di servizio coinvolti nel processo di gestione.

Oltre a ciò, si segnala la redazione di un codice unico etico e di comportamento che ha visto il coinvolgimento di tutti gli attori così come indicati dalle linee guida ANAC in materia.

La giornata della Trasparenza organizzata dagli atenei veneti per il 2021 ha avuto quale argomento di riflessione l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione, quale strumento per garantire trasparenza e qualità all'azione amministrativa, oltre che il miglioramento della qualità dei servizi resi agli utenti, anche tramite la semplificazione dei processi.

2.1.2 Il contesto di riferimento interno

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

Nel 2021 è proseguito l'iter che attraverso una convenzione siglata con la Fondazione Studi Universitari di Vicenza porterà all'istituzione di un corso di studio nella classe L4- Disegno Industriale per l'a.a. 2022/23 nella città di Vicenza.

Per migliorare la qualità dell'offerta formativa, rendendola più adeguata alle esigenze formative degli studenti, nell'ottica di un potenziamento dell'attrattività attraverso una proposta di progetti chiari, trasparenti e competitivi, nel corso del 2021 si è intervenuti con una modifica degli ordinamenti didattici dei corsi di studio.

Sul fronte delle iscrizioni nel 2020/21 vi è stato un incremento nel numero di immatricolati al I° anno consolidatosi nel 2021/22 (Ultimi ripescaggi ancora aperti). Si conferma una regionalizzazione per la provenienza degli studenti delle lauree triennali, in linea con quanto accade nelle altre regioni italiane, mentre si registra un aumento dell'attrattività a livello nazionale per le lauree magistrali.

Buone le performance sul fronte degli abbandoni: le percentuali di abbandoni al I° anno restano al di sotto di qualche punto percentuale rispetto alla media nazionale e quelle al II° anno sono più basse di tredici punti percentuali.

Nell'ambito del progetto GoodPractice 2020/21 IUAV ha partecipato ad un laboratorio di analisi sullo Smart-Working (SW) a cui hanno aderito 33 atenei italiani. Il laboratorio si proponeva di confrontare lo stato di attuazione dello (SW) negli atenei al fine di identificare spunti di innovazione e

sistematizzazione. Dall'analisi effettuata emerge che la percentuale potenziale di attività in (SW) è superiore al 70% per le aree della Gestione didattica, Amministrazione e Supporto alla ricerca, mentre risulta problematica per i Laboratori e i Sistemi Bibliotecari (percentuali al di sotto del 50%). Inoltre confrontando la percentuale di lavoro in SW a settembre 2020 con il potenziale dichiarato per l'indagine GoodPractice, IUAV si colloca nel gruppo più numeroso in cui lo SW effettivo è stato superiore a quello potenziale. Il laboratorio ha alla fine evidenziato una serie di benefici e una serie di problematiche derivanti dalla nuova modalità di lavoro:

- benefici: accesso alla formazione on-line, Digitalizzazione dei servizi, Strumenti alternativi per il contatto degli studenti e riduzione per assenze permessi.
- problematiche: carico lavoro personale IT, Dotazioni Hardware, Lavoro per risultati, Attività non agilizabili.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'ateneo nel corso del 2021 ha continuato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

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

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

Sarà fondamentale focalizzarsi sui filoni tematici che sono al centro del dibattito pubblico:

- crisi climatica (innalzamento delle acque, riscaldamento del pianeta, migrazioni di massa);
- sostenibilità ambientale e sociale (riciclo, risparmio energetico, nuova povertà e disuguaglianze, nuova dimensione urbana), temi che oggi assumono una nuova prospettiva anche in seguito alla pandemia da covid 19;
- ricostruzioni (in seguito a guerre o eventi catastrofici);
- heritage (conservazione, restauro, paesaggio, identità);
- turismo (dimensione globale, snaturamento dei centri storici);
- made in Italy (nella sua dimensione culturale, economica, simbolica e politica);
- industrie culturali e creative (gestione, innovazione e comunicazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e progettazione nell'ambito della moda del design e delle arti).

Nel corso del 2021 si è svolta la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 che ha visto l'ateneo impegnato nella selezione dei prodotti di ricerca da sottoporre a valutazione. Per supportare il

lavoro è stata creata una apposita commissione e un gruppo di lavoro a supporto della stessa. I lavori si sono conclusi a giugno ed ora si attendono gli esiti delle valutazioni previsti a giugno 2022.

A fine anno è stato pubblicato l'annuario della ricerca 2019-20, hanno partecipato alla sua realizzazione la prof.ssa Fregolent, il personale dell'area Ricerca ricerca, del dipartimento di Culture del progetto e della Scuola di dottorato.

2.1.3 Analisi SWOT

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

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

Tab. 5 SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Tassi di copertura del benessere organizzativo aumentati (55% vs 50%) con valutazioni scese in modo marginale rispetto all'anno precedente nonostante la situazione anomala dell'anno 2020 • Tenuta delle immatricolazioni nell'a.a. 2021/22 dopo l'aumento dell'anno precedente (+11,5%) • Formazione basata sul progetto e sull'esperienza laboratoriale come asse portante dell'insegnamento • Obbligatorietà di tirocini e stage • Workshop e laboratori progettuali in tutti i corsi di studio • Buoni tassi di occupazione dopo il percorso di studio • Specialità statutaria • Dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca eccellenti (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti) • Dipartimento di eccellenza • Potenziamento fuori sede dell'offerta luav • Aggiornamento degli ordinamenti didattici • Rinnovo dei contenuti e rafforzamento delle modalità dell'insegnamento • Bassa percentuale di abbandoni al I anno 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici • Scarsa numerosità del corpo docente in alcuni settori strategici per l'ateneo a fronte dei vincoli di assunzione • Difficoltà di mantenimento di standard adeguati nelle sedi a causa del costo di manutenzione degli edifici in rapporto alla location veneziana e alla tipologia di struttura • Trend delle risorse finanziarie strutturate decrescente • Costi per interventi di salvaguardia e ripristino degli impianti e degli edifici e di sanificazione in crescita
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Attrattività e prestigio della sede • Uso espositivo delle sedi • Iniziative per il miglioramento della rete di rapporti con il tessuto 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi aggiuntivi determinati dal perdurare dell'epidemia di COVID • Assegnazioni finanziarie decrescenti • Problematiche legate alla città di Venezia (costi per la residenzialità degli

Punti di forza	Punti di debolezza
produttivo del territorio <ul style="list-style-type: none"> • Collocazione della sede rispetto alle opportunità culturali offerte da Venezia • Partecipazione al programma di trasferimento tecnologico Industria 4.0 • Rinnovamento dei contenuti e rafforzamento delle modalità dell'insegnamento • Impegno del ministero al rifinanziamento del sistema universitario • Nuovi fondi dal PNRR 	studenti, fenomeni naturali dannosi) <ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali • Diminuzione degli iscritti ad Architettura rispetto alle altre discipline a livello nazionale • Valutazioni della nuova VQR

2.1.4 Obiettivi generali

Politiche nazionali

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

Il **Programma Nazionale di Riforma** illustra le politiche che il Governo intende adottare nel triennio 2021-23 per il rilancio della crescita, l'innovazione, la sostenibilità, l'inclusione sociale e la coesione territoriale, nel nuovo scenario determinato dal Coronavirus, risponde alle Raccomandazioni approvate dal Consiglio Europeo nel 2019 e si ispira alla più recente Annual Sustainable Growth Strategy della Commissione Europea e allo European Green Deal.

Obiettivi principali: rafforzare la crescita grazie all'innovazione e alla modernizzazione del Paese, migliorare l'equità e l'inclusione sociale, promuovere e incentivare la sostenibilità ambientale. Per raggiungere queste finalità, il Governo intende adottare una serie di strumenti: il rilancio degli investimenti pubblici, l'aumento delle spese per l'istruzione, la ricerca e lo sviluppo, il rilancio degli investimenti privati, interventi per il rilancio di importanti filiere e settori produttivi, riforme volte a rafforzare la competitività dell'economia e a migliorare l'equità, l'inclusione sociale e la sostenibilità ambientale, riforma fiscale.

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

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

Il Piano si sviluppa lungo sei missioni.

- 1) "Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura"
- 2) "Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica"
- 3) "Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile":

4) “Istruzione e Ricerca

5) “Inclusione e Coesione”:

6) “Salute”

Gli atenei sono direttamente coinvolti dalla Missione 4: istruzione e ricerca che “Punta a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, favorisce l’accesso all’università, rafforza gli strumenti di orientamento e riforma il reclutamento e la formazione degli insegnanti. Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita.”

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

La **programmazione triennale delle università**

Le Università statali, nell’ambito della loro autonomia, assicurano l’integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con la programmazione triennale ai sensi del decreto MUR 289/2021.

Il decreto prevede cinque tipologie specifiche di obiettivi a cui sono destinate risorse finanziarie specifiche e il cui raggiungimento è valutato in base a specifici indicatori.

Dopo parere favorevole del senato accademico il consiglio di amministrazione ha deliberato lo scorso 22.06.2021 il Programma triennale luav 2021-23 denominato: “Il tuo futuro insieme a luav” costituito da 2 obiettivi tra quelli indicati e relativi indicatori di monitoraggio e target.

Ad essi fanno riferimento specifico gli obiettivi gestionali:

- n. 7: Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell’ufficio di trasferimento tecnologico
- n. 8: Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A

più avanti indicate nella sezione performance.

2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi

Il sistema di obiettivi dell’ateneo comprende obiettivi strategici e operativi.

Alla fine del 2018 è iniziato un percorso di revisione del Piano Strategico, legato al forte cambiamento che ha interessato l’ateneo con la attivazione del dipartimento unico, la scuola di eccellenza, la ridefinizione dell’offerta formativa e la riorganizzazione dei servizi di supporto.

In particolare nella seduta del 16.10.2019, il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca di ateneo che insieme alle linee guida sulla didattica di ateneo (approvate il 22.01.2020), costituiscono i primi elementi per lo sviluppo del nuovo Piano strategico di ateneo.

L'ultimo Piano strategico dell'ateneo 2017-19 è stato pertanto affiancato da indicazioni provenienti dagli organi accademici in termini di linee guida che ne hanno garantito la validità e l'aggiornamento nell'ultimo periodo.

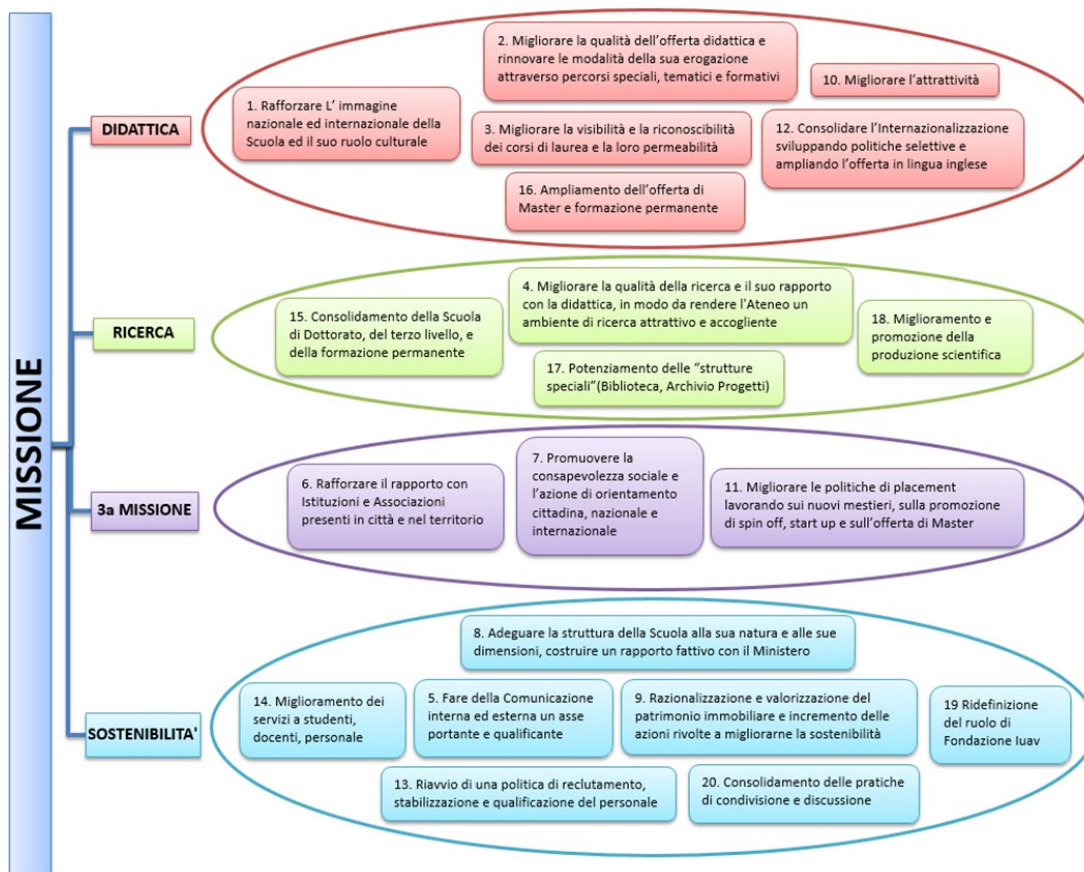
Dal 1 ottobre 2021 il Prof. Benno Albrecht ha iniziato il proprio mandato di rettore per il sessennio 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indica la strada da percorrere per lo sviluppo di IUAV ed è articolato nelle sei missioni di seguito elencate:

- Missione 0 - Il benessere e la comunità
- Missione 1 - La didattica
- Missione 2 - La ricerca
- Missione 3 - Aziende e nuovi mestieri e Territorio
- Missione 4 - Amministrazioni
- Missione 5 - Identità, eccellenza, comunicazione

Ognuna di queste missioni è declinata in diverse azioni e nel corso del 2022 il programma elettorale verrà tradotto nel prossimo piano strategico.

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell'ateneo (il cui programma di realizzazione è stato presentato al SA e al CDA nel mese di febbraio 2022 e prevede un articolato percorso di condivisione con gli stakeholders e l'approvazione finale entro ottobre) anche a seguito del rinnovo della governance avvenuta a partire da ottobre 2021 il riferimento formale rimane il Piano strategico dell'Università luav approvato nel 2017, che ha visto il coinvolgimento dei principali stakeholders (personale docente, tecnico amministrativo, studenti). Esso si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle 4 funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 1 Mission, funzioni e obiettivi strategici



Gli obiettivi strategici del piano sopra illustrato vengono quindi declinati nelle azioni strategiche (Alleg. 2.2).

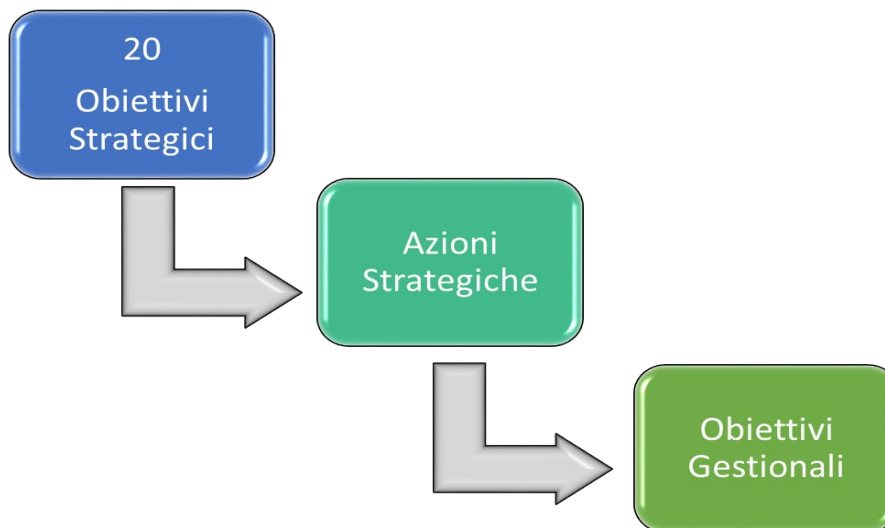
Dopo aver articolato i 20 obiettivi strategici nelle rispettive azioni, essi sono stati declinati in base alle funzioni svolte dall'ateneo (didattica, ricerca, terzo settore e sostenibilità), individuando per ogni obiettivo i relativi indicatori e le specifiche di calcolo (metrica), che figurano all'allegato 2.1.

Allo scopo di fornire un ulteriore supporto informativo decisionale agli organi di governo dell'ateneo, dopo una fase di ideazione e di informatizzazione con CINECA a settembre 2019 è stato attivato il **Cruscotto sintetico di indicatori luav** destinato agli organi di governo, al direttore generale e ai componenti dei NdV luav, che consente il monitoraggio dei principali indicatori strategici, ora in fase di aggiornamento.

A partire dal quadro degli obiettivi delineati dal Piano strategico dell'ateneo sono definiti gli obiettivi gestionali di ateneo e i relativi indicatori.

La figura seguente evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare e gli obiettivi operativi (gestionali).

Figura 2



Le altre tipologie di obiettivi sono descritte nel paragrafo successive “performance”.

Pari opportunità, comunità e comunicazione

Nel corso dell'ultimo triennio luav ha inoltre consolidato momenti di restituzione alla comunità e al territorio delle azioni e attività intraprese in tema di sostenibilità con particolare riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030.

Tutte le attività sono documentate nelle pagine del sito web di ateneo “luav sostenibile”.

Si pone particolare attenzione:

- 1) alla adesione a importanti iniziative nazionali per sensibilizzare e mobilitare cittadini, imprese, associazioni e istituzioni sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale
 - 2) alla redazione e pubblicazione del bilancio di sostenibilità e del bilancio di genere:
 - il primo è uno strumento che contribuisce a monitorare le attività dell'ateneo rispetto ai temi della sostenibilità sociale ambientale e economica, a individuare percorsi nuovi da intraprendere ma anche questioni critiche sulle quali intervenire;
 - il secondo approfondisce, sulla base delle linee guida CRUI, i dati per ciascuna delle componenti dell'ateneo (studentesse/i, docenti, personale tecnico e amministrativo), rendicontando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere.
- L'edizione 2020 ha costituito inoltre l'analisi quantitativa dell'audit di genere che il gruppo di lavoro per la redazione del piano per l'uguaglianza di genere (o gender equality plan – GEP) ha condotto in vista della definizione del piano stesso entro il primo semestre 2022.

2.1.6 Il gender equality plan dell'ateneo

In stretta correlazione con il Piano Strategico, luav intende portare a valore quale obiettivo trasversale quello della redazione del primo Gender Equality Plan (GEP) o Piano di Uguaglianza di Genere. Esso si relaziona sia con il Piano di Azioni Positive previsto dal D.Lgs. 198/2006 art. 48 sia con il Bilancio di Genere con le modalità descritte nell'addendum alle Linee Guida CRUI sul processo del bilancio di genere.

Sono di presupposto:

- la strategia europea per la parità di genere per il 2020-2025, che testimonia l'impegno della Commissione per la parità in tutte le politiche dell'UE, ed è oggetto di un quadro normativo consolidato per il mercato del lavoro, compreso il settore della ricerca;
- la base giuridica di Horizon Europe che introduce disposizioni rafforzate rispetto ai programmi precedenti, prevedendo il GEP quale criterio di ammissibilità per la partecipazione al programma da parte degli enti pubblici, degli istituti di istruzione superiore e delle organizzazioni di ricerca degli Stati membri dell'UE e dei paesi associate;
- la strategia per la parità di genere 2021-2026 adottata a luglio 2021 dall'Italia tenendo conto di quanto contenuto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) del quale rappresenta un importante riferimento, sia in termini di inquadramento di sistema sia di verifica e di monitoraggio.

La redazione del GEP svolge pertanto una funzione sostanziale per le università per pianificare, realizzare, monitorare e valutare le azioni adottate per uguaglianza di genere oltre che essere strumento di comunicazione verso l'esterno dell'impegno dell'ateneo in tale ambito e si inserisce in un processo reiterativo di gender mainstreaming (approccio strategico alle politiche di genere) le cui fasi possono essere riassunte come segue:

- A) Gender audit, ovvero fare il quadro della situazione attuale da una prospettiva di genere, identificando lacune e punti di forza e creando un background di consapevolezza comune all'interno dell'ateneo. Questa prima fase si basa sulla raccolta e l'analisi di dati qualitativi e quantitativi al fine di delineare la base su cui focalizzare la progettazione del piano.
- B) Action plan, che coincide con la redazione del GEP e la sua approvazione da parte degli organi di governo. Questa fase è accompagnata da una campagna di comunicazione e di diffusione del piano e dei suoi principi a tutta le componenti.
- C) Implementazione e monitoraggio: la realizzazione delle azioni contenute nel piano deve essere accompagnata da un attento monitoraggio al fine di verificare lo stato delle misure/iniziativa previste, fornire supporto alle persone coinvolte nell'implementazione, individuare strategie e soluzioni in caso si presentino ostacoli o resistenze imprevisti.
- D) Valutazione della performance, dell'efficacia, dell'efficienza, dell'impatto e della sostenibilità delle azioni del piano secondo criteri stabiliti. In caso i risultati attesi e finali non coincidano, è possibile apportare modifiche al piano in maniera tale che le azioni siano efficaci.

Così come raccomandato dallo European Institute for Gender Equality sulle cui linee guida si basano

sia le indicazioni della Commissione Europea e sia quelle CRUI, è stato costituito uno specifico gruppo di lavoro per la redazione del piano di uguaglianza di genere con il compito di:

- svolgere uno studio preliminare per l'impostazione del piano entro il 2021;
- redigere il piano stesso entro il primo semestre del 2022 salvo diverse scadenze imposte dalla normativa o dal programma Horizon Europe.

In questo momento il Gruppo di lavoro si concentra sulla prima fase del processo dedicata al Gender Audit, ovvero la rappresentazione del contesto di riferimento attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa.

In particolare, il Gender Audit è strutturato in 3 parti che riflettono i diversi aspetti di cui è costituita l'analisi:

- a) la prima parte restituisce gli esiti dello studio del quadro di riferimento a livello europeo, nazionale e di ateneo;
- b) la seconda parte è rappresentata dal bilancio di genere che riunisce l'analisi qualitativa, la rendicontazione delle azioni per l'uguaglianza di genere realizzate nel 2020 e una prima analisi del bilancio di ateneo in termini di genere;
- c) la terza parte consta di una prima raccolta di interviste che apre la fase di analisi qualitativa che è ora in corso.

Secondo la timeline definita dal gruppo di lavoro è stato avviato il lavoro per la definizione delle azioni del piano secondo quanto raccomandato dalle Linee Guida CRUI in materia da sottoporre all'approvazione degli organi di ateneo entro maggio 2022.

Le fasi di definizione del piano di azione possono essere riassunte come segue:

- 1 mappatura delle buone pratiche di altri atenei italiani e europei
- 2 raccolta degli esiti delle conversazioni sul genere e dell'indagine
- 3 selezione delle azioni
- 4 compilazione delle schede azione CRUI

Nelle prossime settimane il gruppo di lavoro si propone di definire le azioni da proporre al rettore e al direttore generale per poi procedere con la compilazione delle schede da sottoporre all'approvazione degli organi di ateneo.

2.1.7 Il benessere organizzativo

L'ateneo parteciperà all'indagine annuale sul benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good-Practice 2021-22 che permette il confronto con gli altri atenei aderenti.

La presentazione dei risultati dell'indagine a tutto il personale da parte della direzione generale, riservando spazi all'approfondimento e alle domande da parte del personale, a partire dal 2018, ha contribuito a incrementare considerevolmente la compilazione del questionario che negli ultimi anni ha raggiunto una copertura superiore al 50%.

Rispetto al 2019 le valutazioni medie di tutte le 14 sezioni sono leggermente peggiorate, anche se il peggioramento è contenuto tra lo 0,01 e lo 0,21 e tutte le valutazioni restano al di sopra delle valutazioni espresse nel 2018.

Certamente l'anno 2020 è stato un anno su generis (pandemia COVID) che ha impattato in modo significativo sul personale; ciò determina una disomogeneità che limita il confronto dei risultati. L'ateneo considera di fondamentale importanza le informazioni ottenute dall'indagine sul Benessere organizzativo e il servizio controllo di gestione prevede di procedere con analisi sempre più approfondite per aumentare il contenuto informativo e verificare casi di modalità di risposta troppo uniformi.

2.2 Performance

2.2.1 La performance organizzativa

Attraverso gli obiettivi gestionali di ateneo l'amministrazione rende concreta la realizzazione del Piano strategico.

Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti delle aree.

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

Da luglio i responsabili delle strutture organizzative di ateneo, in sede di avvio del processo di costruzione del budget 2022-2024 sono stati chiamati a tenere conto nella formulazione degli stanziamenti di quegli obiettivi che avranno un risvolto economico diretto in termini di risorse richieste. Nella prima metà del mese di gennaio 2022 la direzione generale ha organizzato degli **incontri con i dirigenti** delle aree amministrative e i responsabili delle strutture in staff in merito a una prima **quantificazione dei risultati raggiunti nel 2021, ai fini della definizione e condivisione degli obiettivi gestionali di ateneo 2022-24**. Questi incontri hanno consentito una riflessione comune sui risultati conseguiti e in particolare sull'impatto ancora esercitato dalla pandemia mondiale COVID-19 che dalla fine del 2021 è tornata a diffondersi, e sulle priorità strategiche future ai fini di ridefinire un quadro degli obiettivi 2022 in un contesto ancora caratterizzato da forte incertezza.

Gli obiettivi gestionali di ateneo

La tabella in allegato 2.3 evidenzia il quadro degli obiettivi gestionali di ateneo assegnati al termine del processo di condivisione ai dirigenti delle aree di supporto dell'amministrazione.

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

Conseguentemente al dispiegarsi degli effetti negativi della pandemia COVID 19 il cui quadro evolutivo è tuttora difficilmente prevedibile la definizione degli obiettivi è stata complessa e ha suggerito di adottare in molti casi un periodo di riferimento meno ampio.

Alcuni obiettivi 2022 sono nuovi mentre altri sono stati riproposti, in alcuni casi con qualche piccola modifica, o per il persistere di esigenze specifiche, o per far fronte a nuovi sviluppi o perché è stato ritenuto opportuno mantenere un'attenzione alta su specifici aspetti.

Tab. 6 obiettivi nuovi e riproposti

N. OB. NUOVI	N. OB. RIPROPOSTI	TOT. OB.
1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	5, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 24	24

Nella formulazione degli obiettivi la direzione generale ha considerato **le criticità ancora presenti dalla pandemia COVID 19²** individuando i seguenti:

- Ob. N. 11 : Supporto tecnico-logistico al progetto di riqualificazione del campus di Santa Marta;
- Ob. N. 12: Completamento dell'infrastrutturazione tecnologica e dell'adozione del nuovo modello gestionale delle aule didattiche di ateneo (richieste Nucleo/studenti).

In merito all'analisi degli effetti della pandemia COVID l'ateneo ha confermato l'adesione alla nuova edizione dei laboratori sperimentali su questi due temi chiave: "Smart Working" e "Trasformazione digitale nel post COVID-19" compresi nel progetto Good Practice 2021/2022, appena iniziato.

Tra gli obiettivi gestionali di ateneo trovano riscontro **specifiche azioni orientate al miglioramento del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza**. Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance.

Conformemente a quanto richiesto dal NdV luav nel parere favorevole sul SMVP del 02.12.2021, si è cercato di **rendere maggiormente evidente il collegamento tra obiettivi e azioni di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**.

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

La tabella che segue evidenzia in modo specifico (contrassegnandoli con l'asterisco) gli obiettivi che riguardano i **temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza**.

Tab. 7 obiettivi che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza

N. OB.	DESCRIZIONE	COLLEGAMENTO
2	Realizzazione del primo PIAO (piano integrato attività e organizzazione) con integrazione dei documenti preesistenti (POLA, piano performance, ecc...)*	La realizzazione del PIAO comprende nella Sez. 2 la Sottosez. "Rischi sottruttivi e trasparenza"
3	Supporto alla realizzazione del nuovo piano strategico di ateneo*	Il nuovo piano strategico sarà coerente con le 6 missioni individuate nel Piano di mandato, tra cui figurano alcune azioni specifiche collegate al tema della anticorruzione e trasparenza, ad es.: "07 - migliorare il flusso di informazioni e aumentare la digitalizzazione delle procedure"
4	Analisi delle procedure di acquisizione dei beni e servizi al fine di garantire un miglioramento del procedimento in termini di efficienza ed efficacia* (procedura di ticketing e procedura di acquisto)	Attività volte a automatizzare il procedimento, funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione
5	Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA*	La reingegnerizzazione dei processi preceduta dall'analisi degli stessi è prodromica agli interventi di analisi del rischio e di potenziamento delle misure di anticorruzione
9	Implementazione del modulo Iris RM (resources)	Implementare la piattaforma informatica del Cineca per raccogliere e gestire le

² Alcune indicazioni sul recepimento delle criticità nel piano degli obiettivi erano già state segnalate dal NdV luav nel Parere preventivo sulle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance luav del 23.11.2020.

	management)*	informazioni relative ai dati della ricerca favorisce la trasparenza e migliora le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
15	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. regolamento reclutamento personale docente e ricercatore*	La revisione critica e l'aggiornamento dei regolamenti consente di introdurre nuove disposizioni per favorire la trasparenza e migliora le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico*	Il modello organizzativo è uno degli elementi fondamentali per l'analisi del rischio di anticorruzione
24	Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *	La revisione del documento alla luce dell'analisi dei processi e del rischio consente di introdurre aggiornamenti maggiormente funzionali al PTCT

Alcuni obiettivi sono poi specificatamente ascrivibili al **tema del benessere organizzativo**.

La tabella seguente indica gli obiettivi gestionali di ateneo che hanno un impatto sul benessere organizzativo:

Tab. 8 obiettivi che riguardano il benessere organizzativo

N. OB.	DESCRIZIONE
15	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. regolamento reclutamento personale docente e ricercatore**
16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico**
18	Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030**
20	Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee** (realizzazione di un documento di definizione degli interventi)
22	Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati** (attivazione del nuovo sistema di CRM)
23	Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e l'implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR**

Infine in relazione al responsabile gestionale abbiamo 12 obiettivi (50%) assegnati direttamente a un dirigente specifico e 12 **obiettivi condivisi, trasversali a più aree**.

tab. 9 obiettivi gestionali di ateneo assegnati direttamente/condivisi

AREA	OB. DIRETTI	OB. TRASVERSALI
DG	2	8
ADSS	3	6
ARSBD	2	7
AT	3	7
AFRU	2	5

Il buon livello di controllo della direzione generale sull'avanzamento degli obiettivi, testimoniato dalla celerità del monitoraggio semestrale dell'avanzamento degli obiettivi, favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'ateneo, hanno indotto a attribuire un uguale grado di corresponsabilità dei diversi responsabili coinvolti, mentre il dirigente della prima area indicata nella tabella 12 (Colonna 2) assume un ruolo di coordinamento.

Come richiesto dal NDV nel parere vincolante al documento sul SMVP luav dello scorso 02.12.2021 **per favorire la lettura di indicatori e target** la tabella è stata integrata con nuove informazioni indicando per ciascun obiettivo:

- il soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) e la banca dati da cui sono tratti e a cura di chi;
- una nota metodologica per il calcolo dell'indicatore;
- un riferimento a esigenza/obbligo normativo.

Inoltre sempre su indicazione del NDV di ateneo è stata aggiunta una **colonna con indicazioni relative alle esigenze o obblighi normativi** che influiscono sull'obiettivo, esplicitando ad es. il collegamento tra obiettivi di performance e sistema di assicurazione della qualità.

Nota per la lettura della tabella in alleg. 2.3:

- Responsabili Gestionali: ADSS: area didattica e servizi agli studenti, ARSBD: area ricerca e sistema bibliotecario e documentale, AFRU: area finanza e risorse umane, AT: area tecnica, DG: direzione generale.
- Funzione istituzionale: D: Didattica, R: Ricerca, 3°M: Terza Missione, S: Sostenibilità.

Relativamente agli obiettivi gestionali, indicatori e target della tab. in alleg. 2.3 il documento sul SMVP approvato lo scorso dicembre precisa:

- 1) target minimo: laddove non espressamente indicato questo deve intendersi come “adeguato”, al di sotto del quale la performance è negativa e l'obiettivo non raggiunto;
- 2) laddove il target è indicato con riferimento ad un mese dell'anno la valutazione sul raggiungimento viene effettuata con riguardo all'ultimo giorno utile del mese;
- 3) per gli obiettivi con indicatore “on/off” la data di valutazione è convenzionalmente stabilita al 31 di dicembre.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede, inoltre, **obiettivi di performance** di area (orientati al miglioramento continuo) e obiettivi di struttura.

Così come per gli obiettivi gestionali di ateneo più sopra visti, anche per gli obiettivi strategici e per gli obiettivi di performance si è facilitata la lettura di indicatori e target con nuove informazioni suggerite dal NDV nel parere vincolante al documento sul SMVP luav dello scorso 02.12.2021.

Similmente a quanto fatto nella prima sottosezione per gli obiettivi strategici, basandoci anche sulle indicazioni della bozza di decreto e delle linee guida³ abbiamo effettuata la riclassificazione degli obiettivi gestionali di ateneo nell'ambito del modello del valore pubblico prima individuando le variabili di performance:

³ ASTRID, Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Tab 10 riclassificazione degli obiettivi gestionali di ateneo nell'ambito del modello del valore pubblico

B		Obiettivo 2022
efficacia-qual erogata	1	Supporto al rinnovo dell'accreditamento periodico della sede ai fini AVA a distanza di 5 anni dalla visita in loco dell'ANVUR tenuto conto dei requisiti del DM1154/2021 e relativi allegati
	4	Analisi delle procedure di acquisizione dei beni e servizi al fine di garantire un miglioramento del procedimento in termini di efficienza ed efficacia*
	7	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico
	8	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A
	9	Implementazione del modulo Iris RM (resources management)*
	10	Supporto all'acquisizione di fondi archivistici della biblioteca e dell'archivio progetti, l'organizzazione di mostre ed eventi, la partecipazione a bandi competitivi per progetti su tematiche culturali
	21	Supporto alla promozione dell'avvio del nuovo corso in design di Vicenza e della scuola di specializzazione dei beni culturali
	6	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR
	19	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico
	22	Implementazione del modulo Iris RM (resources management)*
efficacia-quant erogata	2	Digitalizzazione delle delibere e dei verbali del consiglio di dipartimento*
	24	Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati**
efficienza-temporale	2	Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *
	2	Realizzazione del primo PIAO (piano integrato attività e organizzazione) con integrazione dei documenti preesistenti (POLA, piano performance, ecc...)*
salute delle risorse-digita	3	Supporto alla realizzazione del nuovo piano strategico di ateneo*
	17	Supporto alla progettazione e realizzazione del piano della comunicazione dell'ateneo con relative ricadute sul sito web
salute delle risorse-infor	11	Supporto tecnico-logistico al progetto di riqualificazione del campus di Santa Marta**/**
	12	Completamento dell'infrastrutturazione tecnologica e dell'adozione del nuovo modello gestionale delle aule didattiche di ateneo (richieste Nucleo/studenti)***
	13	Completamento della messa a norma antincendio del Cotonificio e di almeno altri due edifici dell'ateneo
	14	Esecuzione della ricognizione inventariale e revisione spazi
salute delle risorse-infras		Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. e docente, regolamento reclutamento
	15	personale docente e ricercatore*/**
salute delle risorse-profe	16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico/**
		Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e
	23	Implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR**
salute delle risorse-relazi	18	Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030**
	20	Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee**
(vuoto)	20	(realizzazione di un documento di definizione degli interventi)
	5	Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA*

E poi definendo gli obiettivi di cui alla sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione di cui all'art. 3:

Tab 11 riclassificazione degli obiettivi gestionali di ateneo nell'ambito del modello del valore pubblico

A		Obiettivo 2022
accessibilità digitale	9	Implementazione del modulo Iris RM (resources management)*
	12	Completamento dell'infrastrutturazione tecnologica e dell'adozione del nuovo modello gestionale delle aule didattiche di ateneo (richieste Nucleo/studenti)***
	19	Digitalizzazione delle delibere e dei verbali del consiglio di dipartimento*
	22	Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati**
	24	Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *
	11	Supporto tecnico-logistico al progetto di riqualificazione del campus di Santa Marta**/**
	4	Analisi delle procedure di acquisizione dei beni e servizi al fine di garantire un miglioramento del procedimento in termini di efficienza ed efficacia*
	5	Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA*
	15	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. e docente, regolamento reclutamento personale docente e ricercatore*/**
	16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico/**
procedure da reingegneri	1	Supporto al rinnovo dell'accreditamento periodico della sede ai fini AVA a distanza di 5 anni dalla visita in loco dell'ANVUR tenuto conto dei requisiti del DM1154/2021 e
	1	relativi allegati
(vuoto)	2	Realizzazione del primo PIAO (piano integrato attività e organizzazione) con integrazione dei documenti preesistenti (POLA, piano performance, ecc...)*
	3	Supporto alla realizzazione del nuovo piano strategico di ateneo*
	6	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR
	7	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico
	8	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A
	10	Supporto all'acquisizione di fondi archivistici della biblioteca e dell'archivio progetti, l'organizzazione di mostre ed eventi, la partecipazione a bandi competitivi per progetti su tematiche culturali
	13	Completamento della messa a norma antincendio del Cotonificio e di almeno altri due edifici dell'ateneo
	14	Esecuzione della ricognizione inventariale e revisione spazi
	17	Supporto alla progettazione e realizzazione del piano della comunicazione dell'ateneo con relative ricadute sul sito web
	18	Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030**
	20	Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee**
	21	Supporto alla promozione dell'avvio del nuovo corso in design di Vicenza e della scuola di specializzazione dei beni culturali
	23	Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e l'implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR**

Per quanto riguarda l'accessibilità fisica: si precisa che:

- Ob n. 11) Supporto tecnico-logistico al progetto di qualificazione del Campus di Santa Marta: la progettazione sarà improntata alla eliminazione delle barriere architettoniche al fine di garantire la completa accessibilità degli spazi.
- Ob n. 12) Completamento infrastrutturazione tecnologica aule: l'infrastrutturazione sarà estesa

al supporto alle tecnologie assistive.

Per quanto riguarda l'accessibilità digitale l'ateneo ha in programma:

- di partecipare al Laboratorio di trasformazione digitale nell'ambito del Progetto good Practice del MIP Polimi; si tratta di un'indagine esplorativa sul livello di digitalizzazione dei servizi tecnico amministrativi volta a analizzare il cambiamento del livello di digitalizzazione nell'ultimo anno e il legame con la soddisfazione degli utenti al fine di migliorare il rapporto con gli utenti. La presentazione dei risultati a cura del MIP avverrà a novembre.
- di effettuare in collaborazione con Deloitte e CODAU una rilevazione, in modalità di auto-assessment, delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo dell'ateneo per sviluppare una maggiore conoscenza del livello di presidio delle competenze digitali al fine di individuare le adeguate aree di sviluppo e di intervento.
- l'adesione al Syllabus per la formazione digitale, un'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, con l'obiettivo di promuovere l'autoverifica delle competenze digitali del proprio personale e la promozione di formazione mirata rispetto ai fabbisogni formativi rilevati, al fine di promuovere l'affermazione di una cultura condivisa e aperta all'innovazione digitale e al cambiamento.

Gli obiettivi di performance e miglioramento continuo

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

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

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

Tab. 12 Obiettivi-indicatori di efficienza dei servizi

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AT	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%).	Totale metri quadri fornito da AT	Gli indicatori sono dati dal rapporto tra i costi retributivi e il driver espressivo dell'attività svolta dall'area. I costi retributivi comprendono Retribuzione base, oneri e IRAP relativi al tutto il personale t.a. afferente a
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU		Unità di personale forniti da AFRU – DRUO Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF	
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS		Totale studenti iscritti forniti da ADSS	
Costo	- Costi retributivi del personale assegnato	Dirigente ARSB		proventi	

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)			ricerca forniti da AFRU – DBF utenti forniti da ARSBD-DSBD	ciascuna struttura
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'ateneo/entrate complessive	DG		Banca dati MUR PRO3 a cura di DG-servizio CDG	

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

Gli indicatori della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento al vigente SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 02.12.2021 e approvato dal Consiglio di Amministrazione luav nella seduta del 21.12.2021.

Conformemente alle disposizioni del D.Lgs 74/2017 di modifica del D.Lgs 150 e alle raccomandazioni dell'ANVUR, l'ateneo realizza annualmente un ampio e articolato **monitoraggio della customer satisfaction** dei principali stakeholders (studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari previsti dal progetto Good Practice⁴ sia attraverso questionari integrativi diffusi in via autonoma dall'ateneo.

Un sotto insieme delle risposte raccolte, di seguito evidenziato nella tabella, è utilizzato anche ai fini della valutazione della performance, come previsto dal DLG 150/2009 e in linea con le recenti indicazioni inerenti l'utilizzo di modalità integrative di valutazione individuale⁵.

Tab. 13 Obiettivi-indicatori di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
172 - Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	Gli indicatori di C.S. sono costruiti con le domande presenti nei questionari: -GP con risposte su scala 1-6 (min=1 ; max =6) riscalate sulla scala 1-4. -Integrativi con risposte su scala
174 - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale")			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
1171 - Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	

⁴ Progetto coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) inerente il monitoraggio della performance amministrativa delle università italiane aderenti, a cui luav partecipa dal 2007.

⁵ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2.

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
I200 - Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità e presidio qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione)		termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	1-4 (min=1 ; max =4). Gli indicatori sono calcolati: -come media delle valutazioni della domanda di riferimento dove c'è un solo stakeholder; -come media delle medie quando gli stakeholder sono più di uno.
I41 - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I73 - Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I168_1 - Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I154 - Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I19 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I04 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Dirigente AFRU e strutture dell'Area		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I08 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I123 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I124 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I173 - Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I172 - Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I120 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente AT e strutture dell'Area		Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I18 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I23 - Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti	Dirigente ADSS e strutture dell'Area		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I26 - Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I34 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	

Si rammenta che gli obiettivi della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento all'aggiornamento

annuale del documento sul SMVP, sopra indicato.

Il processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

Il primo Piano Strategico luav emanato nel 2017 (rif. periodo 2017-19) è frutto di un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed è stato elaborato a seguito di numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore. Questi hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo. Il processo è stato quindi molto articolato e partecipato, oltre che trasparente. I rilevanti cambiamenti di contesto 2018-19 (nuovo statuto, unificazione dei dipartimenti, riorganizzazione, ecc.) hanno determinato un nuovo percorso di ridefinizione degli obiettivi strategici dell'ateneo, più aderenti alla dinamica del contesto: nel biennio 2019-20 il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca e per la didattica, che costituiscono i primi elementi di aggiornamento del piano strategico. La fase attuale, dopo l'elezione del Rettore e la definizione della nuova governance alla fine del 2021, mira alla elaborazione del nuovo Piano Strategico in grado di sintetizzare le 6 missioni del programma di mandato in un aggiornato sistema di indicatori strategici da declinare nel piano operativo.

Dagli obiettivi strategici del piano discendono gli obiettivi gestionali, che ne realizzano l'implementazione e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa. Essi sono elaborati sulla base di un processo di condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, entro le scadenze previste per legge. Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 il processo prevede che la definizione dei nuovi obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", che sono evidenziati nei colloqui individuali del direttore generale con i singoli dirigenti nel mese di dicembre, finalizzati a definire i nuovi obiettivi. Il processo di analisi dei risultati conseguiti e di definizione dei nuovi obiettivi gestionali di ateneo avviene in una modalità intermedia tra gli approcci top-down e bottom-up.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi concordati, entro il mese di marzo, condividono gli obiettivi stabiliti dal piano integrato approvato con i responsabili delle loro aree, i quali, a loro volta, concludono la condivisione con i rispettivi collaboratori mediante un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale.

Il processo non è quindi unidirezionale (top-down/bottom-up), in quanto i momenti di condivisione tra responsabile e collaboratori determinano modifiche e integrazioni, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

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

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

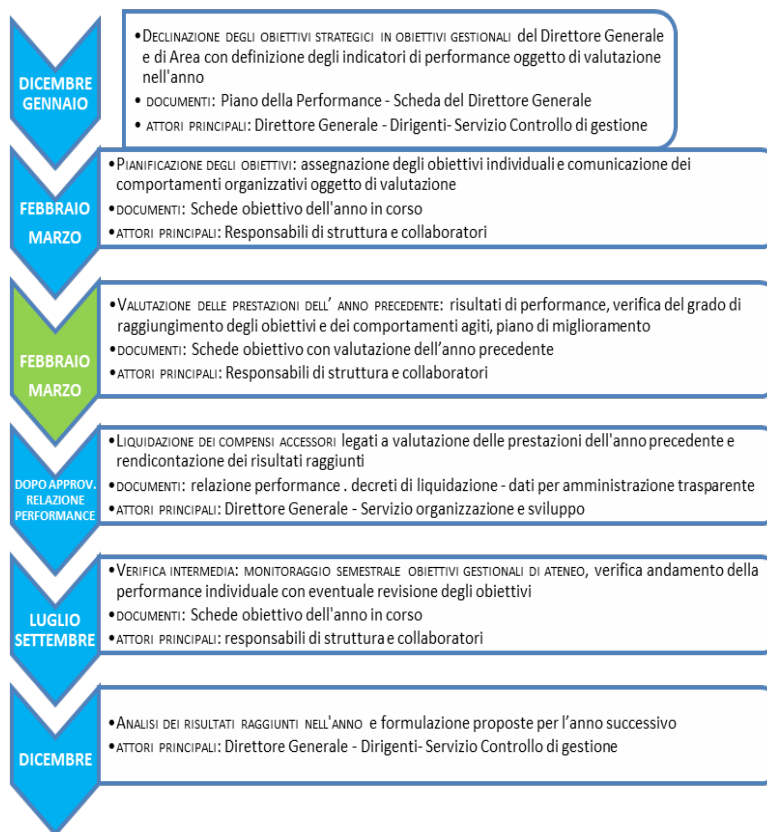
La definizione degli obiettivi, che è la prima fase del ciclo della performance, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un **software proprietario (e-Valuation)** che consente di gestire on-line tutta la procedura (ma la condivisione avviene necessariamente mediante colloquio frontale).

L'applicativo consente a ciascun responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori (ma anche di visualizzare le schede degli anni precedenti) e al collaboratore di prendere visione della scheda dell'anno (e di visualizzare anche le schede degli anni precedenti); esso consente ai responsabili di livello superiore (di divisione e di area) anche di approvare le schede elaborate dai propri collaboratori/responsabili (di livello subordinato).

La procedura prevede una fase iniziale di condivisione degli obiettivi con il proprio responsabile, in cui il collaboratore può interagire anche proponendo modifiche o nuovi obiettivi.

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

Fig. 3 Ciclo di gestione della performance Iuav



2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziare

Il sistema di contabilità analitica (COA) dell'ateneo⁶ si articola in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget e in dimensioni analitiche, che costituiscono centri di destinazione dei costi. La COA monitora anche i progetti (sia di ricerca che in altri ambiti, ad es. di investimento).

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

Fin dal 2013, anno di ingresso nel sistema di contabilità economico patrimoniale, la COA dell'ateneo consente di approvare il budget unico di ateneo sia per natura sia per ciascuna delle aree di supporto⁷. Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti

⁶ L'Università Iuav dal 2012 adotta il Data Warehouse U-Gov ed è dotata di una contabilità analitica (COA) che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse.

⁷ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/index.htm>

sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'ateneo.

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

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

In sede di elaborazione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio 2022, tra settembre e dicembre 2021, i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2022.

Dopo l'approvazione del piano integrato 2022 tali obiettivi saranno contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati contabilmente.

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

Tab 14 Risorse stanziati –obiettivi di performance

STRUTTURA	PROGETTO	OB. DI RIFER. IM.	CODICE CONTO	DENOMINAZIONE CONTO	IMPORTO
AFRU - DB	Affiancamento e supporto a ditta esterna nell'analisi della ricognizione inventariale beni mobili	13	CA.3.11.04.34	consulenze direzionali	100.000
				TOT	100.000
AT	Restauro e revisione funzionale Convento Terese	10	CA.3.11.04.32	CONSULENZE TECNICHE	120.000
			CA.1.10.01.02	COSTI DI SVILUPPO	45.000
			CA.1.10.05.01	MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	1.000.000
				TOT	1.165.000
AT	Riconversione complessiva degli spazi di ateneo	10-11-12	CA.1.11.01.01	EDIFICI	70.000
			CA.1.11.02.01	IMPIANTI GENERICI	52.500
			CA.1.11.02.04	ATTREZZATURE INFORMATICHE	100.000
				TOT	222.500
ARSBD - DSBD - Servizio archivio progetti	Archivio progetti: incremento dei fondi archivistici e loro valorizzazione	9	CA.3.10.10.01	Compensi a relatori per partecipazione a convegni e seminari	4.000
			CA.3.10.10.06	Spese allestimento convegni e seminari	13.000
			CA.3.10.08.01	Materiale di consumo laboratori e centri	3.000
			CA.3.11.04.09	Trasporti e facchinaggi	15.000
			CA.3.11.04.11	Premi assicurativi	3.000
			CA.3.11.06.14	manutenzioni attrezzature	1.000
CA.3.16.01.02	Altre imposte e tasse	1.000			
				TOT	40.000
ARSBD - DR - Servizio Trasferimento tecnologico, Territorio e Innovazione	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	7	CA.3.10.10.01	Compensi a relatori per partecipazione a convegni e seminari	750
			CA.3.10.10.02	Rimborsi a relatori per partecipazione convegni e seminari	750
			CA.3.10.10.05	Spese per ristorazione e ospitalità	1.000
			CA.3.10.10.06	Spese allestimento convegni e seminari	1.000
			CA.3.10.10.07	Materiale promozionale	500
			CA.3.11.03.03	Pubblicazioni e stampe	1.000
			CA.3.11.05.04	Rimborsi forfettari spese	9.000
CA.3.11.06.19	Quote associative	3.500			

		CA.1.10.02.01	Diritti di brevetto	4.500
			TOT	22.000
			TOT COMPLESSIVO	1.549.500

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

2.2.3 Le politiche per la qualità

Come riportato nella relazione delle performance del 2020, in maggio 2020, a tre anni dal decreto di accreditamento ministeriale, il NdV ha rendicontato ad ANVUR sulle attività messe in campo per il superamento delle criticità relative ai corsi di studio. Al momento attuale, a distanza di quasi due anni, l'ateneo è ancora in attesa di un riscontro da parte di ANVUR. Nel frattempo si è preparato a risolvere le criticità sollevate dalla CEV in merito ai requisiti di sistema, sui quali il NdV dovrà rendicontare nel maggio 2022.

Nel 2021 è stato implementato il nuovo sistema di assicurazione della qualità approvato dal senato accademico nel luglio 2020 con gli obiettivi di dare più attenzione ai risultati effettivi del sistema di assicurazione della qualità della didattica e di sviluppare maggiormente l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione.

Più nel dettaglio, il PQ in accordo con NdV e la commissione paritetica docenti studenti ha implementato le seguenti azioni: 1) messa in opera del sistema di AQ della ricerca e terza missione (è stata predisposta la rilevazione annuale delle attività di ricerca e terza missione, anche tramite la costituzione di un gruppo di lavoro e un questionario a tutti i docenti); 2) verifica della ripartizione delle competenze e del funzionamento del passaggio di informazioni tra gli attori della AQ nella nuova organizzazione dell'ateneo (sono stati predisposti dei calendari con il dettaglio dei materiali di input e di output per ciascun attore del sistema AQ); 3) valorizzazione delle opinioni degli studenti- attività volte al miglioramento del dato statistico al fine di far comprendere agli studenti l'utilità delle rilevazioni (è stato progettato un incontro con gli studenti che non è stato realizzato a causa della pandemia); 4) miglioramento della efficacia delle attività di monitoraggio della didattica - le istanze emerse dal processo di autovalutazione sono state confrontate con le azioni già intraprese attraverso la rilettura dei documenti strategici e gestionali di ateneo al fine di evidenziare le azioni ancora da intraprendere (l'attività è giunta ad un grado di maturazione da consentire l'implementazione del ciclo di Deming previsto dal nuovo sistema AQ di ateneo); 5) audit dei cds – il PQ ha continuato la collaborazione con il NdV per le attività di audizione dei corsi di studio; 6) supporto ai docenti e accompagnamento degli stessi nel processo di cambiamento in atto nell'erogazione della didattica a seguito dell'emergenza sanitaria (sono stati somministrati due questionari ai docenti per capire le loro necessità).

Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si riconferma la necessità di dedicarsi maggiormente all'applicazione della metodologia per la consultazione delle parti sociali, con le azioni volte a comprendere la domanda di formazione dei corsi di studio, sia nelle occasioni di cambi di ordinamento - per una migliore definizione dell'offerta formativa esistente - sia per l'attivazione di nuovi corsi. Inoltre come previsto dal nuovo sistema AQ andranno potenziate le attività di comunicazione delle attività del PQ, al fine di diffondere ulteriormente la cultura della qualità.

2.2.4 La performance individuale

Il sistema degli obiettivi Iuav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito secondo un processo di condivisione a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, dai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

Il sistema di misurazione della performance: la scheda individuale

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

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

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

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

Gli indicatori utilizzati possono essere:

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

Target e livelli di performance: per gli obiettivi di performance delle aree amministrative sono previsti due target:

1. per quelli relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando

adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati; la finalità implicita è la riduzione o comunque il contenimento dei costi.

2. per quelli relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (allegato 4 del documento sul SMVP Iuav⁸) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

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

I comportamenti organizzativi presentano come parametro indicatore pre-definito il "comportamento osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è sintetizzato nella **scheda obiettivi individuale** che prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100; è previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i divisori) e un peso degli obiettivi di Performance dell'area uguale per tutti i titolari di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il miglioramento degli indicatori di performance.

Tab 15 Ponderazione degli obiettivi per tipologia e ruolo

TIPOLOGIA	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di servizio, titolari di funz. spec. o incarico		EP	C o D
	<i>Dirigenti</i>	<i>EP o D</i>	<i>EP</i>	<i>C o D</i>		
OBIETTIVI						
Ateneo	max 50%	max 50%	max 30%	max 30%	max 20%	max 10%
Performance di area	min 20%	20%	20%	20%	20%	
Struttura		<i>min 0%</i> se peso obiettivi Ateneo < max	<i>min 15%</i>	<i>min 15%</i>	<i>min 20%</i>	<i>min 50%</i>
COMPORAMENTI						
Comportamenti	30%	30%	35%	35%	40%	40%

È il responsabile/valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo (A) e Struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la tipologia di riferimento. Fanno

⁸ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di-1/sistema-misurazione-e-valutazione-performance-2021.pdf>

eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% con possibilità di aumento solo per i dirigenti e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo. La scheda obiettivi individuale evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione, la tipologia, il parametro, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target). La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 10, ha poi un impatto sul sistema premiante.

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di misura da 0 a 10. Nella scheda di valutazione individuale per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo".

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

Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 6) o eccellente (10) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte del valutatore nella sezione osservazioni del valutatore.

Tabella 16: scala di misura della performance individuale

LIVELLO DI PERFORMANCE	inadeguato	minimo	adeguato	eccellente
VALUTAZIONE	fino a 5,99	da 6 a 7,99	da 8 a 9,99	10
PRESTAZIONE	negativa	positiva		eccellente

La **valutazione del direttore generale**, che viene approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del NdV di ateneo è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- peso del 10% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore globale di incidenza delle spese del personale, in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
- peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholders attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders (studenti, PTA, docenti)
- peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

Il collegamento al sistema premiante

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

annualmente.

A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva.

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

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

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

Tab. 17 valutazione e indennità

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
da 0 a 5,99	Nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,50 a 10	100%

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

Al personale di categoria C e D con indennità di responsabilità o di funzione specialistica il 33,33% dell'indennità (ex. art. 91 co. 3 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo secondo la precedente tabella.

Al personale di categoria EP viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni (ex. art. 90 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Per i dirigenti viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Al direttore generale viene erogato una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al

risultato raggiunto. Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legata alla valutazione delle prestazioni:

- a) da 0 a 5,99: indennità di risultato pari a 0;
- b) da 6 a 10: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

Dal 2018, in applicazione all'art. 20 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale di categoria EP) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, ad una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento.

Le procedure di conciliazione

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione, composto dal direttore generale in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

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

2.2.5 La customer satisfaction

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

I target sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, una buona parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano). Questo consente oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di un confronto esterno.

Per gli aspetti non considerati dai questionari Good Practice sono utilizzati altri questionari integrativi,

per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione, raccolta e elaborazione.

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

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Nella presente sezione del PIAO confluisce la programmazione contenuta nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) di Iuav per il triennio 2022-2024.

Di seguito si riporta il testo del Piano, nel quale, ad esito della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio corruttivo degli uffici e dell'individuazione delle relative misure di trattamento, vengono individuati gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione nonché in materia di trasparenza dell'organizzazione e dell'attività amministrativa.

2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano

Il Piano è predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), ai sensi della legge n. 190/2012 rubricata "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", in conformità alla normativa vigente in materia, nonché agli atti di indirizzo emanati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, da ultimo con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, emanato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 e in particolare, con riferimento agli aspetti metodologici, al relativo Allegato 1 del PNA.

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Il RPCT di Ateneo è la dott.ssa Lucia Basile, dirigente dell'area didattica e servizi agli studenti, nominata dal consiglio di amministrazione Iuav con delibera n. 112 del 27 giugno 2018, a partire dal 1 ottobre 2018 fino a diversa disposizione o revoca.

Supporto operativo al RPCT

Il RPCT si avvale della collaborazione di apposita struttura amministrativa, individuata nel servizio affari istituzionali fino al 28 febbraio 2021 e nel servizio affari legali a partire dal 1 marzo 2021. Tale struttura fornisce la sua collaborazione nella definizione delle strategie e nell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza tenendo conto dei necessari collegamenti con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione.

Soggetti coinvolti nell'elaborazione

Contribuiscono alla redazione del PTPCT i dirigenti dell'ateneo, in particolare per l'analisi del rischio e il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

Forniscono contributi i seguenti servizi:

Affari legali, in relazione alla quantità e qualità del contenzioso, dei procedimenti disciplinari a carico del personale tecnico amministrativo e docente;

Controllo di gestione e attività ispettive, per le modalità e l'esito di controlli in materia d'incarichi;

Organizzazione, per il piano della formazione in materia di anticorruzione e per l'aggiornamento

dell'organigramma in collaborazione col servizio Comunicazione.

Per il dato sul contesto esterno si è chiesto il supporto della Prefettura di Venezia – Ufficio territoriale del Governo, che periodicamente ricostruisce il quadro sul territorio in materia di criminalità.

Adozione, pubblicazione e destinatari del PTPCT

A conclusione del processo di redazione, il PTPCT è predisposto entro le scadenze indicate da Anac, di regola il 31 gennaio e presentato al consiglio di amministrazione per la sua approvazione.

Per il 2022, per le motivazioni indicate in premessa, il presente Piano è stato predisposto per la relativa approvazione entro il 30 aprile 2022, come da delibera Anac n. 1 del 2022.

Il PTPCT è pubblicato nella pagina web di ateneo nell'apposita sezione di "Amministrazione Trasparente". Dell'adozione nonché della pubblicazione del Piano viene data apposita comunicazione alla comunità Iuav, al fine del rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

I destinatari del Piano sono coloro che prestano, a qualunque titolo, servizio presso l'Amministrazione (art.1, co. 2-bis, l. 190/2012).

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

Attuazione del PTPCT

Il RPCT presidia l'attuazione del PTPCT e nel suo ruolo di impulso e programmazione provvede, tramite l'attività di pianificazione e con proprie circolari e provvedimenti, a darne effettività coordinandosi con i dirigenti e i responsabili rispetto alle misure adottate e da adottare, tenendo conto degli obblighi di legge e delle disposizioni di Anac.

Concorrono all'attuazione del Piano i soggetti indicati nel Piano stesso a presidio di attività in esso richiamate, afferenti ai servizi in cui è suddivisa ogni area organizzativa dell'ateneo.

Per quanto riguarda la **Sezione "Gestione del rischio"**, concorrono all'individuazione, adozione, attuazione e monitoraggio delle misure riportate nell'**allegato 2.4 - registro dei rischi** e nell'**allegato 2.5 - monitoraggio misure 2021**, i soggetti indicati nei citati allegati, oltre ai soggetti coinvolti nelle attività relative alla mappatura di processi.

Per quanto riguarda la **Sezione "Trasparenza"**, nell'**allegato 2.6 - flussi informativi per la trasparenza** sono riepilogate in forma tabellare le competenze riferite alla elaborazione, pubblicazione e gestione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente, modificate, laddove necessario, in coerenza con le modifiche organizzative eventualmente intervenute; formato e contenuto dei dati per la trasparenza sono inoltre oggetto di monitoraggio del DPO che si confronta con il RPCT per elaborare apposite note di raccomandazione ai servizi competenti.

2.3.1.2 Coordinamento con gli atti di programmazione della performance

Come anticipato il PTPCT Iuav è predisposto coerentemente col Piano integrato della performance e col Piano strategico di ateneo, che indica i presupposti e gli orientamenti politici indicati dagli organi di governo.

Nel Piano integrato della Performance, predisposto ai sensi dell'articolo 10 del decreto legislativo 27

ottobre 2009 n. 150, sono individuati annualmente gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni), tenendo conto delle linee strategiche di ateneo in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

In particolare, come ricordato nei precedenti PTPCT, a seguito dell'entrata in vigore delle modifiche statutarie e della conseguente riorganizzazione della struttura di gestione dell'ateneo, si era stabilito a partire dal triennio 2019-2021 che ogni dirigente fosse tenuto procedere con l'analisi e la revisione dei processi organizzativi, secondo obiettivi indicati nel Piano integrato col fine di dare progressiva attuazione alle disposizioni dell'allegato metodologico al PNA 2019 in materia di analisi del rischio. Nel Piano integrato sono indicati gli obiettivi gestionali che riguardano specificamente i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza programmati, secondo il collegamento con gli obiettivi di performance per darne effettività.

Gli obiettivi sono indicati nel Piano integrato, con le rispettive aree dirigenziali responsabili.

Nel Piano integrato per il triennio 2022-2024 è stato previsto il completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA entro il 2022 e il completamento dell'analisi dei rischi entro il 2023; ciò, poiché l'analisi e la conseguente reingegnerizzazione dei processi sono prodromiche agli interventi di analisi del rischio e di potenziamento delle misure di anticorruzione.

Il Piano integrato è pubblicato e consultabile nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata Performance del sito web di ateneo, al seguente indirizzo

www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm.

Inoltre, come evidenziato nei precedenti PTPCT, il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV e senza sovrapposizioni con le funzioni proprie del Presidio della Qualità (PQ), certifica l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e verifica l'andamento della performance e del complessivo funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) eventualmente segnalando nella sua relazione la necessità o opportunità di interventi correttivi in un'ottica di collaborazione con la direzione dell'ateneo.

Le relazioni del Nucleo di valutazione quale OIV in materia di performance sono consultabili nella sezione dedicata di Amministrazione Trasparente al seguente indirizzo

<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-/index.htm>.

2.3.2 Gestione del rischio

2.3.2.1 Processo di gestione del rischio

L'Ateneo adotta, in conformità alle indicazioni metodologiche e ai principi riportati nell'allegato 1 del PNA 2019, un processo di gestione del rischio, dove per "gestione del rischio" si intende l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio di corruzione, e per "processo di gestione del rischio di corruzione" lo strumento da utilizzare per la riduzione delle probabilità che il rischio si verifichi. In particolare, nel corso del 2021, l'Ateneo ha proceduto a recepire le indicazioni fornite da Anac con il citato atto di indirizzo, ponendo le basi per mettere a punto una nuova metodologia di analisi del rischio che superi le indicazioni dei PNA 2013 e 2015, secondo un principio di gradualità.

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

- 1) **Analisi del contesto** esterno e interno;
- 2) **Valutazione dei rischi**, tramite l'identificazione, l'analisi e la ponderazione dei rischi emersi;
- 3) **Trattamento dei rischi**, con identificazione e programmazione delle misure di trattamento.

A tali fasi si aggiungono due ulteriori fasi che devono caratterizzare ogni ciclo del processo di gestione, procedendo in parallelo con le fasi di cui sopra:

- 4) **Monitoraggio e Riesame**, rispetto all'evoluzione dei rischi e del relativo trattamento;
- 5) **Consultazione e Comunicazione**, con gli stakeholder interni ed esterni all'amministrazione durante tutte le fasi del processo.

2.3.2.2 Analisi del contesto

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

Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha come duplice obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

Nell'ambito di un graduale adeguamento da parte dell'ateneo alle indicazioni fornite con l'allegato "metodologico" al PNA 2019, l'Ateneo intende programmare un aggiornamento dell'analisi del contesto esterno operata finora, nell'ottica di includere nell'analisi la mappatura degli stakeholder e dei loro interessi rispetto alle attività dell'Ateneo.

L'aggiornamento dell'analisi del contesto esterno che si intende operare, in particolare, avverrà a partire dalla ricognizione della normativa disciplinante l'organizzazione e delle attività svolte dall'Ateneo nei vari ambiti in cui opera, al fine di individuare i principali settori di attività dell'Ateneo e di conseguenza i soggetti che interagiscono con esso e in relazione a quali attività e processi; l'interazione con i principali stakeholder, l'analisi delle attività oggetto di tali interazioni nonché la rilevanza degli interessi sottesi a tali interazioni, tenuto conto dei dati analizzati e dei fattori emersi, consentirà infatti di illustrare l'incidenza del contesto esterno di riferimento dell'Ateneo, di modo che l'analisi del rischio tenga conto delle relative risultanze.

Per il presente PTPCT rimane fermo il riferimento all'analisi del contesto esterno effettuata in precedenza, debitamente aggiornata in base ai dati disponibili.

Contesto internazionale

Come noto, Transparency International, organizzazione che persegue finalità di contrasto alla corruzione, misura annualmente la "percezione della corruzione" secondo un indice ("CPI") che si riferisce al livello di corruzione e scarsa trasparenza percepito dal cittadino rispetto a chi gestisce la cosa pubblica, così come i conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni e che classifica i Paesi attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti a esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

In base agli ultimi dati disponibili⁹, l'Indice di percezione della corruzione (CPI) 2021 pubblicato da Transparency International pone l'Italia al 42° posto in una classifica di 180 Paesi e territori analizzati secondo il livello di corruzione percepita nel settore pubblico.

Rispetto al 2020, l'Italia ha migliorato il proprio punteggio (da 53 a 56), guadagnando ben dieci posizioni nella graduatoria complessiva (da 52° a 42°) pur restando collocata in una fascia intermedia, al 17° posto su 27, nell'ambito dei Paesi membri dell'Unione europea.

Il 2021 ha segnato pertanto una nuova ripresa della tendenza positiva che vede l'Italia guadagnare complessivamente 14 punti dal 2012 ad oggi.

Dall'evento di presentazione dei dati del 25 gennaio 2022 è emerso che il progresso dell'Italia evidenziato nell'edizione 2021 del CPI, in linea con il costante miglioramento dal 2012, sarebbe il risultato della crescente attenzione dedicata al problema della corruzione nell'ultimo decennio e farebbe ben sperare per la ripresa economica del Paese dopo la crisi generata dalla pandemia; come è stato evidenziato in tale occasione, infatti, la fase di rilancio del Paese richiede la massima attenzione alla prevenzione dei rischi di corruzione, affinché gli impegni presi per la digitalizzazione,

⁹ <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione/>

l'innovazione, la transizione ecologica, la sanità e le infrastrutture possano trovare piena realizzazione.

Il Presidente di Anac, Avv. Giuseppe Busia, nel suo intervento ha ribadito la centralità dell'impegno nella prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche alla luce dell'opportunità costituita dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dagli investimenti che da questo derivano, ricordando gli obiettivi dell'Autorità con riferimento alla digitalizzazione delle procedure di affidamento al fine di garantire maggiore trasparenza e confronto concorrenziale e, di conseguenza, migliori servizi per i cittadini, alla normativa sul whistleblowing, alla banca dati nazionale dei contratti pubblici e alla realizzazione della piattaforma unica della trasparenza.

Contesto nazionale

Con riferimento allo scenario nazionale, si ritengono particolarmente utili ai fini dell'analisi i risultati del rapporto elaborato da Anac, presentato in data 17 ottobre 2019 e intitolato "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare"¹⁰, predisposto a partire dall'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel periodo di riferimento.

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

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

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

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

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

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

¹⁰ <https://www.anticorruzione.it/-/la-corruzione-in-italia-2016-2019.-numeri-luoghi-e-contropartite-del-malaffare?inheritRedirect=true>

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

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

Contesto regionale e locale

Con riferimento allo scenario regionale, come emerge dalle relazioni al Parlamento del Ministero dell'Interno in ordine alle attività svolte e ai risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia per il primo e secondo semestre 2020¹¹, il Veneto si conferma come una delle regioni trainanti per l'economia nazionale disponendo di una rete di infrastrutture efficienti che favoriscono lo sviluppo imprenditoriale. Il porto di Venezia-Marghera, l'aeroporto "Marco Polo" e gli interporti di Padova e Verona costituiscono snodi nevralgici per la movimentazione internazionale di passeggeri e merci. Tali importanti infrastrutture se, da un lato, rappresentano un chiaro vantaggio competitivo, dall'altro, richiedono tuttavia una costante attenzione affinché siano tempestivamente poste in essere azioni di contrasto allo sviluppo di traffici criminali transnazionali.

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

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

La recessione che rischia di travolgere molti settori produttivi agevola le consorterie che, godendo di importanti disponibilità economiche, hanno la possibilità di prestarsi quali

¹¹ <https://direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>

“ammortizzatori sociali” illegali, per soggetti ed imprese in difficoltà. Il rischio evidente è che le “mafie”, garantendo la liquidità necessaria a tutti gli attori in difficoltà nel panorama economico, possano realizzare una pressione usuraria ed estorsiva, volta all’acquisizione delle attività d’impresa e commerciali.

Per un’analisi riferita a dati di sicurezza pubblica e legalità nella città, al fine di comprendere le dinamiche del rischio corruttivo e il possibile impatto sull’ateneo, è stato richiesto, come ogni anno, il supporto tecnico dell’Ufficio territoriale del Governo della Prefettura di Venezia, che ha fornito nel mese di gennaio la propria relazione in merito per l’anno 2021.

La relazione presentata permette di riconfermare sostanzialmente il quadro sul territorio regionale e in particolare veneziano rappresentato nel precedente Piano.

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

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

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

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

- a) per i settori dello smaltimento di rifiuti (interessati nel passato da fatti illeciti accertati in materia di gestione dei rifiuti), rilevando come sintomatica di possibile illiceità il ricorso ad affidamenti diretti sotto soglia che sfuggono al controllo antimafia nonché alla procedura ad evidenza pubblica che possono favorire accordi tra funzionari preposti ed imprenditori;
- b) per il tessuto economico-produttivo locale, in particolare col fenomeno dell’usura e

- dell'infiltrazione nelle imprese;
- c) per le grandi opere e la gestione degli appalti pubblici.

Contesto universitario

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

Le citate peculiarità rendono le amministrazioni del comparto soggette a specifici rischi corruttivi, come anche evidenziato nell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, che ha raccomandato attenta vigilanza in particolare in materia di conflitti di interesse, rotazione degli incarichi e programmazione del reclutamento dei docenti.

Dall'analisi del dato giudiziario relativo al comparto universitario emergono in particolare, illeciti in materia di:

- svolgimento di incarichi esterni da parte dei docenti;
- procedure di reclutamento di professori e ricercatori;
- esami universitari.

Contesto interno

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

Organizzazione amministrativo-gestionale

Nel corso dell'anno sono intervenute una serie di modifiche rispetto al quadro organizzativo descritto nel precedente PTPCT, che hanno portato a una ridefinizione dell'attribuzione di attività alle strutture in relazione ad aggiustamenti e adeguamenti al mutato quadro di riferimento sia interno che esterno.

A seguito di una parziale revisione della struttura organizzativa deliberata dagli organi di ateneo, sono intervenute le seguenti modifiche:

- è venuta meno l'area affari istituzionali e dipartimento unico, istituita nel corso del 2020, che ricomprendeva la divisione affari istituzionali e governance e la divisione dipartimento e laboratori; di conseguenza, le summenzionate divisioni sono state ricollocate in staff alla direzione generale;
- per quanto riguarda la direzione generale, all'interno della divisione affari istituzionali e governance è confluito il servizio segreteria del rettore e direttore generale, precedentemente in staff della direzione generale, mentre l'incarico servizi ispettivi e controlli interni è confluito nel

servizio controllo di gestione, contestualmente rinominato servizio controllo di gestione e attività ispettive, rimanendo in staff alla direzione generale insieme al servizio qualità e valutazione; in staff alla direzione generale è stata inoltre attivata una nuova divisione denominata divisione legale e acquisti, in cui sono confluiti il servizio affari legali, attualmente in staff alla direzione generale, e il servizio acquisti, precedentemente presso l'area tecnica;

- è stata inoltre revisionata la struttura organizzativa dei laboratori, in applicazione di quanto deliberato dal senato accademico nella seduta del 17 marzo 2021.

La descrizione e le principali funzioni assegnate a ciascun servizio dell'ateneo (funzionigramma) sono state ridefinite, dapprima, con decreto del direttore generale repertorio n. 50 del 12 febbraio 2021 e successivamente con decreto del direttore generale repertorio n. 204 del 28 maggio 2021, a seguito dell'approvazione dell'adeguamento della struttura di gestione da parte del senato accademico con delibera del 21 aprile 2021 e del consiglio di amministrazione con delibera del 27 aprile 2021, entrambe consultabili nel portale di ateneo ai seguenti indirizzi:

http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Senato-acc/2021/20210421_sa_verbale.pdf,

http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Consiglio-/2021/20210427_cda_verbale_web.pdf.

Nella sezione Amministrazione trasparente del sito alla voce specifica "articolazione degli uffici", Iuav rende pubblica l'organizzazione con l'organigramma riportato nel paragrafo 3.1.

È inoltre reperibile il dettaglio su nominativi, competenze e funzioni dei servizi dell'amministrazione alla voce specifica "[la nostra organizzazione](#)", così come, sempre sul web, nell'organigramma che restituisce tali informazioni come link in corrispondenza di ogni servizio.

Per quanto riguarda gli organi di governo e gestione e gli organi controllo e valutazione, consultazione e garanzia si rinvia al vigente statuto di ateneo e alla voce "[organi di indirizzo politico amministrativo](#)".

Stato del contenzioso e procedimenti disciplinari

L'analisi del contesto interno richiede inoltre di tener conto anche dello stato del contenzioso e dei procedimenti disciplinari in essere nell'ateneo.

Grazie anche a un'attenta attività di precontenzioso da parte delle strutture amministrative e a una serie di azioni volte a sensibilizzare tutta la comunità universitaria sulle regole di comportamento, comprese quelle in materia di conflitto d'interessi, nonché all'introduzione di regole più oggettive da applicare nei procedimenti sia attraverso l'emanazione di regolamenti che di atti deliberativi degli organi di governo, il numero di contenziosi e dei procedimenti disciplinari insorti nell'anno 2021 si è ridotto notevolmente.

Alcuni contenziosi (in totale 8) hanno riguardato il personale docente, in particolare i seguenti ambiti: svolgimento di incarichi extra-istituzionali non autorizzati, procedure di selezione per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ex art. 24, lettera b) legge 240/2010, procedure di selezione per il reclutamento a tempo determinato ex art. 24, lettera a) legge 240/2010, impugnazione di sanzioni disciplinari. Nella maggior parte dei casi il contenzioso si è protratto per anni, giungendo in Consiglio di Stato, a causa di una non semplice interpretazione delle norme che in alcuni casi non appaiono altresì

ben coordinate tra loro. I predetti contenziosi sono stati avviati prima del 2021: mentre quelli relativi agli incarichi extraistituzionali sono stati definiti nel 2021, gli altri sono in corso e per alcuni di essi si è in attesa del decreto di perenzione.

Tra i contenziosi riguardanti il personale tecnico-amministrativo (due in totale), il più rilevante, instaurato da 77 dipendenti e che ha avuto ad oggetto la restituzione di ritenute operate dall'Ateneo, appartiene a una tipologia di contenzioso che ha interessato la maggior parte degli Atenei italiani. I contenziosi di quest'ambito sono stati entrambi definiti positivamente per l'ateneo.

Per quanto riguarda la tipologia di contenzioso verso i fornitori (in totale cinque), per inadempimento contrattuale, non emergono particolari criticità o particolari differenze rispetto agli anni precedenti sia dal punto di vista della rilevanza economica che dal punto di vista numerico. Tre di questi sono stati definiti in senso favorevole per l'amministrazione nel 2021.

Con riferimento ai procedimenti disciplinari si segnala che nel corso del 2021 non risulta alcun procedimento disciplinare a carico del personale tecnico amministrativo, docenti e studenti.

Con riferimento ad alcuni procedimenti disciplinari già conclusi, avviati negli anni precedenti a carico di 3 docenti per danno erariale conseguente allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali non autorizzati, si segnala che:

- in un caso, il recupero del credito erariale da parte dell'amministrazione è già avvenuto integralmente;
- in un altro caso, il recupero del credito è in corso in base a un piano di rateizzazione che il debitore ha concordato con l'amministrazione;
- nel terzo caso, si è in attesa dell'esito del giudizio di appello avanti la Corte dei Conti.

Mappatura dei processi dell'organizzazione

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

L'ampio processo di riorganizzazione interna della struttura amministrativa aveva reso prioritaria una globale revisione della mappatura dei processi per verificarne l'aderenza con l'attuale realtà organizzativa. Pertanto, nel corso del 2021 sono state intraprese e portate a compimento le attività programmate con riferimento alla realizzazione di una prima mappatura dei macro-processi e processi organizzativi dell'Ateneo.

Nello specifico, a seguito di una formazione specifica in materia, l'area finanza e risorse umane ha dato avvio alle attività connesse alla realizzazione della mappatura dei processi con una prima fase di identificazione dei processi e macro-processi dell'organizzazione; tale attività, realizzata da ciascuna struttura con il coordinamento del servizio organizzazione, ha portato alla disponibilità di un elenco dei processi e macro-processi gestiti dalle varie strutture dell'organizzazione.

Successivamente, l'RPCT ha fornito indicazioni per le successive fasi di sviluppo del progetto, chiedendo ai dirigenti di procedere con l'individuazione di un primo gruppo di processi ad alta priorità di analisi secondo i criteri forniti e, con riferimento a questi, con la fase di descrizione; più precisamente,

con il coordinamento del servizio organizzazione e sviluppo, l'RPCT ha fornito indicazioni per l'avvio della fase di descrizione dei processi, nella quale si svilupperanno gradualmente l'analisi dettagliata dei processi identificati e la loro scomposizione in fasi, come richiesto dall'Allegato 1 al PNA 2019. La fase di descrizione, avviata con riferimento a tale primo gruppo di processi, verrà estesa, nei successivi cicli di gestione del rischio, a tutti i processi, secondo un criterio di gradualità.

La mappatura così realizzata ha costituito la base per le successive fasi di analisi, valutazione e trattamento del rischio.

La mappatura dei processi dell'Ateneo è resa disponibile alla pagina dedicata al Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024, pubblicato nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata *Altri contenuti_Prevenzione della corruzione* nella pagina, raggiungibile al seguente link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/index.htm>.

2.3.2.3 Valutazione del rischio

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

Identificazione del rischio

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

A tale riguardo, come si è anticipato, per il primo ciclo, annuale, di gestione del rischio secondo la metodologia indicata da ANAC nel suddetto Allegato 1, l'RPCT ha chiesto ai dirigenti di procedere individuando un primo gruppo di processi da analizzare, da integrare gradualmente nei successivi cicli di gestione, fino a ricomprendere la totalità dei processi identificati ed inseriti in elenco.

Sulla base dell'elenco dei processi, è stato richiesto a ogni dirigente:

- 1) di individuare un numero non inferiore a 2 processi di propria competenza ad alta priorità di analisi e trattamento, valutata sulla base dei seguenti criteri:
 - a) analisi delle risultanze del monitoraggio delle misure inserite nel PTPCT 2021-2023, come riportato nell'allegato 2.5 - monitoraggio misure 2021 al presente Piano (suddiviso in aree dirigenziali: ADSS; AT; AFRU; ARSBD; DG), dando priorità ai processi per cui:
 - gli esiti della valutazione del rischio non si ritengono attendibili (ad esempio: esito rischio basso su processo oggettivamente a rischio alto);
 - le misure di trattamento sono state riprogrammate (e dunque non attuate);
 - b) analisi di eventuali segnalazioni di illeciti, anche potenziali, o episodi di malfunzionamento ricevute;
 - c) analisi di eventuali contenziosi o procedimenti disciplinari o comunque di "eventi sentinella" relativi a particolari episodi attinenti a specifici ambiti di interesse dell'amministrazione.

- 2) rispetto ai processi individuati ad alta priorità (minimo 2 per area), di procedere alla loro scomposizione e analisi in fasi, in base agli esiti degli incontri avvenuti con il servizio organizzazione e sviluppo e secondo apposito modello predisposto e fornito dallo stesso servizio;
- 3) rispetto ai medesimi processi di cui al punto 2), di svolgere le successive fasi di identificazione, analisi e trattamento del rischio, sulla base di apposite "Indicazioni operative per la gestione del rischio di corruzione dell'Università Iuav di Venezia", predisposte tenendo come modello l'Allegato 1 al PNA 2019 con appositi allegati per la realizzazione dell'analisi del contesto (allegato denominato "analisi del contesto") e dell'analisi del rischio (allegato denominato "scheda processo"), da redigere per ogni processo analizzato.

È stata quindi data la possibilità, a ciascun dirigente, di individuare un Referente per l'anticorruzione per la propria area, quale figura che provvede alle attività di analisi del rischio, nel rispetto delle direttive impartite dal dirigente di riferimento.

Per quanto riguarda i criteri di scelta dei processi ad alta priorità, si è scelto di garantire continuità con l'analisi del rischio precedentemente realizzata dall'ateneo, chiedendo innanzitutto di dare priorità ai processi per cui, in base alle risultanze del monitoraggio svolto, le misure non risultavano adottate o comunque la relativa analisi del rischio non si riteneva più attuale; gli esiti dell'attività di monitoraggio hanno dunque costituito la base per le attività di analisi secondo le nuove modalità implementate.

Con riferimento alle attività di cui al punto 3), sono stati forniti ai dirigenti e dei referenti individuati, in apposite cartelle condivise, oltre alle citate indicazioni operative e ai relativi allegati, anche materiali utili all'individuazione, analisi e valutazione dei rischi, relativi all'analisi dei contenziosi, dei procedimenti disciplinari e un elenco di eventi rischiosi rilevati, anche sulla base di un'attività di confronto con amministrazioni comparabili ovvero dotate di processi comparabili.

Analisi del rischio

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

Con riferimento all'analisi dei rischi identificati, questa ha ricompreso, in particolare, i fattori abilitanti dell'evento rischioso ovvero le condizioni organizzative che favoriscono il verificarsi dell'evento; ciò, per permettere di individuare le misure di prevenzione specifiche più efficaci per il loro trattamento. Per quanto riguarda la stima del livello di rischio, si è scelto di procedere secondo un approccio qualitativo come indicato dall'Autorità nella relativa sezione dell'Allegato 1 al PNA 2019, utilizzando i seguenti criteri, nell'ambito di quelli suggeriti da ANAC, quali indicatori di stima del rischio:

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

5. grado di attuazione delle misure;
6. livello di efficacia delle misure;

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

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

tab. 18 rischi rilevati per aree di rischio

AREE DI RISCHIO GENERALI – COMUNI A TUTTE LE AMMINISTRAZIONI:	Riferimenti
A) Acquisizione e progressione del personale	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA punto b, Par. 6.3, nota 10
B) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente ad autorizzazioni e concessioni (art. 1, comma 16, lett. a), l. n. 190/2012)
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (art. 1, comma 16, lett. c), l. n. 190/2012)
D) Contratti pubblici D.1) Programmazione D.2) Progettazione della gara D.3) Selezione del contraente D.4) Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto D.5) Esecuzione D.6) Rendicontazione	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA, con particolare riferimento al paragrafo 4. Fasi delle procedure di approvvigionamento
E) Incarichi e nomine	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
F) Gestione delle entrate, delle spese e del	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte

patrimonio	generale Par. 6.3 lettera b)
G) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
H) Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
I) Amministrazione e servizi	Area di rischio individuata dall'Ateneo
AREE SPECIFICHE - ISTITUZIONI UNIVERSITARIE:	Riferimenti
L) Gestione delle attività di ricerca L.1) Progettazione della ricerca L.2) Valutazione e finanziamento dei progetti L.3) Svolgimento della ricerca L.4) Esiti della ricerca	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
M) Gestione della didattica M.1) Organizzazione della didattica M.2) Accredimento delle sedi e dei corsi di studio M.3) Svolgimento della didattica	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
N) Reclutamento dei docenti N.1) Reclutamento a livello locale N.2) Reclutamento ai sensi dell'art. 24, co. 6, .240/2010 N.3) Formazione delle commissioni giudicatrici	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
O) Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
P) Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio ha l'obiettivo di agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo all'individuazione dei rischi che necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione, ovvero di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

Nell'attuale ciclo di gestione del rischio non è stata svolta la ponderazione del rischio, poiché si è proceduto al trattamento di tutti i rischi emersi, in quanto già definiti ad alta priorità. **Nei cicli successivi sarà data priorità al trattamento dei rischi rispetto ai quali emerga un alto livello di esposizione.**

2.3.2.4 Trattamento del rischio

La fase conclusiva del processo di gestione del rischio è rappresentata dall'attività di trattamento del rischio, costituita dall'attività di individuazione e programmazione delle misure ritenute idonee a ridurre il livello di rischio individuato in fase di analisi.

Le misure di trattamento del rischio contenute nel Piano al fine di prevenire fenomeni corruttivi e di *maladministration*, si possono ricondurre a due tipologie:

- a) misure generali, che intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione;
- b) misure specifiche, che agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici.

A tale riguardo si evidenzia che con riferimento ai rischi corruzione propri del sistema universitario, l'Aggiornamento 2017 al PNA 2016 propone una serie di misure che dovrebbero essere implementate dai vari atenei. Conseguentemente l'Ateneo intende prioritariamente rivolgere la propria attività di valutazione del rischio ai rischi evidenziati nel documento e quella di trattamento del rischio alle misure specifiche suggerite dall'autorità in particolare nell'ambito della Ricerca, Organizzazione della Didattica, Reclutamento dei Docenti, Enti di diritto privato costituiti per lo svolgimento di attività istituzionali o per l'erogazione di beni e servizi a favore degli atenei.

Si segnala che l'Ateneo ha adottato già negli scorsi anni diverse delle misure proposte nell'atto di indirizzo. Di seguito sono elencate e descritte le misure di prevenzione di carattere trasversale e quelle specifiche costantemente implementate, e le relative forme di attuazione, per il triennio 2022-2024; per ciascuna misura sono indicate le attività svolte e l'eventuale programmazione per l'anno 2022.

Misure generali

-Misure di regolamentazione

Nel corso del 2021 è continuata l'attività di semplificazione, revisione, aggiornamento e adeguamento della normativa interna di ateneo, nell'ottica di semplificazione dei processi e delle procedure, nonché di riduzione dell'utilizzo arbitrario della discrezionalità.

Nel corso dell'anno sono stati aggiornati i seguenti regolamenti:

- regolamento per la disciplina delle elezioni in modalità telematica (adottato con decreto del direttore generale 30 aprile 2021 n. 155);
- regolamento di ateneo per la tenuta dell'inventario dei beni (emanato con decreto rettorale 4 giugno 2021, n. 286);
- regolamento per l'approvvigionamento mediante procedure sotto soglia di beni e servizi (emanato con decreto rettorale 8 giugno 2021, n. 290);
- regolamento per l'erogazione di contributi economici a favore del personale tecnico ed amministrativo (emanato con decreto rettorale 2 luglio 2021 n. 358);
- regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità e i compensi aggiuntivi (emanato con decreto rettorale 3 agosto 2021 n. 428);
- regolamento di funzionamento del dipartimento di culture del progetto (emanato con decreto

- rettorale 27 settembre 2021, n. 528);
- manuale del controllo di gestione Iuav (emanato con decreto del direttore generale 29 settembre 2021 n. 418);
 - regolamento di Ateneo per le missioni e le trasferte (emanato con decreto rettorale 10 novembre 2021 n. 652);
 - regolamento interno in materia di carriere amministrative degli studenti (emanato con decreto rettorale 29 novembre 2021 n. 686);
 - regolamento recante disposizioni sulle modalità di accesso dall'esterno ai posti di personale tecnico e amministrativo (emanato con decreto rettorale 29 novembre 2021, n. 688);
 - regolamento dell'Università Iuav di Venezia per il trattamento e la protezione dei dati personali (emanato con decreto rettorale 3 dicembre 2021 n. 700).

Tutti i regolamenti interni sono pubblicati nella pagina dedicata del sito di ateneo reperibile dal link <http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/STATUTO-RE/>, garantendo contestualmente una comunicazione al personale rispetto alla pubblicazione.

Per il 2022, è stata programmata, oltre all'emanazione del codice etico e di comportamento, in particolare, la modifica dei seguenti regolamenti:

- regolamento per il reclutamento di professori straordinari e di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 1, comma 12 della legge 4 novembre 2005, n. 230 e dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (emanato con decreto rettorale 23 giugno 2016, n. 231);
- regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia in attuazione degli articoli 18 e 24, commi 5 e 6, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (emanato con decreto rettorale 27 marzo 2018, n. 140).

-Misure di formazione

Nel corso del 2021, stante il perdurare dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, le attività formative sono state erogate prevalentemente a distanza. Per quanto riguarda la formazione rilevante ai fini della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione erogata da soggetti esterni nel corso del 2021 nella seguente tabella riepilogativa sono indicati i temi affrontati, il numero di ore di corso e il numero di partecipanti alle stesse.

Tab. 19 Formazione – anno 2021

n. partecipanti	titolo attività	ente formatore	giorni	ore corso
3	Gli appalti pubblici dopo le ultime novità, il Decreto "Milleproroghe"	Maggioli	1	4
1	Il Portale Acquisti in rete: le aree informative e il Cruschetto delle PA	acquistinretepa	1	2
10	Progetto PROCEDAMUS - Progetto di formazione-intervento in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale e trasparenza.	LineAtenei	6	30
1	Anticorruzione e trasparenza nelle Università (corso base)	LineAtenei	2	12
3	Piano formazione in materia di protezione dei dati personali	Avv. Giorgia Masina	3	6

5	Corso e-learning GDPR	Amicucci	2	3,5
1	Primo ciclo di formazione online per i RPCT	ANAC	4	6
1	corso on line DPO	UNID srl		100
2	Corso di PrivacyCybersecurity - A colloquio con il Garante: la privacy nelle Università e negli Enti di ricerca	LineAtenei	1	2
17	Progetto appalti - ciclo di incontri sugli appalti pubblici	Avv. Vittorio Miniero	4	21,5
25	Progetto formativo in materia di gestione del rischio di corruzione	Università Tor Vergata	9	36

fonte: servizio organizzazione e sviluppo

Con riferimento alla formazione in materia di protezione e trattamento dei dati personali, si segnalano, in particolare, la formazione erogata dal DPO di ateneo, avv. Giorgia Masina, nell'ambito del Piano di Formazione previsto dal Regolamento generale sulla protezione dei dati 2016/679 (GDPR) e la formazione di base per le nuove assunzioni programmate nel 2021.

Con riferimento alla formazione specifica in materia di anticorruzione e trasparenza, si segnala in particolare la formazione realizzata nell'ambito di un apposito accordo concluso con l'Università Tor Vergata per la revisione della mappatura dei processi, per un totale di 36 ore di docenza frontale e laboratoriale sull'analisi e valutazione dei rischi di corruzione, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC con il PNA 2019, già menzionata nella sezione relativa all'analisi del contesto interno, con riferimento alla mappatura dei processi.

Oltre a ciò, si segnala la fruizione, da parte del RPCT e del personale del relativo servizio di supporto, della formazione erogata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, nell'ambito dell'iniziativa denominata "Mese del RPCT" e del "Primo ciclo di formazione online per i Responsabili della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (RPCT)", di cui si è detto in premessa.

Per il 2022, si prevede:

- una formazione specifica in materia di privacy, per quelle figure che, nell'ambito del regolamento Iuav per il trattamento e la protezione dei dati personali, più direttamente sono deputate a gestire e garantire la sicurezza dei dati personali;
- l'emanazione di una circolare esplicativa e contenente istruzioni operative per l'applicazione del codice etico e di comportamento, rivolta a tutti i destinatari del codice.

-Misure di rotazione del personale

Iuav è fra i più piccoli atenei italiani con:

1 direttore generale; 4 dirigenti; 232 unità di personale tecnico amministrativo non dirigente, di cui 1 a tempo determinato.

Come indicato nel precedente PTPCT, pur in un quadro che rende particolarmente complicata l'individuazione di figure alternative e analoghe per competenza, è continuato anche nel 2021 l'adeguamento organizzativo in applicazione dei criteri indicati nel 2018 permettendo all'ateneo di assolvere a quanto richiesto e ribadito dall'aggiornamento 2018 al PNA in merito alla rotazione ordinaria del personale quale misura di prevenzione della corruzione, procedendo sulla base di

richieste di mobilità interna e di manifestazione di interesse senza trascurare la salvaguardia dell'operatività e la funzionalità dei servizi e di garantire la continuità dell'azione amministrativa. Sono riconfermati gli adempimenti preliminari, i criteri da adottare e gli ambiti di applicazione per la rotazione ordinaria indicati nel precedente PTPCT.

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

Più in generale, con riferimento alla rotazione nell'attribuzione degli incarichi, sono in fase di valutazione le modalità con cui pervenire all'applicazione della rotazione dei RUP, secondo quanto disposto dalle Linee Guida ANAC n. 3/2016 (aggiornate nel 2017), di attuazione del d.lgs. n. 50/2016, che prevedono che il RUP sia individuato "tra i dipendenti di ruolo addetti all'unità organizzativa inquadrati come dirigenti o dipendenti con funzioni direttive o, in caso di carenza in organico della suddetta unità organizzativa, tra i dipendenti in servizio con analoghe caratteristiche".

-Codice etico e di comportamento

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

Il servizio di supporto al RPTCP di ateneo con la partecipazione dei dirigenti, degli organi disciplinari di ateneo, del Nucleo di Valutazione, aderendo a quanto raccomandato dall'Anac con la citata delibera nonché quanto previsto dalle "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche", approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 e in ottemperanza a quanto programmato nel PTPCT 2019-2021, pur in assenza delle preannunciate ed emanande apposite linee guida per il settore delle Università, ha proceduto nel 2021 alla stesura di una prima bozza di Codice etico e di comportamento di ateneo. In tale bozza sono state meglio declinate le norme, distinguendo tra precetti etici, ovvero doveri la cui violazione comporta sanzioni aventi natura non disciplinare e norme di comportamento, ovvero doveri la cui violazione comporta sanzioni di natura disciplinare. All'interno delle norme di comportamento, si è proceduto a specificare le norme comuni a tutti i destinatari del codice, le norme specifiche per professori e ricercatori e le norme specifiche per gli studenti. Infine, è stato meglio precisato il procedimento di accertamento delle violazioni dei precetti etici con i conseguenti aspetti sanzionatori. In conformità, poi, a quanto prescritto dall'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001 che prevede che le amministrazioni definiscano il codice di comportamento con procedura aperta alla partecipazione previo parere obbligatorio del proprio organismo indipendente di valutazione ha sottoposto la prima bozza di codice all'approvazione degli organi di governo e sottoposta a procedura partecipativa, tramite consultazione pubblica, aperta a tutti gli interessati, individuati nel personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, nei collaboratori, nelle organizzazioni sindacali rappresentative presenti all'interno dell'Università, nei rappresentanti dei

lavoratori per la sicurezza, nelle associazioni e altre forme di organizzazioni rappresentative di particolari interessi, nonché negli utenti che fruiscono delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo e in particolare negli studenti. A tal fine, la bozza di codice è stata pubblicata per trenta giorni, in apposita sezione del portale "Amministrazione trasparente" del sito di ateneo, unitamente a un modulo predisposto dall'amministrazione per la proposizione di eventuali osservazioni o modifiche, privilegiando in tal modo la modalità di consultazione on line in grado di ampliare la platea dei potenziali partecipanti.

Si è quindi proceduto con la valutazione delle osservazioni e proposte di modifica pervenute e in parziale accoglimento delle stesse con una parziale modifica e integrazione del testo del codice, fornendo altresì comunicazione motivata laddove non si è ritenuto di poterle accogliere.

Il testo del codice, così modificato, è stato infine sottoposto al Nucleo di Valutazione di ateneo, in qualità di organismo indipendente di valutazione, il quale ha fornito il prescritto parere obbligatorio. Infine, il testo definitivo del codice è stato approvato dagli organi di ateneo ed emanato con decreto rettorale repertorio n. 52 dell'1 febbraio 2022.

Per quanto riguarda le eventuali violazioni del codice etico e del codice di comportamento, si segnala che nel 2021 non sono state riscontrate violazioni.

Per il 2022 si prevede di realizzare azioni di promozione e informazione/formazione sui contenuti del Codice.

-Incompatibilità e conflitti di interesse

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

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

Ci sono quindi ora tre distinti regimi di misure per prevenire i conflitti di interesse:

1. attività assolutamente incompatibili, che postulano la richiesta obbligatoria di aspettativa, come previsto nell'elenco di cui all'art. 13 del DPR 382/1980;
2. attività libere, che richiedono una semplice comunicazione, fatto salvo il rispetto degli obblighi istituzionali, come le attività anche retribuite, «di valutazione e di referaggio, lezioni e seminari, attività di collaborazione scientifica e di consulenza, attività di comunicazione e divulgazione scientifica e culturale, nonché attività pubblicistiche ed editoriali» disciplinate all'art. 6, co. 10, della legge n. 240/2010;
3. attività che richiedono l'autorizzazione del rettore e riguardano le funzioni didattiche e di ricerca,

nonché compiti istituzionali e gestionali, da potersi svolgere purché non si determinino situazioni di conflitto di interesse con l'università di appartenenza e a condizione che l'attività non rappresenti detrimento delle attività didattiche, scientifiche e gestionali affidate dall'università di appartenenza (articolo 6, comma 10 della legge n. 240/2010).

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

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

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

Si rileva al riguardo che l'Atto di indirizzo adottato dal MIUR attualmente precisa l'ambito delle incompatibilità ma restano da chiarire alcuni concetti, come ad esempio quello della occasionalità, che rinvia alla discrezionalità degli atenei con il rischio potenziale di non poter giungere a una uniformità di regolamentazione anche rispetto ai limiti quantitativi e alla individuazione delle professioni interessate. In base a ciò si ribadisce l'indispensabilità di un coordinamento a livello di sistema e che è mantenuto l'impegno dell'ateneo, già dichiarato nel precedente PTPCT, per un aggiornamento del regolamento attualmente vigente (regolamento sugli incarichi esterni a professori e ricercatori dell'Università Iuav di Venezia emanato con decreto rettorale 2 febbraio 2015, n. 48) alle innovazioni normative valutando la possibilità di inserire anche le recenti raccomandazioni di ANAC e MIUR nonché la predisposizione di una procedura informatizzata per la richiesta e la concessione dell'autorizzazione preventiva.

Nel 2021, il Rettore ha emanato la nota prot. n. 16421 del 5 marzo 2021 di informazione e sensibilizzazione sul tema a tutti i docenti.

Per il 2022 si programma, in particolare, l'emanazione del regolamento per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni retribuiti per il personale tecnico amministrativo.

Con riferimento, in particolare, al conflitto di interessi, come già esposto nel precedente Piano, nel corso del 2020, il senato accademico aveva posto l'attenzione sui possibili rischi derivanti da situazioni di conflitto di interesse che potrebbero insorgere nell'esercizio delle attività svolte dagli organi dell'ateneo durante le sedute collegiali,

sentita al riguardo la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università Iuav di Venezia, nella seduta del senato accademico del 20 maggio 2020 veniva approvata la raccomandazione agli organi dell'ateneo di una applicazione rigorosa e prudentiale delle norme regolamentari, accogliendo un concetto di conflitto di interessi nella sua accezione più ampia, così come individuato dall'ANAC in *"qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico"*

nell'esercizio del potere decisionale. Pertanto, alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto esplicitate all'articolo 7 del d.p.r. n. 62 del 2013, si aggiungono quelle di potenziale conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa".

L'accoglimento di tale concetto, come già evidenziato nel precedente PTPCT, implica che, essendo il dovere di astensione di cui al regolamento Iuav espressione del più generale e assoluto principio di derivazione costituzionale di imparzialità e buon andamento della pubblica amministrazione, deve ritenersi sussistente il dovere generale e inderogabile di astensione in capo ai membri di qualunque organo collegiale i quali siano portatori di interessi personali, diretto o indiretti in contrasto attuale o potenziale con l'interesse pubblico che implica il dovere di allontanarsi dalla seduta prima della discussione e dell'approvazione della delibera, ben potendo la mera presenza del componente che si trovi in conflitto di interessi essere idonea a condizionare nel complesso la formazione della volontà assembleare.

Stante l'adozione di tale raccomandazione, il concetto di conflitto di interessi va dunque ancora inteso nel senso sopra esposto, fermo restando quanto disposto dal vigente codice etico e di comportamento e fermo restando che la verifica della sussistenza del conflitto di interessi deve tener conto dell'esistenza di una correlazione immediata e diretta tra il contenuto della deliberazione e gli specifici interessi del componente dell'organo, come indicato nella delibera del Senato n. 79/2020.

Gli organi di ateneo e le relative strutture amministrative si sono, pertanto, attenuti, anche nel corso del 2021, a quanto raccomandato.

-Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage) e inconfiribilità
Sono confermate e vigenti le disposizioni previste per tale ambito nel precedente Piano, ovvero lo specifico comma 16-ter dell'art. 53 del decreto legislativo 165/2001 introdotto dalla legge 190/2012 finalizzato a limitare il rischio di corruzione connesso a situazioni conseguenti all'impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro. La norma prevede una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro per eliminare possibili accordi fraudolenti: *"I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".*

Come indicato nell'aggiornamento al PTPCT 2018 e nel PTPCT 2020/2022, l'ateneo ha provveduto a diffondere tra il personale adeguata informativa in merito all'inserimento di una apposita clausola ostativa:

- nei contratti di assunzione del personale tecnico amministrativo e dirigenziale
- nei contratti di conferimento di incarichi di cui al D.Lgs. 39/2013 a soggetti esterni all'ateneo

- nei bandi di gara, nei capitolati speciali e nelle richieste di preventivo
- nelle dichiarazioni sostitutive rese dai partecipanti alle procedure di affidamento.

Con riferimento specifico ai controlli in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle autorizzazioni agli incarichi ai dipendenti, si rileva che l'inconferibilità è valutata al momento dell'assegnazione di nuovi incarichi sulla base delle dichiarazioni rese dagli interessati.

Per il 2022 si prevede di diffondere una nuova nota informativa, con eventuale modulistica a supporto, volta a ricordare e sensibilizzare il personale in ordine all'applicazione delle disposizioni normative di cui sopra.

-I procedimenti disciplinari

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

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

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

Il regolamento tiene conto di quanto richiesto dall'ANAC ed è consultabile al seguente indirizzo:

<http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/STATUTO-RE/PERSONALE-/regolamento-collegio-di-disciplina.pdf>

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

- un professore associato e un ricercatore a tempo indeterminato in servizio presso altri atenei, designati dal senato accademico su proposta del rettore,
- tre professori ordinari, di cui uno con funzione di presidente e due supplenti, eletti tra i docenti dell'ateneo.

Si segnala che le elezioni dei componenti interni sono state indette con decreto rettorale 29 ottobre 2019 n. 537 e che, con successivo decreto rettorale 19 dicembre 2019 n. 653, il collegio è stato costituito e nominato nella sua interezza per il triennio 2019/2022.

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

L'UPD Iuav è stato ricomposto per l'anno 2022 con decreto del direttore generale del 10 febbraio 2022 n. 57.

Per assicurare a tutti i dipendenti la conoscenza e la consapevolezza della responsabilità perseguibile sul piano disciplinare sono state realizzate due specifiche pagine sul sito web di ateneo consultabili ai seguenti indirizzi:

<http://www.luav.it/Servizi-IU/Docenti/rapporto-d1/essere-in-procedimen/index.htm>;

<http://www.luav.it/Servizi-IU/tecnici-am/rapporto-d/essere-in-procedimen/index.htm>.

-Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (whistleblowing)

In applicazione a quanto indicato nei precedenti PTPCT, resta vigente e operativa la procedura adottata dall'ateneo per la raccolta di segnalazioni da parte della società civile riguardo a eventuali fatti corruttivi che coinvolgono i dipendenti nonché i soggetti che intrattengono rapporti con l'amministrazione come previsto dall'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001.

Tutte le informazioni sono contenute nella sottosezione di Amministrazione Trasparente dedicata, denominata [Altri contenuti - Segnalazione illeciti Whistleblowing](#) raggiungibile a partire dal link:

<http://www.luav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/segnalazio/index.htm>

La procedura adottata dall'ateneo consente di contattare direttamente il RPCT tramite un indirizzo e-mail dedicato, anticorruzione@luav.it, creato per essere esclusivamente dedicato alle segnalazioni di situazioni di anomalia e di possibile rischio corruttivo, a cui ha accesso esclusivamente il RPCT e i componenti della struttura tecnica di supporto, vincolati alle condizioni di riservatezza previste nello stesso art. 54 bis del d.lgs. 165/2001.

Per segnalare illeciti o situazioni anomale il segnalante ha a disposizione un [modulo](#), da compilare in ogni campo previsto. Eventuali istanze anonime potranno essere prese in considerazione qualora contengano segnalazioni sufficientemente dettagliate e precise da consentire di appurare l'effettiva sussistenza dei fatti indicati. La procedura è stata inoltre integrata prevedendo la possibilità di una segnalazione per posta, con l'accortezza di indicare sulla busta, oltre ai dati riferiti al destinatario: "All'attenzione del Responsabile della prevenzione della corruzione", la richiesta di riservatezza come previsto dall'art. 54 bis del d.lgs. 165/2001.

Al momento della redazione del presente Piano si segnala che non è pervenuta alcuna segnalazione né dal personale dipendente di Iuav né da anonimi o soggetti esterni.

Come annunciato in premessa, con la delibera Anac numero 469 del 9 giugno 2021 sono state approvate le "Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. n. 165/2001 (c.d. whistleblowing)", adottate per dare seguito alle novità inserite nella nuova formulazione dell'art. 54-bis a seguito dell'intervento della l. n. 179/2017, con l'obiettivo di fornire indicazioni sull'applicazione della normativa e contengono indicazioni utili anche per i possibili "segnalanti". Le Linee guida sono altresì volte a consentire alle amministrazioni e agli altri soggetti destinatari delle stesse di adempiere correttamente agli obblighi derivanti dalla disciplina di protezione dei dati personali. Il documento è suddiviso in tre parti: la prima dà conto dei principali cambiamenti intervenuti sull'ambito di applicazione dell'istituto, con riferimento sia ai soggetti tenuti a dare attuazione alla normativa che ai segnalanti; la seconda declina i principi di carattere generale che riguardano le modalità di gestione della segnalazione; la terza dà conto delle procedure seguite da ANAC, alla quale

è attribuito uno specifico potere sanzionatorio.

Tali linee guida divengono dunque lo strumento di riferimento per le amministrazioni per la gestione delle segnalazioni.

Si prevede, per il 2022, un aggiornamento della procedura adottata dall'ateneo per le segnalazioni.

-Anagrafe unica stazione appaltante: nomina del rasa

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

Alla luce del recente adeguamento organizzativo di cui si è dato conto, che ha visto il trasferimento del servizio acquisti di ateneo, in precedenza in seno all'Area tecnica, presso la Direzione generale, il RPCT ha ritenuto di individuare nel Direttore generale, Dott. Alberto Domenicali, il Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA), in luogo dell'Ing. Ciro Palermo, dirigente dell'Area Tecnica.

- Patti di integrità

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

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

Inoltre, la circolare esplicativa predisposta, contenente istruzioni operative per l'applicazione del codice etico e di comportamento, prevede che i contratti stipulati con imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione dovranno contenere una clausola di risoluzione del contratto medesimo nell'ipotesi di violazioni degli obblighi previsti dal Codice etico e di comportamento, e con cui il contraente si impegna a trasmettere copia del Codice ai propri collaboratori.

Per il 2022, si prevede di valutare l'adozione di uno schema tipo di patto di integrità da utilizzare per tutte le procedure.

-Misure di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

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

Nonostante il perdurare dell'emergenza sanitaria, nel corso del 2021, con l'impulso degli RPCT dei singoli Atenei, si è provveduto a organizzare la Giornata della Trasparenza delle Università del Veneto, che si è tenuta il 13 dicembre 2021, in modalità mista, in parte in presenza presso l'Università di Verona e in parte via streaming.

La giornata, organizzata dall'ateneo veronese con il contributo degli altri atenei, come anticipato, ha visto l'importante partecipazione del Consigliere Anac, Avv. Paolo Giacomazzo e del Direttore Generale e RPCT dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), dott. Daniele Livon e ha trattato temi quali l'anticorruzione, il lavoro agile e la valutazione della performance, alla luce dell'introduzione del nuovo Piano integrato di attività e di organizzazione, previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, che dovrà essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti. In particolare, in occasione della giornata, si è tentato di far luce sull'intento del decreto e dell'introduzione del PIAO, ovvero di superare la molteplicità degli strumenti di programmazione oggi in uso e portare a una reale occasione di ripensamento delle modalità di definizione degli obiettivi, dei modelli organizzativi e delle modalità di lavoro, cercando di non tralasciare e di non porre in secondo piano le politiche e le azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa. Alla giornata hanno partecipato, i rappresentanti dei Rettori dei quattro atenei e il Consigliere Anac. Nel suo intervento, il Consigliere Anac ha affrontato vari temi legati agli adempimenti in materia di anticorruzione, trasparenza e contratti pubblici, occupandosi inoltre di riferire sulle azioni da ultimo messe in campo dall'Autorità, anche alla luce delle novità normative introdotte in tema di pianificazione. All'intervento del Consigliere è seguita una tavola rotonda coordinata dal Dott. Daniele Livon, alla quale hanno partecipato i Direttori Generali dei quattro atenei.

Dai lavori dei relatori è emersa, fra l'altro, la necessità di sfruttare l'occasione rappresentata dal PIAO per realizzare una effettiva integrazione degli strumenti di pianificazione degli atenei e una reale semplificazione degli adempimenti ad essi connessi.

I materiali riferiti all'evento, compresa la relativa registrazione realizzata e messa a disposizione dall'Università di Verona, sono stati pubblicati nella sottosezione di Amministrazione trasparente Altri contenuti_Dati ulteriori alla voce "formazione in materia di trasparenza e anticorruzione", raggiungibile al link: <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/dati-ulter/formazione/index.htm>.

Misure specifiche

A seguito delle attività di valutazione dei rischi, i responsabili delle strutture amministrative hanno individuato le misure specifiche. Quanto indicato è stato poi vagliato dal RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura per la valutazione della loro performance, così da garantire il necessario coordinamento tra i due strumenti di pianificazione. Gli obiettivi di

prevenzione della corruzione, in questo modo, incidono sulla valutazione della performance organizzativa delle strutture e della performance individuale del personale.

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

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

Le misure specifiche scaturite dalla valutazione del rischio dei processi gestiti dall'Ateneo, sono state declinate nei seguenti obiettivi:

- reclutamento pta: completamento di una procedura telematica per la presentazione/gestione delle domande di partecipazione per tutte le categorie di personale;
- incarichi esterni pta: emanazione di apposito regolamento in materia di incarichi esterni al pta;
- liquidazione fatture relative ad acquisizioni di beni, servizi e lavori /gestione dei pagamenti a fornitori: previsione dell'emanazione di una circolare specifica per il personale addetto;
- recupero crediti stragiudiziale: redazione, emanazione e diffusione a tutte le strutture Iuav di una circolare in materia di procedure di recupero crediti;
- acquisizione di beni e servizi sotto soglia tramite affidamento diretto: redazione, emanazione e diffusione di una specifica circolare in materia di procedure di affidamento per acquisizione beni e servizi;
- selezione assegni di ricerca: definizione di linee guida a partire da casi studio e best practice per ridurre la previsione di requisiti di accesso alle selezioni eccessivamente personalizzati;
- gestione procedure comparative di selezione e immatricolazione ai corsi di dottorato: definizione di una procedura volta alla standardizzazione dei verbali di attribuzione dei punteggi di valutazione;
- gestione accessi ai corsi di laurea, di laurea magistrale e ai corsi singoli: realizzazione di incontri preliminari con i docenti in commissione per gli accessi dei diversi CdS per la condivisione di prassi omogenee per la valutazione dei requisiti di accesso
- convenzioni doppio titolo: predisposizione di un vademecum con eventuali allegati a supporto di docenti e pta per la gestione dei doppi titoli;
- gestione degli accessi ai sistemi e servizi tecnologici dell'Ateneo: semplificazione ed estensione dell'automazione del processo di assegnazione diritti di accesso ai servizi;
- concessioni estemporanee degli spazi dell'Ateneo: formazione specifica del personale coinvolto nella gestione del processo.

2.3.2.5 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio consente al RPCT di svolgere un controllo, da un lato, sullo stato di

attuazione delle misure e, dall'altro, sull'idoneità delle stesse.

L'esito del monitoraggio e dell'aggiornamento rispetto all'effettività e tipologia di misura effettuato dai dirigenti di ciascuna area dirigenziale, rispetto alle misure inserite nel precedente PTPCT, è contenuto nell'**allegato 2.5 – monitoraggio misure 2021** al presente Piano, secondo i dati raccolti per area dirigenziale e denominati come di seguito:

- Monitoraggio misure 2021 – ADSS, per i processi dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti;
- Monitoraggio misure 2021 – AT, per i processi dell'Area Tecnica;
- Monitoraggio misure 2021 – AFRU, per i processi dell'Area Finanza e Risorse Umane;
- Monitoraggio misure 2021 – ARSBD, per i processi dell'Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e Documentale;
- Monitoraggio misure 2021 – DG, per i processi della Direzione Generale.

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

- sulla totalità delle misure programmate, in autovalutazione da parte della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, con cadenza almeno annuale;
- tramite audit specifici e verifiche sul campo con la struttura organizzativa responsabile della relativa attuazione, da parte del RPCT, su un campione di misure ottenuto in applicazione dei seguenti criteri: misure di prevenzione dei processi risultati a più elevata esposizione al rischio; misure di quei processi su cui si sono ricevute segnalazioni pervenute tramite canale whistleblowing o tramite altri canali; misure di quei processi le cui strutture non hanno fatto pervenire l'autovalutazione.

2.3.2.6 Riesame

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

2.3.3 Trasparenza

La trasparenza è uno degli strumenti fondamentali per la prevenzione della corruzione e prevede per le amministrazioni pubbliche una serie di adempimenti che si concludono con l'obbligatoria pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web di ateneo che occupa uno spazio a partire dalla pagina principale e da questo link <http://www.iuav.it/amministra/>

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

In particolare, a tale riguardo, si richiama, la delibera n. 468 del 16 giugno 2021 di aggiornamento della delibera n. 59/2013, già citata in premessa, in materia di obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati ai sensi degli artt. 26 e 27 d.lgs. 33/2013.

Come ricordato nel precedente PTPCT, nel 2019, il RPCT nel suo ruolo di impulso e con il personale di supporto ha organizzato uno specifico incontro di esposizione, condivisione e confronto con i responsabili dei servizi sia in materia di anticorruzione e per dare avvio a un dialogo che tenga conto della necessità di provvedere ad assolvere agli obblighi di trasparenza, tenendo conto del tema di tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679). Tale incontro, tenutosi il 5 giugno 2019, aveva fornito l'occasione per ricordare gli adempimenti indicati nella sezione Amministrazione Trasparente e gli ausili quali la "Guida alla pubblicazione su amministrazione trasparente ai sensi del d.lgs. 33/2013 a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016 (FOIA)" destinata a tutto il personale di Iuav che contiene istruzioni, raccomandazioni finalizzate a chiarire quanto richiesto dal legislatore in merito ad Amministrazione Trasparente. La guida è stata inviata per posta elettronica a tutto il personale dell'ateneo, quale allegato alla circolare del direttore generale prot. 13914 del 30 giugno 2017 n. 4/2017 unitamente all'Elenco obblighi di trasparenza e flussi informativi, che è allegato annualmente al PTPCT e regolarmente aggiornato. La circolare è inoltre pubblicata su Amministrazione trasparente alla voce specifica [Disposizioni generali – atti amministrativi generali](#).

A tale riguardo, si prevede, quale obiettivo per il 2022, quello di fornire agli uffici indicazioni aggiornate con riferimento a specifici obblighi di pubblicazione, anche a seguito degli atti di indirizzo nel frattempo emanati dall'Autorità in materia.

Si segnala inoltre che per garantire il **bilanciamento delle disposizioni sulla trasparenza con quelle a tutela della privacy** sussiste un rapporto di collaborazione del RPCT con il Data Protection Officer (DPO) dell'ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto

all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'ateneo.

In una pagina dedicata del sito di Iuav denominata "privacy" visibile a partire dal link <http://www.iuav.it/PRIVACY/> sono rese note le attività dell'istituzione finalizzate a tale tutela, anche in considerazione di quanto disposto dal Regolamento UE 2016/679, dal nuovo "Codice Privacy" e dalle indicazioni e linee guida emanate in materia dal Garante della Protezione Dati Personali.

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

2.3.3.1 Flussi informativi e aggiornamento del dato

Come anticipato nel precedente paragrafo, ai fini dell'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza l'ateneo ha reso noti i flussi informativi volti a garantire l'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza fin dal suo primo Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI 2014-2016), indicando i servizi di staff e/o le aree organizzative competenti nell'allegato denominato Elenco obblighi di trasparenza.

A partire dai Piani successivi, il RPCT ha stabilito in accordo coi dirigenti che i soggetti responsabili dell'individuazione, elaborazione, trasmissione e pubblicazione del dato su Amministrazione trasparente sono i responsabili dei servizi di riferimento per la gestione del dato, indicati nella colonna Competenza del citato allegato Elenco obblighi di trasparenza.

Questo passaggio è stato accompagnato con la circolare del direttore generale prot. 13914 del 30 giugno 2017 n. 4/2017 con cui si è provveduto a fornire indicazioni in merito alle mutate disposizioni e competenze introdotte dal d.lgs. 97/2016, trasmettendo l'allegato denominato Elenco obblighi di trasparenza e flussi comunicativi i nuovi obblighi introdotti riepilogati in un prospetto tabellare riportante gli obblighi riferiti a ciascuna sezione e sottosezione di Amministrazione Trasparente e le competenze in merito alla gestione del dato e alla pubblicazione.

Con il decreto del direttore generale n. 199 del 30 giugno 2017 si è provveduto ai sensi del d.lgs. 33/2013 a indicare nello specifico i flussi informativi per la trasparenza, indicando nel dettaglio i nominativi dei soggetti responsabili dei servizi, divisioni e aree organizzative indicati nella colonna Competenza riferita all'individuazione/elaborazione, trasmissione e pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente.

Vigendo il principio generale che la competenza per la pubblicazione e l'aggiornamento del dato di obbligatoria pubblicazione stia nel servizio che lo gestisce, tali competenze sono soggette a periodico aggiornamento in considerazione dei mutamenti della struttura organizzativa.

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

informazioni nella sezione Amministrazione trasparente.

Tali competenze potranno subire degli aggiornamenti nel corso dell'anno nel caso di pensionamenti o ulteriori modifiche organizzative.

Per il 2022, tenendo conto delle finalità di semplificazione e di miglioramento della pubblicazione del dato e a fronte del passaggio alla nuova versione del sistema informatico di gestione documentale Titulus 5, relativamente al quale è stata svolta, nel corso del 2021, specifica attività di formazione al personale, si programma di verificare la possibilità di acquisire specifiche estensioni che possano permettere, tramite l'applicativo stesso, la pubblicazione in forma automatizzata verso alcune sezioni di "Amministrazione trasparente", ovvero:

- disposizioni generali: atti generali (in particolare, per le circolari interne);
- provvedimenti (in particolare, i decreti del rettore e del direttore generale), tenendo conto delle modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016;
- registro degli accessi.

Oltre a ciò, anche in un'ottica di semplificazione degli adempimenti e di digitalizzazione delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, si prevede di avviare, con il supporto del servizio acquisti, un'indagine di mercato volta individuare un fornitore di un applicativo specifico per la gestione e pubblicazione degli atti relativi alle procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi che permetta di semplificare la pubblicazione dei dati e documenti relativi alla Sezione "*Bandi di gara e contratti*" del portale "*Amministrazione trasparente*" e in particolare della sottosezione "*Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura*", ad oggi resa particolarmente onerosa a causa della struttura del portale di ateneo e della quantità di dati e documenti da pubblicare.

2.3.3.2 Monitoraggio della sezione amministrazione trasparente

Come indicato annualmente nel PTPCT, il monitoraggio viene svolto periodicamente dal servizio di supporto al RPCT almeno due volte l'anno al fine di verificare la pubblicazione e il livello di aggiornamento dei dati su Amministrazione Trasparente, anche per le relazioni annuali sugli adempimenti della trasparenza. Sono segnalati al RPCT difficoltà e ritardi nella pubblicazione, con raccomandazioni e solleciti ai servizi di riferimento.

Annualmente è effettuata un'attività di verifica da parte del Nucleo di valutazione di Iuav in qualità di OIV (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC. n. 1310/2016 e 236/2017), sulla pubblicazione, completezza, aggiornamento e apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nella griglia di rilevazione prevista e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal RPCT. La relazione del Nucleo è pubblicata ogni anno nella sezione Controlli e rilievi dell'amministrazione, sottosezione atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, alla voce attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga, raggiungibile da questo link <http://www.luav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-attezzazio/index.htm>

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

In questo senso, l'RPCT, coadiuvato dal servizio di supporto, fornisce pareri ai responsabili della gestione e pubblicazione dei dati in relazione a problematiche legate alla pubblicazione.

Per quanto riguarda il livello generale degli adempimenti alcuni ritardi di pubblicazione e parzialità dei dati possono essersi determinati, nel corso dell'anno, a causa dell'avvicendamento del personale preposto perché in quiescenza o assegnato ad altri servizi, a dubbi interpretativi legati al sovrapporsi di normative talvolta con finalità divergenti, all'introduzione di nuovi adempimenti che necessitano un adeguamento delle procedure, talvolta alla necessità di rimuovere ostacoli di tipo tecnico alla resa del dato.

Per quanto riguarda la qualità di pubblicazione, si riconfermano alcune indicazioni generali:

l'esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione al fine di favorirne la leggibilità;

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

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

2.3.3.3 Accesso civico e accesso civico generalizzato

Come ricordato nel precedente PTPCT l'ateneo ha definito la procedura per esercitare il diritto di accesso civico che è riepilogata alla pagina Altri contenuti – Accesso civico della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di ateneo accessibile al link:

<http://www.luav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont1/index.htm>

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

Il regolamento è pubblicato sul sito web di ateneo nella sezione "[Statuto e regolamenti sicurezza e privacy](#)".

Inoltre, nella citata pagina Altri contenuti – Accesso civico della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di ateneo accessibile al link: <http://www.luav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri->

[cont1/index.htm](#) è pubblicato il Registro degli accessi.

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

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

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

Nel corso del 2021 sono pervenute:

- due richieste di accesso civico semplice, riferite a dati relativi a compensi erogati dall'Ateneo a collaboratori per lo svolgimento di attività didattiche.
- un'istanza di accesso civico generalizzato con riferimento a dati e documenti inerenti a protocolli di intesa, convenzioni e contratti eventualmente stipulati dall'Ateneo con particolari soggetti indicati nell'istanza (per lo più aziende e fondazioni), nonché a corsi di laurea eventualmente finanziati da tali soggetti e a eventuali importi ad essi corrisposti dall'Ateneo.

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

L'Università Iuav di Venezia si articola nelle strutture dell'ateneo per la didattica e la ricerca e nell'amministrazione centrale.

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

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

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

È articolato in due sezioni:

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

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

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

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

La nostra organizzazione

Nel 2018 è stato necessario l'adeguamento alla struttura organizzativa, anche a seguito del riconoscimento e finanziamento del dipartimento di culture del progetto quale dipartimento di eccellenza a supporto del quale si è costituita una struttura amministrativa e tecnica. Anche sulla base di quanto previsto dal D. Lgs. 75/2017 sul fabbisogno del personale e dalle Linee guida ministeriali, l'analisi ha interessato le funzioni in capo alle singole strutture e in particolare quelle attualmente svolte nei servizi di segreteria che ha portato ad individuare quale soluzione più efficiente ed efficace quella di trasferire alcune funzioni nelle aree dirigenziali di didattica e ricerca al fine della razionalizzazione e semplificazione dei processi coinvolti.

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

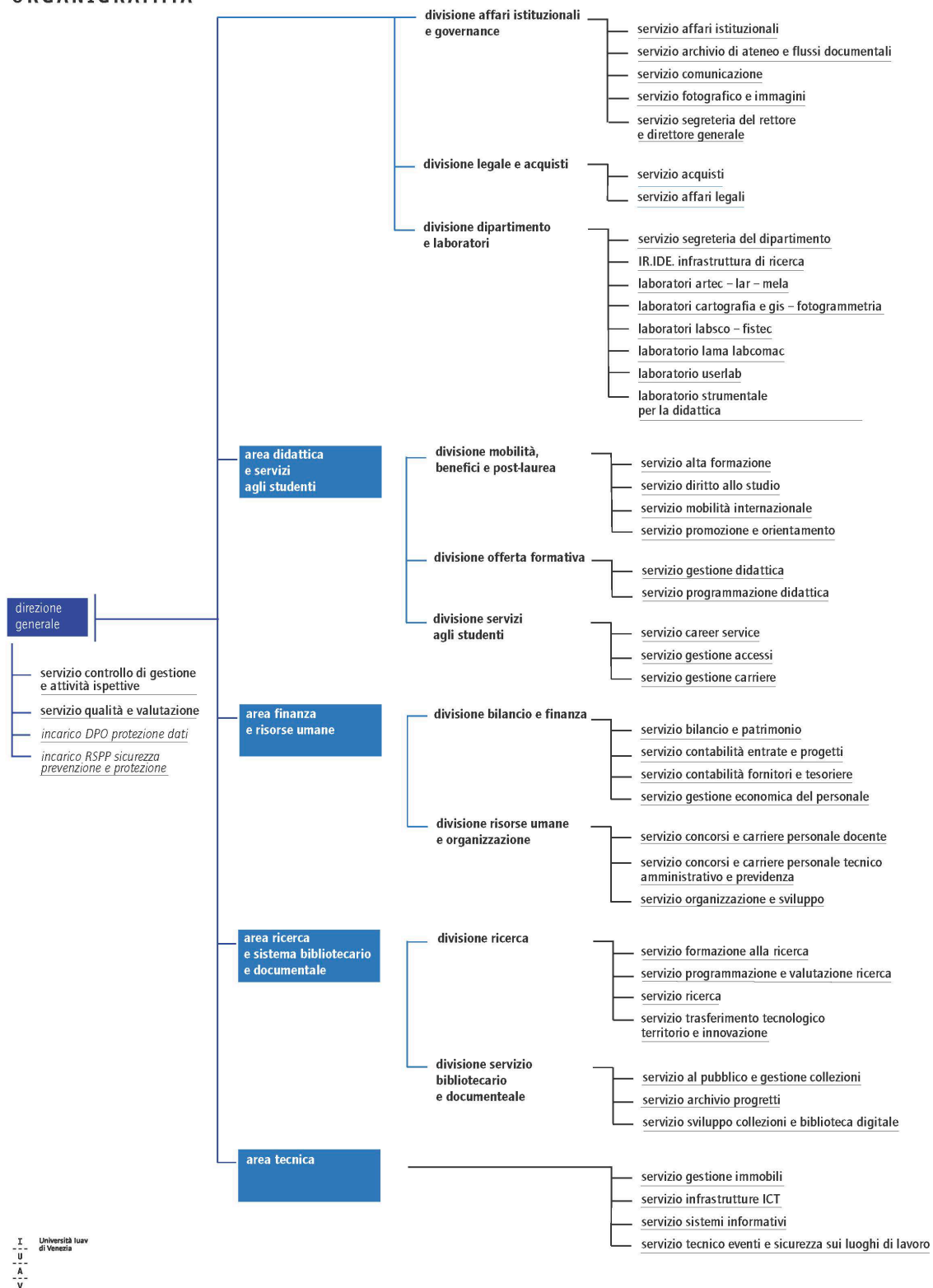
L'operazione di adeguamento della struttura organizzativa ha permesso di razionalizzare e ottimizzare le risorse, garantendo la continuità e la funzionalità dei servizi, anche eliminando duplicazioni di attività, in linea con le più recenti disposizioni ministeriali. Le funzioni in capo alle singole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

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

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

Fig. 4 Organigramma dell'Ateneo al 1 marzo 2022

ORGANIGRAMMA



La composizione del personale dell'Università Iuav di Venezia al 31/12/2021 è sinteticamente riportata nella seguente tabella:

Tab. 20- Composizione del personale dell'Università Iuav di Venezia al 31/12/2021

PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO	n.	PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	n.
Dirigenti	5	Professori ordinari	55
PTA – cat. EP	20	Professori associati	68
PTA – cat. D	86	Ricercatori universitari a tempo det.	32
PTA – cat. C	126	Ricercatori universitari	7
PTA - Tecnologo	0	Docenti a contratto 2021-2022*	136
Totale personale TA	237	Totale personale docente e ricercatore	298
<i>di cui a tempo determinato</i>	1	Collaboratori alla didattica 2021-2022*	308
<i>di cui in comando o in aspettativa</i>	3	Totale	606
TOTALE COMPLESSIVO DEL PERSONALE n. 843			

* Dati al 1 marzo 2022

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

Tab. 21 Dati di analisi del personale tecnico amministrativo e dirigente

DATI SUL PTA	donne	in %	uomini	in %	totale
Età media del PTA compresi i dirigenti	51		52		51,5
n. PTA compresi i tempi determinati	154	65%	83	35%	237
<i>di cui n. Dirigenti</i>	2	40%	3	60%	5

Tab. 22 - Dati di analisi del personale docente e ricercatore

DATI SUL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	donne	%	età media	uomini	%	età media	totale	tot media ETA'
Professori Associati	30	44,12	53,23	38	55,88	53,32	68	53,28
Professori Ordinari	23	41,81	58,61	32	58,18	60,72	55	59,84
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	15	46,88	46,33	17	53,12	43,82	32	45,00
Ricercatori Universitari	2	28,57	59,00	5	71,43	62,40	7	61,43
Totale complessivo	70	43,21	53,69	92	56,79	54,63	162	54,22

Tab. 23 Dati incarichi PTA

Tipologia incarico	al 31/12/2021	al 15/3/2022
Responsabile di Area	4	4
<i>F</i>	2	2

	<i>M</i>	2	2
Responsabile di Divisione		10	10
	<i>F</i>	9	9
	<i>M</i>	1	1
Responsabile di Servizio		34	36
	<i>F</i>	21	23
	<i>M</i>	13	13
Funzione Specialistica		14	17
	<i>F</i>	10	12
	<i>M</i>	4	5
Incarichi EP		2	2
	<i>F</i>	2	2
Totale complessivo		64	69

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

Premesse normative

L'art. 263, comma 4-bis del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla L. 77 del 17 luglio 2020 è intervenuto sull'art 14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124, prevedendo che:

Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

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

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

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

Tra questi fattori un ruolo strategico è rivestito dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie digitali, in

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

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

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

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

A queste direttive si affiancano le Linee Guida sul lavoro agile pubblicate dalla Funzione Pubblica il 1 dicembre 2021 con l’intento, in attesa dell’approvazione del nuovo CCNL di comparto, di definire *“una disciplina che favorisca la produttività e l’orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle PA, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell’equilibrio fra vita professionale e vita privata”*.

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

L’introduzione del Lavoro Agile nell’organizzazione dell’Ateneo è legata all’emergenza pandemica da Covid-19. L’Ateneo infatti, fino a quel momento, non aveva applicato le disposizioni contenute nella L. 7 agosto 2015 n. 124, né si era dotato di regolamento interno in materia, ma ha disciplinato tale istituto con decreti del direttore generale che adeguavano le disposizioni normative vigenti che di volta in volta restringevano o incrementavano le attività in presenza dei dipendenti in relazione all’evolversi della emergenza epidemiologica, fatte salve le attività indifferibili da rendere in presenza indicate nei vari provvedimenti.

Da settembre 2020 l’Ateneo ha cominciato una attenta mappatura delle attività che potevano essere

svolte in modalità agile, distinguendole da quelle da eseguire in presenza, partendo dal funzionigramma di Ateneo che riporta, servizio per servizio i processi in capo a ciascuna struttura. Questa mappatura è stata più volte aggiornata anche in conseguenza delle attività che venivano man mano riattivate in presenza per garantire un livello di servizio ottimale. L'analisi dei processi presuppone la definizione di attività dematerializzabili e quindi lavorabili anche da remoto. E' opportuno precisare che anche se molti processi/attività risultano lavorabili da remoto, ciò non significa che devono essere svolti totalmente in smart working. Spesso le varie fasi dei processi subiscono modifiche e aggiornamenti derivanti da variazioni normative che presuppongono un'attività di confronto, di coordinamento anche e soprattutto in presenza. E' proprio in questo ambito che va stabilito il giusto equilibrio tra la prestazione in presenza e quella a distanza avendo come obiettivo quello del mantenimento di un livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa costantemente elevato e proiettato in un'ottica di costante miglioramento.

Per meglio definire questi ambiti è intenzione della direzione costituire un tavolo di lavoro con finalità istruttorie e che vedrà tra le sue componenti, oltre a quelle individuate dall'amministrazione, anche un membro individuato dal CUG e uno dalla RSU e OO.SS.

Condizioni abilitanti del Lavoro Agile

Misure organizzative e tecnologiche

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

Sarà quindi necessario monitorare attentamente questa fase d'avvio per migliorare le criticità che inevitabilmente emergeranno per passare a una fase di sviluppo più avanzato (ipotesi di piano triennale) dove si potrà valutare di inserire alcuni indicatori per misurare il:

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

di processi e servizi amministrativi)

Per gli aspetti organizzativi sarà necessario procedere come segue:

- a) ricognizione delle attività degli uffici, individuando quelle che possono essere svolte anche in modalità agile;
- b) ricognizione dell'interesse del personale a lavorare in modalità agile e presentazione domande;
- c) accordo individuale e verifica;
- d) verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico

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

A dicembre 2021 è stato chiesto a ciascun dirigente di indicare sul funzionigramma di Ateneo, dove sono indicate le Funzioni in capo a ciascun servizio, i processi che al loro interno hanno attività lavorabili in modalità agile e il numero minimo di personale per servizio che deve garantire la prestazione lavorativa in presenza, che comunque deve essere almeno il 40% del personale afferente allo stesso. Per ciascuna persona poi, tenendo conto del regime orario scelto, sono state indicate le attività che possono essere svolte in modalità agile con l'indicazione dell'obiettivo da raggiungere e l'indicatore per misurare la prestazione. La mappatura così effettuata è poi stata validata dal Direttore Generale, che ne ha verificato la fattibilità considerando anche le attività indicate nel piano strategico.

La scelta dell'Ateneo è stata quella di non definire una percentuale di personale che potrà accedere allo smart working, ma di garantire potenzialmente a tutti, a rotazione, la possibilità di usufruire di 1 giorno a settimana o massimo 4 giorni al mese di questa modalità lavorativa. Nella fase ancora emergenziale questa possibilità è aumentata a 2 giorni a settimana o al massimo 8 giorni al mese.

Saranno garantite tutele maggiori per categorie di dipendenti cosiddetti "fragili" e per condizioni di particolare necessità degne di tutela che potrebbero chiedere lo svolgimento temporaneo di un numero di giornate mensili superiori a quelle indicate.

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

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

Tab. 24 beneficiari ai diversi istituti

	Beneficiari 2020	Beneficiari 2021	Beneficiari 2022
Part-time	59	47	42
Telelavoro	14	22	17
Congedi L. 151/2001	5	10	6
Permessi L. 104/1992	38	34	17 (dati gennaio 22)

c) Accordo individuale e verifica

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

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

In caso di modifiche dei giorni indicati, per poter permettere una certa flessibilità, concordandolo preventivamente con il responsabile, sarà possibile:

- nell'ambito della settimana scambiare la giornata con altro collega dello stesso servizio
- venire in presenza

Ulteriori modifiche rispetto la programmazione potranno avvenire solo per esigenze di servizio.

Il mancato utilizzo, a qualsiasi titolo, delle giornate di lavoro agile durante la settimana o mese non comporterà il diritto alla differibilità delle stesse in epoca successiva.

Alla fine del periodo indicato dall'amministrazione, il dipendente è tenuto a redigere una sintetica relazione in merito al raggiungimento degli obiettivi e dei target prefissati, da consegnare al proprio Responsabile di struttura e al dirigente, i quali esprimeranno la valutazione della prestazione resa in modalità agile. La valutazione integralmente o parzialmente positiva della prestazione resa dal dipendente costituisce condizione necessaria all'accesso alla modalità lavorativa agile.

Una volta che lo smart working diventerà una modalità strutturata di lavoro nell'Ateneo, gli obiettivi assegnati alle attività svolte in smart working e gli indicatori saranno oggetto di revisione, anche al fine di prevedere che tali obiettivi entrino a far parte degli obiettivi individuali assegnati annualmente nella scheda di ciascun dipendente, congiuntamente a una revisione dei comportamenti per una verifica più completa e collegata al sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo.

Tab. 25 Dimensione LA periodo gennaio/marzo 2022

	n.	% su totali
n. dipendenti che svolgono attività in SW	156	70%
n. giornate svolte in media in SW a settimana per dipendente	2	
n. giornate complessivamente svolte in SW	1.609	19,26%

d) verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico

Nel passaggio dal lavoro "da casa" al lavoro agile, appare di primaria importanza procedere ad una preliminare verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico. Le Linee Guida ministeriali prevedono che per le attività da remoto devono essere utilizzate le postazioni di lavoro fornite dall'amministrazione, mentre finora il dipendente ha utilizzato prevalentemente le proprie. Questo perché l'amministrazione deve garantire la protezione dei dati e assicurare il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza. E' possibile l'utilizzo delle dotazioni tecnologiche del lavoratore solo

previo accordo con il datore di lavoro e se queste rispettano i requisiti di sicurezza previsti.

L'amministrazione perciò deve prevedere un importante investimento per poter soddisfare le richieste dei dipendenti. Attualmente ha già acquistato 30 pc portatili per tale finalità e ha previsto a budget 2022 l'acquisto di ulteriori strumentazioni per l'incremento della dotazione informatica a favore del personale che lavorerà in smart working.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Percorsi formativi del personale

Per la corretta introduzione e consolidamento del lavoro agile si ritiene imprescindibile supportare con

adeguata formazione il dipendente, che in questo periodo emergenziale ha dovuto, suo malgrado, apprendere questa modalità lavorativa e i mezzi per svolgerla, quasi con un *training on the job*.

Saranno quindi previste specifiche iniziative formative che dovranno, come affermato dalle Linee Guida, “addestrare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile, nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, *l'empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni. I percorsi formativi potranno, inoltre riguardare gli specifici profili relativi alla salute e la sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell'ambiente di lavoro”.

Le iniziative formative, che dovranno coinvolgere sia il personale dirigenziale e in posizione di responsabilità, sia i collaboratori, potranno essere di carattere generale su POLA, dirette ad incrementare nel personale, a partire dai responsabili, le capacità di auto-organizzazione, la puntualità nei tempi di consegna, l'introduzione di attività per obiettivi e risultato. Nel caso di personale dirigenziale o con responsabilità gli eventi formativi saranno finalizzati all'apprendimento di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile; per i collaboratori è fondamentale invece l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione di nuove *soft skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

Come fase di sviluppo si può immaginare una ricognizione per permettere all'amministrazione di conoscere i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile; a tal fine sarà opportuno procedere alla mappatura delle competenze/attitudini del personale T.A. dell'Ateneo, oltre che alla rilevazione dei relativi bisogni formativi.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

Premessa

Il presente Piano sintetizza le linee generali e programmatiche dell'azione che l'ateneo vuole realizzare nel triennio 2022-2024. La sua predisposizione è volta a programmare il bisogno di risorse umane ed è definito in coerenza con gli obiettivi del piano strategico di Ateneo e del Piano integrato tenuto conto dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell'Ateneo.

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

Riferimenti normativi

Il Piano è predisposto in coerenza all'art. 4 c. 2 del d.lgs. 75/2017 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165..", secondo il quale: "Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter¹²"

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

Tab 26 principali riferimenti normativi

riferimenti normativi	Oggetto	disposizione
L. 240/2010	Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario	
DL 112/2008, convertito dalla L. 133/2008	Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria.	Art. 66 c.13bis: il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio dell'anno precedente. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto del Ministro, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 49/2012
D.Lgs 49/2012	<i>"Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli</i>	attua l'art. 5 <i>"Delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario"</i> della legge del 30 dicembre 2010, n. 240, recante <i>"Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"</i> e fissa gli indirizzi per la programmazione del

¹² "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicato in GU – Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018

	<i>atenei”</i>	personale unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata. In particolare gli articoli 4 “ <i>Programmazione triennale del personale</i> ”, 5 “ <i>Limite massimo alle spese di personale</i> ”, 6 “ <i>Limite massimo per le spese per l'indebitamento</i> ” e 7 “ <i>Rispetto dei limiti per le spese di personale per le spese di indebitamento</i> ” in cui si disciplinano gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria
DPCM 24/06/2021	Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023	- l'articolo 3, comma 1, lettere a) e b): “Al fine di assicurare il rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, e successive modificazioni, nonché la sostenibilità e l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale delle università, fatto salvo quanto previsto Il Ministro dell'università e della ricerca dal decreto legislativo 27 ottobre 2011, n. 199, e ferme restando le disposizioni limitative in materia di assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato previste dalla legislazione vigente, che definiscono i livelli occupazionali massimi su scala nazionale, per il triennio 2021-2023, si prevede che: a) ciascun ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento o un importo delle spese di personale e degli oneri di ammortamento superiore all'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), del medesimo decreto, fatto salvo quanto previsto al comma 3 del presente articolo, può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente; b) ciascun ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta valori inferiori a quelli di cui alla lettera a) può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge n. 240/2010, con oneri a carico del proprio bilancio, per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente, maggiorata di un importo pari al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c) del medesimo decreto, e la

		somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente; - l'articolo 3, comma 2: "Le Università con un indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento che si trovano in una situazione di significativa e conclamata tensione finanziaria, di cui all'art. 18, comma 4-bis, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non possono procedere, nei dodici mesi successivi alla deliberazione degli organi accademici, ad assunzioni di personale ad eccezione delle ipotesi ivi previste.";
DM 1096/2022	Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2021	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di punti organico (P.O.) assegnati annualmente dal MUR sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over di sistema indicata dalla norma (dal 2018 è pari al 100%). Il sistema dei punti organico, che rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia¹³ che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche, è articolato come segue:

Tab. 27 valori PO

personale docente	PO	Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	PO
Professore I fascia	1	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,70	TA categoria EP	0,40
Ricercatore TD tipo b)	0,50	TA categoria D	0,30
Ricercatore TD tipo a)	0 ¹⁴	TA categoria c	0,25

In particolare, a ciascun ateneo viene assegnata:

- una quota di punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo¹⁵
- una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Agli atenei che presentano performance positive, fra i quali rientra Iuav, viene attribuito un contingente

¹³ per il 2021 pari a € 113.289,00 come indicato nel DM 1096/2021

¹⁴ dal 2016 (L. n. 208 del 28/12/2015) le Università con indici positivi possono attivare posizioni da ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico

¹⁵ Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)

di punti organico premiali in proporzione al “margine”, calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

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

- riserva del 20% dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di soggetti esterni all'ateneo, dove, in caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023, è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'ateneo relative al triennio 2024-2026;
- composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie
- reclutamento di ricercatori di cui all'art. 24 c.3 lett. b) della L. 240/2010 non inferiore a quello dei professori di I fascia per gli atenei con una percentuale di professori di I fascia > 30% del totale dei professori con l'obbligo di rientrare nel predetto parametro dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie.
- composizione dell'organico di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della legge n. 240 del 2010, non inferiore al 10 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con l'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio, dove, in caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023, è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'ateneo relative al triennio 2024-2026

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

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

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

Inoltre, il MUR con D.M. 925/2020 ha reso disponibile per Iuav 1,19 punti organico aggiuntivi che gli Organi di Governo hanno accettato e destinato rispettivamente all'assunzione di ricercatori a TD lett. B) per 0,50 PO e di personale tecnico amministrativo per 0,69 PO.

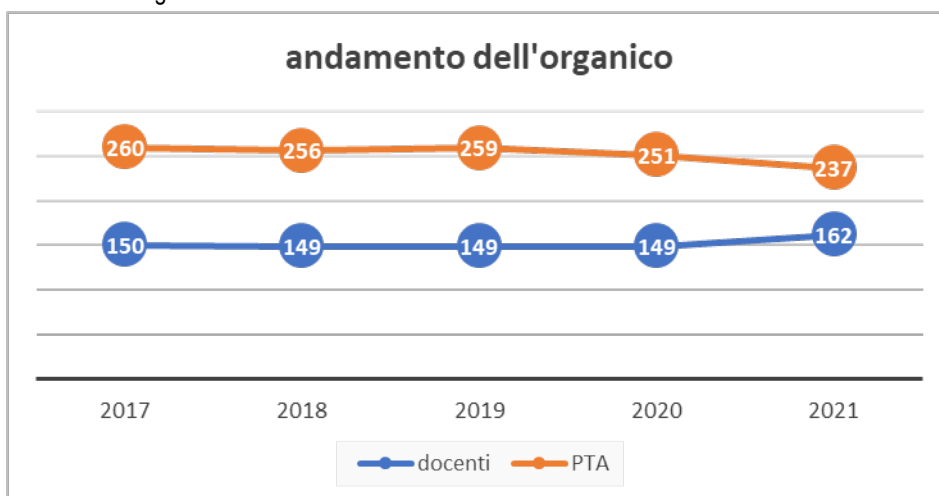
Tab. 28 consistenza organico personale docente

ruolo		2017	2018	2019	2020	2021
I FASCIA	professore ordinario	37	46	47	48	55
II FASCIA	professore associato	76	70	73	69	68
Ricercatori	ricercatore a tempo indeterminato	16	12	8	8	7
	ricercatore a tempo determinato A	11	5	4	5	6
	ricercatore a tempo determinato B	10	16	17	19	26
Totali		150	149	149	149	162

Tab. 29 consistenza organico personale tecnico amministrativo

ruolo		2017	2018	2019	2020	2021
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	Dirigente	3	3	3	4	4
	Categoria EP	24	22	22	20	20
	Categoria D	90	88	85	88	86
	Categoria C	133	129	133	130	125
Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	Dirigente ****	2	2	2	1	1
	Categoria D	2	5	5	2	
	Categoria C	6	7	9	6	1
Totali		260	256	259	251	237

Graf. 1 trend organico di ateneo



La programmazione 2022-2024

La valutazione delle assunzioni di docenti e ricercatori e del personale tecnico amministrativo dall'altro

nel triennio 2022-24 è stata effettuata anche tenendo conto dei tempi tecnici necessari ad eseguire e completare le procedure di selezione e assunzione. La programmazione tiene conto anche della stima dei Punti Organico sulla base dei valori molto positivi degli indicatori per Iuav (ormai stabili da anni) che determinano il calcolo dei punti organico e che fanno pensare ad un quasi totale reintegro (assegnazione pari al 100% delle cessazioni), prevedendo in tal modo l'utilizzo completo delle risorse derivanti da cessazioni (più eventuale quota premiale). Nel 2021 l'Ateneo ha visto un'assegnazione di 10,03 Punti Organico. Considerati i punti organico non utilizzati negli anni precedenti, la quantità di Punti Organico disponibili per l'ateneo al termine del 2021, derivanti dalle assegnazioni già avvenute e al netto di tutte le assunzioni completate, ammonta a circa 20 Punti Organico.

Piano del personale anno 2022: In base alla analisi delle cessazioni previste e delle attività da garantire a livello operativo (didattica e ricerca) e funzionale (amministrazione) il fabbisogno di PO per il 2022 si compone come indicato nella tabella seguente.

Tab. 30 Programmazione 2022

Cessazioni 2022			Assunzioni 2022		
Categorie	Unità	PO	Categorie	Unità	PO
I fascia	4	4,00	I fascia	1	1,00
II fascia	1	0,70	II fascia	2	1,40
Ricercatori			Ricercatori		
			Ricercatori TD B)	12	6,00
			RTD B) → II fascia	7	1,40
Totale docenti	5	4,70	Tot docenti	22	9,80
PTA EP	1	0,40			
PTA D	5	1,50	Assunzioni		5,30
PTA C	2	0,50	Precedente programmazione		1,30
Tot PTA	8	2,40	tot PTA		6,60
Totale complessivo	13	7,10	Tot complessivo		16,40

Con riferimento al personale docente e ricercatore sono previsti 7,70 Punti Organico destinati alle nuove assunzioni, così suddivisi:

- un docente ordinario per 1,00 punto organico
- un docente associato per 0,70 punti organico
- 12 ricercatori TD b) per 6,00 punti organico cui si aggiungono ulteriori punti organico derivanti da: - 0,70 punti organico riferiti all'assunzione di un professore associato sulla convenzione con Vicenza; - 1,40 punti organico già destinati per il passaggio da ricercatore a TD lett b) ad associato;

Il totale destinato alla programmazione complessiva 2022 ammonta pertanto a 9,80 punti organico.

Inoltre sono previste le assunzioni di 2 RTD lett. A), per i quali non è previsto l'utilizzo di punti organico e la cui copertura sarà a carico della convenzione stipulata con la Fondazione Studi Universitari di Vicenza per l'attivazione del Corso di Laurea a Vicenza.

Con riferimento alla programmazione del PTA, le assunzioni sono previste prevalentemente di Cat. C. Queste andranno a coprire i fabbisogni dei diversi servizi che si sono creati e si creeranno sia a seguito di cessazioni non previste per i pensionamenti determinati dalle normative in vigore e sia a seguito dell'ultimo adeguamento organizzativo che ha portato all'aggiornamento del funzionigramma. Verranno poi bandite alcune posizioni di cat. D su posizioni che richiedono caratteristiche specialistiche precise. Tali assunzioni potranno anche avvenire attingendo da graduatorie vigenti di altri Atenei. Verranno attivate procedure selettive riservate ai sensi dell'art. 22 c. 15, del D. Lgs 75/2017, riguardanti le progressioni verticali del personale tecnico e amministrativo.

La programmazione indica per il personale tecnico amministrativo una quantità di cessazioni 2022 pari a 2,40 PO mentre si prevedono assunzioni 2022 per 6,60 PO, in quanto la valutazione deve tener conto delle effettive necessità organizzative dell'ente, anche alla luce delle indicazioni derivanti dal piano strategico della nuova governance pari a 5,30 punti organico; inoltre in questa assegnazione sono considerate le assunzioni già previste nel corso del 2021 (quindi Punti organico deliberati nel 2020), pari a 1,30 punti organico, che non sono state ancora concluse. In questa ottica, la quota "virtualmente" mancante di PO verrà prelevata dalla riserva complessiva e capiente, pari a circa 20 PO riportati in premessa.

Prossime programmazioni

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

Tab. 31 Programmazione 2023

Cessazioni 2023			Assunzioni 2023		
Categorie	Unità	PO	Categorie	Unità	PO
I fascia	4	4,00			
II fascia	1	0,70	assunzioni		2,80
Ricercatori	1	0,50	RTD B) → II fascia	6	1,20
Totale docenti	6	5,20	Totale docenti		4,00
PTA EP	1	0,40			
PTA D			Assunzioni		4,00
PTA C	3	0,75			
Tot PTA	4	1,15	totale PTA		4,00
Totale complessivo	10	6,35	Tot complessivo		8,00

Tab. 32 Programmazione 2024

Cessazioni 2024			Assunzioni 2024		
Categorie	Unità	PO	Categorie	Unità	PO
I fascia	3	3,00			
II fascia	12	1,40	assunzioni		4,00
Ricercatori			RTD B) → II fascia	13	2,60
Totale docenti	5	4,40	Totale docenti		6,60
PTA EP	1	0,40			
PTA D	4	1,20	Assunzioni		3,00
PTA C	4	1,00			
Tot PTA	9	2,60	totale PTA		3,00
Totale complessivo	14	7,00	Tot complessivo		9,60

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Premessa

La formazione è un importante strumento per la crescita professionale del personale tecnico e amministrativo ed è rivolta a tutti gli assunti sia a tempo indeterminato che determinato, compresi i dirigenti e i tecnologi.

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

Il Piano della formazione, elaborato in coerenza con quanto previsto dalla normativa (Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni, CCNL di comparto, Linee guida sulla formazione in Iuav) dal 2022 è parte integrante del Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) rappresentando ancor più uno strumento a supporto dello sviluppo del personale verso il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano integrato Iuav 2022- 2024.

3.4.2 Indicatori della formazione

Il punto di partenza è rappresentato dai dati relativi all'attività di formazione realizzata nel triennio 2019-2021.

E' necessario evidenziare che l'emergenza epidemiologica iniziata nel 2020 ha portato, da un lato a potenziare lo sviluppo delle iniziative formative a distanza e l'apprendimento delle necessarie competenze digitali per lo svolgimento del lavoro anche da casa, ma dall'altro a ritardare le attività formative che necessariamente dovevano essere svolte in presenza.

Tab. 33 indicatori della formazione

	Indicatori della formazione	2019	2020	2021
1	budget impegnato per attività formative	52.984	75.783*	55.810
2	ore di formazione erogate al PTA	8.202	4.718	7.010
3	n. PTA coinvolto in attività formative	255	192	227
4	n. medio di ore di formazione pro-capite per	32,16	24,57	30,88
5	% PTA coinvolto in attività formative	98%	76%	96%

*include quota per attività erogate nel 2019

3.4.3 Sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2022-2024

La formazione del personale è una leva per sviluppare le competenze individuali del personale con l'ulteriore effetto di migliorare i servizi offerti dall'ateneo.

La pandemia ha portato ad una accelerazione del processo di digitalizzazione delle attività già avviato nel nostro ateneo e anche del modo di organizzare il lavoro.

Nel triennio 2022-2024 lo sviluppo delle competenze digitali in linea con gli standard europei e delle

competenze manageriali necessarie per l'adozione delle nuove modalità di organizzazione del lavoro saranno una delle priorità dell'ateneo verso il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi.

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

Ad oggi, considerato il recente cambio della governance, il nuovo Piano Strategico è in fase di stesura e il documento di riferimento è il Piano Integrato 2022/2024 che già evidenzia alcuni collegamenti tra gli obiettivi e le iniziative formative previste.

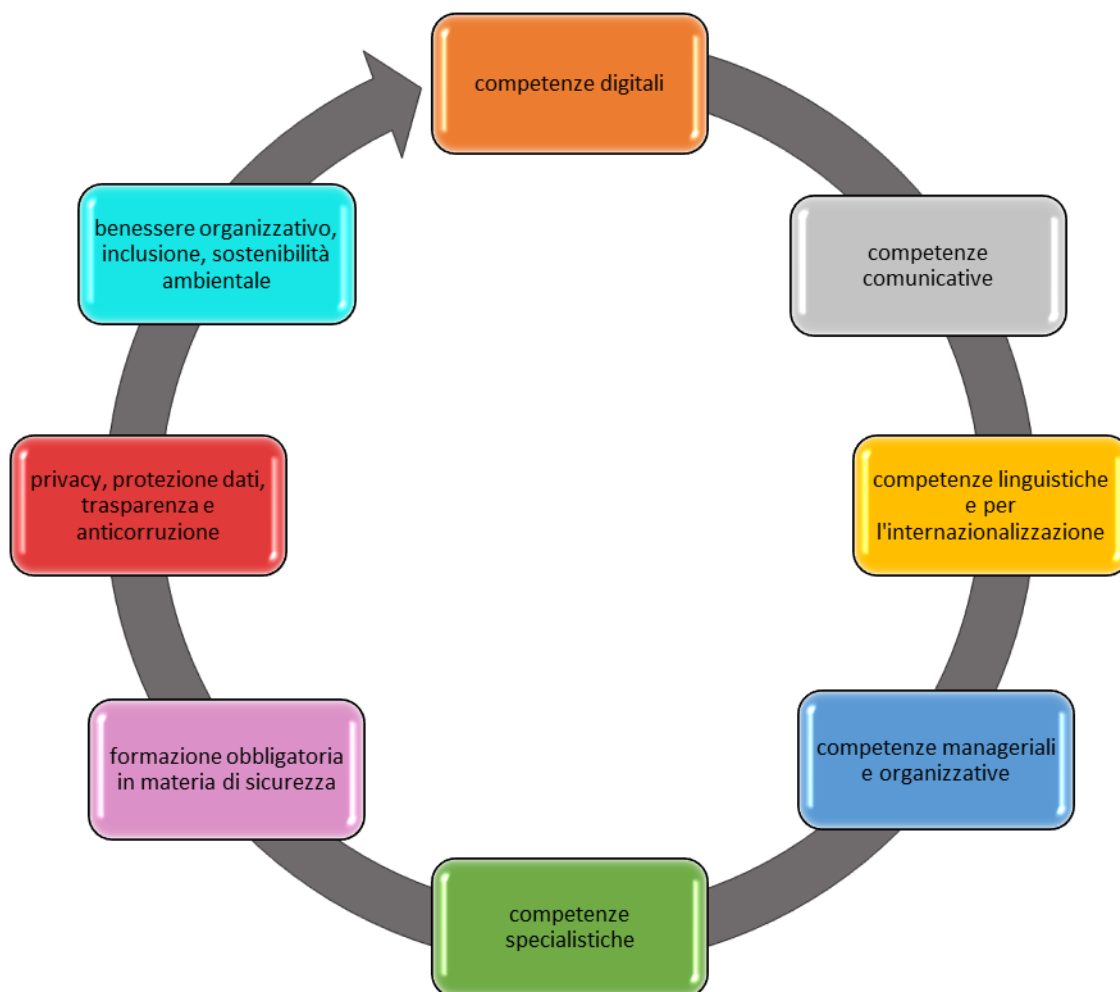
In particolare questi collegamenti fanno riferimento agli obiettivi legati all'anticorruzione, alla trasparenza e al benessere organizzativo come ad esempio:

- l'obiettivo 23: Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e l'implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR.
- l'obiettivo 18: Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030
- l'obiettivo 19: Digitalizzazione delle delibere e dei verbali del consiglio di dipartimento
- l'obiettivo 20: Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee (realizzazione di un documento di definizione degli interventi)
- l'obiettivo 22: Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati (attivazione del nuovo sistema di CRM)

Le iniziative per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze del personale fanno riferimento nel triennio 2022-2024 agli ambiti formativi indicati in figura.

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

Fig. 5 ambiti della formazione



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

3.4.4 Il Piano della formazione 2022

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

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

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

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

L'attività formativa può inoltre essere finanziata con altre risorse provenienti da specifici progetti come ad esempio il progetto del dipartimento di eccellenza.

In riferimento agli ambiti individuati per il triennio, le iniziative formative sinteticamente riportate nella seguente tabella sono quelle programmate per il 2022 che potranno essere incrementate in corso d'anno.

Tab. 34 iniziative formative

COMPETENZE DIGITALI	
EVENTI	DESTINATARI
Partecipazione al progetto "Procedamus 2022"	PTA individuato dal dirigente
Partecipazione al progetto "Competenze digitali per la PA"	PTA
Partecipazione al progetto Codau-Deloitte 2022: laboratorio digital skill assessment	PTA individuato dal dirigente
Corsi valore PA bando 2021-2022	PTA individuato dal dirigente
COMPETENZE COMUNICATIVE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi valore PA bando 2021-2022	PTA individuato dal dirigente
Come difendersi dall'affaticamento delle relazioni on-line (zoom fatigue)	PTA responsabile di struttura
COMPETENZE LINGUISTICHE E PER INTERNAZIONALIZZAZIONE	
EVENTI	DESTINATARI
Corso di miglioramento della conoscenza della lingua inglese	PTA del dipartimento
Corsi valore PA bando 2021-2022	PTA individuato dal dirigente
COMPETENZE MANAGERIALI E ORGANIZZATIVE	
EVENTI	DESTINATARI
Formazione per mappatura processi attraverso un software dedicato	PTA individuato dal dirigente
Corsi valore PA bando 2021-2022	PTA individuato dal dirigente
Partecipazione al progetto Codau-Deloitte 2022: laboratorio "indagine retributiva" e laboratorio "competenze soft"	PTA individuato dal dirigente

COMPETENZE SPECIALISTICHE	
EVENTI	DESTINATARI
Incontri "Novità fiscali 2022"	PTA
Incontri di approfondimento conoscenza in materia di appalti pubblici	PTA di riferimento per l'ateneo
Corsi esterni individuati dai dirigenti	PTA individuato dal dirigente
FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI SICUREZZA	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning formazione di base (4h) e specifica (4h)	PTA di nuova assunzione e altri ruoli non PTA
Corsi specifici per preposti (5h formazione generale +3h specifica)	Dirigenti, responsabili di struttura e altro personale individuato dal RSPP e dai dirigenti
Formazione specifica per utilizzo strumentazione e attrezzature nei laboratori	PTA tecnico di laboratorio
Formazione per RSPP dell'ateneo e addetti al servizio di supporto	RSPP e addetti
Corsi per addetti primo soccorso	PTA individuato dal RSPP
Corsi per addetti antincendio	PTA individuato dal RSPP
Formazione per Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (R.L.S.)	RLS di ateneo
PRIVACY, PROTEZIONE DATI, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning in materia di privacy e protezione dati	PTA di nuova assunzione
Corsi organizzati da Anac	PTA individuato dal RPCT (responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza)
formazione specifica dei Responsabili Interni, dei Referenti di cui agli artt. 8 e 9 del Regolamento Privacy	Dirigenti, responsabili di divisione, altri ruoli non PTA
Formazione specifica per DPO dell'ateneo	DPO dell'ateneo
Partecipazione alla giornata sulla trasparenza e ad altre iniziative nell'ambito del Progetto Atenei Veneti sulla	PTA di riferimento

trasparenza	
BENESSERE ORGANIZZATIVO, INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning sullo sviluppo sostenibile realizzati da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile	PTA e altri ruoli non PTA
Corsi valore PA bando 2021-2022	PTA individuato dal dirigente
Incontri formativi per sensibilizzare il personale sul tema dell'inclusione	PTA e altri ruoli non PTA

Lo sviluppo delle competenze specialistiche di ciascun ambito professionale si realizza prevalentemente attraverso la partecipazione, sulla base di specifiche esigenze individuali inerenti l'area di competenza, a corsi organizzati da enti esterni e la partecipazione a gruppi di lavoro.

L'autorizzazione al personale individuato da ciascun dirigente, segue il principio della rotazione per consentire la più ampia partecipazione del personale.

E' prevista la ripresa in presenza del programma di formazione d'ingresso per il personale neoassunto a tempo determinato e indeterminato. L'iniziativa prevede, oltre ai corsi in e-learning in materia di sicurezza e privacy, degli incontri teorico-pratici di formazione:

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

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

3.4.5 Opportunità formative

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

- mobilità internazionale a fini formativi: Erasmus staff training, Erasmus Plus International Credit Mobility (ICM)
- partecipazione a master o a corsi di perfezionamento anche finanziati da borse di studio finalizzati allo sviluppo di competenze di interesse dell'Ateneo
- partecipazione all'iniziativa "PA 110 e lode" che consentirà ai dipendenti di usufruire di iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

4 MONITORAGGIO

4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance

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

LA MISURAZIONE SEMESTRALE

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

Tale report viene comunicato al direttore generale, al Nucleo di valutazione e viene condiviso con i responsabili delle aree in tempo utile per facilitare tempestivi interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI ANNUALI

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

I risultati semestrali riguardano:

- obiettivi strategici, che sono forniti dai dirigenti delle aree di supporto dell'amministrazione o da altre banche dati interne o esterne
- obiettivi operativi: riguarda in particolare gli obiettivi gestionali di ateneo che sono la declinazione di quelli strategici e sono forniti dai dirigenti.

La misurazione annuale comprende risultati relativi a:

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

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

IL CRUSCOTTO DI INDICATORI

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

- Il rettore
- Il senato accademico

- Il consiglio di amministrazione
- Il direttore generale
- Il presidente del NDV e tutti i componenti
- Il Servizio qualità e valutazione

Alcuni indicatori legati alla didattica e agli aspetti contabili sono aggiornati in modo automatizzato in quanto il cruscotto è informatizzato e alimentato dal DWH U-Gov, altri dati da fonti esterne sono caricati periodicamente dal Servizio Controllo di gestione.

Il cruscotto viene descritto più dettagliatamente nella Relazione sulle performance dell'ateneo¹⁶.

4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo

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

Il Servizio controllo di gestione effettua annualmente l'analisi dei dati trasmessi dal Politecnico e elabora una presentazione dei risultati che viene illustrata dal Direttore Generale a tutto il personale tecnico amministrativo e pubblicata.

L'analisi riguarda sia l'andamento dei risultati rispetto alle diverse tematiche rispetto agli anni precedente sia il confronto dei risultati dell'ateneo con il valore medio degli altri atenei partecipanti.

4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale pro3

L'ateneo partecipa al Programma triennale Iuav 2021-23 (di seguito riportato) denominato: "Il tuo futuro insieme a Iuav" costituito da 2 obiettivi specifici.

Il raggiungimento degli obiettivi è misurato da indicatori e target predefinito e a scelta, approvati dal MUR.

Il DM 289/2021 dispone che i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target.

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

4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza

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

¹⁶ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-/index.htm>

dal documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance di Ateneo.

Le modalità e le tempistiche dell'attività di monitoraggio sull'idoneità e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione sono dettagliate nel paragrafo "2.3.2.5 Monitoraggio", di cui alla Sezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del presente Piano.

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

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

- a. verifiche su autodichiarazioni, inerente il controllo sulle autodichiarazioni presentate all'ateneo da assegnatari di contratti, di assegni e di borse di studio;
- b. verifiche effettuate con il supporto della commissione dei servizi ispettivi, inerente l'accertamento dello svolgimento di attività extraistituzionale non denunciata o non autorizzata dall'ateneo, attività extraistituzionali incompatibili e inconfiribili con le funzioni e gli interessi dell'ateneo, nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi;
- c. controllo e audit di progetti di ricerca

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

4.5 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione

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

Coerentemente con tali disposizioni di legge il documento è stato aggiornato dal Consiglio di Amministrazione luav del 21.12.2021, previo parere positivo del NdV di ateneo del 02.12.2021.

Nel parere citato il NDV ha posto richieste a cui si è cercato di dare seguito fin dalla elaborazione del presente Piano Integrato.

Nel ribadire che uno dei punti di forza dell'ateneo sta nello stretto e positivo rapporto tra OIV interno e Amministrazione, che prontamente accoglie i suggerimenti e le indicazioni fornite, si deve comunque sottolineare la esigenza di poter disporre quanto prima di un nuovo piano strategico, che dovrà integrare le indicazioni degli organi di governo (in parte già esplicitate con le Linee guida della didattica e della ricerca da poco approvate) e degli stakeholders, attraverso un percorso condiviso, a partire dalle 6 missioni delineate nel programma elettorale del Rettore¹⁷.

Dalla definizione del nuovo piano strategico, già programmata e supportata dall'amministrazione come previsto dall'obiettivo gestionale di ateneo n. 3 del presente piano, dipenderà la conseguente costruzione del nuovo sistema di obiettivi strategici e operativi, e del sistema di indicatori di performance che dovranno rendere operativa la strategia.

A ciò si lega anche la revisione del cruscotto sintetico di indicatori per gli organi di governo già operativo dal 2019 (informatizzato con CINECA) che adotterà, come il cruscotto di indicatori per i dirigenti delle aree già operativo, l'applicativo di BI Microsoft Power BI.

¹⁷ <http://www.iuav.it/Ateneo1/chi-siamo/elezioni/2021/rettore/3-candidat/programma-prof-Albrecht.pdf>