

# PIAO

## Piano Integrato di Attività e Organizzazione

### 2022-2024

#### *Premessa*

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

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

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

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

Il **PIAO** prevede anche a livello generale una sezione relativa al piano del fabbisogno del personale e al reclutamento. In questa prima fase di adozione del Piano, visto che l'efficacia del Regolamento Ministeriale sul Reclutamento, il D.P.R. 7 agosto 2019, n. 143, è stata posticipata al 31 dicembre 2022 in attesa di una sua completa rivisitazione, non si integra con questa sezione poiché per ora inapplicabile, stante che le procedure legate al reclutamento e al fabbisogno del personale sono ancora gestite a livello centralizzato dal Ministero Università e Ricerca.

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

- il **Piano della Performance**, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance

organizzativa, tenendo conto del campo di applicazione a tutto il personale in quanto ai sensi dell'art. 20 comma 4 del CCNL AFAM del 19 aprile 2018 la Performance individuale ed organizzativa è limitata al personale Tecnico-Amministrativo con esclusione del personale docente;

- il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il **Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)**.

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

In quest'ottica, il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione rappresenta una sorta di “testo unico” della programmazione. Nella sua redazione, oltre alle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) pubblicate dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici, tenendo conto delle peculiarità già citate del Comparto AFAM e quindi le difficoltà legate alla sezione della Performance.

Infine si recepiscono anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. A tal fine il PIAO si sostituisce al Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024, che descrive le modalità di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (livello di attuazione e sviluppo; modalità attuative; soggetti, processi e strumenti; programma di sviluppo), tenendo conto delle “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione.

Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro agile e performance, il PIAO individua degli obiettivi funzionali a un'adequata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Per quanto riguarda l'assorbimento dei cosiddetti “Piani di azioni Positive” previsti dall'articolo 48 comma 1 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, il piano mira ad azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale ed azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, per la cui trattazione si rimanda alla parte relativa al fabbisogno del personale in cui si delinea la situazione organica delle Istituzioni AFAM, che limita fortemente l'autonomia nella fase di reclutamento del personale.

## **SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

Amministrazione	Istituto per le Industrie Artistiche - ISIA
Indirizzo	Corso Mazzini n. 93
Pec	isiafaenza@pec.isiafaenza.it
CF	90000140393
Sito web	www.isiafaenza.it

L'I.S.I.A. è un Istituto di Alta Formazione Artistica, pubblico e a numero chiuso, presente a Firenze, Faenza, Pescara, Roma e Urbino facente parte del Ministero dell'Università e della Ricerca, inserita nel comparto A.F.A.M.

Il nome "Industrie Artistiche" viene ripreso da quello della prestigiosa scuola I.S.I.A. (*Istituto Superiore di Industrie Artistiche*) che, sorta a Monza nel 1922, fu chiusa nel 1943 per problemi di finanziamento. Essa si era occupata di arti decorative e aveva dato origine alla Biennale delle Arti Decorative e, successivamente, alla Triennale di Milano. All'I.S.I.A. di Monza avevano insegnato artisti come Martini, Marini, De Grada e Semeghini.

Gli attuali Istituti superiori per le industrie artistiche sono stati istituiti dal Ministero della Pubblica Istruzione in via sperimentale negli anni settanta, orientati prevalentemente alla formazione ed alla qualificazione professionale di designer progettisti per le imprese produttrici di beni e servizi.

Il design, infatti, ha assunto un ruolo di protagonista nello sviluppo dell'economia italiana e mondiale. La necessità di formare designers altamente qualificati ha portato agli inizi degli anni '60 alla nascita di corsi di Disegno industriale in seguito trasformati negli I.S.I.A..

L'I.S.I.A. rappresenta quindi un modello di scuola particolarmente moderno ed innovativo la cui qualità ha trovato conferma nei numerosi riconoscimenti ottenuti in ambito nazionale ed internazionale.

I cinque I.S.I.A. sono caratterizzati da diversi indirizzi didattici. Gli I.S.I.A. di Firenze, di Pescara e di Roma sono finalizzati alla formazione professionale nel settore dell'industrial design, l'I.S.I.A. di Urbino opera nell'ambito della comunicazione visiva, con particolare riferimento alla progettazione grafica ed editoriale, mentre l'I.S.I.A. di Faenza, recuperando una particolare vocazione produttiva del luogo, è indirizzato verso la formazione nel settore delle tecnologie ceramiche.

L'Istituto prevede corsi a numero chiuso e ridottissimo; è caratterizzato da una particolare flessibilità del piano degli studi e degli incarichi di docenza a qualificati professionisti ed importanti personalità del mondo dell'arte e della cultura, secondo i piani di studio.

E' una scuola con spiccata attitudine alla ricerca, caratteristica che le ha conferito solida rinomanza internazionale nel design, nella grafica, nelle tecniche di comunicazione.

Possono iscriversi alla prova di ammissione i cittadini italiani forniti di diploma di maturità, conseguito al termine di un ciclo di studi quinquennale, ed i cittadini stranieri forniti di titolo di studi equipollente.

In applicazione della Legge di riforma 21 dicembre 1999 n. 508, i poteri di programmazione, indirizzo e coordinamento sono transitati dal 1° gennaio 2001 al Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, comparto Alta Formazione Artistica e Musicale.

La Legge 21 dicembre 1999 n. 508 costituisce per la prima volta dalla riforma Gentile del '23 una grande opportunità di sviluppo. Tali Istituzioni, unitamente alle Accademie di Belle Arti, alle Accademie Nazionali di Arte Drammatica e di Danza, ai Conservatori di Musica ed agli Istituti musicali pareggiati, costituiscono un unico "sistema" ispirato a principi e a criteri direttivi comuni e

finalizzato alla “valorizzazione delle specificità culturali e tecniche dell’alta formazione artistica e musicale e delle istituzioni del settore nonché alla definizione di standard qualitativi riconosciuti in ambito internazionale.

Quindi accanto alla formazione di base, la sperimentazione, la ricerca e le correlate attività di produzione costituiscono una profonda innovazione dell’offerta formativa di queste istituzioni al pari delle istituzioni del sistema universitario.

A rafforzare tale dignità è intervenuta successivamente la Legge 268/02 riconoscendo l’equiparazione alla laurea universitaria dei titoli accademici conseguiti nel sistema artistico e musicale italiano ai fini di un pubblico concorso, ma anche ai fini del riconoscimento dei crediti formativi da spendere nei due sistemi la cui “unitarietà” si evidenzia nel profilo più alto e il cui indirizzo politico e di coordinamento spetta al Ministro dell’Università e della Ricerca.

Queste istituzioni oggi godono di autonomia statutaria, regolamentare e finanziaria (D.P.R. 28/02/2003 n. 132) e attendono l’applicazione del regolamento che permetterà di disegnare la nuova offerta formativa (D.P.R. 8/07/2005 n. 212).

Nelle more dell’approvazione dei nuovi ordinamenti didattici, per non penalizzare il settore, e stante la forte richiesta di nuove figure professionali dovuta ai processi di innovazione tecnologica ed allo sviluppo di nuovi linguaggi artistici, oltre l’esigenza di convergere verso il modello delineato dagli accordi di Bologna, Praga e Berlino per la costruzione dello spazio europeo dell’istruzione superiore artistica, sono stati attivati in via sperimentale numerosi corsi di I livello (triennali) di II livello (biennali) ed i primi corsi di specializzazione (il cui accesso è riservato ai diplomati di II livello) anche in nuovi settori disciplinari.

Con D.M. 8 novembre 2004 n. 99, infatti, il percorso quadriennale di studio si è tramutato, in analogia con l’Università, in un corso triennale di Diploma Accademico di Primo Livello ed in un corso biennale specialistico di Diploma Accademico di Secondo Livello, che prevede indirizzi differenziati.

Il diploma accademico di primo livello ha l’obiettivo di assicurare un’adeguata padronanza di metodi e tecniche artistiche nonché l’acquisizione di specifiche competenze disciplinari e professionali; quello di secondo livello o specialistico ha l’obiettivo di fornire allo studente una formazione di livello avanzato per la piena padronanza di metodi e tecniche artistiche e per l’acquisizione di competenze professionali elevate.

Nei corsi sperimentali viene utilizzato un sistema di crediti formativi basato sul sistema europeo di accumulazione e trasferimento dei crediti (ECTS): 180 crediti per il triennio di I livello e 120 crediti per il biennio di II livello.

Allo stato l’iter della riforma non è ancora concluso ma passi importanti sono stati raggiunti e permetteranno alle istituzioni artistiche e musicali italiane di operare con maggiore autorevolezza ed incisività anche in ambito internazionale.

## **VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con la programmazione economica secondo le linee guida adottate dal Consiglio

di Amministrazione in fase di previsione di Bilancio, nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

### ***Valore pubblico***

E' molto complesso definire e misurare il "valore pubblico" in termini di obiettivi *e risultati* per una realtà singolare e unica come l'Istituto.

I riferimenti alle misure di benessere equo e sostenibile citate dal Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030 e gli indicatori conseguenti elaborati da ISTAT e CNEL difficilmente sono sussumibili alle azioni programmatiche di una Istituzione dell'Alta Formazione Artistica.

La programmazione economica persegue solo uno degli indicatori di valore pubblico possibile, ovvero il benessere sociale legato agli indicatori ISTAT "Istruzione e formazione", anche se solo parziale perché il fine generale di tali azioni ha un aspetto puramente economico di elevazione sociale, fatto che nel comparto AFAM è totalmente trascurato in quanto la trasmissione dei valori culturali dell'alta formazione è legata alle abilità performative. Solo la parte dell'indicatore specifico si adatta a livelli più elevati di conseguimento in termini di istruzione e formazione che corrispondono livelli più elevati di accesso e godimento consapevole dei beni e dei servizi culturali, e una partecipazione attiva al processo di produzione nei settori della cultura e della creatività (Eurostat, 2011).

La peculiarità del settore è che la formazione che viene erogata è finalizzata alla creazione e diffusione dell'arte, musicale ed espressiva, non comprimibile in risultati di valore economico. Pertanto l'obiettivo strategico dell'Istituzione non può che essere orientato alla migliore formazione possibile degli artisti che la frequentano, dando loro gli strumenti per poter immergersi nel mondo del lavoro legato alla performance esecutiva nel modo più competitivo possibile. Uno dei modi per perseguire tali obiettivi, oltre alla cura e alta qualità della formazione erogata dai docenti, è permettere agli studenti negli anni di frequenza e prima di conseguire il diploma di laurea, di sperimentare l'esperienza pratica e la competitività. La strategia utilizzata è di coinvolgerli nelle manifestazioni artistiche, anche con strumenti di competizione, creando premi e borse di studio per abituare alla partecipazione ai concorsi, ed organizzare eventi, mostre, allestimenti, spettacoli e attività direttamente connesse al percorso formativo scelto.

Tra gli obiettivi che l'ente si pone ci sono la ricerca scientifica e artistica e l'ottenimento di convenzioni di collaborazione con enti pubblici e soggetti privati, le cui testimonianze si possono recuperare dai documenti relativi alle relazioni generali sui rendiconti. La partecipazione degli studenti è massiccia e l'obiettivo strategico è di aumentare le possibilità di esibizione, sia all'interno che all'esterno, dando inoltre la possibilità di guadagnare risorse economiche come contropartita.

I nostri stakeholder, destinatari principali dell'azione formativa e della posta in gioco dell'attività amministrativa, pertanto sono individuati dapprima negli studenti, il cui risultato di gradimento sarà oggetto di valutazione con appositi questionari redatti dal Nucleo di Valutazione che troveranno maggior evidenza nella relazione annuale di competenza e che possono dare una misurabilità dell'azione.

Da questa illustrazione sintetica emerge la difficoltà di legare il valore pubblico perseguito, costituito dall'azione amministrativa di ricerca e organizzazione eventi e concorsi, e dall'azione didattica finalizzata ad una formazione qualitativamente elevata.

Gli indicatori di performance che legano trasversalmente le azioni non si applicano alla parte di valore pubblico perseguito con l'azione didattica, pertanto la programmazione pluriennale richiesta è giocoforza impossibile da redigere, legando la strategia ad un arco temporale generale e costituito dalla durata del percorso accademico, 3 o 5 anni accademici (triennio + biennio) per il conseguimento del titolo finale di diploma di I° o II° livello.

Anche la misurabilità delle azioni è di difficile attuazione, in quanto lo sforzo dell'Amministrazione per la formazione di un artista maturo e consapevole, traguardo atteso legato al valore pubblico citato, sarà misurabile solo negli anni a venire con la prospettiva di occupabilità nel settore artistico o nel mondo del lavoro più in generale.

Tuttavia si possono delineare degli indicatori di misurabilità parziali sull'efficacia dell'azione nel periodo temporale considerato così individuati:

- il numero di convenzioni di collaborazione con soggetti pubblici o privati;
- il numero di studenti coinvolti nelle produzioni interne ed esterne;
- il numero di borse di studio organizzate;
- il numero di studenti partecipanti e vincitori;
- il valore economico dei premi erogati;
- l'incremento delle iscrizioni;
- l'incremento delle manifestazioni artistiche.

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

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

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

Il PIAO permetterà di procedere ad una revisione delle procedure per individuare i processi da reingegnerizzare e semplificare. I processi selezionati per il 2022 sono: la gestione del carico degli uffici di segreteria del personale, didattica e protocollo da rendere massimamente informatizzata.

## ***Performance***

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

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

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

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

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

Il piano della performance contiene gli obiettivi definiti su base triennale e devono corrispondere a precisi requisiti e pertanto devono essere:

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

È opportuno evidenziare che il sistema di misurazione e valutazione della performance non è stato ancora adottato integralmente, in quanto per le conosciute discrasie tra il personale docente e non docente, come spiegato nei paragrafi che seguono, la misurazione e valutazione continua ad essere applicata in sede di contrattazione integrativa di Istituto, in attesa di adottare un sistema condiviso con le parti sociali a livello nazionale.

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

Questa sezione del Piano costituisce un documento programmatico di durata triennale modificabile annualmente sulla base della verifica dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse come evidenziato nella "Relazione sulla Performance" (art. 10 comma I lettera B del D.P.C.M 26.01.2011).

Il piano concerne i servizi che l’Istituto fornisce ai suoi utenti, con esclusione di quelli offerti dal personale docente: si rinvia a tal proposito al Titolo III (art. 10 e seguenti) del D.P.C.M. 26/01/2011, in base al quale: "per le finalità relative alla valutazione delle performance dei docenti degli Enti del Comparto AFAM, l’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e delle Ricerca (ANVUR), d’intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche, individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei docenti delle istituzioni AFAM”.

A tutt’oggi tale individuazione non è ancora stata attuata.

Ciò premesso, il presente Piano riguarda in modo diretto il solo personale tecnico-amministrativo e rappresenta di fatto, il documento di pianificazione operativa delle strutture amministrative che svolgono attività di mero supporto ai servizi, attività e prestazioni di ciascuna Istituzione: didattica, ricerca e produzione artistica.

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

## **Governance**

La governance dell’Istituto è disciplinata dal DPR 132/2003, Regolamento recante criteri per l’autonomia statutaria, regolamentare e organizzativa delle istituzioni artistiche e musicali, a norma della legge 21 dicembre 1999, n. 508, recepita nello Statuto, e in seguito non armonizzato con le novità legislative introdotte dalla normativa intervenuta e dalle pronunce giurisprudenziali.

Sono preposti all’attività di indirizzo e controllo i seguenti organi:

- Presidente
- Direttore
- Consiglio Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- I Revisori dei Conti
- Il Nucleo di Valutazione

Sono compiti istituzionali dell'Istituto : l'alta formazione artistica, la ricerca e la correlata produzione artistica, anche in relazione alle tradizioni e peculiarità del territorio.

In particolare l'Istituto istituisce e attiva corsi di formazione accademica ai quali si accede con il possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado.

### Aree di interesse strategico

#### Mandato Istituzionale e missione

L'Istituto ha definito le sue finalità istituzionali nello Statuto che, non essendo stato aggiornato all'evoluzione normativa intervenuta negli anni e alle pronunce giurisprudenziali che hanno cristallizzato competenze innovative rispetto a quelle previste dal D.P.R. n. 132 del 2003, risulta in parte sorpassato.

Per alcuni ambiti il Ministero ha provveduto a fornire linee di indirizzo con atti interni, per altri l'autonomia riconosciuta a queste Istituzioni rende quasi sciolto il legame a doppio filo che sospende gli Istituti Afam nel Comparto Università.

Le linee strategiche annualmente definite dal Consiglio Accademico nel Piano di indirizzo, tradotte in termini operativi con disposizione direttoriale, costituiscono il punto di partenza del processo di pianificazione strategica e contengono le linee essenziali che guidano l'Istituzione nelle sue scelte future.

Le attività in cui si concretizza la strategia politica dell'Istituto possono essere riassunte in: Formazione, Ricerca e Produzione artistica, Sviluppo locale ed Internazionalizzazione, Organizzazione e Formazione del personale.

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

Come precisato nelle premesse, al momento non sono disponibili indicatori, predisposti dall'ANVUR.

Il gruppo di lavoro incaricato di fornire proposte e raccomandazioni al Consiglio Direttivo dell'ANVUR, ha elaborato un documento strutturato ai fini della valutazione ed autovalutazione delle Istituzioni AFAM e identificare opportune linee al fine di giungere alla valorizzazione ed alla razionalizzazione del sistema AFAM.

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

- art.5 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), secondo cui il MIUR deve stabilire con apposito Provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del D.Lgs150/2009, di cui le istituzioni devono avvalersi per adottare metodi e strumenti di misurazione e premio delle performance;
- art.10 (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance), secondo cui l'ANVUR

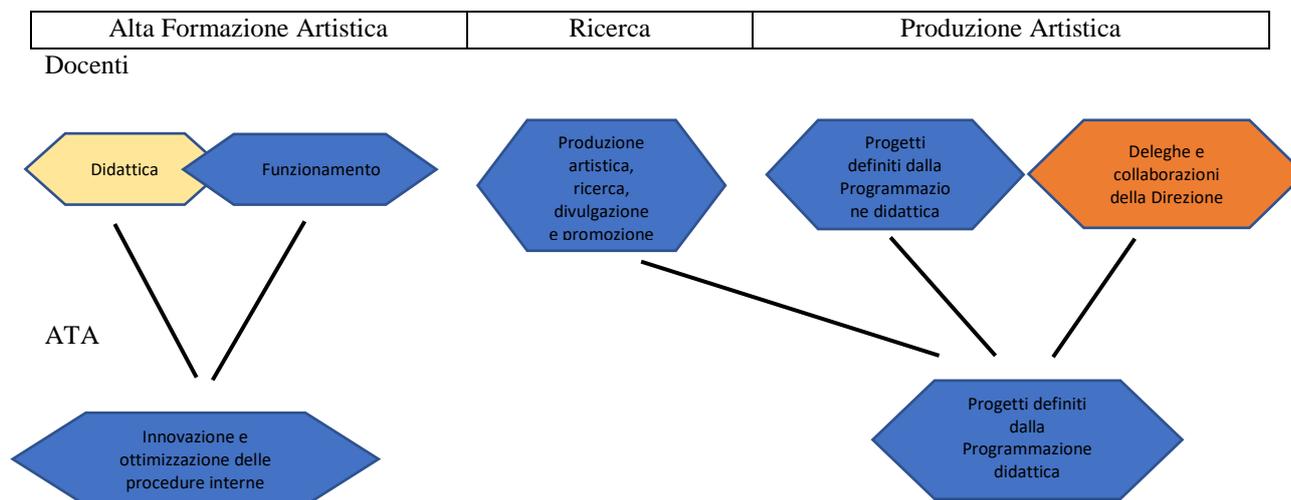
individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance, di cui le Istituzioni devono avvalersi per assicurare misurazione e valutazione della performance, sistemi premianti e trasparenza.

### Albero della performance

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

L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

Pur riconoscendone una certa dinamicità, possiamo indicare



### Obiettivi Strategici ed Operativi

#### Supporto amministrativo alla attività di Formazione, Produzione E Ricerca

Nell'ambito della pianta organica autorizzata dal Ministero, l'Istituto riconosce un'organizzazione interna distinta per Aree di profilo (già contenute nel CCNL) e Aree di operatività.

Ai sensi del D.M. 1226/2021 l'organico risulta, invece, così costituito:

Profilo	Unita
Direttore Amministrativo	1 unità
Direttore dell'Ufficio di Ragioneria	1 unità
Collaboratore di Biblioteca	1 unità
Assistente	4 unità
Docenti	6 unità
Coadiutore	4 unità

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

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

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

❖ 4 unità sono assegnate all'Area dei servizi ausiliari e mantengono la propria competenza in ordine a:

- cortese accoglienza di personale e utenza - sorveglianza degli ingressi con apertura e chiusura degli stessi, vigilanza sul corretto uso degli ambienti dell'Istituto, rispetto dei regolamenti (compreso il divieto di fumo, affollamento aule) e dei flussi di entrata e uscita, supporto alla verifica delle temperature corporee di personale ed utenza, modulistica di riferimento ove necessario, centralino;
- collaborazione con uffici di segreteria, biblioteca, Organi e docenti in relazione a gestione aule, attività integrative, esami e tesi con spazi espositivi;
- compiti di carattere materiale inerenti il profilo, compreso lo spostamento delle suppellettili, conferimento differenziata, richiesta manutenzioni al Comune o segnalazioni, pulizia bacheche e avvisi, allestimento strumentazioni e prestito, verifica segnaletiche, ritiro materiali, posta, confezioni spedizioni;
- gestione degli ambienti/aule con il Direttore;
- supporto segnalazioni Enti e fornitori per manutenzioni (impianti elettrici, idrici, idraulici, fognari, di riscaldamento, sfalciature, pulizia neve.....);
- prestito delle strumentazioni a docenti e studenti con annotazione sul registro e verifica.

Gli obiettivi strategici per il personale coadiutore sono:

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

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

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

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

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

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

L'incarico inteso come prestazione di attività aggiuntiva presuppone lo svolgimento del proprio mansionario complessivo ed è subordinato all'assolvimento delle attività istituzionali prioritarie.

### ***Obiettivi per il triennio 2022/2024***

L'Istituto, con il Piano di indirizzo e di programmazione delle attività didattiche, scientifiche, artistiche e di ricerca per l'anno accademico 2022/23 individua come prioritari i seguenti obiettivi legati essenzialmente alla didattica ma in buona parte gestiti ed erogati dall'apparato amministrativo su cui misurare la performance:

### **Attività e progetti a carattere pluriennale e/o permanente:**

- consolidamento delle attività interne di programmazione artistica e comunicazione mediante il loro coordinamento, incremento degli incarichi di collaborazione esterna e affidamento anche a studenti ed ex studenti di adeguata capacità;
- svolgimento di un evento di apertura dell'anno accademico;
- consolidamento dei rapporti di collaborazione con Enti, Università ed altre Istituzioni
- realizzazione di progetti per committenti privati;
- stipula di convenzioni per l'istruzione artistica con Istituzioni presenti sul territorio anche per la realizzazione di tirocini;
- organizzazione o compartecipazione alla realizzazione di concorsi artistici;
- organizzazione di bandi per assegnazioni di borse di studio interne per premiare gli studenti più meritevoli;
- supporto alla programmazione e partecipazione di studenti a manifestazioni, eventi o concorsi di rilievo per il sistema AFAM;
- catalogazione informatizzata delle opere della biblioteca;
- ampliamento di servizi on-line per docenti, studenti e amministrazione;
- check-up del sito Internet, potenziamento della divulgazione delle notizie sull'attività d'Istituto;
- attività di (video)registrazione degli eventi, mostre, lezioni, seminari, conferenze organizzate dall'Istituto ;

- miglioramento della calendarizzazione di tutti i corsi, della programmazione delle attività didattiche e di produzione artistica, dell'organizzazione didattica;
- attivazione di docenze a contratto nei corsi di tutti i livelli ove non si possa far fronte al numero di allievi frequentanti con i docenti in organico;
- attivazione dell'iniziativa "classi aperte" per la partecipazione a lezioni o attività integrative da parte di esterni all'Istituto;
- stipula o riconferma di apposite convenzioni volte ad assicurare le attività di produzione artistica;
- ampliamento dei servizi dedicati a docenti e studenti e incremento del numero di collaborazioni a tempo parziale da destinarsi agli studenti;
- interventi di manutenzione delle strumentazioni scientifico didattiche in dotazione e acquisizione di strumenti per l'ottimizzazione della gestione della didattica e del funzionamento amministrativo.
- Riconferma di inter-institutional agreements con istituti partner Europei per lo scambio di studenti e docenti nell'ambito della mobilità ERASMUS.

### **Gli obiettivi per la trasparenza**

In conformità al D.Lgs.33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", l'Istituto organizza la sezione Amministrazione sul sito web istituzionale.

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

- Attuazione del D.Lgs. 33/2013;
- Formazione tramite partecipazione a seminari e corsi operativi dei singoli uffici preposti alla pubblicazione dei dati;
- Definizione dei flussi informativi;
- Azioni correttive e di miglioramento della qualità delle informazioni;
- Semplificazione del procedimento;
- Verifica ed ampliamento dei servizi on line;
- Iniziative di comunicazione della trasparenza e strumenti di rilevazione dell'utilizzo dei dati pubblicati.

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

### **Gli obiettivi operativi per l'anno 2023/2024**

Nella fase di avvio bisognerà rendere coerente il presente piano alla contrattazione d'Istituto.

Le aree di attività previste sono le seguenti:

<b>Personale docente</b>	<b>Personale amministrativo</b>	<b>Personale coadiutore</b>
Attività di supporto alla didattica e programmazione	Attività derivante da innovazione e ottimizzazione delle procedure interne e da innovazione normativa	Attività relative al miglioramento dei servizi offerti
Attività di produzione artistica, ricerca, divulgazione e promozione	Attività di supporto al funzionamento d'Istituto	Attività di supporto al funzionamento d'Istituto
Attività relative al funzionamento - Deleghe e collaborazioni alla Direzione	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto

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

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

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

### ***Rischi corruttivi e trasparenza***

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti dalla L. n. 190/2012 e il D.Lgs. n. 33/2013 trovano spazio anche nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale.

La L. 190/2012 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità della pubblica amministrazione) entrata in vigore il 28.11.2012 si inserisce in un percorso già predefinito dall'art. 97 Cost., finalizzato ad attuare la trasparenza e l'imparzialità dell'azione amministrativa che trova immediato riflesso nel dettato dell'art. 28 della Carta costituzionale secondo cui "I funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti".

L'affermazione della responsabilità diretta dei pubblici dipendenti e funzionari costituisce, già in questo passaggio, un'ulteriore e importante garanzia dei diritti del cittadino.

Sulla base di tali presupposti, la L. 190/2012 introduce un nuovo concetto di corruzione, inteso in senso lato, comprensivo altresì di quelle ipotesi in cui, nell'esercizio dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere affidatogli al fine di ottenere vantaggi privati.

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

Tale "distorsione", oltre a determinare atteggiamenti eticamente discutibili, rappresenta un costo per la collettività, non solo diretto (come nell'ipotesi di esborsi illegittimi di denaro pubblico) ma anche

indiretto, quando si concreta in ritardi nella conclusione dei procedimenti amministrativi, nel malfunzionamento degli uffici e nel conseguente sentimento di sfiducia dei cittadini nei confronti della Pubblica Amministrazione.

La L. 190/2012, nell'intento di prevenire il verificarsi di quelle situazioni o insieme di circostanze che, anche solo potenzialmente, determinino o aumentino il rischio che gli interessi pubblici possano essere compromessi dal perseguimento di interessi privati determinando il c.d. "conflitto d'interessi", è intervenuta direttamente nella disciplina dei procedimenti amministrativi, stabilendo, dopo la definizione resa nella L. 241/1990 all'art. 5, di Responsabile del procedimento, *"Il dirigente di ciascuna unità organizzativa provvede ad assegnare a sé o ad altro dipendente addetto all'unità la responsabilità della istruttoria e di ogni altro adempimento inerente il singolo procedimento nonché, eventualmente, dell'adozione del provvedimento finale...."*

che *"il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto anche potenziale"* (art. 6 bis L. 241/90 introdotto dall'art. 1, comma 41, della legge n. 190)

Nell'ottica della prevenzione e del contrasto della "corruzione", la L. 190/2012 ha sancito l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di definire ed adottare un proprio Piano triennale della prevenzione che riporti un'analisi delle attività amministrative maggiormente esposte al rischio e le misure, anche organizzative, da adottare volte alla prevenzione, al controllo e al contrasto della corruzione e dell'illegalità, nella salvaguardia dei principi di esclusività, imparzialità e buon andamento nell'esercizio delle funzioni pubbliche.

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

Il Piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. L'elaborazione del PTPC presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice della p.a. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, decisione che è elemento essenziale e indefettibile del Piano stesso e dei documenti di programmazione strategico-gestionale.

Il Piano Nazionale Anticorruzione evidenzia, tra l'altro, al punto IV Istituzioni scolastiche, che

*"Tenuto conto delle caratteristiche organizzative e dimensionali del settore dell'istruzione scolastica e delle singole istituzioni, della specificità e peculiarità delle funzioni, nonché della disciplina di settore che caratterizza queste amministrazioni, l'ANAC ha adottato specifiche Linee guida con la delibera n. 430 del 13 aprile 2016."*

*"L'Autorità ha precisato, nelle Linee guida sopra richiamate, che le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, che costituiscono il sistema dell'alta formazione e specializzazione artistica e musicale, applicano le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza contenute nella l. 190/2012 e nel d.lgs. 33/2013, in quanto equiparabili alle istituzioni"*

*universitarie e, quindi, ricomprese nelle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001. Con riguardo alle modalità attuative della normativa, a seguito di un confronto con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, si precisa che il PTPC delle AFAM è adottato dal Consiglio di amministrazione quale organo di indirizzo di dette istituzioni e che il RPCT è individuato nel Direttore dell'istituzione. Tale figura, si ritiene, possieda sia una profonda conoscenza del funzionamento e dell'organizzazione delle istituzioni in parola, e, dunque, dei fattori di rischio presenti nelle relative aree, sia poteri e funzioni idonee a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, come richiesto dalla l. 190/2012.”*

*La soppressione del riferimento esplicito al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, per effetto della nuova disciplina, comporta che l'individuazione delle modalità di attuazione della trasparenza non sia oggetto di un separato atto, ma sia parte integrante del PTPC come “apposita sezione”. Quest'ultima deve contenere, dunque, le soluzioni organizzative idonee ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni previsti dalla normativa vigente. In essa devono anche essere chiaramente identificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.*

Il modello di prevenzione disegnato dalla L. 190/2012 appare improntato sulla realtà tipica dei Ministeri ai quali risulta di immediata applicazione.

Con l'adozione delle “Linee guida sull'applicazione alle istituzioni scolastiche delle disposizioni di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33”, del 13 aprile 2016 si è cercato di colmare una lacuna normativa derivante dalla mancata previsione nel testo legislativo di apposite disposizioni dedicate alle scuole.

Sono state, in particolare, fornite indicazioni volte a orientare le istituzioni scolastiche nell'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, tenuto conto delle caratteristiche organizzative e dimensionali del settore dell'istruzione scolastica e delle singole istituzioni, della specificità e peculiarità delle funzioni, nonché della disciplina di settore che caratterizza queste amministrazioni.

In particolare viene affrontato il tema dell'individuazione delle figure a cui affidare gli incarichi di Responsabile della prevenzione della corruzione e di Responsabile della trasparenza e, quindi, il compito di predisporre il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e il Piano Triennale per la Trasparenza delle Istituzioni.

Considerato il ruolo e le funzioni del Direttore dell'Istituto, che è competente ad adottare tutti i provvedimenti ed atti gestionali per l'Istituto di cui è responsabile, e dato il particolare rapporto esistente tra gli Istituti e l'Amministrazione ministeriale, il responsabile della prevenzione è individuato nel Direttore, così come il responsabile della trasparenza.

I successivi interventi legati, in particolare al Decreto legislativo n.97 del 25 maggio 2016 e la successiva Delibera ANAC n.831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016, hanno evidenziato la necessità di unificare le due figure.

## OBIETTIVI

L'Istituto considera obiettivo primario che le proprie attività istituzionali vengano svolte con correttezza, lealtà, trasparenza, integrità ed onestà nonché nel rispetto dell'ordinamento vigente; la pubblica amministrazione è responsabile del proprio operato di fronte a tutti gli utenti ed i cittadini.

Preso atto che la Legge 6.11.2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di redigere, approvare e aggiornare nel tempo un proprio Piano Anticorruzione, il Istituto intende con il presente Piano Anticorruzione non solo ottemperare agli obblighi di legge, ma contemporaneamente porre in essere un documento che risponda concretamente agli obiettivi sopra espressi.

## QUADRO NORMATIVO PER LA REDAZIONE DEL PIANO

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

- Comitato Interministeriale per la prevenzione e il contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Autorità Nazionale Anticorruzione- CIVIT (oggi A.N.A.C.);
- Responsabile della prevenzione della corruzione che viene nominato dall'organo politico tra i dirigenti di prima fascia in servizio e ha il compito di verificare l'attuazione e l'idoneità del piano. Il Responsabile è soggetto a pesanti sanzioni nel caso venga commesso un reato di corruzione all'interno dell'amministrazione o anche di ripetute violazioni del piano e di omesso controllo. Il Responsabile relaziona annualmente all'organo politico riguardo al presidio degli obblighi di anticorruzione. In particolare, entro il 31 gennaio di ogni anno deve:
  - a) predisporre e sottoporre all'approvazione dell'organo politico il piano triennale di prevenzione della corruzione;
  - b) definire procedure appropriate per selezionare e formare, il personale destinato ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

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

## OGGETTO, FINALITA' E DESTINATARI

In ossequio a quanto previsto dalla L. 190/2012, si provvede all'individuazione delle iniziative necessarie, nonché agli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività amministrative e didattiche.

Il Piano della prevenzione della corruzione viene elaborato nel rispetto delle seguenti finalità:

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

Tale previsione è destinata sia al personale docente che al personale tecnico - amministrativo del Istituto.

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

## PRINCIPI E NORME DI RIFERIMENTO

### **Il contesto normativo di riferimento**

Di seguito si riporta un elenco non esaustivo dei principali provvedimenti normativi esaminati nel corso della predisposizione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, costituiti da:

- la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", pubblicata sulla Gazzetta ufficiale n. 265 del 13 novembre 2012;
- il Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati;
- il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190".

- il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- d.p.r. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165";
- Il D.Lgs. n.97 del 25 maggio 2016 recante "revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblicità e trasparenza correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";

I contenuti della normativa nazionale evidenziano una forte coerenza in termini di impianto con quelle che sono le strategie indicate dalle istituzioni internazionali, come risulta evidenziato nell'ambito nel recente rapporto elaborato dall'O.E.C.D. sulla situazione dell'Italia.

Relativamente alle istituzioni scolastiche, indicazioni specifiche sono contenute nelle *"Linee guida sull'applicazione alle istituzioni scolastiche delle disposizioni di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33"*, di cui alla delibera ANAC n. 403 del 13 aprile 2016.

L'Istituto richiede ai professori, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nonché ad ogni altro membro dell'Istituto nell'adempimento dei rispettivi doveri, e in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte sia individualmente sia nell'ambito di organi collegiali, di rispettare, proteggere e promuovere con coraggio i valori cardine delle istituzioni Afam, riconosce inoltre i valori custoditi nella Costituzione della Repubblica italiana, specialmente per quanto attiene allo sviluppo della cultura e della ricerca (art. 9), alla libertà d'insegnamento (art. 33), al diritto per i capaci e meritevoli di raggiungere i gradi più alti degli studi (art. 34).

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

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

Tutto il personale che a vario titolo opera all'interno dell'Istituto, nonché la componente studentesca, è tenuto a rispettare e far rispettare queste normative.

Il Piano triennale, come previsto dall'attuale normative, andrà dinamicamente allineato alle future determinazioni degli organi competenti e, soprattutto, al Piano Nazionale Anticorruzione.

Le Linee di indirizzo varate in data 14 marzo 2013 dal Comitato interministeriale danno per assunto che "l'attività di prevenzione della corruzione rappresenta un processo i cui risultati si giovano della maturazione dell'esperienza e si consolidano nel tempo."

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

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

Nel settore AFAM non esiste una figura dirigenziale specifica.

In maniera autonoma il Ministero Università e Ricerca con circolare prot. 11108 del 07/09/2016 ha indicato nella figura del Direttore il Responsabile per la Prevenzione Corruzione e Trasparenza in evidente contrasto con la norma speciale che la disciplina, trattandosi di componente di organi gestionali e rappresentante legale dell'Istituzione con funzioni di controllo incompatibili con la qualifica ricoperta.

In ogni caso il carattere imperativo della nota ministeriale ha comportato che il Consiglio di Amministrazione si sia adeguato alla disposizione e con apposita delibera ha nominato il Direttore Prof.ssa Maria Concetta Cossa, Responsabile della Prevenzione Corruzione e Trasparenza dell'Istituto, per la durata del mandato.

### **La gestione del rischio**

La strategia della prevenzione della corruzione si fonda sulla progettazione, realizzazione e sviluppo di un sistema di gestione del rischio di corruzione operante a livello di singola amministrazione, nel rispetto delle previsioni normative (Legge 190/2012) e degli indirizzi forniti dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e, oggi, dal suo aggiornamento. Sebbene in maniera non esplicita, infatti, la legge 190/2012 definisce un modello di gestione del rischio partendo dalla considerazione per cui la corruzione è configurabile quale rischio al quale le Amministrazioni sono, per loro stessa natura, esposte a prescindere dall'esistenza o meno di buone prassi e comportamenti eticamente rilevanti; in più parti, il testo normativo fa riferimento all'identificazione e valutazione del rischio corruzione nonché alla ricerca e individuazione di strumenti e procedimenti idonei a contrastare fenomeni corruttivi. Su tale aspetto interviene, come accennato, il PNA e il relativo aggiornamento 2019 che dedicano particolare attenzione al configurando sistema di gestione del rischio.

Il PNA, definendo la "Gestione del Rischio di corruzione" quale "insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio [di corruzione]", rinvia, le modalità di attuazione, alle prescrizioni e ai Principi fondamentali contenuti nelle linee guida dello standard UNI ISO 31000:2010, che rappresenta la versione in lingua italiana della norma tecnica internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management". La gestione del rischio di corruzione, quindi, dovrebbe condurre alla riduzione delle probabilità che il rischio corruzione si verifichi, nell'ambito della singola organizzazione.

Il PNA, quindi, avvalorando l'impostazione dello standard ISO 31000:2010, guida la strategia nazionale per la lotta alla corruzione, fornendo le indicazioni a cui le singole amministrazioni si debbono attenere nella redazione del PTPC quale strumento di programmazione, di gestione del rischio di corruzione e definizione delle modalità operative di implementazione del sistema.

Il PNA, d'altro canto, come sottolineato dal relativo aggiornamento, non impone uno specifico metodo di gestione del rischio lasciando le amministrazioni libere di individuare metodologiche atte a garantire lo sviluppo progressivo dell'intero complesso sistema di prevenzione.

## **I reati contro la pubblica amministrazione**

La legge anticorruzione, che ha introdotto ed esteso strumenti per la prevenzione e la repressione del fenomeno corruttivo, è intervenuta anche nelle disposizioni del codice penale relative ai reati dei pubblici ufficiali nei confronti della Pubblica Amministrazione. La legge 190/2012, nell'individuare comportamenti censurabili del pubblico dipendente, ha compreso, oltre alle situazioni di rilevanza penale, anche tutte quelle situazioni in cui si riscontri un abuso, al fine di ottenere vantaggi privati, da parte di un soggetto dotato di potere pubblico ed ha ampliato le fattispecie penalistiche. I reati contro la Pubblica Amministrazione sono contenuti nel Libro II Titolo II del Codice penale.

### ***Identificazione delle aree ritenute più esposte o sensibili al "rischio corruzione"***

La legge stabilisce che il piano di prevenzione individui le attività nell'ambito delle quali appare essere più elevato il rischio di corruzione in modo tale da poter attivare per esse specifici accorgimenti oltre ad assicurare dedicati livelli di trasparenza.

Il comma 16 della legge 190/12 individua obbligatoriamente, tra gli oggetti del piano anticorruzione, alcune attività amministrative maggiormente esposte al rischio che sono ritenute *ex lege* "sensibili" quali:

1. autorizzazione o concessione;
2. scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi;
3. concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
4. concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera

L'Istituto in prima applicazione ritiene di monitorare i seguenti punti:

- analisi e verifica della completezza dei Regolamenti dell'istituto in vigore ed armonizzazione ed integrazione degli stessi in ossequio ai principi della L. 190/2012 e delle ulteriori novità normative;
- analisi ed eventuale rivisitazione dei processi amministrativi;
- verifica dell'attuazione della normativa in materia di conflitto di interessi nonché in materia di incompatibilità;

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

Nell'ambito delle misure di formazione del personale indicate dalla L. 190/2012, volte a esigere la definizione di procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti che operano in settori particolarmente a rischio anche attraverso futuri percorsi di formazione *ad hoc* istituiti presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, l'Istituto attiva interventi di formazione/informazione rivolti al personale docente e tecnico amministrativo, tenendo conto delle attività da essi svolte e delle corrispondenti responsabilità. Una formazione specifica deve essere destinata al Responsabile e alle unità di personale assegnate a supporto della sua attività.

A regime ormai la formazione è garantita da corsi periodici con abbonamenti a piattaforme on line a favore di ogni dipendente, docenti compresi.

### ***Rotazione degli incarichi***

Il responsabile dovrebbe provvedere alla rotazione del personale con funzioni di responsabilità nelle aree a più elevato rischio di corruzione e in generale alla rotazione degli incarichi.

Stante l'esiguo numero del personale amministrativo di questo Istituto, il principio della rotazione non è applicabile, tuttavia, per lo stesso motivo, è alto il livello di condivisione delle attività fra i dipendenti.

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

*Gli specifici obblighi in materia previsti dalla L. 190/2012 impongono all'amministrazione di assicurare i livelli essenziali di trasparenza mediante la pubblicazione sul sito istituzionale.*

L'Amministrazione adempie tramite il servizio Gazzetta Amministrativa, aggiornando la sezione Amministrazione trasparente.

### ***Codici di comportamento***

Nell'intento di assicurare nelle Pubbliche Amministrazioni la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni corruttivi, nonché il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico ai sensi dell'art. 1 c. 44 L. 190/2012, è stato adottato con DPR n. 62/2013 un Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

La ratio sottesa a tale previsione legislativa è la definizione degli obblighi e dei comportamenti che devono essere rispettati dai dipendenti pubblici "contrattualizzati" e in particolare dai Dirigenti ai quali è dedicata una specifica sezione del Codice. La norma de qua impone altresì a ogni Pubblica Amministrazione l'adozione di un proprio Codice di comportamento che integra e specifica quello adottato a livello nazionale. La violazione dei doveri contenuti nei Codici di comportamento, nazionale e del Istituto, compresi quelli relativi all'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione e fonte di responsabilità disciplinare. La violazione dei doveri rileva altresì ai fini della responsabilità civile, amministrativa e contabile ogniquale volta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi e regolamenti.

Il Direttore dell' Istituto vigila sul rispetto delle norme di comportamento e del Codice di comportamento.

### **Gestione segnalazioni da parte dei referenti o da parte di terzi**

Tutto il personale che opera nell'Istituto è tenuto a riferire notizie rilevanti che attengono a comportamenti che generino rischi di corruzione (intesa in senso lato) o alla consumazione di reati e di illeciti.

Valgono al riguardo le seguenti prescrizioni:

- a fronte di qualsiasi intervento di natura ispettiva da parte di organismi pubblici (magistratura, Guardia di Finanza, altre Autorità, ecc.) dovranno informare i referenti – che in tal caso provvederanno ad informare il Responsabile - dell'avvio di questi interventi;
- devono essere trasmesse eventuali segnalazioni, incluse quelle di natura officiosa, relative alla commissione di illeciti o di comportamenti comunque non in linea le norme elencate nel capitolo 3. Principi di riferimento;
- il Responsabile valuterà le segnalazioni ricevute, eventualmente avviando attività istruttorie e provvedendo, se del caso alla doverosa segnalazione all'autorità giudiziaria competente;
- le segnalazioni potranno avere forma scritta e indicare violazioni o sospetto di violazioni, fornendo ogni dettaglio utile o necessario a comprendere la situazione determinatasi;
- il Responsabile garantirà al segnalante rispetto a qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione.

### **Obblighi di informativa relativi ad atti ufficiali**

Oltre alle segnalazioni anche ufficiose di cui al paragrafo precedente, devono essere obbligatoriamente e tempestivamente trasmesse al Responsabile le informative concernenti:

- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per reati o illeciti;
- i rapporti preparati dai referenti dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme in vigore;
- le notizie relative all'effettiva attuazione dei procedimenti disciplinari svolti e delle eventuali sanzioni irrogate ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni.

### **Obblighi di informativa periodica**

Il Referente può in ogni momento richiedere informazioni circa lo stato di specifici processi oppure dei termini di conclusione dei procedimenti. A tal fine può procedere anche ad ispezioni e verifiche presso le strutture del Istituto.

## **SEZIONE PIANO TRASPARENZA ED INTEGRITA'**

### **PREMESSE**

La trasparenza consiste da una parte nella pubblicazione di dati attinenti l'Istituto, nel rispetto della normativa concernente la privacy dei soggetti interessati, e dall'altra è correlata alla performance dell'Istituto.

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

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

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

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità si qualifica come il naturale compimento del complesso percorso di riforma del sistema pubblico italiano volto a rendere sempre più accessibile ai cittadini il mondo delle Istituzioni, normato dall'art. 11 del D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, che, al comma 2 ed al comma 7, ne disciplina finalità e contenuti ed integrato successivamente dal D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33 che riordina la disciplina sulla pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni, definendo le specifiche e le regole tecniche (Allegato A) dei siti istituzionali, di documenti, informazioni e dati relativi alla organizzazione e attività delle pubbliche amministrazioni.

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

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

L'art. 10 del D.Lgs n.33/2013 impone alle Pubbliche Amministrazioni di pubblicare sul proprio sito internet il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione indicando le iniziative per garantire un adeguato livello di trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.

Il principio di trasparenza investe il settore contabile e patrimoniale, amministrativo e concorre alla realizzazione di un'amministrazione aperta al servizio del cittadino.

## **PARTE PROGRAMMATICA**

### **ATTIVITA' DI PIANIFICAZIONE**

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

- Mantenimento ed aggiornamento delle informazioni contenute sul sito istituzionale;
- Elaborazione degli strumenti di programmazione e di rendicontazione delle attività consistenti in: progetto accademico, bilancio di previsione annuale, assestamento e rendiconto generale;
- Contrattazione integrativa, relazione tecnico finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo;
- Rispetto degli obblighi di pubblicazione di dati.

Tutte le iniziative adottate per il raggiungimento degli obiettivi del programma e il loro stadio di attuazione saranno verificabili dai portatori di interesse e dai cittadini e costituiranno al tempo stesso un valido strumento per consentirne il miglioramento continuo.

### **DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI PUBBLICAZIONE DEI DATI**

Nella realizzazione del sito istituzionale sono stati tenuti presenti i requisiti richiamati dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

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

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

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

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

Il Programma triennale viene aggiornato insieme al resto del Piano Triennale Prevenzione Corruzione.

### **INDIVIDUAZIONE DEI RESPONSABILI**

Per quanto attiene ai dati di competenza di ciascun settore, all'interno dei vari settori, sono individuati dei referenti che si occupano dell'inserimento manuale delle informazioni sul sito istituzionale.

Il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione è individuato nel Direttore, come previsto dal Piano Nazionale anticorruzione.

#### INIZIATIVE DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER E PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA TRASPARENZA

Saranno programmati, nel corso del corrente anno e degli anni successivi, incontri informativi sul contenuto del Programma triennale e sulle iniziative per la trasparenza rivolti a tutto il personale con il fine di far acquisire una maggiore consapevolezza sulla rilevanza delle novità introdotte.

Saranno previsti, compatibilmente con le risorse di bilancio, iniziative di formazione e aggiornamento del personale.

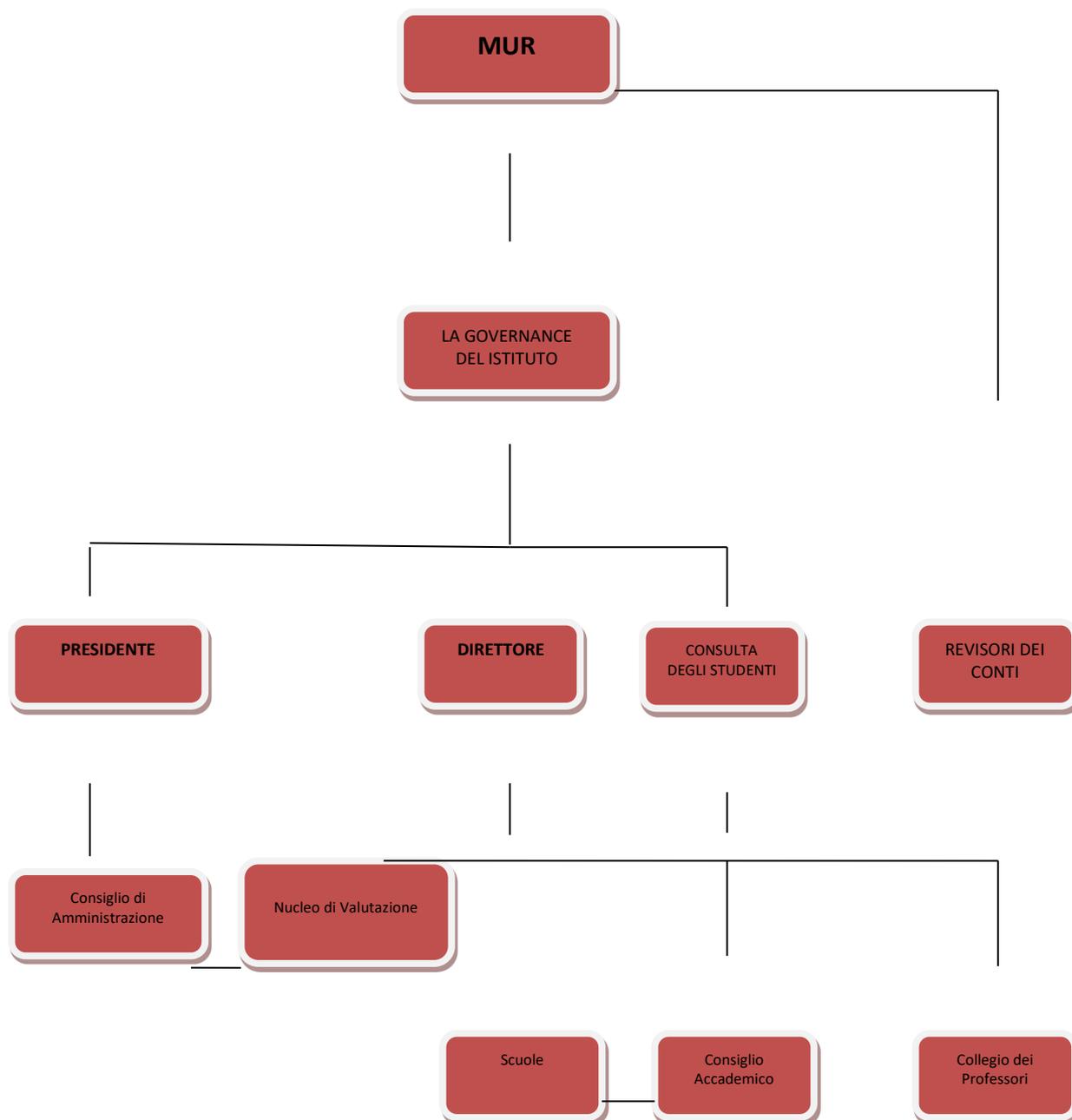
L'Istituto è già tenuto per legge a monitorare le proprie attività e a trasmettere al Ministero dell'Università e Ricerca Direzione Generale Afam le informazioni mediante il processo di qualità, anche tramite rilevazioni e statistiche.

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

Le finalità dell'Istituzione in materia d'istruzione e formazione sono previste dalla normativa, le finalità di produzione e ricerca sono esplicitate nel Progetto di Istituto, predisposto annualmente.

## Struttura Organizzativa

Il modello organizzativo di una Istituzione AFAM è decisamente complesso:



A partire dalla governance di un organismo duale, ovvero con due rappresentanti legali con competenze per ambiti di attribuzione di poteri, il Presidente e il Direttore, cariche la prima di nomina politico ministeriale e la seconda di nomina elettiva tra i soli docenti ed equiparata alla dirigenza.

Affiancano l'attività del Presidente e Direttore alcuni Organi e strutture didattiche con poteri e competenze specifiche diverse tra loro. In questo modello organizzativo il personale è costituito dalla maggior parte da docenti, dipendenti dal Ministero Università e Ricerca.

E' in atto un notevole cambiamento a livello centrale con il trasferimento di alcune competenze legate al reclutamento e alla gestione contrattistica alle singole Istituzioni, ancora in fase di attuazione.

Si possono pertanto individuare due macro aree, quella della didattica a cui fanno capo 6 dipendenti e quella amministrativa con 10 dipendenti.

## **ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE / PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE**

### **PREMESSA**

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

Un ulteriore elemento favorevole a tale cambiamento è stato l'avvio del processo di trasformazione digitale della pubblica amministrazione che si sta perseguendo anche nell'ambito dell' Istituto, con l'utilizzo di firme digitali da remoto, predisposizione della infrastruttura di nuovo server accessibile tramite VPN da remoto e quant'altro.

Questo ha permesso di affrontare senza timori gli ultimi avvenimenti emergenziali.

Le disposizioni governative relative all'emergenza come il D.L. 23 febbraio 2020 n. 6, convertito con modificazioni dalla Legge 5 marzo 2020 n. 13, nonché le prime indicazioni fornite con Direttiva n. 1/2020 del 25 febbraio del Ministro per la Pubblica Amministrazione, hanno previsto che le Amministrazioni potessero privilegiare le modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, compresa la modalità di "lavoro agile" disciplinata dagli artt. da 18 a 23 della Legge 81/17.

Anche il successivo D.M. Funzione Pubblica del 19 ottobre 2020 è intervenuto esplicitando ulteriormente le modalità di fruizione del lavoro agile da parte del dipendente, introducendo la regola che il lavoratore agile alterna giornate in presenza e giornate lavorate da remoto.

Al Decreto sono seguite le linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020 che rimarcano la necessità che il lavoratore sia impiegato per una quota del proprio tempo lavoro in modalità agile.

La Legge di Bilancio 2021 è intervenuta prevedendo la creazione di poli territoriali avanzati, ovvero di luoghi esterni alla sede di lavoro ordinaria dove impiegare i dipendenti.

Data la struttura dell'Amministrazione non si è ritenuto di procedere in tale direzione, ma di dover dare attuazione al Piano Organizzativo del Lavoro Agile, ove richiesto, con l'alternanza tra il domicilio del lavoratore, o altro luogo che lo stesso avrà individuato, e l'erogazione in sede della prestazione lavorativa.

Durante il periodo del *lockdown* dovuto all'emergenza epidemiologica del Covid- 19, lo *smart working* ha visto una diffusione massima tra il personale impiegato in attività remotizzabili, raggiungendo considerevoli percentuali. Una volta rientrati in regime di erogazione in presenza, la modalità agile è rimasta residuale.

Sono stati forniti alcuni strumenti ai dipendenti che non ne erano in possesso ed avevano urgenza di attivare il lavoro da remoto, mentre per la maggior parte sono state utilizzate le soluzioni tecnologiche già in possesso dei dipendenti.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione con la Direttiva n. 2/2020 del 12/03/2020, considerato l'evolversi del quadro normativo a fronte della persistenza dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 nelle Pubbliche Amministrazioni, al fine di garantire uniformità e coerenza di comportamenti del datore di lavoro per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro e con la Direttiva n. 3/2020 del 4 maggio 2020, in vista della cosiddetta "fase 2" dell'emergenza, ha fornito indicazioni per una rivalutazione delle attività considerate indifferibili. Tutto ciò per far fronte alla riapertura graduale di molte attività che richiedevano l'erogazione di servizi che non poteva essere soddisfatta pienamente con il personale operante in modalità agile.

Successivamente, l'art 263 della Legge n. 77/2020 "Conversione in legge, con modificazioni del D. L. 34/2020 ha fornito nuove disposizioni in materia di lavoro agile, indicando, relativamente alla presenza in servizio, una disciplina da applicarsi fino al prossimo 31 dicembre 2020 volta ad assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti amministrativi nell'ottica di un ritorno alla normalità.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha prorogato con proprio decreto la validità delle misure adottate a seguito dell'emergenza da pandemia da Covid-19.

Attualmente nel settore pubblico lo smart working semplificato si è concluso il 31 marzo del 2022.

Nella Pa è comunque possibile lo smart working in presenza di accordi specifici con l'Amministrazione.

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

Come parte integrante del piano della Performance dovrà essere annualmente aggiornato con la programmazione dell'anno successivo.

L'Amministrazione intende organizzare le attività lavorative incentivando il ricorso allo *smart working* per le attività individuate come remotizzabili in modo strutturato e continuativo ed introducendo nuove forme di flessibilità oraria.

Il piano stabilisce inoltre le modalità di monitoraggio e di verifica dell'attività svolta e, nell'ottica della parità di trattamento, sottolinea l'importanza e la possibilità di seguire percorsi di formazione in modalità e-learning. Lo *smart working* sarà un indicatore per la misurazione della futura performance individuale ed organizzativa e costituirà uno strumento di revisione e di indicazione di una nuova modalità di valutazione.

Una prima difficoltà redazionale è dovuta alle complessità organizzative di una Istituzione del Comparto AFAM.

Il personale dipendente è diviso in due macroaree, personale docente dedicato all'insegnamento, la ricerca e alle attività didattiche in senso lato, e il personale amministrativo, orientato alla gestione generale e organizzativa dell'Istituto nel suo complesso, compresa l'attività didattica e di produzione.

Per ogni macroarea si possono individuare ulteriori microaree: relativamente ai docenti ve ne sono: una costituita da coloro i quali insegnano materie teoriche, che possono essere adibiti ad erogare la loro prestazione professionale più facilmente in modalità agile; una seconda costituita dai docenti di insegnamento con taglio più pratico, di laboratorio in cui, a seconda del Dipartimento, possono erogare in modalità agile una percentuale del loro tempo lavoro in forza della specificità della materia.

Bisogna pertanto per l'area docenza ribaltare la visione del numero minimo di personale da adibire a lavoro agile, identificando nel modello organizzativo la percentuale di ore che uno stesso docente può erogare in modalità agile e il piano che si va a redigere opera proprio in tal senso.

Date le modalità didattiche imposte dai piani di studio accademici non risulta possibile derogare a determinati tipi di insegnamenti di natura laboratoriale che giocoforza devono essere erogati in presenza e pertanto lo sviluppo del piano seguirà la divisione degli insegnamenti tra teorici e laboratoriali, adeguando la didattica in presenza o in modalità agile in tal senso.

L'indicazione dell'afferenza all'area teorica o laboratoriale è insita nella natura dell'insegnamento e nel piano formativo concordato con il Direttore ad inizio anno accademico.

Relativamente al personale amministrativo, si individuano due microaree. Alla prima appartiene il personale amministrativo in senso stretto composto dagli Assistenti e dai Collaboratori e personale EP; alla seconda il personale tecnico composto dai Coadiutori Area prima.

Come l'esperienza emergenziale ha dimostrato, il 100% delle attività amministrative possono essere identificate come erogabili in modalità agile.

Nelle sezioni specifiche si elencherà di massima l'organizzazione degli uffici e le mansioni "smartabili".

Invece in un'ottica di gestione ordinaria, come stabilisce il POLA, le attività del personale tecnico (coadiutore) non si possono identificare come erogabili a distanza. Infatti il personale tecnico (coadiutore) è adibito all'accoglienza, alla sorveglianza, alla pulizia e manutenzione dell'edificio, attività legate esclusivamente alla presenza fisica e pertanto questo personale non potrà essere adibito alla prestazione agile.

## **MAPPATURA ATTIVITA' SMARTABILI**

### PERSONALE DOCENTE

L'Amministrazione si compone di quattro docenti dipendenti a tempo indeterminato e determinato. L'Istituto ricorre ad un numero, variabile di anno in anno, di docenti assunti con contratti di collaborazione di natura autonoma per attività di docenza ai sensi dell'art. 1 comma 284 Legge 27 dicembre 2019 n. 160, così come modificato dall'art. 1 comma 894 della Legge 30 dicembre 2020 n. 178.

La natura dell'insegnamento, teorico o laboratoriale, e l'impostazione accordata ad inizio anno accademico, consente l'accesso alla categoria attività smartabili, in funzione della necessità d'uso di strumentazioni scientifiche, confronti con materiali specifici, realizzazione di progetti, esercitazioni didattiche.

### PERSONALE AMMINISTRATIVO

Discorso di natura completamente diversa per la mappatura delle attività smartabili del personale amministrativo, ovvero degli Assistenti Area II, Collaboratori Area III e del personale EP1 e EP2.

In questo caso l'esperienza emergenziale ha permesso di appurare che, con le dovute scelte organizzative, sia in sede che da remoto, tutte le attività legate alla gestione amministrativa dell'Istituto possono essere adeguatamente svolte e sostenute in modalità agile.

In quest'ultimo caso si può tranquillamente identificare il 100% del personale, con delle distinzioni legate alle attività legate alla biblioteca, che magari richiederanno una alternanza sede-domicilio maggiore rispetto al personale amministrativo, a causa della natura intrinseca delle mansioni specifiche, ed alle eventuali necessità delle segreterie alla didattica.

La gestione di dati presenti agli archivi cartacei per la segreteria didattica e del personale resta esclusa da questa analisi.

Si elencano alcune delle attività smartabili eseguite dal personale amministrativo già nel periodo di emergenza pandemica:

- procedure connesse all'ufficio acquisti – patrimonio e liquidazione
- procedure connesse all'ufficio del personale –
- procedure connesse all'ufficio didattica –
- procedure connesse all'ufficio protocollo –

(es.: Ricerche di mercato su MEPA, preparazione di OdA o TD finalizzate a stipula contratti e/o RdO, redazione di richieste di preventivo, acquisizione CIG da piattaforma ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), lettere d'ordine, richieste di dichiarazione conto corrente dedicato e loro archiviazione, redazione delle determine a contrarre per acquisti, preparazione liquidazione tabelle di liquidazione per attività integrative o collaborazioni docenti, lavoratori autonomi, CU, flussi DMA, F24, mod. TFR1, note di addebito, dichiarazioni IRAP, mod. 770, registrazione beni inventario, pubblicazione sul sito istituzionale, comunicazioni Enti e fornitori, prenotazione e gestione aule studenti e docenti, gestione e caricamento monte ore docenti, contrattualistica varia, comunicazione di rito dei contratti, adempimenti compilazione anagrafe delle prestazioni, compilazione del Registro Contratti; rilevazione delle presenze personale docente e Tecnico amministrativo, predisposizione turni di servizio personale coadiutore, gestione domande insegnamento per docenze esterne, richieste di disponibilità per incarichi esterni, incarichi lavoro straordinario per attività fuori orario di servizio, gestione malattie assenze infortuni ferie e permessi personale docente e tecnico amministrativo, individuazione personale docente e Tecnico amministrativo, contratti e adempimenti, procedure di Mobilità, predisposizione ricostruzioni di carriera dipendenti neo-assunti e loro verifica con i consulenti di Isidata; predisposizione computi ed eventuali ricongiunzioni; pratiche di pensionamento; inserimento e/o modifiche posizioni assicurative su applicativo Passweb di INPS; pratiche TFR / TFS pensionandi; gestione generale della segreteria didattica mediante utilizzo di piattaforma informatica consultabile da remoto con specifiche credenziali, ricezione e spedizione corrispondenza e registrazione protocollo, Convenzioni con Enti e firma, accessi agli atti, carriera studente, statistiche, assunzioni, comunicazioni interne o esterne, organizzazioni personale, ....)

### PERSONALE TECNICO AUSILIARIO – Area Prima

Il personale tecnico ausiliario, ovvero i coadiutori appartenenti all'Area prima, data la natura contrattuale delle mansioni esigibili, ovvero di supporto all'Amministrazione in ambiti operativi, legati essenzialmente alla presenza in sede, come sorveglianza, piccola manutenzione, accoglienza, pulizia ambienti, presidio alla portineria e centralino, per sua natura non può essere adibito a modalità agile nell'espletamento delle funzioni. Si tratta di una contraddizione non risolvibile, se non in fase emergenziale dovuta alla chiusura generalizzata dell'Istituzione. La presenza in sede è obbligatoria e cogente, legata alle esigenze di identificazione certa degli utenti che accedono in Istituto e alla sanificazione continua dei locali utilizzati.

## **DISCIPLINARE LAVORO AGILE**

### DEFINIZIONI E PRINCIPI

#### LAVORO AGILE:

Il lavoro agile attuabile presso l'Istituto è la modalità lavorativa “da remoto” nel rispetto della parità di trattamento, delle norme di prevenzione e sicurezza sul lavoro, degli aspetti assicurativi, della riservatezza dei dati trattati. La disciplina prevede anche la verifica, il monitoraggio e la durata della prestazione svolta in modalità agile.

Ai fini del presente piano si intende per:

a) "lavoro agile" o "*smart working*": una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato finalizzata ad incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In particolare, il lavoro agile presenta le seguenti caratteristiche:

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

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

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **Flessibilità** dei modelli organizzativi;
- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** sui risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **Utilità** per l'amministrazione
- **Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile
- **Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- **Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- **Equilibrio** in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "*Work-life balance*".

## FINALITA' ED OBIETTIVI

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

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

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

- sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di incrementare la produttività, sia in termini di performance organizzativa che individuale, e la qualità dei servizi;
- instaurare relazioni professionali fondate sulla fiducia aumentando il coinvolgimento dei lavoratori;
- aumentare e migliorare le misure di conciliazione dei tempi famiglia-lavoro (*work life balance*) favorendo un maggior benessere in ambito lavorativo con particolare attenzione al tema del *work ability* per le situazioni di disabilità psicofisica;
- favorire lo sviluppo e l'utilizzo delle nuove tecnologie, anche in forma sperimentale, migliorando la dotazione informatica disponibile ai lavoratori e formando i lavoratori all'uso di nuovi strumenti;
- promuovere la mobilità sostenibile riducendo gli spostamenti casa – lavoro, favorendo una politica ambientale di diminuzione dell'inquinamento atmosferico e del traffico urbano, nell'ottica di responsabilità sociale verso la collettività;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

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

Schematicamente si possono individuare le seguenti aree di impatto:

<b>Impatti esterni del lavoro agile</b>	
<b>DIMENSIONI</b>	<b>INDICATORI di impatto</b>
<b>IMPATTO SOCIALE</b>	<p>POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)</p> <p>POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per trasferimento casa-lavoro</p> <p>POSITIVO per i lavoratori: capacità di equilibrare la sfera lavorativa e quella privata.</p> <p>NEGATIVO per i lavoratori: casi di burn-out</p>
<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>	<p>POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)*</p> <p>POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe</p> <p>POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</p>
<b>IMPATTO ECONOMICO</b>	<p>POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro</p> <p>NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze</p> <p>NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese connesse a condizioni burn-out</p>

<b>IMPATTI INTERNI del lavoro agile</b>	
<b>IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE</b>	<p>NEGATIVO per l'ente: peggioramento della salute organizzativa e di clima lavorativo, specialmente se si lavora in team</p> <p>NEGATIVO per l'ente: improduttività in casi di burn-out o falsa autonomia digitale del dipendente</p> <p>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale</p> <p>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria</p>

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

### PRESUPPOSTI E CONTENUTI MINIMI

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

- a) è possibile delocalizzare almeno in parte, le attività al dipendente, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro e senza che questo determini inefficienze o modificazioni significative del livello di servizio atteso;
- b) è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro senza che questo determini modificazioni significative del livello di servizio atteso;
- c) il dipendente gode di autonomia operativa e la prestazione può essere svolta individualmente ed ha la possibilità di organizzare e programmare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- d) è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati.

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

Il presente piano costituisce documento di programmazione organizzativa che parte da alcuni contenuti minimi di seguito elencati:

La descrizione dei contenuti minimi citati non può che essere unica in quanto gli stessi sono legati l'un l'altro grazie all'esperienza ormai acquisita. Il livello di attuazione deriva dall'esperienza emergenziale e questa Amministrazione ritiene di aver adempiuto in maniera adeguata all'obbligo di agevolare i lavoratori dipendenti nell'erogazione in modalità agile della prestazione contrattualmente dovuta. Questo contenuto minimo si lega obbligatoriamente con il secondo contenuto minimo legato alle modalità attuative.

Dal punto di vista organizzativo si è garantita sempre la presenza di un contingente minimo di personale amministrativo in servizio a rotazione e su base volontaria per agevolare tutti senza penalizzazioni.

Per l'area docenza si è proceduto a installare una piattaforma ufficiale con accessi istituzionali da utilizzare per la didattica a distanza, con l'adozione di indicazioni di utilizzo emanati dagli organi di governo del Istituto. Queste iniziative si confermano come un modello virtuoso che non hanno creato ritardi e difficoltà sia nella corrente gestione amministrativa che nell'erogazione della didattica, pertanto si ripropone lo stesso modello anche per il triennio a venire, trasformando quella che è nata come esigenza emergenziale a sistema organizzativo definitivo, sempre su base volontaria. Questo modello organizzativo permette di garantire a tutti il medesimo riconoscimento di professionalità e le incentivazioni economiche, confermato anche dalla sottoscrizione del contratto sul fondo di Istituto e la distribuzione delle risorse.

La fotografia della struttura organizzativa attuale rispecchia adeguatamente le necessità e gli obblighi imposti dalla normativa. Eventuali aggiustamenti si faranno in sede di sottoscrizione dell'accordo individuale con l'identificazione di problematiche specifiche di ogni lavoratore interessato.

L'analisi che si è fatta sulla Salute Organizzativa, Salute Professionale, Salute Digitale ed Economico-Finanziaria, parametri imposti dalle linee guida governative, ha permesso di confermare il modello adottato.

Nel frangente la Salute Organizzativa, conseguente alla mappatura dei processi come elencato in precedenza, rispecchia il benessere organizzativo e il clima di collaborazione reciproca che si è instaurato tra il personale amministrativo e docente presente in sede e quello in modalità agile.

I continui contatti, in modalità telematica e con l'utilizzo di diverse piattaforme, da GMeet, a Skype o Whatsapp, hanno permesso la condivisione di obiettivi e strategie senza penalizzazioni e mantenendo attive le relazioni interpersonali.

Non si rilevano impatti particolari sulle azioni interpersonali, ma l'obiettivo è quello di realizzare un clima più sereno e l'assenza di conflittualità.

Questo comporta un incremento della salute professionale e digitale in quanto tutti gli operatori hanno aumentato le competenze digitali e attuato, almeno per una parte, la dematerializzazione del documento cartaceo, operando da remoto.

La tecnologia digitale viene usata e l'obiettivo futuro è di aumentare ulteriormente queste capacità individuali, valutando per il 2023 ulteriori dotazioni tecnologiche se necessarie ed interventi sul server. L'obiettivo di fornire accessi a piattaforme formative al personale amministrativo per aumentare le competenze generali e individuali deve coinvolgere tutte le Aree del personale.

#### MODALITA' TEMPORALI DI SVOLGIMENTO DEL LAVORO AGILE

1. Data la peculiarità dell'Istituto, è necessario distinguere tra le modalità applicative relative al personale docente da quello amministrativo.
2. Il personale docente nell'ambito del monte ore stabilito ad inizio anno accademico dovrà fare specifica e motivata richiesta al Direttore di eventuali prestazioni erogabili lontano dalla sede. L'attività erogata in modalità agile dovrà essere pertanto preventivamente autorizzata dal Direttore. L'accordo individuale tra Amministrazione e docente farà riferimento all'autorizzazione rilasciata recependone il contenuto. Tutti i provvedimenti di organizzazione del lavoro agile del personale docente sono dettagliati nell'orario generale delle lezioni con adeguata segnalazione "ATTIVITA' da REMOTO"
3. Il personale amministrativo, a seguito di motivata istanza, ammesso alla fruizione del lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro per massimo 2 giorni a settimana, o come da norme in vigore.
4. Data una certa stagionalità legata ad alcune mansioni, come ad esempio il periodo legato alle immatricolazioni e iscrizioni degli studenti, o alle pratiche pensionistiche, all'avvio dell'anno accademico, potrà essere necessario aumentare il numero dei giorni di presenza in sede. Pertanto l'indicatore effettivo delle presenze si baserà su una media annuale a resoconto dell'attività svolta.

5. In caso di specifiche esigenze è comunque facoltà del Direttore ammettere variazioni del calendario concordato ovvero approvare il calendario con un preavviso inferiore a quello indicato in precedenza.
6. Al fine di garantire continuità organizzativa e gestionale nelle attività, la pianificazione delle giornate di lavoro agile dovrà garantire la presenza in sede di tutto il personale afferente alla medesima area per almeno un giorno a settimana.
7. Nelle giornate di lavoro agile svolto al di fuori dei locali aziendali il numero di ore di servizio è corrispondente a quello previsto dall'orario individuale del lavoratore per quelle giornate; La fascia oraria massima raccomandata all'interno della quale il lavoratore potrà organizzare la propria prestazione va dalle ore 8.00 alle ore 18.00.
8. Non è previsto lo svolgimento di prestazioni in regime di straordinario, lavoro notturno o lavoro festivo. Dovrà in ogni caso essere rispettato il riposo giornaliero di almeno 11 ore consecutive tra la fine dell'attività lavorativa del giorno precedente e l'inizio dell'attività lavorativa del giorno seguente, come previsto dalla normativa sull'orario di lavoro (D.Lgs 66/2003), e comunque nel rispetto dell'abituale orario di servizio nei giorni precedenti o successivi alla giornata di Lavoro Agile.
9. Il dipendente che svolga la prestazione di lavoro in modalità agile al di fuori della sede di lavoro è obbligato a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste dalla legge e dal contratto collettivo nonché nell'ambito della regolamentazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.
10. Ciascun dipendente dovrà – nell'ambito dell'orario concordato nel contratto individuale – rendersi disponibile e contattabile al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e la Direzione. In particolare, al fine di garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza ed un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale deve garantire, nell'arco della giornata di lavoro agile svolta fuori della sede di lavoro, la reperibilità per almeno 5 ore all'interno di una fascia oraria massima che va dalle 8:00 alle 18:00, in fasce orarie anche discontinue individuate nel progetto di lavoro agile individuale
11. E' possibile frazionare le giornate in lavoro agile parte in presenza e parte in remoto, saltuariamente e secondo preventivo accordo, per esigenze connesse all'organizzazione del servizio.
12. Fatte salve le fasce di contattabilità di cui al periodo precedente al lavoratore in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche. La disconnessione dovrà avvenire osservando la procedura di cui alla policy, assicurandosi che i dati utilizzati siano stati correttamente salvati e non vengano dispersi, diffusi o lasciati incustoditi ed accessibili a persone non autorizzate alla loro consultazione.
13. In caso di riunione programmata dalla Direzione ovvero da altri uffici del Istituto e comunicata con un congruo preavviso il dipendente deve rendersi disponibile a partecipare di persona o da

remoto, per il tempo necessario per lo svolgimento della riunione stessa.

14. Nelle giornate in cui si svolge lavoro in modalità agile è possibile utilizzare i permessi a ore previsti dal CCNL e cioè il dipendente, in relazione all'orario di reperibilità telefonica e di operatività, può essere sollevato dall'essere reperibile telefonicamente negli orari dichiarati sull'accordo, laddove la sua esigenza per natura e caratteristiche risulti incompatibile con tale obbligo di reperibilità e non possa essere soddisfatta al di fuori del periodo di durata del medesimo. Tali permessi devono essere richiesti e giustificati con le consuete modalità.
15. L'amministrazione si riserva altresì di richiedere in qualsiasi momento e con un preavviso di almeno due giorni lavorativi, per esigenze di servizio, la presenza in sede del dipendente.
16. Ogni eventuale impedimento tecnico allo svolgimento della prestazione lavorativa dovrà essere comunicato tempestivamente dal dipendente al Direttore, assieme al quale verranno valutate le possibili soluzioni ed assunte le relative decisioni (ad esempio: rientro nella sede di lavoro).
17. Tutti i provvedimenti di organizzazione del lavoro agile del personale non docente sono riassunti nel piano amministrativo adottato dal Direttore

#### LUOGO DI SVOLGIMENTO DEL LAVORO AGILE

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

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

#### MODALITA' DI ATTIVAZIONE

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

L'accordo individuale prevedrà:

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

L'accordo è a tempo determinato, previa valutazione di fattibilità da parte della Direzione in considerazione anche della necessità di rotazione fra coloro che usufruiscono della modalità del Lavoro Agile, delle scelte organizzative dell'Amministrazione, delle risorse tecnologiche e delle condizioni gestionali dei servizi. La possibilità del rinnovo non garantisce pertanto la continuazione del Lavoro Agile.

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

- criterio di supporto alla genitorialità: esigenza di cura dei figli dal rientro dal congedo obbligatorio fino ai 14 anni (in caso di più figli si fa riferimento all'età del figlio minore);
- criterio di disability management/inclusione: situazioni di limitazioni funzionali di carattere permanente, tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro nel rispetto del work ability degli individui;
- criterio di work life balance: esigenze di cura nei confronti di familiari conviventi con patologie/disabilità;
- criterio di sostenibilità ambientale: maggiore distanza dal domicilio fino alla sede di lavoro del lavoratore;
- criterio di un'equa distribuzione della modalità agile nell'organizzazione, in relazione a diverse variabili: ad esempio genere, profilo, categoria, età.

Ove necessario, per particolari esigenze organizzativo-gestionali o per particolari e documentate condizioni del lavoratore, il Direttore potrà individuare, specifiche regole per l'utilizzo del Lavoro Agile che saranno recepite dagli accordi individuali.

Tali accordi potranno:

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

## PROGETTO E CONTRATTO INDIVIDUALE DI LAVORO AGILE

1. L'attivazione del lavoro agile avviene sulla base di un progetto individuale, contenente la durata dell'accordo, definito in forma scritta (sulla base di uno schema tipo) d'intesa con il Direttore, che ne approva contenuti e modalità attuative, in coerenza con le esigenze organizzative del Istituto.

2. Il progetto individuale comprende:

- a. i dati identificativi del dipendente e settore disciplinare e/o appartenenza ufficio;
- b. le attività espletabili in modalità "smart", le modalità di svolgimento, gli obiettivi da raggiungere ed i relativi indicatori;
- c. l'articolazione della prestazione in modalità di lavoro agile;

- d. le fasce di contattabilità;
- e. la decorrenza e la durata del progetto;
- f. gli obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile e le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- g. gli strumenti di lavoro agile necessari;
- h. le procedure di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta.

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

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

Al contratto individuale sono allegati:

- a) Il documento contenente le prescrizioni in materia di custodia e sicurezza delle dotazioni informatiche;
- b) l'informativa scritta in materia di tutela della salute e sicurezza del dipendente nei luoghi di lavoro.

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

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

### STRUMENTI DI LAVORO

La dotazione informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità *smart* può essere sia di proprietà del dipendente che fornita dall'Istituto.

In caso di utilizzo di strumentazione di proprietà, non sono previsti rimborsi delle spese sostenute. Le spese riguardanti i consumi elettrici saranno a carico del dipendente.

1. La strumentazione usata dovrà essere conforme alle vigenti disposizioni di legge in tema di sicurezza e tutela della salute del lavoratore, oltre alla sicurezza informatica (antivirus o altro).
2. L'Istituto è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al dipendente per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Laddove il dipendente dovesse riscontrare il cattivo funzionamento degli strumenti tecnologici messi a sua disposizione, dovrà informarne entro 24 ore l'Amministrazione.
3. Il dipendente è tenuto a custodire con diligenza le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile e

ad operare secondo le regole di sicurezza informatica e di tutela delle informazioni dettate dall'Amministrazione.

4. Le dotazioni informatiche fornite dall'Amministrazione devono essere utilizzate esclusivamente per ragioni di servizio. È fatto, inoltre, divieto di consentire l'utilizzo delle apparecchiature da parte di terzi. Le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile (sia fornite dall'Amministrazione sia messe a disposizione dal dipendente) non devono subire alterazioni della configurazione di sistema, ivi inclusa la parte relativa alla sicurezza, e su queste non devono essere effettuate installazioni di software non preventivamente autorizzate.
5. In sede di progetto individuale dovrà essere definita la dotazione da assegnare al dipendente che, per esigenze di contenimento dei costi e salvo giustificate eccezioni, potrà al massimo essere composta da un pc portatile (sul quale saranno installati e resi disponibili accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per le attività che dovranno essere evase in modalità da remoto) o un tablet.

#### TRATTAMENTO GIURIDICO ED ECONOMICO

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

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

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

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

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

#### OBBLIGHI DI CUSTODIA E RISERVATEZZA

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

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

### RESPONSABILITA' E SANZIONI DISCIPLINARI

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

Al lavoratore in modalità agile si applicano le disposizioni disciplinari vigenti in materia, in relazione alla gravità del comportamento e verrà valutata l'interruzione della prestazione lavorativa in modalità agile, come l'impossibilità a parteciparvi nel futuro.

### PREVENZIONE E SICUREZZA SUL LAVORO

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

I luoghi prescelti dal lavoratore per lo svolgimento dell'attività dovranno consentire il pieno esercizio dell'attività lavorativa nel rispetto degli standard di sicurezza e salubrità.

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

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

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

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha inoltre diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata

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

### CORSI DI FORMAZIONE

Ai dipendenti in modalità lavoro agile viene garantita ed è incentivata la formazione in modalità e-learning. Verranno pertanto organizzati i corsi di formazione obbligatoria in materia di salute, sicurezza e anticorruzione fruibili a distanza da tutti i lavoratori in modalità agile e non. Oltre ai corsi obbligatori, ogni lavoratore agile potrà, direttamente o su segnalazione dell'Amministrazione, richiedere la partecipazione a corsi inerenti la propria mansione.

### MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di monitorare l'impatto dell'introduzione del lavoro agile in Istituto/Istituto in termini di benessere organizzativo, produttività ed efficacia è previsto un monitoraggio periodico. Inoltre l'Amministrazione procederà alla verifica del conseguimento dei risultati e obiettivi, che potrà essere concretizzata mediante la stesura di una reportistica mensile, oppure mediante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore, e che rappresenterà esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa.

La misurazione e valutazione della performance è importante per la diffusione del lavoro agile. Lo smart working è uno strumento che mira all'incremento della produttività del lavoro. In tal senso la performance organizzativa si collega alle strutture di programmazione e controllo, alla modalità di definizione degli obiettivi attesi e alla misurazione dei risultati raggiunti.

A tal scopo i metodi di valutazione devono essere adeguati ad un'attività lavorativa gestita per obiettivi, devono analizzare i processi e le attività, per identificare quali mansioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro.

Devono essere obiettivi annuali per la realizzazione e per la sperimentazione di forme di smart working, con l'esecuzione di un'indagine sulla richiesta di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group) e con il monitoraggio dell'effetto del lavoro agile sulla performance organizzativa.

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

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

livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.), valutando la qualità del lavoro eseguito.

## **DISPOSIZIONI FINALI**

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

### **PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE**

Questa sezione del PIAO non viene compilata poiché la fase di adeguamento dell'organico iniziata con il D.P.R. 7 agosto 2019, n. 143 concernente il "Regolamento recante le procedure e le modalità per la programmazione e il reclutamento del personale docente e del personale amministrativo e tecnico del comparto AFAM", la cui efficacia è stata sospesa fino al 31 dicembre 2022, in attesa di una sua profonda rivisitazione, è continuata con l'adozione di una parte della programmazione iniziata a fine 2020, la cui attuazione è in fase di conclusione con i provvedimenti di ampliamento di organico e i successivi di competenza del Ministero.

## **FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Il Piano di sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo e docente – parte integrante del più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – e elaborato in coerenza con quanto previsto in ambito di formazione del personale tecnico-amministrativo dalla normativa e dalla pianificazione strategica, deve prevedere documenti di programmazione dell'Istituto, adempiendo agli obblighi formativi previsti dalla normativa vigente, come corsi e-learning in ambito della sicurezza o su tematiche quali privacy, trasparenza e anticorruzione, tematiche per Aree di specifica competenza.

Gli interventi formativi permettono di garantire a ciascuna risorsa l'acquisizione delle competenze necessarie all'assolvimento dei propri compiti e delle proprie funzioni.

In tal senso, per il triennio si prevede di coinvolgere il personale in percorsi di inserimento riguardanti pacchetti di formazione per area professionale.

L'Istituzione provvederà ad acquisire banche dati, abbonamenti personalizzati da destinare a tutto il personale.

## **MONITORAGGIO**

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

Il Direttore presidia i processi operativi monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi.

A tal fine può avvalersi dei coordinatori di Area docente e non docente.

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

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

Il Nucleo di Valutazione svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance dell'Istituto rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di interventi correttivi.

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24.10.2022 n. 58.