



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Piano Integrato di Attività e
Organizzazione (PIAO)
2023-2025**

Sommario

Premessa	4
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione	7
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione	8
2.1 Valore pubblico.....	8
2.2 Performance	9
2.2.1 La performance istituzionale	12
2.2.2 La performance organizzativa	13
2.2.2.1 La performance organizzativa dei Dipartimenti	13
2.2.2.2 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative.....	14
2.2.3 La performance individuale	14
2.2.4 La valutazione del Direttore Generale.....	14
2.2.5 La valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo.....	15
2.2.6 Gli obiettivi di sostenibilità	18
2.2.7 Trasversalità degli obiettivi.....	18
2.2.8 Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo	22
2.2.9 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo	22
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	24
2.3.1 Oggetto e riferimenti normativi	24
2.3.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione.....	25
2.3.2.a Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	25
2.3.2.b Struttura di supporto al RPCT.....	26
2.3.2.c Processo e modalità di predisposizione della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	27
2.3.3 Gestione del rischio	27
2.3.3.a Analisi del contesto.....	28
2.3.3.a1 Contesto esterno	28
2.3.3.a2 Contesto interno.....	33
2.3.3.b Valutazione del rischio	35
2.3.3.b1 Identificazione dei rischi.....	35

2.3.3.b2	Analisi dei rischi	39
2.3.3.b3	Ponderazione dei rischi	40
2.3.3.c	Trattamento del rischio	40
2.3.3.c1	Misure generali	40
2.3.3.c2	Misure specifiche o ulteriori	48
2.3.4	Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	52
2.3.5	Riesame periodico della funzionalità del sistema	52
2.3.6	Trasparenza	53
2.3.6.a	Oggetto e riferimenti normativi	53
2.3.6.b	Organizzazione per la trasparenza	53
2.3.6.c	Obiettivi in tema di trasparenza	54
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano		56
3.1	Struttura organizzativa	56
3.2	Organizzazione del lavoro agile	59
3.2.1	Le condizionalità e i fattori abilitanti	59
3.2.1.a	Le tecnologie abilitanti	59
3.2.1.b	Misure organizzative	60
3.2.2	Obiettivi dell'Ateneo	62
3.2.3	Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia	63
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	63
3.3.1	Premessa	63
3.3.2	Riferimenti normativi	63
3.3.3	Analisi storica consistenza organico (2015-2022)	65
3.3.3.a	Consistenza organico personale Docente e Ricercatore di ruolo e a tempo determinato	65
3.3.3.b	Consistenza organico personale tecnico-amministrativo	68
3.3.3.c	Consistenza organico Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)	70
3.3.4	Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali	71
3.3.5	Facoltà assunzionali straordinarie	72
3.3.6	Dipartimenti di Eccellenza	73
3.3.7	Linee guida nella programmazione del personale docente e ricercatore	74
3.3.8	Linee guida nella programmazione del personale tecnico-amministrativo e CEL	75
3.3.9	Programmazione PTA e CEL 2022 (autorizzatoria) e programmazione triennio 2023-2025 (previsione)	77

3.3.10 Copertura finanziaria	80
3.4 Formazione del personale	80
3.4.1 Presentazione	80
3.4.1.a Perché s i n a p s i ?	80
3.4.1.b Contesto di riferimento	80
3.4.1.c Target	80
3.4.1.d Stato dell'arte: alcuni indicatori	80
3.4.2 Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2023-2025.....	81
3.4.2.a Rispetto alla Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile	81
3.4.2.b Rispetto alla Strategia 2026 Fattori Strategici Abilitanti Trasversali	82
3.4.3 Le azioni formative del 2023, l'anno europeo delle competenze	82
3.4.3.a Quadro delle azioni formative in house del 2023	83
3.4.3.b Formazione esterna.....	85
3.4.3.c Altre opportunità formative	85
3.4.3.d Risorse disponibili.....	86
3.4.3.d1 Economiche	86
3.4.3.d2 Didattiche e strumentali.....	86
3.4.3.d3 Responsabilizzazione del personale	87
Sezione 4: Monitoraggio	88
Allegati.....	90

Premessa

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

La norma ha l'obiettivo di razionalizzare e semplificare la redazione e il coordinamento degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

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

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

Il PIAO sostituisce, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare, come evidenziato dal DPR n. 81/2022 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione":

- il "Piano della Performance", poiché definisce gli obiettivi strategici, programmatici e operativi della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il "Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza" (PTPCT), poiché definisce misure volte a diminuire il rischio corruzione insito nei processi gestiti dall'amministrazione;
- il "Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio", poiché pone attenzione al contenimento delle spese di funzionamento delle proprie strutture;
- il "Piano Triennale del Fabbisogno del Personale", poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- il "Piano Organizzativo del Lavoro Agile" (POLA) e il "Piano delle azioni concrete", poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il "Piano di Azioni Positive", poiché introduce all'interno del contesto organizzativo e di lavoro azioni volte a riequilibrare le situazioni di disparità di condizioni tra uomini e donne.

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

Ai fini della sua redazione, è stato tenuto in debita considerazione il Decreto 30 giugno 2022, n. 132, adottato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, avente

ad oggetto i contenuti e la strutturazione del PIAO in “sezioni di programmazione” unitamente a un Piano-tipo per le pubbliche amministrazioni. Il presente PIAO è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – comprese le “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” approvate dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che

forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5” pubblicate dall’Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il *feedback* pervenuto da ANVUR nel corso del 2017, nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017, accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell’Ateneo, il 2 febbraio 2018 e successivamente migliorato e aggiornato annualmente in vista delle nuove programmazioni. Alla fine del 2017, a integrazione delle Linee Guida 2015, l’ANVUR ha approvato una “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, evidenziando come una delle maggiori novità delle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 riguardasse il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti all’interno del processo di valutazione delle amministrazioni. L’Ateneo ha da subito colto tale aspetto,

utilizzando lo strumento della *customer satisfacton* per la rilevazione dell’opinione degli utenti interni ed esterni e per la valutazione della performance organizzativa.

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

Con il rinnovo degli organi di governo e, in particolare, con l’assunzione in carica della nuova Rettrice, avvenuta nell’ottobre 2020, ha preso avvio il processo di pianificazione strategica che ha portato all’elaborazione di un nuovo Piano Strategico di Ateneo e all’aggiornamento degli strumenti operativi da esso derivanti. Il Piano Strategico 2021-2026, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 1° ottobre 2021 con Delibera n. 125/2021, è stato elaborato attraverso un percorso aperto e condiviso che, nel corso dell’anno 2021, ha coinvolto sia la comunità cafoscarina, sia i portatori di interessi esterni, al fine di definire in modo chiaro e partecipato i valori di riferimento, la missione e la visione dell’Ateneo, i connessi obiettivi strategici e le azioni necessarie per raggiungerli. In particolare, a partire da aprile 2021, la cabina di regia, costituita da Rettrice, Direttore Generale, Prorettori e Direttori di Dipartimento, ha dato avvio alla fase di elaborazione e ha coordinato e sintetizzato i lavori dei gruppi catalizzatori. Tali gruppi, coinvolgendo più di 100 persone tra

Flagship 2021-2026

Flagship 1: Ca’ Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro

Flagship 2: Ca Foscari: motore culturale per la città di Venezia

Flagship 3: diventare punto di riferimento scientifico per le tematiche della sostenibilità

Flagship 4: la formazione di Ca’ Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide

Flagship 5: città per i cafoscarini, cafoscarini per la città

Flagship 6: organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA

Flagship 7: inclusione, giustizia sociale, parità di genere

Il Piano Strategico di Ateneo è pubblicato nel sito web nella sezione Home / Ateneo / Piano strategico 2021-2026.

personale docente e tecnico-amministrativo, sulla base delle linee strategiche stabilite dalla *governance* di Ateneo, hanno definito gli obiettivi strategici per l'Ateneo e le azioni correlate. Una prima versione del documento è stata presentata ai portatori di interessi esterni al fine di raccogliere ulteriori contributi, nonché alla comunità cafoscarina per avviare le riflessioni, interne ai Dipartimenti e alle strutture dell'Ateneo, per lo sviluppo dei documenti di programmazione triennale. Il processo di formulazione del Piano Strategico si è concluso con il recepimento di alcune delle osservazioni emerse dal confronto con gli *stakeholder* interni (personale docente e tecnico-amministrativo, collaboratori, Nucleo di Valutazione, studenti) ed esterni (enti pubblici territoriali, associazioni imprenditoriali, associazioni e fondazioni culturali, ecc.). Il Piano Strategico presenta sette diverse *flagship*, che sono obiettivi strategici formulati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della strategia dell'Ateneo. Alle sette *flagship* corrispondono sedici obiettivi di "missione", connessi allo svolgimento delle funzioni fondanti e naturali del sistema universitario italiano, e diciotto obiettivi strategici "caratterizzanti", specifici per Ca' Foscari e su cui si pone l'accento per caratterizzare l'Ateneo rispetto al contesto universitario. Gli obiettivi strategici si articolano inoltre in azioni operative finalizzate al perseguimento degli stessi. Il Piano Strategico individua, infine, sette fattori strategici abilitanti trasversali che non fanno riferimento alle missioni fondamentali, ma sono elementi chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici.

A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, nel 2021 si è avviato il processo di revisione dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico, del Programma triennale ministeriale e della performance organizzativa delle strutture, in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e, dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto richiesto dal processo AVA 3 dove prevede che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo.

La programmazione triennale approvata dall'Ateneo a luglio 2021 è strettamente collegata al Piano Strategico e i suoi obiettivi fanno parte di quelli presentati nel presente PIAO. I due Piani, del tutto integrati tra loro, costituiscono gli strumenti attuativi del Piano Strategico in un'ottica pluriennale, con monitoraggio annuale dei risultati.

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione

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

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

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

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

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

Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

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

2.1 Valore pubblico

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

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

Al Piano Strategico viene quindi assegnato il compito di disegnare e preordinare il futuro dell'Ateneo delineando il posizionamento a cui si ambisce e il valore pubblico che si intende creare. Con il Piano Strategico 2022-2026 Ca' Foscari ha esplicitato dettagliatamente le politiche che intende porre in essere per generare di Valore Pubblico, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile.

Nel Piano Strategico 2021-2026 vengono chiaramente delineate le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse dell'Ateneo, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione.

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

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

In particolare, nel triennio in esame si continuerà a portare avanti il Piano di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA), che prevede la definizione di piani per tutte le sedi dell'Ateneo entro il 2026 al fine di raggiungere una soglia ottimale di fruibilità degli edifici per tutti i cittadini. Nell'ultimo anno sono stati realizzati interventi nelle varie sedi, malgrado le attività nel centro storico di Venezia presentino maggiori difficoltà di realizzazione a causa sia della morfologia degli edifici e del contesto urbano, sia della presenza di vincoli architettonici. La predisposizione del piano dettagliato degli interventi del PEBA e la realizzazione degli interventi previsti rientrano tra gli obiettivi di performance dell'Area Servizi Immobiliari e Acquisti per il triennio 2023-2025 e sono riportati nell'Allegato 1.

Si continuerà, inoltre, la revisione delle procedure per individuare i processi da reingegnerizzare e semplificare; i processi selezionati per il periodo 2023-2025 sono: la gestione dei rischi sul lavoro, la revisione dei meccanismi di finanziamento dei Dipartimenti, la revisione dei processi di qualità dell'Ateneo connessi con la visita di accreditamento, la razionalizzazione dei costi.

Per favorire la creazione di valore pubblico, l'Ateneo ha redatto nel 2022 il Piano di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici (<https://www.unive.it/pag/46612/?L=0>) con l'obiettivo di proporre

una serie di azioni e un programma credibile per la progressiva riduzione dell'impronta carbonica dell'Ateneo, nell'ottica del raggiungimento della neutralità emissiva al 2050 e di aumentare la resilienza ai principali *stressor* climatici, ai quali è attualmente già soggetto e andrà soggetto in modo crescente nei prossimi decenni. Il Piano ha durata triennale e si articola in azioni raggruppate per aree di intervento: "edifici e attrezzature", "altri spazi", "mobilità", "materiali", "awareness". L'attuazione delle azioni previste dal Piano per il triennio 2023-2025 è inserita tra gli obiettivi di Ateneo.

Alla creazione di valore pubblico concorrono anche le azioni e gli impegni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere all'interno dell'Ateneo attraverso cambiamenti istituzionali e culturali, come riportato all'interno del Piano Strategico 2021-2026 nel "*flagship 7: inclusione, giustizia sociale, parità di genere*" e formalizzato nel documento programmatico Piano di uguaglianza di genere 2022-2024 (*Gender Equality Plan - GEP* <https://www.unive.it/pag/40679/>). Il documento ha un orizzonte temporale di tre anni e per ciascuna azione sono previsti degli specifici indicatori che permettono di misurare il raggiungimento degli obiettivi che l'Ateneo si è prefissato. Sono inoltre previste indagini periodiche per tutte le componenti dell'Ateneo per valutare l'efficacia delle azioni messe in atto nell'ambito del GEP. Le azioni previste per il periodo di riferimento del PIAO sono riportate nell'Allegato 2.

2.2 Performance

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

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

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 16 dicembre 2022, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha approvato l'aggiornamento 2022 del SMVP.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello "*cascading* evoluto" sotto un duplice aspetto:
 - o la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
 - o la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

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

Sinteticamente, le strutture organizzative vengono valutate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto delle risorse disponibili e delle eventuali contingenze manifestatesi durante l'anno.

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

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

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

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

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

Il SMVP tiene anche conto del sempre più spinto ricorso al lavoro agile, nella parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi, facendo in modo che il documento possa costituire uno strumento atto a sostenere lo sviluppo di una cultura orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso,

all'incremento della produttività. Il SMVP rappresenta il fulcro attorno al quale far ruotare le dimensioni dell'organizzazione agile, attribuisce valore alle dimensioni più virtuose e può fornire una base informativa anche per valutare ed eventualmente ri-orientare gli effetti del lavoro agile.

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

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

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

L'Area Risorse Umane (ARU) ha impostato il percorso per la definizione della proposta di revisione dei fattori comportamentali con un approccio partecipativo che ha coinvolto in due distinti *focus group* una rappresentanza di Valutatori (gruppo di Direttori di Ufficio e di Segretari di Dipartimento/Centro) e di Valutati (personale tecnico-amministrativo proveniente da diverse strutture) al fine di:

- mettere a punto l'assetto e la descrizione delle dimensioni comportamentali;
- verificare la tenuta del nuovo assetto dei comportamenti mediante un *testing*;
- raccogliere osservazioni e suggerimenti per sostenere una buona cultura della valutazione nell'ottica *nudging*.

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

Come previsto dal SMVP, sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato personale tecnico-amministrativo. Tra le strutture in organigramma, solo la *Ca' Foscari Challenge School*, alcuni Centri di Ateneo e il Centro Interuniversitario Studi sull'Etica non hanno obiettivi per il triennio 2023-2025 poiché privi di personale tecnico-amministrativo dipendente dell'Ateneo.

2.2.1 La performance istituzionale

Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto due macro-categorie di obiettivi: gli obiettivi “generalisti” e gli obiettivi “specifici” di ogni Amministrazione. In attesa delle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 150/2009, art. 5, cc. 01 e 1, come modificati dall’art. 3 del D.Lgs. n. 74/2017, e coerentemente con quanto suggerito dall’ANVUR nella Nota di indirizzo di gestione del ciclo della performance 2018-2020, l’Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al Piano Strategico e alla programmazione triennale del MUR attraverso la misurazione e valutazione della performance istituzionale.

La performance istituzionale include infatti anche obiettivi connessi ai programmi triennali che le Università devono adottare, ai sensi della L. n. 43/2005, in coerenza con le linee generali di indirizzo definite dal MUR.

A tal proposito, con D.M. 25 marzo 2021, n. 289, il MUR ha definito le linee generali di indirizzo della programmazione triennale delle università 2021-2023, articolate in cinque obiettivi (A, B, C, D, E riportati nello specifico box), e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati a fronte della presentazione di progetti.

Ai fini della programmazione triennale, dopo un’intensa attività di analisi che ha coinvolto i Rettori, i Direttori di Dipartimento e le Aree dell’Amministrazione Centrale, la Rettrice ha proposto di presentare al MUR un Programma collegato all’obiettivo C - “Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze” e all’obiettivo E - “Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università”. Il titolo del programma triennale proposto è: “Piano di sviluppo dei servizi agli studenti e del personale”.

Per quanto riguarda la prima sezione collegata all’obiettivo C - “Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze” e alle azioni:

2. “Qualificazione dell’Offerta Formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca”;
3. “Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità”.

GLI OBIETTIVI MINISTERIALI

Obiettivo A – Ampliare l’accesso alla formazione universitaria.

Azioni:

- Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell’equilibrio nella rappresentanza di genere;*
- Potenziamento della docenza strutturata nei Corsi di studio;*
- Attrattività dei Corsi di studio;*
- Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche.*

Obiettivo B – Promuovere la Ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese.

Azioni:

- Dottorato di Ricerca e Dottorato Industriale;*
- Trasferimento tecnologico e di conoscenze;*
- Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la Ricerca al fine dell’integrazione della Ricerca nelle reti internazionali ed europee;*
- Qualificazione dell’Offerta Formativa e delle politiche per l’innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree professionalizzanti e l’acquisizione di competenze per l’imprenditorialità.*

Obiettivo C – Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze.

Azioni:

- Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, Biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali);*
- Qualificazione dell’Offerta Formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca;*
- Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità;*
- Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale.*

Obiettivo D – Essere protagonisti di una dimensione internazionale.

Azioni:

- Esperienze di studio e di Ricerca all’estero;*
- Corsi di studio internazionali;*
- Attrazione di studenti internazionali e attività d’internazionalizzazione domestica;*
- Integrazione della didattica nelle reti internazionali ed europee.*

Obiettivo E – Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università.

Azioni:

- Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della L. 240/2010 art. 24 c. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di Dottorato;*
- Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori;*
- Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;*

Il programma triennale, in continuità con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2016-2020 e in linea con quanto previsto dal Piano Strategico 2021-2026, mira a garantire standard di qualità elevati, da un lato attraverso un rapporto studenti-docenti sempre più sostenibile e allineato agli standard nazionali ed europei grazie all'incremento della dimensione del corpo docente, dall'altro assicurando spazi adeguati per la residenzialità degli studenti grazie alla realizzazione di importanti investimenti e all'entrata in funzione delle Residenze di Santa Marta, San Giobbe e Via Torino.

La seconda sezione del programma è invece collegata all'obiettivo E - "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università" e all'azione "Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile".

Nell'ambito dello sviluppo del personale tecnico-amministrativo, saranno garantiti investimenti in formazione e riqualificazione, che avranno l'effetto di diminuire il ricorso a posizioni di personale a tempo determinato e il conseguente aumento del personale a tempo indeterminato, ma anche investimenti in azioni di *welfare*, che consentiranno di migliorare la *retention* del personale. Le azioni di formazione consentiranno anche, allo stesso tempo, di migliorare i servizi agli studenti e ai docenti e di favorire la transizione completa al digitale.

Nell'ottica di integrazione tra le programmazioni, il PIAO considera tra gli obiettivi di performance istituzionale e tra gli obiettivi delle strutture anche gli obiettivi della programmazione triennale stabilita dall'Ateneo. Gli obiettivi di performance istituzionale e i relativi target sono riportati nell'Allegato 3 al presente Piano.

2.2.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

La performance organizzativa delle singole strutture è riferita a tutte le strutture dell'Amministrazione, includendo le Aree dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti, il Sistema Bibliotecario di Ateneo, le Scuole, i Centri di Servizio e il Collegio Internazionale.

Da diversi anni i Dipartimenti sono chiamati a definire un Piano di Sviluppo triennale che, in coerenza con il Piano Strategico, il Programma triennale ministeriale, il *budget* e la programmazione degli obiettivi di performance, individui gli obiettivi che intende perseguire.

I nuovi Piani di Sviluppo dei Dipartimenti sono stati elaborati nell'ultima parte del 2021 dagli organi dei Dipartimenti, successivamente inviati ai Prorettori e al Presidio di Qualità dell'Ateneo per una valutazione e revisionati dai Dipartimenti tra dicembre 2022 e gennaio 2023 al fine di perfezionare i documenti e migliorare il processo di pianificazione. Le indicazioni provenienti dai Piani sono state tenute in considerazione nella stesura degli obiettivi del personale dei Dipartimenti. Il PIAO nella definizione degli obiettivi individuali dei responsabili delle Strutture e di quelli organizzativi assegnati alle Strutture stesse tiene conto della programmazione dipartimentale attuando così una stretta connessione tra la performance delle strutture amministrative e quella accademica.

2.2.2.1 La performance organizzativa dei Dipartimenti

Per i Dipartimenti vengono definiti obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, con un'incidenza pari al 55%, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure, efficienza, efficacia e prevenzione della corruzione e trasparenza, e, con un'incidenza pari al 45%, obiettivi

organizzativi relativi al rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

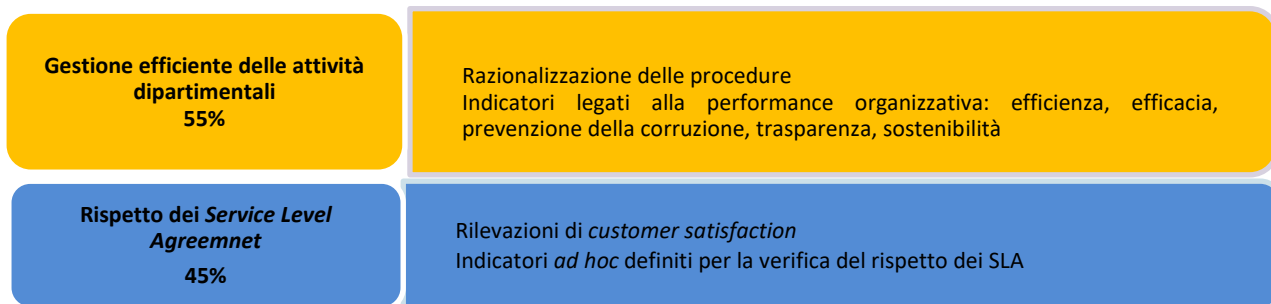


Figura 1 - La performance organizzativa dei Dipartimenti.

2.2.2.2 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone, per un'incidenza pari al 40%, di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti e attraverso la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture. Una percentuale pari al 60% della performance delle strutture dipende invece da obiettivi operativi personalizzabili proposti dalle stesse, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

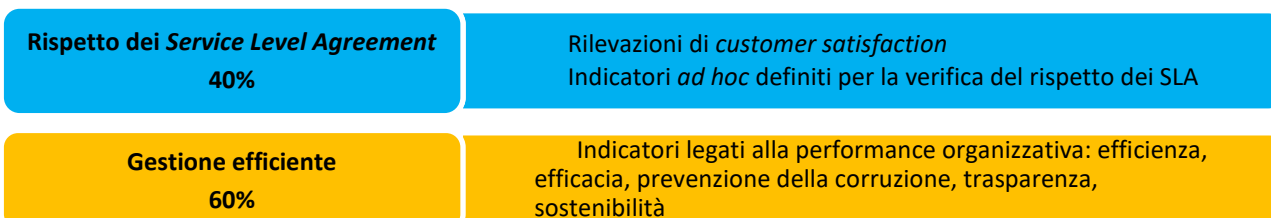


Figura 2 - La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative.

2.2.3 La performance individuale

Anche gli obiettivi individuali programmati per il periodo 2023-2025 sono strettamente connessi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con gli obiettivi organizzativi delle strutture. Esiste, infatti, una stretta integrazione tra programmazione strategica e operativa e performance individuale. Inoltre, nella valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo è considerato anche il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della struttura di cui ciascun dipendente fa parte, come meglio descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance reperibile all'indirizzo web <http://www.unive.it/pag/10907/>.

2.2.4 La valutazione del Direttore Generale

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione. La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance

individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta della Rettrice, dal Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



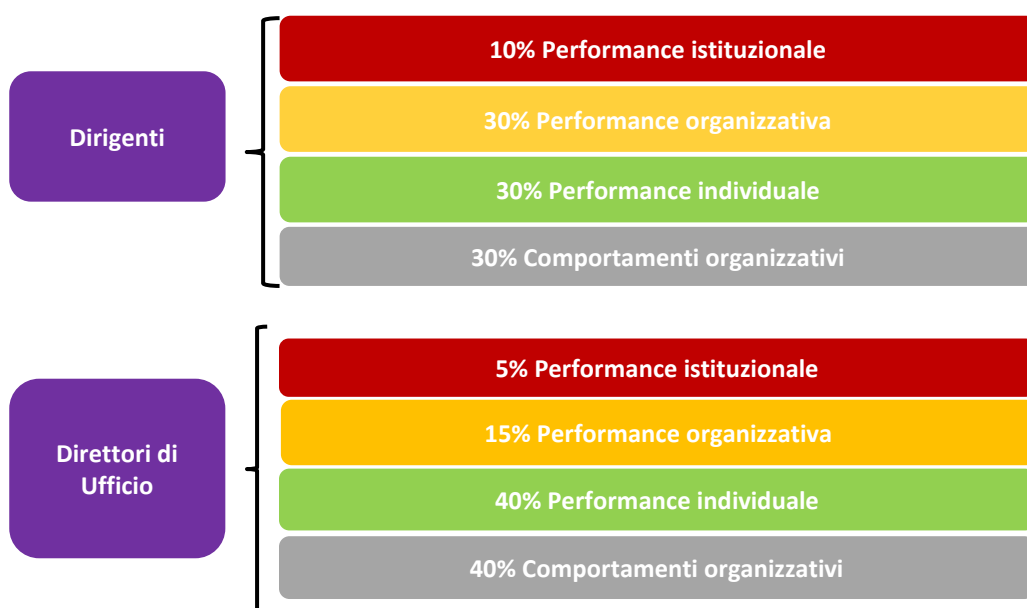
Figura 3 - La performance del Direttore Generale.

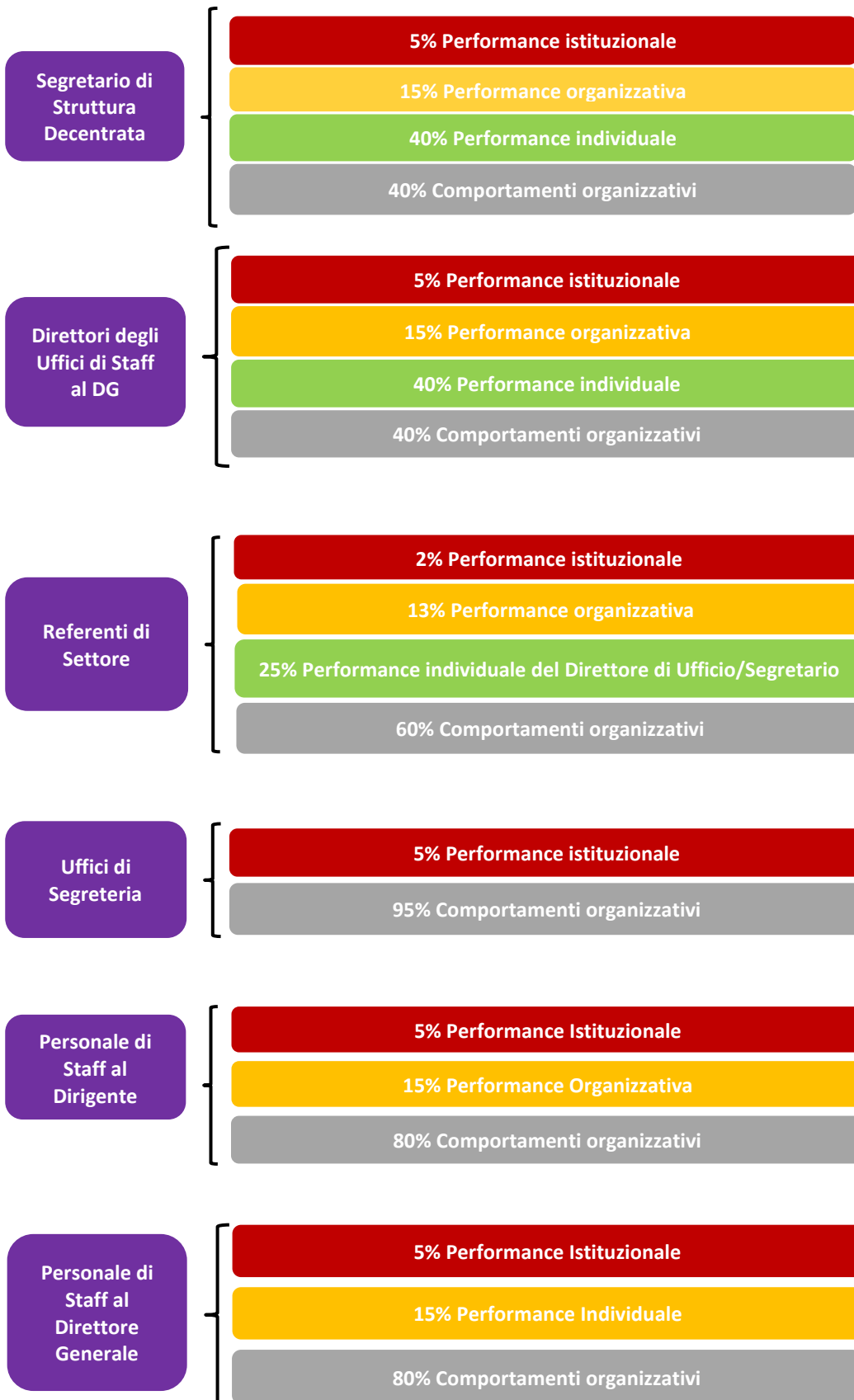
Anche gli obiettivi del Direttore Generale sono articolati secondo gli obiettivi strategici di Ateneo come riportati nell'Allegato 4 al presente Piano.

2.2.5 La valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo

Gli schemi riportati di seguito rappresentano il modello gerarchico secondo cui la valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza e la performance istituzionale contribuiscono alla valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo. Come si può notare, la valutazione delle performance di ciascun dipendente dell'Ateneo utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati al dipendente o al suo responsabile;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.





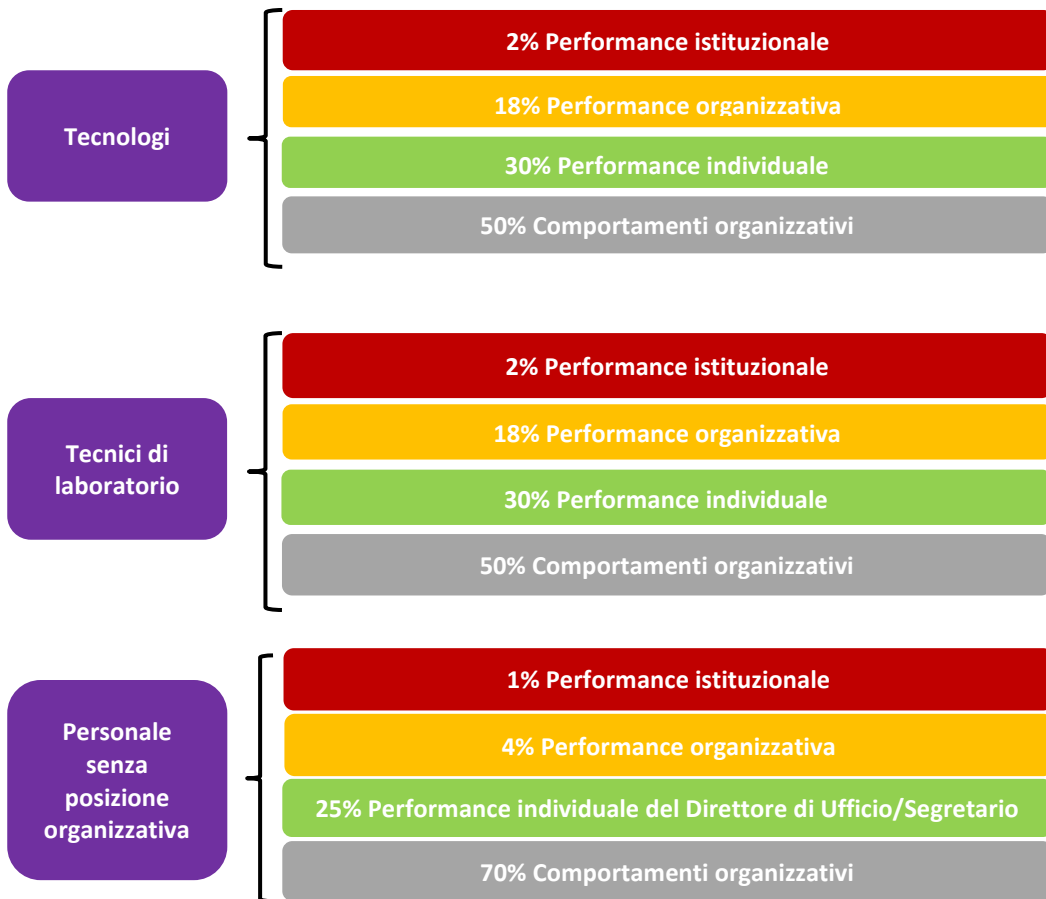


Figura 4 - La performance del personale di Ateneo.

Anche per la valutazione della performance dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) si applica la metodologia del *cascading*. Poiché i CEL prestano la propria attività lavorativa per più strutture dipartimentali e Corsi di Laurea, il sistema di *cascading* opera un collegamento diretto con la performance istituzionale, rispettando il principio generale che ogni unità di personale, con la propria prestazione, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella qualità delle esercitazioni (pari al 68% del totale), il 30% è dato dalla valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (*customer satisfaction*), mentre il 38% viene valutato dal Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL.

I comportamenti organizzativi pesano infine per il 30% e vengono valutati dal Direttore del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e dal/dai Referente/i o Responsabile/i della formazione linguistica cui i CEL rispondono per quanto riguarda gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro.

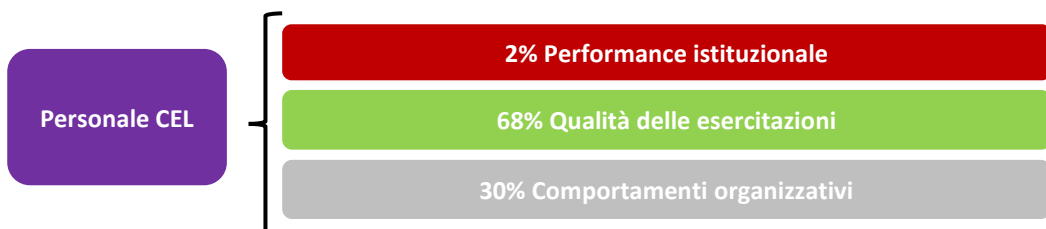


Figura 5 - La performance dei CEL.

Gli obiettivi individuali e organizzativi assegnati rispettivamente ai dipendenti interessati e alle strutture sono riportati nell'Allegato 5 al presente Piano.

2.2.6 Gli obiettivi di sostenibilità

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

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

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

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

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

2.2.7 Trasversalità degli obiettivi

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

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

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

A: per gli obiettivi anche di prevenzione della corruzione;

T: per gli obiettivi anche di trasparenza;

S: per gli obiettivi anche di sostenibilità.

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

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

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

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

Si segnala, infine, la presenza di obiettivi comuni tra le diverse strutture ritenuti di particolare importanza in termini di contesto generale e, in alcuni casi, posti per perseguire un'omogeneità di comportamento in ottica di coordinamento oltre che di miglioramento della qualità; è il caso degli obiettivi relativi al rispetto delle

tempistiche delle proposte di *budget*, del conto consuntivo, del pagamento delle fatture e di presentazione delle Delibere per le sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

L'Ateneo ha anche individuato alcuni progetti di innovazione trasversali tesi al miglioramento dei processi nella didattica, ricerca e terza missione. I progetti definiti nell'anno 2022 sono denominati progetti FFO visto che la loro definizione è stata collegata all'introduzione con l'art. 10 comma s) del DM 581/2022 (FFO 2022) di un finanziamento di € 50.000.000 finalizzati alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo delle università in ragione delle specifiche attività svolte nonché al raggiungimento, da parte delle università, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione da ripartire tra gli atenei in proporzione alla numerosità del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato in servizio presso ciascuna istituzione alla data del 31 dicembre 2021.

I progetti, avviati nel 2022 e le cui attività continueranno nel 2023 sono 10 e sono caratterizzati dalla trasversalità rispetto agli assi strategici individuati dal Piano Strategico 2021-2026. A ciascun progetto sono collegati diversi obiettivi che declinano l'obiettivo di efficientamento del progetto nelle varie unità organizzativa dell'Ateneo. Nelle successive schede progettuali sono descritti gli obiettivi specifici che si intendono raggiungere e la loro connessione con le *flagship* e i fattori strategici abilitanti trasversali del Piano Strategico.

Innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi

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

Con il progetto di innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi, l'Ateneo intende dare una concreta attuazione alla linea di intervento 6 individuando per le varie strutture obiettivi di: digitalizzazione dei servizi, allineando la disponibilità di infrastrutture alla crescita dell'Ateneo in tutte le sue componenti; di semplificazione dei processi e, più in generale, di reingegnerizzazione degli stessi, tesa a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e il coordinamento tra le strutture. Alcuni degli obiettivi del progetto sono anche legati a sostenere sia le iniziative di terza missione, garantendo «spazi» digitali di lavoro, sia i servizi agli studenti proponendo strumenti innovativi di supporto.

Progettazione di servizi di formazione e di abilitazione alle nuove competenze

La progettazione di servizi di formazione e di abilitazione alle nuove competenze è prevalentemente collegata alla *flagship* 4 definita nel Piano Strategico 2021-2026 per la quale la formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide. Con il presente progetto l'Ateneo intende promuovere la collaborazione con partner internazionali per favorire l'eccellenza e l'inclusione, garantendo programmi di studio interdisciplinari e multisettoriali, all'insegna di una didattica innovativa supportata da attività di formazione linguistica e culturale e *summer school* internazionali. Il progetto intende incentivare, inoltre, l'aggiornamento scientifico, professionale e culturale dei docenti e del personale tecnico-amministrativo attraverso la definizione di un piano di formazione iniziale e continua connesso allo sviluppo professionale e all'offerta di Ateneo.

Innovazione nei servizi di reclutamento

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

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

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

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

Programmazione della logistica e innovazione nel ciclo degli acquisti

Il progetto prevede la realizzazione di una razionalizzazione del ciclo degli acquisti attraverso la revisione dei processi di acquisizione di beni e servizi maggiormente impattanti su Dipartimenti e Strutture Decentrate. È collegata a questo progetto la definizione di accordi quadro per rispondere alle esigenze consolidate e standardizzabili a supporto delle strutture didattiche e di ricerca. Il progetto fa riferimento alla *flagship 6* del Piano Strategico di Ateneo "organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA".

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

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

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

La valorizzazione dell'eccellenza è il meccanismo di base attraverso cui l'Ateneo intende sviluppare e potenziare *network* e *partnership* anche a livello internazionale, finalizzate allo sviluppo di attività di ricerca, alla coproduzione di offerta formativa, all'ampliamento di servizi agli studenti, allo sviluppo di iniziative di terza missione, oltre che alla creazione di infrastrutture. Le azioni del progetto tendono anche a migliorare

la reputazione e l'immagine istituzionali, che risultano fondamentali per la costruzione di partnership, per l'attrazione di studenti, per il reclutamento, per le attività di ricerca e di terza missione e per l'ottenimento di finanziamenti.

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

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

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

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

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

Il progetto ha come obiettivo lo sviluppo di strumenti di reporting integrato, *data analysis* e *risk assessment* a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione. L'Ateneo valuta come strumento fondamentale per la gestione la disponibilità del dato e la sua analisi. I dati ed il loro studio sono alla base dei processi di assicurazione di qualità e vengono utilizzati per la pianificazione ed il monitoraggio delle azioni strategiche. L'importanza che l'Ateneo dà al tema del monitoraggio e della misurazione dei risultati è evidente anche nel Piano Strategico che riporta un'intera sezione su questo tema dal titolo "Monitoraggio del Piano Strategico ed Integrazione con la Programmazione Triennale". Gli obiettivi legati a questo progetto tendono a rafforzare il sistema di reporting e le capacità di *data analysis* dell'Ateneo, anche con riferimento alla recente introduzione del Modello AVA 3.

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

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

2.2.8 Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo

L'Ateneo ha messo a punto un sistema solido e coerente per l'Assicurazione della Qualità (AQ) della didattica, della ricerca e delle attività amministrative. Tale sistema è stato chiaramente tradotto in documenti pubblici di indirizzo e di pianificazione strategica. In particolare, durante il 2017 tutte le strutture dell'Ateneo coinvolte nella valutazione delle performance hanno avuto come obiettivo quello di realizzare un documento – cosiddetto “Carta dei Servizi” – che rappresenti i principali servizi offerti all'utente interno o esterno e che definisca, per ciascuno dei servizi, le tempistiche di erogazione (*Service Level Agreement*). Tale documento è sottoposto a revisione e aggiornamento annuale. Gli accordi sul livello di servizio sono stati utilizzati nell'aggiornamento del PIAO per definire alcuni degli obiettivi che concorreranno alla valutazione della performance organizzativa di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo.

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

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

2.2.9 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo

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

Già da qualche anno, il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del Piano Integrato ha inizio con quello di definizione del Bilancio di Previsione dell'Ateneo, in cui a ciascun Dirigente è chiesto di individuare, per ciascuna delle nuove iniziative concordate con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal Piano Strategico di Ateneo, la linea strategica e la policy di riferimento. In questo modo, la costruzione del budget è coerente con le linee strategiche indicate dalla *governance*, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale-finanziaria e operativa. Anche nella stesura del PIAO si è voluto mantenere il collegamento con la dimensione strategica collegando il singolo obiettivo con gli assi strategici esplicitati nel Piano Strategico 2021-2026, facendo in modo, dunque, che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione.

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

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

Asse Strategico	2023	2024	2025
Strategia per la ricerca	15.370.914,38 €	8.695.532,73 €	8.329.765,48 €
Spazi di collaborazione tra competenze disciplinari diverse	311.328,00 €	80.000,00 €	90.000,00 €
Infrastrutture e servizi a sostegno della ricerca	843.933,45 €	255.278,48 €	248.575,00 €
Creazione e sviluppo di <i>partnership</i> internazionali	3.285.305,41 €	1.702.930,96 €	1.494.050,96 €
Incentivi e servizi a sostegno della progettualità competitiva	98.475,63 €	99.000,00 €	99.000,00 €
Reclutamento di qualità	7.769.462,68 €	6.358.323,29 €	6.398.139,52 €
Valorizzazione del potenziale dei ricercatori a inizio carriera in qualità di <i>Principal Investigator</i>	3.062.409,21 €	200.000,00 €	0,00 €
Strategia per la didattica	3.241.893,80 €	1.768.836,73 €	1.795.828,60 €
Promuovere la transdisciplinarietà dell'offerta formativa finalizzata alla formazione di giovani con competenze in linea con le sfide del futuro	2.107.281,05 €	753.646,50 €	775.262,66 €
Riprogrammare l'offerta formativa di I°, II° e III° livello, puntando a garantire la qualità della didattica attraverso il giusto rapporto tra docenti e studenti, nel rispetto delle diversità delle aree disciplinari	425.303,90 €	303.730,18 €	308.237,17 €
Ribadire la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", valutando le opportunità di forme di didattica mista oppure online per costruire una didattica integrata ed ampliare l'accesso alla formazione universitaria	709.308,85 €	711.460,05 €	712.328,77 €
Strategia per la terza missione	921.183,31 €	907.792,55 €	920.647,45 €
Contribuire allo sviluppo del territorio, della società civile e valorizzare la conoscenza prodotta secondo le caratteristiche distintive delle diverse aree disciplinari	667.761,96 €	653.371,20 €	670.226,10 €
Promuovere l'imprenditorialità, l'innovazione e l'impatto per inserire giovani altamente professionalizzati nel sistema produttivo e culturale	154.500,00 €	154.500,00 €	154.500,00 €
Creare una rete di collaborazione strutturata, diffusa ed efficiente, in grado di interagire in modo dinamico per la valorizzazione della conoscenza, la creazione di valore e la generazione di impatto sociale, economico e culturale	98.921,35 €	99.921,35 €	95.921,35 €
Strategia per le infrastrutture	803.103,92 €	827.238,54 €	813.576,71 €
Ripensare come un sistema integrato le infrastrutture fisiche e digitali funzionali alla didattica, ai servizi agli studenti, alla ricerca e alla terza missione, come definite dalla vision CF 2026	625.217,50 €	622.728,99 €	614.159,07 €
Garantire facilities avanzate tecnologicamente alla ricerca, per rendere competitivi i ricercatori e creando un ambiente attrattivo per il reclutamento di qualità	100.886,42 €	97.509,55 €	97.417,64 €
Promuovere azioni volte alla piena attuazione della sostenibilità e al benessere nell'utilizzo degli spazi, fisici e digitali	77.000,00 €	107.000,00 €	102.000,00 €
Strategia per i servizi agli studenti	11.676.651,74 €	12.041.720,74 €	12.004.444,64 €
Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categoria di studenti, al fine di massimizzare il valore creato per gli stessi sulla base delle diverse esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti	873.625,69 €	1.011.997,69 €	987.121,59 €
Garantire forme di sostegno agli studenti meritevoli e privi di mezzi	10.520.376,05 €	10.747.073,05 €	10.729.673,05 €
Promuovere la residenzialità nel centro storico di Venezia	282.650,00 €	282.650,00 €	287.650,00 €
Strategia per l'organizzazione agile	1.164.049,00 €	1.150.990,00 €	1.138.990,00 €
Ripensare l'organizzazione, intesa come strutture, sistemi e processi, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di semplificazione	6.499,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
Sfruttare le opportunità normative e tecnologiche per contribuire, attraverso un soddisfacente equilibrio tra lavoro e	398.866,00 €	391.606,00 €	391.606,00 €

Asse Strategico	2023	2024	2025
vita privata, alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità			
Mettere al centro il mantenimento e lo sviluppo di competenze chiave in grado di garantire le prestazioni attese e il perseguimento della mission istituzionale	758.684,00 €	754.884,00 €	742.884,00 €
Totale complessivo	33.177.796,15 €	25.392.111,29 €	25.003.252,88 €

Tabella 2 - Budget 2023-2025: ripartizione delle risorse collegate agli assi strategici del Piano Strategico. Fonte: APPS.

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza (si vedano la L. n. 190/2012 e il D.Lgs. n. 33/2013) è inserita e integrata nel ciclo della performance e trova spazio nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale.

Di seguito si riporta il testo che è stato sottoposto a consultazione pubblica dal 23 dicembre 2022 al 15 gennaio 2023 senza ricevere osservazioni da parte degli *stakeholder*. La presente sezione, in particolare, individua, attraverso un'accurata valutazione dei rischi, gli obiettivi di Ateneo per la loro riduzione o mitigazione. Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi organizzativi e individuali.

2.3.1 Oggetto e riferimenti normativi

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

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

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

- la riduzione delle opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- l'affinamento della capacità di individuare casi di corruzione;
- la creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione.

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

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

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

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

2.3.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione

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

2.3.2.a Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 16 dicembre 2016, ha individuato nel Dirigente dell’Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT), l’ing. Tommaso Piazza, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo ai sensi dell’art. 1, c. 7, della L. n. 190/2012. La normativa non specifica alcuna durata per l’incarico di RPCT, ma l’ANAC, nel PNA 2022, esorta a individuare una durata minima ragionevole che consenta di garantire la stabilità necessaria per mettere a frutto le competenze acquisite e assicurare un criterio di rotazione/alternanza tra più soggetti. A riguardo, l’Ateneo ritiene che la posizione di RPCT attualmente ricoperta dall’ing. Piazza, in aggiunta a quella di Direttore Generale Vicario, risponda agli indirizzi di carattere generale espressi dall’ANAC, quali: il mantenimento dell’incarico in capo a un dirigente di prima fascia di ruolo in servizio; la capacità dello stesso di assicurare le funzioni e i poteri idonei allo svolgimento dell’incarico con piena autonomia ed effettività; il possesso di un’adeguata

conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'amministrazione, di autonomia valutativa e di competenze qualificate per svolgere il proprio ruolo. Valutata la possibilità di una rotazione dell'incarico e analizzate le competenze dei dirigenti di ruolo in servizio, l'Ateneo ha riscontrato che a causa del previsto pensionamento di due dirigenti, del conflitto di alcune posizioni dirigenziali con l'incarico e della necessità di assicurare all'Ateneo un RPCT con una adeguata conoscenza dell'organizzazione, è necessaria la conferma dell'incarico all'ing. Piazza quale opzione migliore in grado di garantire la continuità delle attività dell'RPCT a salvaguardia del buon andamento dell'attività amministrativa.

Il RPCT, in particolare: predispone la sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO; segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Interno di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia; vigila sul funzionamento e sull'osservanza della sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO; verifica l'efficace attuazione e idoneità della sezione rischi corruzione e trasparenza del PIAO, proponendo eventuali modifiche; verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione; definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare nelle aree a rischio corruzione; redige la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno); effettua controlli sull'adempimento, da parte dell'amministrazione, degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e, nei casi più gravi, all'Ufficio di Disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

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

2.3.2.b Struttura di supporto al RPCT

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

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

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

Tenendo conto delle indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'ANAC e nei relativi aggiornamenti, ogni pubblica amministrazione definisce, entro il 31 gennaio di ogni anno, un proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) con aggiornamento annuale¹ che prenda in considerazione le particolarità della propria realtà. Dal 2022, per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti il PTPCT è stato soppresso in quanto assorbito dal PIAO nell'ambito della sezione di programmazione "Valore pubblico, performance e anticorruzione", sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza". Scopo della sezione anticorruzione e trasparenza è quello di compiere un'analisi e una valutazione dei rischi specifici di corruzione attraverso una mappatura dei processi dell'organizzazione e, conseguentemente, individuare gli interventi organizzativi più appropriati volti a prevenirli (misure di prevenzione ulteriori o specifiche che siano concrete, sostenibili e verificabili) stante comunque l'attuazione delle misure obbligatorie indicate dal PNA.

La presente sezione è frutto di un attento e intenso lavoro coordinato dal RPCT di Ateneo – sulla scia anche delle indicazioni ricevute dagli organi di indirizzo politico e amministrativo – che ha coinvolto la Rettrice, il Direttore Generale, i Dirigenti di Area, i Direttori di Ufficio, i Segretari di Dipartimento, i Responsabili delle altre strutture decentrate e il personale della struttura di supporto al RPCT. La stessa è stata poi sottoposta a consultazione pubblica – tramite *form*/avviso nella pagina del sito internet istituzionale dedicata alla prevenzione della corruzione – nel periodo dal 23 dicembre 2022 al 15 gennaio 2023, allo scopo di coinvolgere gli *stakeholder* esterni e interni all'Ateneo tramite la raccolta di osservazioni e proposte di modifica/integrazione sul testo e sui contenuti. Durante il periodo di consultazione non sono pervenute osservazioni.

2.3.3 Gestione del rischio

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

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

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

I principi e gli elementi salienti della suddetta norma sono stati ripresi e approfonditi dall'ANAC all'interno dell'Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", che fornisce istruzioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento

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

continuo del “Sistema di gestione del rischio corruttivo”, individuando diverse fasi in cui articolare il processo di gestione del rischio corruzione (figura 6).

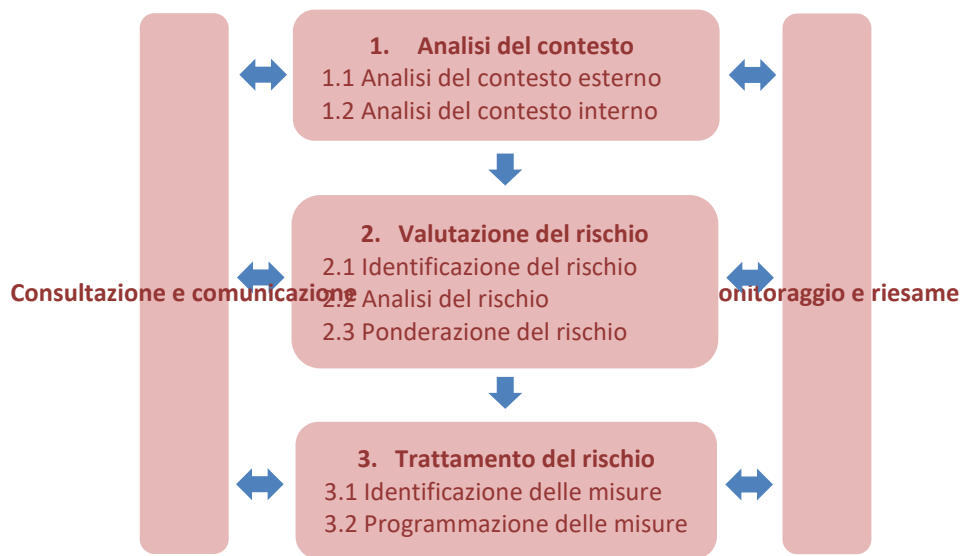


Figura 6 - Processo di gestione del rischio corruzione. Fonte: Allegato 1 PNA 2019-2021.

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

2.3.3.a Analisi del contesto

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

2.3.3.a1 Contesto esterno

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

Per effettuare l’analisi del contesto esterno ci si servirà delle tre principali strategie di misurazione della corruzione esistenti, che divergono quanto a definizione del concetto stesso di corruzione (la corruzione nella sua accezione più ampia quale deviazione da regole morali consolidate in un contesto sociale piuttosto che nella sua accezione più circoscritta secondo il criterio legalistico), modalità di rilevazione (rilevazione dell’esperienza diretta del fenomeno o della sua percezione indiretta) e tipologia di corruzione (corruzione emersa o “manifestata” oppure corruzione “sommersa” non ancora accertata). Misurare il fenomeno corruttivo è infatti difficoltoso e l’utilizzo combinato di strategie diverse può fornire un quadro più completo. Verrà infine proposto un approfondimento sul comparto universitario, teso a evidenziare i rischi che gli Atenei possono trovarsi a dover fronteggiare.

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

Tabella 3 - Le strategie di misurazione della corruzione.

1. Le statistiche giudiziarie

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

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

A tal proposito si riportano i risultati del rapporto dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) del 17 ottobre 2019 "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare", redatto sulla base di un'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria, che si attestano su numeri non eccessivamente elevati (117 ordinanze di custodia cautelare per corruzione e 152 provvedimenti della magistratura nel triennio di riferimento). La maggior parte degli episodi di malamministrazione si è verificata in Sicilia, Lazio, Campania, Puglia e Calabria, riguardando nel 74% dei casi l'ambito degli appalti pubblici, con a seguire concorsi, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie e atti giudiziari. I settori più colpiti risultano essere lavori pubblici, rifiuti, sanità, decoro urbano e trasporti pubblici; le tipologie di indagati maggiormente coinvolte dirigenti, funzionari e dipendenti, sindaci, assessori, commissari di gara, RUP, consiglieri e vice-sindaci; le amministrazioni prevalentemente interessate comuni, società partecipate e aziende sanitarie, con a seguire amministrazioni della giustizia, regioni, università e province. Riguardo la contropartita della corruzione, nonostante il denaro continui a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito, si sta assistendo al fenomeno della "smaterializzazione della tangente", con una crescente importanza di assunzioni, prestazioni professionali, regalie e altre utilità (*benefit* di diversa natura, ricompense di varia tipologia e, talvolta, prestazioni sessuali). Interessante, inoltre, il fatto di come la corruzione non si manifesti più in grandi scandali, ma sia di tipo pulviscolare, rappresentando un fenomeno radicato e persistente.

Numeri non eccessivamente elevati sono riportati anche nelle banche dati ISTAT relative ai delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria². Mentre si ha un incremento dei delitti per associazione a delinquere, si assiste a un decremento di quelli per associazione di tipo mafioso.

² Fonte: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=dccv_delittips#.

Associazione per delinquere				
N.	Regione	2019	2020	2021
	Italia	395	466	611
1	Lombardia	44	52	125
2	Campania	67	61	80
3	Sicilia	51	49	59
8	Veneto	14	61	35
Associazione di tipo mafioso				
N.	Regione	2019	2020	2021
	Italia	160	132	117
1	Campania	72	50	60
2	Calabria	26	19	12
3	Sicilia	19	16	11
11	Veneto	0	1	1

Tabella 4 - Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria. Fonte: ISTAT.

Significativi, tuttavia, sono i dati sulle amministrazioni (comuni, province, aziende sanitarie e altre amministrazioni) coinvolte nella procedura di scioglimento ex art. 143 del Testo Unico degli Enti Locali³. Tra il 1991 e il 5 agosto 2022, in particolare, si rilevano 372 decreti di scioglimento (di cui 24 annullati), 278 amministrazioni locali sciolte per infiltrazioni mafiose, 73 enti sciolti più volte, 54 procedimenti ispettivi conclusi con l'archiviazione. Le Regioni maggiormente interessate sono Calabria (129 provvedimenti di scioglimento, 9 provvedimenti annullati, 23 archiviazioni), Campania (116 provvedimenti di scioglimento, 10 provvedimenti annullati, 9 archiviazioni) e Sicilia (89 provvedimenti di scioglimento, 3 provvedimenti annullati, 6 archiviazioni); il Veneto risulta invece poco coinvolto (1 archiviazione nel 2020 per il Comune di Eraclea).

2. Gli indici di percezione della corruzione

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

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

A livello internazionale, significativo è il *Corruption Perceptions Index* (CPI) studiato dall'associazione contro la corruzione *Transparency International*, che classifica i paesi sulla base di quanto il settore pubblico è percepito come corrotto. L'indice è frutto di una serie di dati derivanti da un accostamento di indagini e valutazioni di corruzione reperite da una varietà di istituzioni di reputazione internazionale e si basa su intuizioni legate al fatto che la corruzione è composta da attività illegali intenzionalmente nascoste che vengono scoperte solo quando emergono grazie a indagini o processi. I paesi analizzati nell'anno 2021 sono 180. Il punteggio ottenuto da ogni paese indica il livello percepito di corruzione del settore pubblico su una scala da 0 a 100, dove 0 si ha quando la percezione di corruzione è al massimo, mentre 100 è il dato legato alla minima rischiosità percepita. L'Italia risulta posizionata al 42° posto, con un punteggio di 56⁴. Il fatto che la stessa abbia progressivamente migliorato la sua posizione rispetto al ranking mondiale del 2012 (72° posto, 42 punti), anno in cui venne varata la legge anticorruzione, è indubbiamente indice di un trend positivo; tuttavia, in rapporto all'Europa, il risultato del 2021 non è ancora pienamente soddisfacente, poiché l'Italia si classifica al 17° posto su 27 paesi.

³ Fonte: <https://www.avvisopubblico.it/home/home/cosa-facciamo/informare/documenti-tematici/comuni-sciolti-per-mafia/amministrazioni-sciolte-mafia-mappe-interattive/>.

⁴ Fonte: <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione>.

A livello nazionale, si segnala il Rapporto 2018 di Liberaidee⁵ “La ricerca sulla percezione e la presenza di mafie e corruzione”, redatto sulla base di una ricerca quantitativa con oltre 10.000 questionari in tutta Italia e di una ricerca qualitativa con oltre 100 interviste ad associazioni di categoria. In tema di corruzione, la percezione negativa risulta dominante, con oltre il 70% di intervistati che ritiene molto o abbastanza diffusa la corruzione a livello regionale; in particolare, quasi il 90% degli intervistati del Sud Italia ha una visione pessimistica. Le percezioni generalmente si fondano su esperienze dirette o mediate dal racconto altrui (o comunque dal “clima” generato dai media e dal discorso pubblico). Il principale bersaglio selettivo della sfiducia è la sfera politica (in particolare Governo, Parlamento e partiti). Oltre il 40% degli intervistati ritiene come area maggiormente sensibile alla corruzione il settore degli appalti; non ne sono immuni il mondo dell’imprenditoria (oltre il 30%) e della finanza (15%) e appena il 12% indirizza il proprio malcontento sugli impiegati pubblici in generale. A fronte di tali dati è possibile formulare la seguente ipotesi: in base alle esperienze personali e all’identità dei soggetti pubblici percepiti come maggiormente corrotti, è possibile che vi sia in Italia un differenziale significativo tra la “corruzione spicciola”, che investe i semplici dipendenti pubblici e i comuni cittadini, presente ma comunque contenuta entro livelli fisiologici, e la cosiddetta “grande corruzione”, legata ad esempio alle scelte politiche e di programmazione, agli appalti e agli affari immobiliari, che appare invece dominante. E questo rende spuntati molti degli strumenti approntati dalle politiche di prevenzione e contrasto della corruzione: chi potrebbe o dovrebbe denunciarla ha paura delle conseguenze (quasi 80% delle risposte) o ritiene corrotti anche gli interlocutori cui dovrebbe presentare la denuncia (36%), o pensa non succederebbe nulla (32%), o ritiene la corruzione un fatto normale (23%). Colpisce che le azioni ritenute più efficaci da intraprendere per combattere la corruzione si risolvano in atti individuali: denunciare (51%), rifiutarsi di pagare (27%), votare per gli onesti (20%), mentre minor peso hanno l’iscriversi in associazioni, il partecipare a manifestazioni o firmare petizioni (tutte intorno al 15%). In tema di mafia, il 75% degli intervistati ritiene che la mafia sia un fenomeno globale piuttosto che del Sud, del resto d’Italia, Europeo o di mera letteratura e solo il 38% dichiara che, nel luogo dove abita, la mafia è un fenomeno preoccupante e socialmente pericoloso. Affermare che le mafie siano una presenza globale rischia quindi di renderle meno riconoscibili e più distanti. Secondo i rispondenti, tra le attività principali delle mafie vi sono il traffico di stupefacenti (59%), la turbativa di appalti (28%) il lavoro irregolare (24%), l’estorsione (23%), la corruzione dei funzionari pubblici (21%), il riciclaggio di denaro (21%) e lo sfruttamento della prostituzione (20%). La mafia toglie soprattutto libertà (38%), giustizia (31%), sicurezza (30%) e fiducia nelle istituzioni (23%). Oltre la metà dei rispondenti ritiene che nella propria regione vi sia la presenza di organizzazioni criminali di origine straniera con caratteristiche simili alle mafie tradizionali italiane (mafie di origine cinese, albanese, balcanica e nigeriana).

3 Gli indici di rilevazione dell’esperienza diretta

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

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

A riguardo si riportano i dati del rapporto dell’ISTAT del 12 ottobre 2017 relativo non solo alla percezione, ma anche e soprattutto alla sperimentazione effettiva della corruzione da parte delle famiglie italiane (fascia di età 18-80) attraverso una raccolta dei dati svoltasi tra ottobre 2015 e giugno 2016. L’indagine – la prima prodotta dall’Ente sulla sicurezza dei cittadini ai fini della valutazione del fenomeno della corruzione – è stata attuata attraverso un modulo sperimentale teso a spingersi oltre il mero aspetto giuridico, rilevabile attraverso i dati giudiziari, andando a indagare anche il cosiddetto “sommerso”. È stata così rilevata

⁵ Fonte: https://www.libera.it/schede-630-rapporto_liberaidee.

l'esperienza sia diretta che indiretta di 43.000 persone ed è risultato che almeno il 13,1% di queste ha assistito indirettamente a fenomeni di corruzione o conosce chi ne è stata vittima, e che il 7,9% ha ricevuto nel corso della propria vita richieste di denaro, regali o altri favori in cambio di agevolazioni. Ciò che desta più sconcerto è che ben l'85,2% di coloro che hanno ammesso di essersi lasciati coinvolgere in eventi corruttivi ritiene che ciò sia stato utile per raggiungere gli scopi desiderati, a riprova del fatto che la corruzione è un costume ampiamente diffuso in Italia, tanto da essere considerato da molti una pratica quasi normale, in special modo per quanto riguarda il settore lavorativo (ricerca di un posto di lavoro, apertura di un'attività e superamento di concorsi) e quello dello studio o formazione (ammissione a università prestigiose o a corsi di dottorato)⁶. Nel Nord-Est Italia, le famiglie in cui almeno un componente ha ricevuto richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di agevolazioni o servizi nel corso della vita e con riferimento a diversi settori (sanità, assistenza, istruzione, lavoro, uffici pubblici, giustizia, forze dell'ordine, public utilities) ammontano al 5,9% contro il 5,5% del Nord-Ovest, l'11,6% del Centro, il 9,6% del Sud e il 7,9% delle Isole.

La diffusione di episodi corruttivi è ribadita anche dai quotidiani nazionali, che riportano quotidianamente casi di corruzione in ogni parte d'Italia. A tal proposito, degna di nota è l'iniziativa di *Transparency International* Italia "Mappiamo la corruzione", che monitora le notizie di corruzione e di reati similari riferite dai media. Nell'anno 2020, in particolare, sono stati registrati 627 casi in tutta Italia; le Regioni maggiormente coinvolte sono risultate essere Sicilia, Lazio e Campania, i settori più critici pubblica amministrazione (con un focus sugli appalti pubblici), sanità e privato e i reati più diffusi corruzione, peculato, abuso d'ufficio e truffa⁷. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati segnalati 115 casi in tutta Italia, numero elevato se si pensa che è riferito ai primi mesi dell'anno⁸. Per quanto riguarda la regione Veneto, nel corso dell'anno 2020 si sono verificati 25 casi di fenomeni corruttivi (3,98% sul dato nazionale); Padova la provincia maggiormente coinvolta. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati registrati 4 casi. È tuttavia lo scandalo MOSE a rappresentare tutt'oggi uno dei casi più consistenti e intricati di corruzione che ha coinvolto la regione Veneto: per un costo di circa 5,5 miliardi di euro sostenuto interamente dallo Stato, la costruzione dell'imponente opera pubblica – i cui lavori vennero iniziati nel 2003 – ha prodotto nel corso del tempo un giro di fatturazioni e tangenti estremamente esteso, con conseguenti arresti. Proprio durante le intercettazioni telefoniche raccolte nel corso delle relative indagini, sono emersi ulteriori casi di corruzione legati a regali, mazzette e assunzioni ai fini di attenuare le sanzioni per evasione fiscale, sui quali ha poi recentemente indagato la Guardia di Finanza arrestando diversi imprenditori e dirigenti.

4. Il comparto universitario

Il sistema universitario costituisce un comparto fondamentale dell'amministrazione italiana, al quale la Costituzione riconosce particolare libertà e autonomia: si pensi al principio di libertà della ricerca e dell'alta cultura e a quelli di autogoverno, autonomia organizzativa e autonomia normativa per la disciplina delle funzioni fondamentali (didattica, ricerca, terza missione).

Come previsto dalla L. n. 240/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", lo Stato si limita a fissare solo principi di organizzazione e a esercitare, attraverso il MUR, poteri di indirizzo e di coordinamento del sistema, attualmente composto da 97 università statali e private, di cui 11 telematiche⁹, e da diversi organi, enti e istituzioni a supporto della *governance* del comparto, quali il Consiglio Universitario Nazionale (CUN), il Comitato Nazionale dei Garanti per la Ricerca (CNGR), il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU), l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e

⁶ Fonte: Dati ISTAT all'interno del rapporto "La corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie" pubblicato il 12/10/2017.

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

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

⁹ Fonte: <https://www.miur.gov.it/istituzioni-universitarie-accreditate>.

della Ricerca (ANVUR), la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e il Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU).

Le libertà, l'autonomia e il conseguente accentuato policentrismo istituzionale e organizzativo che caratterizzano il comparto possono quindi contribuire a rendere il sistema universitario maggiormente esposto a dei rischi di corruzione, malamministrazione e conflitto di interessi, come anche evidenziato nell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, che raccomanda attenta vigilanza sui conflitti di interesse, la rotazione degli incarichi e la programmazione del reclutamento dei docenti.

Sintomatici, a tal proposito, alcuni fatti di cronaca verificatisi – o comunque esaminati dai *media* – nel corso del 2022 che hanno coinvolto diversi Atenei italiani in scandali relativi a concorsi truccati e abuso di posizione.

Reato	Caso
Corruzione, falso, abuso d'ufficio	Inchiesta della Procura "Università Bandita" su presunti concorsi truccati: continuano le indagini su una serie di concorsi e assegnazioni di cattedre che secondo l'accusa sarebbero stati preparati a tavolino per candidati già prescelti; in totale 54 imputati, di cui 9 provenienti dal filone con gli ex Rettori e 45 con l'ex sindaco. Nel corso del 2023 si terranno le varie udienze. Fonte: https://www.lasicilia.it/cronaca/news/universita-bandita-i-due-filoni-d-inchiesta-unificati-in-un-solo-maxi-processo-54-gli-imputati-1915040/ .
Truffa, abuso d'ufficio, associazione a delinquere	A partire dalla suddetta inchiesta "Università Bandita", nove procure hanno organizzato inchieste strutturali che hanno messo in evidenza in diverse università accordi trasversali tra "baroni", commissioni controllate, candidati favoriti, candidati ostacolati: 191 tra ricercatori a tempo indeterminato e precari, professori associati e ordinari, direttori di dipartimento, prorettori e rettori sono stati indagati per titoli di reato gravi e per aver pilotato 57 bandi di concorso pubblici. Fonte: https://www.repubblica.it/cronaca/2022/05/28/news/processo_alluniversita_la_ragnatela_dei_concorsi_pilotati_sotto_inchiesta_191_docenti_in_nove_citta-351586005/ .
Concorso in falso	Un professore indagato dalla Procura per concorso in falso per una presunta raccomandazione: viene contestata la falsa attestazione del superamento di esami da parte della ragazza in atti e verbali accademici. Fonte: https://www.ilgiornale.it/news/roma/scandalo-esami-sapienza-indaga-procura-roma-2028251.html .

Tabella 5 - Principali fatti di cronaca relativi al comparto universitario (anno 2022).

2.3.3.a2 Contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione.

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

Dal punto di vista organizzativo, come illustrato dagli organigrammi rappresentati alla Sezione Organizzazione e capitale umano, l'Ateneo presenta al proprio vertice la Direzione Generale (con i suoi Uffici di Staff) e risulta articolato in: Amministrazione Centrale (suddivisa in Aree e Uffici), Sistema Bibliotecario di Ateneo, Dipartimenti, Centri di Ateneo e Interateneo, Scuole e Collegio Internazionale. Il numero totale dei Dirigenti (di ruolo e non) è pari a 8 (compreso il Direttore Generale) (al 31/12/2022), il numero totale di dipendenti con funzioni dirigenziali (Direttori degli Uffici di Staff alla Direzione Generale, Segretari di Dipartimento, Responsabili delle Strutture Decentrate, Direttori degli Uffici dell'Amministrazione Centrale) è di 57 (al 31/12/2022), mentre il personale tecnico-amministrativo strutturato e il corpo docente strutturato ammontano rispettivamente a 758¹⁰ e 681 unità (al 31/12/2022).

In virtù della sua dimensione, l'Università Ca' Foscari Venezia può permettersi di effettuare una pianificazione, una vigilanza e un controllo attento e capillare sul fenomeno corruzione, tematica per la quale l'Ateneo si è sempre dimostrato estremamente sensibile e pronto a porre in essere azioni atte a evitare i

¹⁰ Escluso il personale in aspettativa e in comando e compresi i CEL.

fenomeni di corruzione, anche tramite i propri Regolamenti, tra cui quelli volti a monitorare in maniera attenta i conflitti di interesse e a stabilire criteri oggettivi per la programmazione del reclutamento dei docenti. I Regolamenti adottati dall'Ateneo nell'ultimo triennio con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione sono riepilogati nella tabella 8. La tabella 9, invece, dà evidenza dei Regolamenti già in vigore che nell'ultimo triennio sono stati oggetto di revisione e modifica.

Anno	Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
2020	D.R. n. 609 del 29 giugno 2020	Regolamento dei <i>Senior Researchers</i> dell'Università Ca' Foscari Venezia".
2021	D.R. n. 873 del 27 luglio 2021	"Regolamento del Difensore degli Studenti".
2022	D.R. n. 212 del 14 marzo 2022	"Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo"
2022	D.R. n. 825 del 14 ottobre 2022	"Regolamento dell'Università Ca' Foscari Venezia in materia di segnalazioni di condotte illecite presentate da dipendenti dell'Ateneo e soggetti equiparati ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001 (<i>whistleblowing</i>)"
2022	D.R. n. 875 del 26 ottobre 2022	"Regolamento del servizio ispettivo dell'Università Ca' Foscari Venezia".

Tabella 6 - Regolamenti di Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione (triennio 2020-2022).

Anno ultima modifica	Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
2020	D.R. n. 129 del 22 marzo 2012	"Regolamento costituzione rapporti di lavoro a tempo determinato PTA".
2020	D.R. n. 254 del 6 aprile 2009	"Regolamento per il reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici".
2020	D.R. n. 946 del 24 novembre 2015	"Regolamento di Ateneo per la disciplina dei Tecnologi a tempo determinato ai sensi dell'art. 24-bis della Legge 240/2010".
2020	D.R. n. 468 del 26 giugno 2017	"Regolamento per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato del personale tecnico amministrativo dell'Università Ca' Foscari Venezia".
2020	D.R. n. 439 del 10 giugno 2011	"Regolamento per la disciplina di selezioni pubbliche per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 240/10".
2020	D.R. n. 384 dell'11 luglio 2012	"Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL".
2020	D.R. n. 472 del 6 giugno 2013	"Regolamento degli incarichi e delle attività esterne dei professori e ricercatori".
2020	D.R. n. 122 del 28 dicembre 1998	"Regolamento di Ateneo per il conferimento degli assegni di ricerca".
2021	D.R. n. 344 del 26 giugno 2012	"Regolamento di Ateneo per la disciplina delle procedure di selezione e di chiamata dei professori di prima e seconda fascia".
2021	D.R. n. 300 del 14 aprile 2014	"Regolamento di Ateneo per l'attivazione di borse per attività di ricerca".
2022	D.R. n. 4 del 7 gennaio 2014	"Regolamento carriere degli studenti".
2022	D.R. n. 613 del 7 agosto 2013	"Regolamento dell'Assemblea dei Rappresentanti degli Studenti".
2022	D.R. n. 274 del 3 aprile 2013	"Regolamento per l'attribuzione del titolo di Ca' Foscari Honorary Fellow".
2022	D.R. n. 741 del 28/11/2016	"Attribuzione degli scatti stipendiali di cui all'art. 6 della Legge N. 240/2010"

Tabella 7 - Regolamenti di Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione oggetto di revisione (nel triennio 2020-2022).

A conferma dell'efficacia delle azioni intraprese dall'Ateneo in tema di prevenzione della corruzione, vale la pena di rilevare come l'Università Ca' Foscari Venezia possa vantare dei dati numerici contenuti per quanto riguarda la lotta alla corruzione: come visibile nella tabella sottostante, nell'arco del triennio 2020-2022 solo 14 sono i procedimenti disciplinari che hanno coinvolto il personale docente e ricercatore, i collaboratori ed esperti linguistici e il personale tecnico-amministrativo.

Procedimenti disciplinari	2020	2021	2022

Procedimenti che hanno coinvolto Docenti	3	1	5 (2 in corso)
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza UPD	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza Dirigente CLA	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico-Amministrativo - competenza UPD	6	1	0
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico Amministrativo - competenza singoli Dirigenti	0	0	0

Tabella 8 - Procedimenti disciplinari dell'Università Ca' Foscari Venezia nel triennio 2020-2022.

Nello stesso triennio, inoltre, si registrano 21 segnalazioni di condotte illecite presentate attraverso l'applicativo "Whistleblowing@Ca'Foscari" (1 nel 2020, 2 nel 2021 e 18 nel 2022). Le segnalazioni sono state immediatamente prese in carico dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo con l'avvio di tutte le indagini del caso e, in alcuni casi, con la relativa notificazione al Rettore, al Direttore Generale o al competente organo disciplinare. L'incremento delle segnalazioni di condotte illecite nel 2022 non fa preoccupare poiché la maggior parte di esse provengono dallo stesso soggetto e si sono rivelate del tutto prive di fondamento.

2. La mappatura dei processi

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

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

2.3.3.b Valutazione del rischio

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

2.3.3.b1 Identificazione dei rischi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Identificazione dei rischi del sistema universitario

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

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

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

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

3. Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo

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

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

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

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

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

La tabella 11 indica il numero di processi mappati dall’Ateneo per ogni area di rischio corruzione.

Aree di rischio ANAC Allegato 1 PNA 2019-2021	N. processi
Tutte le PA	
A. Acquisizione e gestione del personale	20
B. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	0
C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	3
D.1 Contratti pubblici - Programmazione	13
D.2 Contratti pubblici - Progettazione della gara	12
D.3 Contratti pubblici - Selezione del contraente	11
D.4 Contratti pubblici - Verifica dell’aggiudicazione e stipula del contratto	13
D.5 Contratti pubblici - Esecuzione	14
D.6 Contratti pubblici - Rendicontazione	12
E. Incarichi e nomine	1
F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	17
G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	8
H. Affari legali e contenzioso	11
Università	
I.1 Gestione delle attività di ricerca - Progettazione della ricerca	4
I.2 Gestione delle attività di ricerca - Valutazione e finanziamento dei progetti	1
I.3 Gestione delle attività di ricerca - Svolgimento della ricerca	6
I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	5
L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	29
L.2 Gestione della didattica - Accredimento delle sedi e dei corsi di studio	3
L.3 Gestione della didattica - Svolgimento della didattica	9
M.1 Reclutamento dei docenti - Reclutamento a livello locale	3
M.2 Reclutamento dei docenti - Reclutamento ai sensi dell’art. 24, co. 6, L.240/2010	1
M.3 Reclutamento dei docenti - Formazione delle commissioni giudicatrici	1
N. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento delle attività esterne	1
O. Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	1
Altro (definite da Ca’ Foscari)	
P. Comunicazione	10
Q. Sistemi informatici	20
R. Amministrazione e servizi agli utenti	31
TOTALE	260*
*Il numero totale dei processi è 208 (alcuni processi sono mappati su più aree di rischio).	

Tabella 9 - Numero di processi mappati per area di rischio.

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

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

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

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

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

2.3.3.b2 Analisi dei rischi

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

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

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

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

1. identificazione, consistente nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi;
2. analisi, atta a identificare il grado di rischio dei processi considerati attraverso il calcolo del cosiddetto "Indice di priorità di rischio" (IPR), frutto del prodotto di tre variabili:
 - severità del rischio, ovvero l'impatto che il rischio individuato può avere in termini economici, di immagine o sotto altri aspetti (può assumere, in ordine crescente di impatto, un valore compreso tra 1 e 3);
 - probabilità che il rischio si verifichi concretamente (può assumere, in ordine crescente di plausibilità, un valore compreso tra 1 e 3);
 - rilevabilità, intesa come la possibilità di identificare il rischio in tempo utile prima che si concretizzi (può assumere, in ordine decrescente di rilevabilità, un valore compreso tra 1 e 3: maggiore è la rilevabilità, minore è il punteggio attribuito);sulla base dei valori assegnati ai suddetti indicatori, l'IPR può assumere un valore compreso tra 1 e 27;
3. ponderazione del rischio, consistente nel raffrontare i vari rischi corruzione emersi stabilendo priorità e urgenza di trattamento; a tal proposito utile è il riferimento alla cosiddetta "matrice del rischio" (figura 7), la quale opera una classificazione dei rischi in termini di criticità degli stessi.

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

Figura 7 - Matrice del rischio.

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

2.3.3.b3 Ponderazione dei rischi

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

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

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

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

Nel complesso è comunque possibile esprimere un giudizio positivo: sul totale dei processi sottoposti a valutazione, pari a 208, molti dei quali comuni anche a diverse strutture, solo il 3% circa degli stessi è stato ritenuto a rischio.

2.3.3.c Trattamento del rischio

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

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

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

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

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

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

2.3.3.c1 Misure generali

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

1. Codice di comportamento

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

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

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

L'Università Ca' Foscari Venezia ha deciso di adottare un unico documento che coniughi le finalità di entrambi i Codici, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute rispettivamente del 25 settembre e del 4 ottobre 2019 ed emanato con Decreto del Rettore n. 1.116 del 5 novembre 2019 (entrata in vigore il 12 novembre 2019).

Sono in fase di realizzazione azioni di promozione e informazione/formazione sui contenuti del Codice unificato. Degno di nota un video diffuso a giugno 2022, configurato come uno spunto di riflessione per rinnovare ogni giorno il senso di comunità, lo spirito di appartenenza e la sensibilità a un approccio eticamente sostenibile.

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

2. Rotazione del personale

Lo strumento della rotazione consiste nell'assicurare l'alternanza tra più professionisti nell'assunzione di decisioni e nella gestione di procedure in determinate aree considerate a maggior rischio corruttivo; lo scopo è quello di ridurre l'eventualità che possano crearsi particolari relazioni tra amministrazioni e utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione. L'ANAC ha sottolineato, all'interno dei diversi Piani Nazionali Anticorruzione, l'importanza della rotazione ribadendone l'obbligatorietà e la definizione dei criteri attuativi (uffici interessati, periodicità, caratteristiche) e distinguendo tra:

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

Da notare come, con riferimento alla rotazione ordinaria e alla relativa attuazione, l'orientamento dell'ANAC sia quello di rimetterne l'applicazione all'autonoma programmazione delle amministrazioni, che possono adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici o, ove non sia possibile applicarla, specificandone i motivi, ricorrere ad altre misure di natura preventiva con effetti analoghi.

In quest'ottica, si evidenzia come tale specifica previsione normativa sia di difficile applicazione per l'Ateneo. Si segnala innanzitutto un ridotto numero di Dirigenti in organico con un'elevata specializzazione dei singoli profili, che non sono tra loro facilmente interscambiabili senza compromettere la continuità e il buon andamento dell'attività amministrativa; l'organigramma di Ateneo prevede infatti, oltre alla posizione apicale del Direttore Generale, 11 posizioni dirigenziali (presso l'Amministrazione Centrale e le strutture decentrate), coperte attualmente da 7 Dirigenti; gli incarichi, come da disposizione normativa, sono attribuiti a termine con durata triennale e tenendo conto dei criteri previsti dal CCNL e dal Regolamento di Ateneo in materia. Gli incarichi non dirigenziali sono invece conferiti annualmente da parte del Direttore Generale sulla base dei

criteri concertati con le Organizzazioni Sindacali e recepiti dal D.D.G. n. 318/2012, che mirano a valorizzare le conoscenze, le esperienze e le capacità richieste nonché i risultati ottenuti in incarichi o mansioni precedenti.

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

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

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

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

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

- il "Regolamento di Ateneo per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo parziale del Personale Tecnico Amministrativo", che, emanato con D.R. n. 643 del 24 ottobre 2012, prevede all'art. 13, c. 2: *"Fatte salve le ipotesi previste dalle vigenti normative in materia, e ferma restando la valutazione in concreto caso per caso, si individuano in via generale situazioni di conflitto di interessi al ricorrere delle seguenti fattispecie, non aventi comunque carattere esclusivo:*
 - a) *qualora il dipendente presti la propria attività in qualità di collaboratore, consulente o dipendente a favore di società, cooperative, consorzi, imprese individuali che hanno rapporti commerciali o di collaborazione a titolo oneroso con una o più Strutture dell'Ateneo;*
 - b) *qualora il dipendente assuma il patrocinio legale in controversie nelle quali sia parte in causa l'Amministrazione".*

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

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

Per il 2022 l’Ateneo ha affidato al Dirigente dell’Area Affari Istituzionali l’obiettivo organizzativo di definire un Regolamento e attivare il Servizio Ispettivo in materia di incarichi extraistituzionali volto ad accertare l’osservanza delle disposizioni di cui ai commi da 56 a 65 della L. n. 662/1996 e delle disposizioni previste dai Regolamenti di Ateneo in materia tramite dei controlli a campione. Il “Regolamento del Servizio Ispettivo dell’Università Ca’ Foscari Venezia” è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 settembre 2022 ed è stato emanato con Decreto Rettorale n. 875 del 26 ottobre 2022.

4. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi

Il D.Lgs. n. 39/2013 “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”, a norma dell’art. 1, cc. 49 e 50, della L. n. 190/2012, disciplina in particolare: le diverse ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all’attività svolta dall’interessato in precedenza; le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione; le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati. Quanto alle situazioni di inconferibilità, ossia l’impossibilità di attribuzione di un incarico, i Capi III e IV del citato decreto prendono in considerazione, in particolare, le ipotesi relative a incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni e a incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Le situazioni di incompatibilità, intesa come “l’obbligo per il soggetto cui viene conferito l’incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell’incarico e l’assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l’incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l’assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico” (art. 1 del D.Lgs. n. 39/2013), sono invece regolate dai Capi V e VI del citato decreto.

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

Si segnalano, infine, le “Linee guida aventi ad oggetto il procedimento di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell’A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e

incompatibili” pubblicate dall’ANAC nel corso del 2016, le quali prevedono l’obbligatorietà della verifica della veridicità delle dichiarazioni.

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

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

Alle pubbliche amministrazioni è fatto divieto di nominare come membri di commissioni di aggiudicazione di gare, segretari o funzionari di uffici preposti alla gestione di risorse finanziarie soggetti che hanno riportato condanne, anche non passate in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione (ai sensi del Capo I, Titolo II, Libro II del Codice Penale).

L’accertamento sui precedenti penali avviene mediante acquisizione d’ufficio ovvero mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall’interessato secondo l’art. 46 del D.P.R. n. 445/2000 (dichiarazioni sostitutive di certificazioni). Se dalla verifica risultano a carico del personale interessato dei precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, l’amministrazione:

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

In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, secondo l’art. 17 del D.Lgs. n. 39/2013, l’incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all’art. 18 del medesimo decreto.

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

6. Astensione in caso di conflitto di interessi

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

Ai sensi dell’art. 6-bis della L. n. 241/1990 “*Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale*”. Il tema del conflitto di interessi è affrontato nel “Codice etico e di comportamento” di Ateneo.

Secondo quanto previsto dall’art. 42 del D.Lgs. n. 50/2016 e delle Linee Guida ANAC n. 15/2019 (Delibera ANAC n. 494/2019), tutti i soggetti operanti per una stazione appaltante nell’ambito di una specifica procedura di aggiudicazione di appalti o concessioni devono rendere – a prescindere dalla fase in cui si opera – una dichiarazione di assenza di conflitto di interesse, anche potenziale, ai sensi della citata normativa, impegnandosi a comunicare eventuali successive situazioni di conflitto di interesse che dovessero presentarsi. L’Ateneo ha affidato al Dirigente dell’Area Pianificazione e Programmazione Strategica, per l’anno 2023, un obiettivo di performance consistente nella definizione del processo per la resa di tale dichiarazione nell’ambito delle procedure dallo stesso condotte.

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

L’art. 53, c. 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dall’art. 1, c. 42, lett. l), della L. n. 190/2012, è indirizzato alla riduzione del rischio legato a situazioni di corruzione connesse all’impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro e vuole evitare, in questo frangente, che durante il

periodo di servizio il dipendente stesso possa preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose sfruttando la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro con l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

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

8. Formazione in tema di prevenzione della corruzione

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

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

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

9. Tutela del whistleblower

Il novellato art. 54-*bis* del D.Lgs. n. 165/2001 – aggiunto dall'art. 1, c. 51, della L. n. 190/2012 e modificato e integrato dalla L. n. 179/2017 "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato" – fornisce garanzie al dipendente che segnala illeciti sotto tre punti di vista:

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

L'ANAC, con Delibera n. 469/2021 "Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. *whistleblowing*)", ha richiamato l'attenzione sull'ambito specifico di segnalazione di condotte illecite, ricordando chiaramente che il segnalante deve essere tutelato da qualsiasi tipo di ritorsione diretta o indiretta. A tal proposito, si ricorda anche l'attivazione, da parte dell'ANAC (soggetto al quale è possibile rivolgersi in alternativa o in aggiunta al RPCT), a partire dall'8 febbraio 2018, dell'applicazione informatica "*Whistleblowing*", dedicata all'acquisizione e alla gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti.

L'Università Ca' Foscari Venezia si è dotata nel 2016 di una *policy* finalizzata alla tutela del dipendente pubblico che segnala condotte illecite all'interno dell'ambiente di lavoro. Inoltre, in occasione della giornata mondiale del *whistleblower* del 23 giugno 2020, ha attivato la procedura web "*Whistleblowing@Ca'Foscari*",

basata sulla piattaforma *opensource* "GlobeLeaks" e dotata di strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e del contenuto della segnalazione. Infine, nel corso del 2022, ha adottato il "Regolamento in materia di segnalazioni di condotte illecite presentate da dipendenti dell'Ateneo e soggetti equiparati ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001 (*whistleblowing*)", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 settembre 2022 ed emanato con Decreto Rettorale n. 825 del 14 ottobre 2022.

10. Monitoraggio dei tempi procedurali

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

All'interno della sezione Amministrazione Trasparente di Ateneo, sottosezione "Attività e procedimenti" / "Tipologie di procedimento", è stato pubblicato l'elenco delle tipologie di procedimenti amministrativi presidiati dall'Università (ultimo aggiornamento: ottobre 2022). Tale elenco costituisce il documento di riferimento per l'espletamento dei controlli in termini di monitoraggio dei tempi procedurali. Si evidenzia, tuttavia, l'onerosità di un monitoraggio completo delle varie tempistiche, date la numerosità dei procedimenti amministrativi propri dell'Università e un'organizzazione complessa costituita da Amministrazione Centrale, Dipartimenti e altre strutture decentrate. Il monitoraggio periodico a campione dei procedimenti delle strutture è sembrato quindi in grado di garantire un valido sistema per avere una ragionevole copertura dell'attività dell'Ateneo e andare a intervenire laddove i tempi procedurali non fossero rispettati. Annualmente è definito il piano di monitoraggio dei tempi procedurali i cui esiti vengono comunicati al RPCT e riportati sinteticamente nella Relazione sul Sistema dei Controlli Interni e di Gestione del Rischio (SCI-GR) di Ateneo.

11. Patti di integrità per gli affidamenti

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

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

12. Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni

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

Per quanto riguarda la concessione di vantaggi economici agli studenti, presso l'Ateneo è attiva da alcuni anni una convenzione con la Guardia di Finanza, alla quale, ai fini della verifica dell'ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente), vengono inviati gli elenchi di tutti i vincitori o idonei alle borse di studio suddivisi per anno accademico. Tale azione è diretta soprattutto a salvaguardare una situazione di diritto degli studenti ad accedere alle provvidenze economiche. Gli studenti che dichiarano meno del dovuto, infatti, ottengono dei benefici economici creando un ingente danno alla collettività: da una parte vengono attribuiti benefici economici (borse di studio, riduzioni tasse, collaborazioni studentesche, servizi di ristorazione e abitativo) a

chi non ne avrebbe titolo, dall'altra si penalizzano gli studenti che ne avrebbero effettivamente diritto. Il Settore Diritto allo Studio e Inclusione (ADISS) è impegnato costantemente nella verifica dei dati forniti dagli studenti e della correttezza delle procedure di accesso alle agevolazioni economiche. Si ricorda che la dichiarazione ISEE viene acquisita direttamente dalla banca dati INPS ed è quindi soggetta al controllo preventivo effettuato dall'ente stesso. L'INPS tuttavia rilascia la dichiarazione ISEE anche in presenza di eventuali omissioni/difformità; l'Ateneo ha quindi ritenuto di non acquisire automaticamente tali dichiarazioni ISEE non corrette provvedendo a contattare gli studenti interessati affinché possano attivarsi con l'INPS per sanare le suddette omissioni/difformità e quindi poter concorrere regolarmente all'assegnazione dei benefici per il diritto allo studio. La nuova convenzione con la Guardia di Finanza prevede la condivisione dei criteri di selezione degli studenti da sottoporre a controllo e la conseguente individuazione degli stessi con la finalità di monitorare costantemente la veridicità dei dati dichiarati.

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

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

14. Ricorso all'arbitrato

L'arbitrato è una procedura stragiudiziale atta a risolvere una controversia civile o commerciale e realizzata tramite l'assegnazione di un apposito incarico a uno o più soggetti terzi rispetto alla controversia, detti arbitratori, normalmente in numero di tre, di cui due nominati da ciascuna delle parti e il terzo scelto da una persona al di sopra delle parti (ad esempio il Presidente della Camera arbitrale A.N.P.A.R.). Gli arbitratori forniscono una loro decisione, definita lodo arbitrale, che include la determinazione del caso ritenuta più adeguata.

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

15. Rapporti con i portatori di interessi particolari

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

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

16. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

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

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

particolare la “Giornata della Trasparenza”, atta a sensibilizzare la società civile rispetto ai temi della libertà di informazione e della partecipazione.

Per ottenere un migliore impatto della comunicazione legata alla trasparenza, a partire dal 2017 l’Università Ca’ Foscari Venezia, insieme all’Università IUAV di Venezia, l’Università degli Studi di Padova e l’Università degli Studi di Verona, contribuisce all’organizzazione del “Convegno delle Università Venete sulla trasparenza e sulla legalità”. Anche nel 2022 i quattro Atenei veneti hanno mantenuto la tradizione, organizzando il 23 novembre 2022 a Padova l’evento “10 anni dalla 190: trasparenza e legalità per l’Università del futuro”, teso ad analizzare, grazie all’intervento di esperti, l’evoluzione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e le esperienze maturate e le soluzioni innovative adottate dalle amministrazioni per gestire alcune ricadute pratiche della normativa.

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

17. Trasparenza

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

18 Responsabile dell’Anagrafe per la Stazione Appaltante

Secondo quanto precisato dal Comunicato del Presidente dell’AVCP (ora ANAC) del 28 ottobre 2013, ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare, con apposito provvedimento, il Responsabile dell’Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) incaricato della compilazione e dell’aggiornamento dell’Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell’art. 33-ter del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221. L’individuazione del RASA è stata poi intesa dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016 come una misura organizzativa di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione, per cui i RPCT sono tenuti a verificare che il RASA, indicato nel PTPCT, si sia attivato per l’abilitazione del relativo profilo utente secondo le modalità operative specificate nel citato Comunicato del 2013. Come indicato nella dichiarazione del Direttore Generale registrata al protocollo n. 4963 del 10 febbraio 2014, presso l’Università Ca’ Foscari Venezia è stato individuato come RASA il dott. Cesare Tiozzo, Direttore dell’Ufficio Acquisti dell’Area Servizi Immobiliari e Acquisti (ASIA).

2.3.3.c2 Misure specifiche o ulteriori

1. Misure proposte dall’Aggiornamento 2017 al PNA 2016

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

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

2. Misure specifiche dell’Università Ca’ Foscari

Una volta individuati i processi a rischio corruzione della specifica realtà dell’Ateneo, è stato chiesto ai Responsabili delle strutture interessate di proporre delle adeguate misure di trattamento – che fossero

impattanti, senza costituire un aggravio per l'attività amministrativa – e di tradurle in obiettivi operativi con i relativi indicatori di monitoraggio e valori attesi.

Quanto indicato è stato poi vagliato dal RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura per la valutazione della loro performance, così da garantire il necessario coordinamento tra i due strumenti di pianificazione. Gli obiettivi di prevenzione della corruzione, in questo modo, incidono sulla valutazione della performance organizzativa delle strutture e della performance individuale del personale.

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

Infatti, con riferimento alla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2022-2024, riguardo le misure ulteriori (specifiche) scaturite dalla valutazione del rischio dei procedimenti gestiti dall'Ateneo, declinate nei seguenti obiettivi di prevenzione della corruzione:

1. realizzazione di audit su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa;
2. predisposizione di un format di regolamento per la costituzione di centri dipartimentali e interateneo;
3. revisione dello Statuto di Ateneo;
4. stesura del regolamento per attivazione Servizio Ispettivo per incarichi extraistituzionali;
5. analisi, con il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, dei processi di pagamento, per verificare la possibilità di mettere in atto manovre dirette a ridurre i livelli di potenziale rischio nell'emissione di ordinativi;
6. sviluppo modello compliance;
7. predisposizione regolamento sul whistleblower alla luce delle linee guida ANAC e dei provvedimenti del Garante Privacy;
8. inserimento negli avvisi, bandi di gara e lettere di invito del patto di integrità come previsto dall'art. 1, c. 17, della L. n. 190/2012;
9. formazione rivolta alle strutture da parte di DG-AL;
10. revisione regolamento concorsi personale docente.

9 misure su 10 sono state attuate, mentre 1 (Revisione regolamento concorsi personale docente) è stata posticipata in corso d'anno al 2023.

Riguardo le misure di trasparenza, declinate nei seguenti obiettivi:

1. avvio Modulo IRIS AP inserimento progetti;
2. informazione e formazione su opportunità di finanziamento regionali nazionali ed europee, sulla proprietà intellettuale e i rapporti con le imprese;
3. definizione di un servizio di reportistica standard per le richieste di analisi di valutazione della ricerca dei docenti;
4. miglioramento dell'accessibilità del sito web mediante 1) l'implementazione di un sistema automatico di analisi 2) la verifica dell'accessibilità con il coinvolgimento di almeno 15 utenti;
5. aggiornamento Aree web di competenza dell'Ufficio OC: - Area web riservata per gli Organi di Controllo (Collegio dei Revisori dei Conti): pubblicazione dei verbali e ulteriori documenti prodotti dal Collegio entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento; - Google sites Organi Collegiali per utenti Unive

Organi consultivi e Garanzia (CUG, Consulta dottorandi e ARS): pubblicazione entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dei verbali;

6. presa in carico delle istanze/reclami degli studenti da portare all'esame del Difensore degli studenti;
7. pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni lavorativi dall'approvazione;
8. predisposizione PIAO;
9. redazione della Relazione Unica di Ateneo;
10. revisione del modello di riparto FUDD;
11. predisposizione di un catalogo dei dati, metadati e banche dati in possesso dell'Università;
12. corretta ed efficace implementazione della gestione collaborativa del Bilancio (cd. "decentramento contabile");
13. definizione e attuazione di un sistema di monitoraggio periodico della costituzione e del funzionamento dei Centri InterAteneo e Dipartimentali, i cui esiti verranno comunicati a Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione;

12 misure su 13 sono state attuate, mentre 1 (Definizione e attuazione di un sistema di monitoraggio periodico della costituzione e del funzionamento dei Centri InterAteneo e Dipartimentali, i cui esiti verranno comunicati a Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) è stata eliminata in sede di monitoraggio intermedio.

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

Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2023	Target 2024	Target 2025
AAI ARU	N. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento delle attività esterne	Controllo	Servizio Ispettivo di Ateneo: definizione procedure, comunicazione agli uffici e attivazione del servizio	Avvio delle attività del servizio	30/06/2023		
AAI APPS ARU	G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	Aggiornamento Codice Etico e di Comportamento per adeguarlo al nuovo Statuto	Approvazione Nuovo Codice Etico e di Comportamento da parte degli organi	31/10/2023		
AAI	O. Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	Semplificazione	Redazione Linee Guida per l'adesione a Enti esterni (da intendersi in una ampia accezione includendo anche ad esempio le ATS)	Presentazione agli organi delle linee guida che includano: - procedura di adesione (compresa di valutazione) - procedura di monitoraggio - procedura di razionalizzazione	30/11/2023		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Regolamentazione	Revisione del Regolamento Generale di Ateneo in coerenza con la revisione dello Statuto	Presentazione agli organi del testo aggiornato in coerenza con l'iter previsto	45 giorni dall'entrata in vigore delle modifiche dello Statuto		
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Controllo	Realizzazione di audit su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa	% di audit effettuati entro il 31/01/2024	90%	90%	
APPS	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Semplificazione	Definizione di linee guida di comportamento in caso di comunicazioni riguardanti le operazioni sospette in materia di contrasto ai fenomeni di riciclaggio	Redazione delle Linee guida e loro diffusione.	30/11/2023		
APPS ASIT	D.4 Contratti pubblici - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Disciplina del conflitto di interessi	Dichiarazione di assenza di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 42 del D.Lgs. n. 50/2016: definizione del processo per la resa di tale dichiarazione nell'ambito delle procedure di aggiudicazione di appalti e concessioni condotte dall'Ateneo	Sviluppo della procedura informatica per rendere la dichiarazione e invio di una Circolare alle strutture relativa a soggetti obbligati e istruzioni da seguire.	31/05/2023		
APPS	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Formazione	Formazione in materia di anticiclaggio	Organizzazione della formazione per i RUP.	30/09/2023		
ARU	M.1 Reclutamento dei docenti - Reclutamento a livello locale	Regolamentazione	Nuovo Regolamento per il Reclutamento di Ricercatori a tempo determinato a seguito delle modifiche normative intervenute	Approvazione del Nuovo Regolamento da parte del CDA	31/10/2023		
ARU	M.1 Reclutamento dei docenti - Reclutamento a livello locale	Regolamentazione	Redazione nuovo regolamento per il reclutamento di professori per adeguarlo alle ultime modifiche normative	Approvazione del Nuovo regolamento da parte del CDA	entro 31/10/2023		
DSAAM	D.1 Contratti pubblici - Programmazione	Semplificazione	Semplificazione del processo interno per gli affidamenti di servizi o contratti per revisioni linguistiche/traduzioni in lingua inglese di articoli/testi mediante bando unico	Decreto di individuazione del/degli affidatari	entro marzo		
DIRGEN - AL	H. Affari legali e contenzioso	Formazione	Azione formativa rivolta al personale delle strutture interne all'Ateneo della durata di almeno 3 ore, avente ad oggetto le problematiche più ricorrenti nelle convenzioni e nei contratti, nonché in generale nelle richieste di consulenza avanzate dalle strutture (censite mediante il cruscotto gestionale dei pareri).	Grado di soddisfazione riguardo la formazione erogata scala 1:6	4		

Tabella 10 - Misure e obiettivi di prevenzione della corruzione 2023.

2.3.4 Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione

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

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

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

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

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

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

2.3.5 Riesame periodico della funzionalità del sistema

Il processo di gestione del rischio deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e *feedback* in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del

“miglioramento progressivo e continuo”. A tal fine occorre effettuare periodicamente un riesame della funzionalità complessiva del sistema.

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

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

2.3.6 Trasparenza

2.3.6.a Oggetto e riferimenti normativi

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

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

2.3.6.b Organizzazione per la trasparenza

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

- giuridica, intesa come l’attuazione delle norme sulla trasparenza e delle direttive fornite in materia dall’ANAC;
- organizzativa, con l’identificazione dei ruoli e delle responsabilità di ogni struttura rispetto agli obblighi di pubblicazione;
- strumentale, prevedendo la progettazione e lo sviluppo di strumenti informatici a supporto delle attività di pubblicazione¹²;
- operativa, con l’individuazione delle procedure necessarie a garantire un’omogenea e corretta applicazione delle disposizioni normative.

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

Riguardo agli aspetti organizzativi, come evidenziato nell’Allegato 8 “Obblighi di pubblicazione”, mutuato dalla tabella contenuta nell’Allegato 1 alla Delibera ANAC n. 1310/2016, per ciascun obbligo di pubblicazione

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

sono stati individuati i responsabili della relativa elaborazione/trasmissione e pubblicazione, i quali operano seguendo le indicazioni ricevute dal RPCT tese a garantire un costante flusso di informazioni tra le strutture interessate e omogeneità e comparabilità di quanto pubblicato; vi è inoltre l'indicazione del termine per la pubblicazione degli obblighi e della durata della pubblicazione.

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

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

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

2.3.6.c Obiettivi in tema di trasparenza

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

Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2023	Target 2024	Target 2025
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Monitoraggio del rispetto delle tempistiche di presentazione delle delibere di SA e CdA (caricamento in Titulus Organi)	Percentuale delle delibere monitorate rispetto alle sedute degli organi (SA e CdA)	90% delle delibere monitorate rispetto le sedute degli organi		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Pubblicazione dei verbali, con i relativi allegati, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni lavorativi dall'approvazione	Percentuale di verbali pubblicati entro 15 gg. lavorativi dall'approvazione	90% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Revisione e allineamento dei contenuti dei seguenti codici già in vigore in Ateneo: Codice Antimobbing e Codice di condotta contro le molestie sessuali - Iniziativa in collegamento con il CUG di Ateneo	Realizzazione dell'intervento di riallineamento dei contenuti dei Codici indicati e presentazione agli Organi per l'approvazione	30/11/2022		
ADISS	L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	Trasparenza	AVA - Predisposizione di linee guida per la didattica integrata e trasversale	Pubblicazione del documento	31 maggio		
APPS	P. Comunicazione	Trasparenza	Organizzazione della Giornata della Trasparenza.	Valutazione della gestione del processo da parte del Direttore Generale	ottimo		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Predisposizione PIAO	Predisposizione piano performance entro il CDA di gennaio.	Invio alla Rettrice per verifica 5 giorni prima del CdA		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Revisione modello FUDD	Predisposizione del modello per la presentazione agli organi.	30/09/2023		
ARIC	I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	Trasparenza	Avvio Modulo IRIS AP inserimento progetti	Progetti inseriti sul sistema	80% dei progetti presentati	inserimento progetti in modo ordinario e recupero del pregresso	inserimento progetti in modo ordinario e recupero del pregresso
ARIC	I.1 Gestione delle attività di ricerca - Progettazione della ricerca	Trasparenza	Informazione e formazione su opportunità di finanziamento regionali nazionali e europee, sulla proprietà intellettuale e i rapporti con le imprese	Definizione e realizzazione di piano annuale di attività informative anche in modalità virtuale che coinvolga non meno di 200 ricercatori	piano realizzato al 100%	piano realizzato al 100%	piano realizzato al 100%
ARU	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Predisposizione linee guida per la formazione dei collaboratori ed esperti linguistici	Presentazione della proposta al Direttore generale	entro 31/08/2023		
Dipartimenti	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Definizione matrice assegnazione responsabilità dei principali servizi amministrativi erogati dal dipartimento e breve descrizione.	Realizzazione della Matrice per 1) settore amministrazione e ricerca 2) settore didattica	30/06/2023		
SBA	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Razionalizzazione delle Carte dei servizi e adozione di unica Carta per le Biblioteche di sistema al posto delle attuali 6 (n. 2 di Sistema e n. 4 delle biblioteche di Area)	Sviluppo e adozione della carta dei servizi unica	Carta dei Servizi approvata dal Consiglio SBA entro il 30/10/2023	carta operativa e in funzione	eventuale revisione

Tabella 11 - Obiettivi di trasparenza 2023.

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

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

3.1 Struttura organizzativa

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

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

Nelle pagine seguenti vengono forniti dei dati e delle informazioni utili a comprendere il contesto cafoscarino.

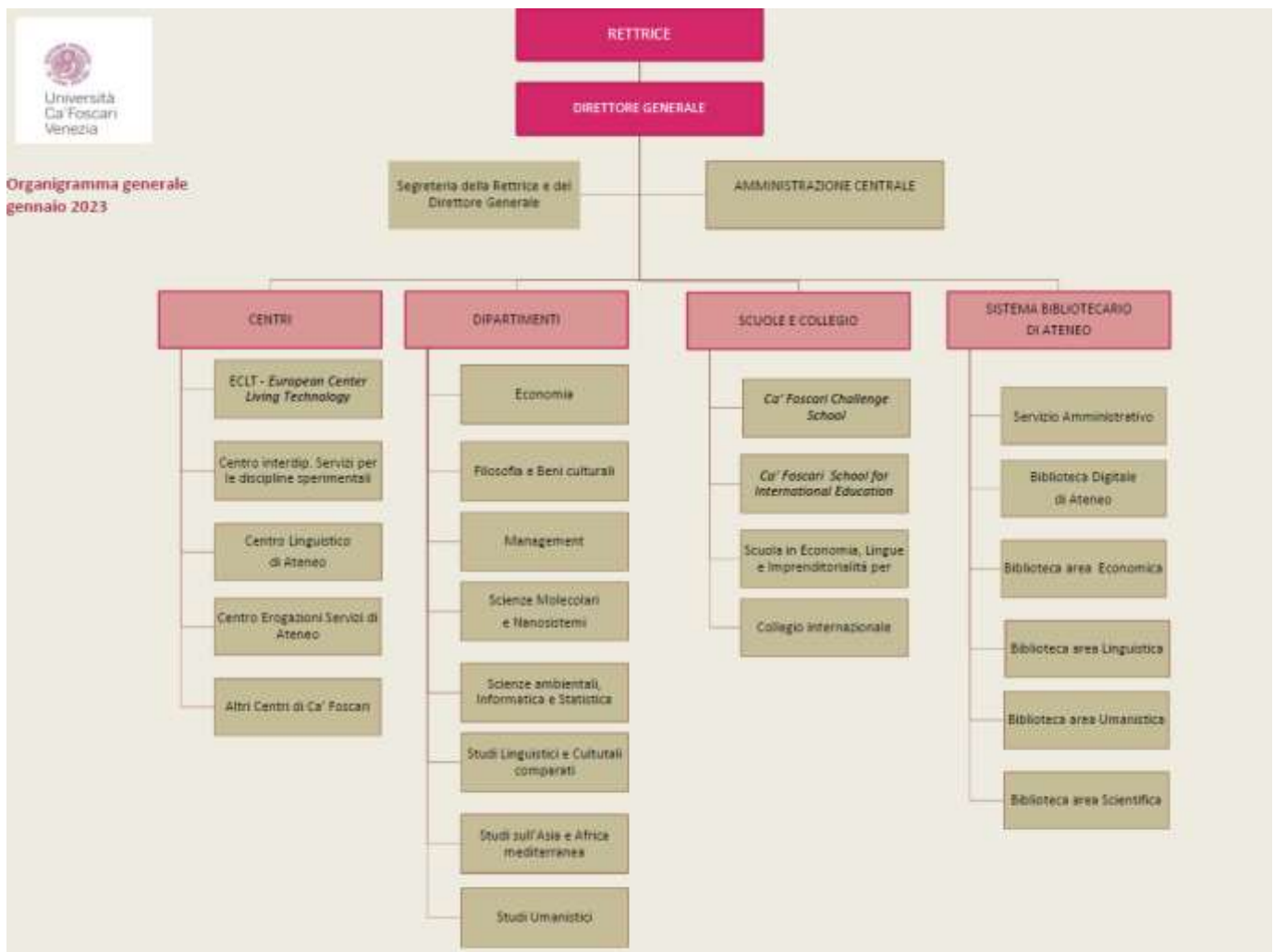


Figura 8 - Organigramma di Ateneo (gennaio 2023). Fonte: ARU.

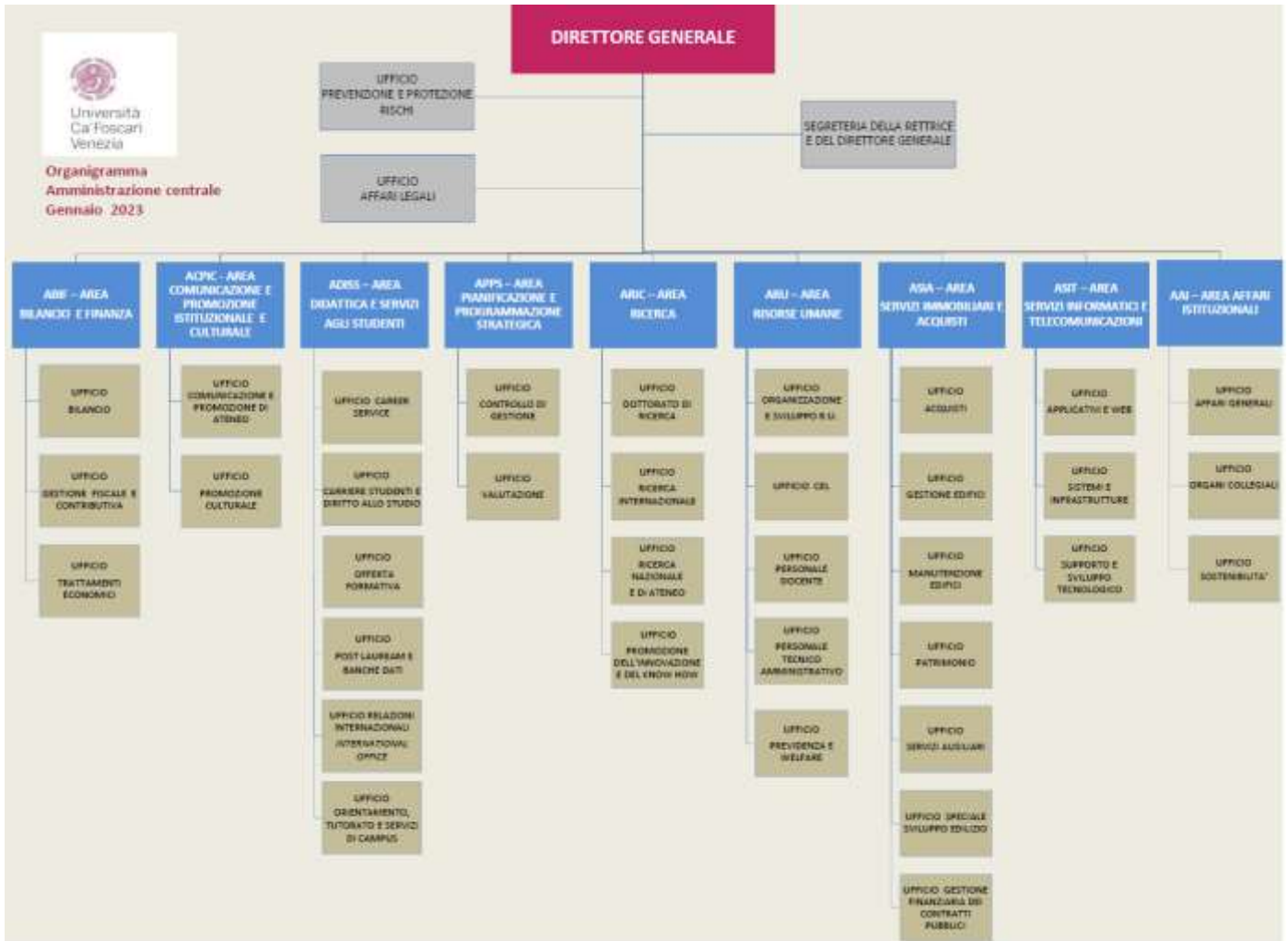


Figura 9 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale (gennaio 2023). Fonte: ARU.

Personale Docente	N. unità	Personale TA e assimilato	N. unità
Professori Ordinari	178	Dirigenti	8
Professori Associati	298	PTA - cat EP	36
Professori a tempo determinato	0	PTA - cat D	181
Ricercatori Universitari a tempo indet.	31	PTA - cat C	400
Ricercatori Universitari a tempo det.	174	PTA - cat B	49
		PTA - Tecnologo	3
Totale personale docente Strutturato	681	Totale personale TA Strutturato*	677
Docenti a contratto anno 2022 attivi al 31/12	165	<i>di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.</i>	64
Teaching Assistant anno 2022 attivi al 31/12	45	CEL	81
Totale personale docente	891	Collaboratori anno 2022 attivi al 31/12	0
		Personale in comando presso l'Ateneo	3
		Totale Personale TA e assimilato	761
		Totale Complessivo	1.652

Tabella 12 - Composizione del personale di Ca' Foscari al 31/12/2022 (*escluso il personale t.a. in aspettativa e in comando presso altre Amministrazioni). Fonte APPS.

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i Dirigenti (anni)	45,77	47,22	46,20
Età media dei Dirigenti (anni)	55,00	51,60	52,88
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2022 sul 2021)			3,83%
Ore di formazione nel 2021			19.181
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2021			571
Costi di formazione nel 2021			€ 228.270

Tabella 13 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti. Fonte APPS e ARU.

	Valore %
Dirigenti donne	37,50%
PTA donne	70,59%

Tabella 14 - Analisi di genere. Fonte APPS.

Anno accademico 2021-2022	
Corsi di Laurea triennali	19
Corsi di laurea specialistica/magistrale	34
Master universitari I Livello	17
Master universitari II Livello	11
Corsi di Dottorato	14
Studenti iscritti (esclusi gli interateneo)	22.848
Laureati nell'Anno Solare 2022	5.135
Diplomati Master I livello a.s. 2022	325
Diplomati Master II livello a.s. 2022	223
Dottorati a.s. 2022	72

Tabella 15 - Principali grandezze dell'Offerta Formativa. Fonte APPS.

Servizi agli Studenti	
Stage per studenti	4.375
Stage per laureati	195
Incontri di orientamento lavoro - n. partecipanti	1.532
- di cui consulenza individuale - n. di partecipanti	978
- di cui Career Desk - n. di utenti in presenza e/o in videoconferenza	554
Offerte di lavoro	1.121
N. monografie acquisite	8.825
- e-journal	86.682
- e-book	4.108.383
Prestiti librari e rinnovi	24.030

Tabella 16 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2022. Fonte ADISS, APPS, ARIC e SBA.

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	40.406.591
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	13.259.688
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca (Comprende anche l'importo relativo all'elevazioni all'estero dottorandi)	5.626.622

Tabella 17 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2021. Fonte APPS.

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N.
Assegni di Ricerca attivati	170
Borse di ricerca attivate	170
Progetti FSE e FESR finanziati nel 2021 per € 533.186,76	3
Progetti SPIN Supporting Principal Investigator finanziati per un totale di 500.000 €	12
Progetti di Scavo archeologico (durata biennale), per un totale di 200.000 €	14
Progetti che hanno ottenuto un incentivo nel primo semestre del 2021 per un totale di 95.494,95 €	77
Progetti che hanno ottenuto un premio nel primo semestre del 2021 per un totale di 63.370,13 €	20
Progetti su bandi competitivi europei e internazionali finanziati per circa € 11,8M:	51
<i>di cui vinti nell'ambito del programma Horizon 2021 per € 10,7M:</i>	40
- Progetti con grant dell'European Research Council (oltre 2,3M)	3
- Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships (circa 7,26M)	32
Prodotti scientifici	2.236
Spin off accreditati al 31/12/2021	17
Brevetti: 3 nuova domanda depositata, 2 prototipazioni	5

Tabella 18 - Principali grandezze della Ricerca anno 2021. Fonte ARIC.

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)	Valori in €
Da UE	7.119.878
Da altre istituzioni pubbliche estere (*)	1.519.831
Da MIUR (**)	1.023.190
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	3.832.376
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	3.027.352
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	785.023
Totale finanziamenti	17.307.650
Proventi da attività c/terzi per ricerca	199.975
Totale entrate per ricerca	17.507.625

Tabella 19 - Finanziamenti dell'attività di Ricerca anno 2021. Fonte APPS.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Anche per il triennio 2023-2025 l'Amministrazione intende mantenere un'organizzazione del lavoro che consenta la modalità agile. Seppur in attesa delle regole che verranno definite con il nuovo CCNL di prossima stipula, considerando come importante per il benessere del lavoratore e per il bilanciamento della vita lavorativa con quella personale il consentire che una parte della prestazione lavorativa venga resa in modalità agile, l'Ateneo ha definito la propria strategia indicandone anche le condizioni abilitanti.

3.2.1 Le condizionalità e i fattori abilitanti

3.2.1.a Le tecnologie abilitanti

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

- potenziare le infrastrutture di rete consentendo la connessione stabile di ogni postazione in Ateneo alla rete internet e alla rete della ricerca, mantenendo allo stesso tempo la sicurezza della rete dati dell'Ateneo, delle sue applicazioni e la privacy delle sue informazioni;

- potenziare l'utilizzo della posta elettronica e delle applicazioni *web based*, che possano essere accessibili dalla rete internet di modo da permettere al personale di potere effettuare molte attività utilizzando soltanto un *browser web*;
- offrire a tutti coloro che lo necessitano l'accesso anche da internet alle banche dati e ai sistemi di archiviazione dell'Ateneo anche attraverso sistemi di VPN sicura;
- incrementare la dematerializzazione dei documenti e delle procedure ricorrendo anche a sistemi di firma elettronica per i processi documentali;
- incrementare l'utilizzo dei sistemi VDI (*virtual desktop infrastructure*) garantendo agli utenti la possibilità di accedere alla propria postazione di lavoro, dalla rete internet, attraverso una semplice pagina web;
- potenziare l'utilizzo di sistemi di *collaboration*, che consentano videoconferenze, scambi di documenti e *chat* tra i colleghi.

Gli investimenti fatti in questo settore e l'esperienza accumulata con il telelavoro e le sperimentazioni connesse allo *smart working* hanno permesso di individuare un insieme di strumenti tecnologici che consentono di mantenere un alto livello di servizio all'utenza.

Gli strumenti adottati negli anni e utilizzati anche durante l'emergenza sanitaria hanno consentito alla maggior parte del personale dell'Ateneo non solo di poter lavorare da casa, ma anche di tenersi costantemente in contatto e collaborare con i colleghi evitando di restare isolati dal resto dell'organizzazione. Particolarmente importante per mantenere attiva l'attività amministrativa è stata la possibilità di utilizzare un sistema informatico per la preparazione e la firma degli atti completamente dematerializzato. Il sistema, la cui implementazione graduale è iniziata nel 2018 con la dematerializzazione dei processi di firma delle Determine dirigenziali e dei Decreti del Direttore Generale, consente oggi di supportare la firma e la repertoriatura automatica della maggior parte degli atti dell'Ateneo.

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

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

3.2.1.b Misure organizzative

L'Ateneo ha ritenuto di lasciare attivo anche nel 2022 l'istituto del telelavoro, avviando, negli ultimi mesi dello scorso anno, il bando di telelavoro annuale secondo le modalità in essere in Ateneo, con l'obiettivo di verificare, dopo una prima fase di sperimentazione congiunta dei due istituti, l'esigenza della permanenza del telelavoro come ulteriore strumento di flessibilità lavorativa.

L'Ateneo si è già dotato nella fase sperimentale di un *Tools Kit* per l'implementazione del lavoro agile, in particolare dispone di una *Policy*, di un fac-simile di accordo individuale, di una informativa su salute e sicurezza sul lavoro in modalità *smart working*, di un pacchetto *e-learning* di formazione iniziale (*onboarding*) per lo *smart worker*, nonché di una pagina *web* dove reperire tutte le informazioni di rito.

Nel prendere atto dei documenti già disponibili (pagina web: <https://www.unive.it/pag/40047/?L=0>), intenzione dell'Ateneo è di conferire mandato agli Uffici di aggiornare la *Policy* in essere, tenuto conto di quanto emerso dall'ultima *survey* somministrata nel 2020, e di quanto emergerà dal confronto con le RSU e le OO.SS, il CUG e il Nucleo di Valutazione. A tal fine, le Linee Guida di concreta applicazione del lavoro agile in Ateneo verranno riviste nel corso del 2023, a seguito della stipula del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Finalità della revisione delle Linee Guida è da un lato creare sufficiente massa critica all'interno dell'organizzazione nell'utilizzo del lavoro agile, dall'altro tenere in considerazione alcune sollecitazioni

direttamente pervenute dai lavoratori che hanno sperimentato in questi anni il lavoro agile in una logica di miglioramento *bottom up*.

Di seguito i principali punti di attenzione sui quali si concentrerà il lavoro di attuazione previsto per i prossimi mesi:

- 1) consapevolezza che ogni struttura dell'Ateneo ha proprie specificità, di cui si cercherà di tener conto nell'applicazione del lavoro agile nel corso del triennio;
- 2) mantenere nella regolazione dello *smart working* il massimo livello di flessibilità consentita dalla norma, che consenta di adattare le esigenze del lavoratore a quelle dell'organizzazione anche in situazioni temporanee e contingenti ad esempio valutando:
 - a) di prevedere un massimo di giornate di lavoro fruibili in *smart working* su base anche plurimensile, garantendo il rispetto del vincolo della prevalenza del lavoro in presenza di ciascun dipendente come risultato della programmazione complessiva del semestre;
 - b) la scelta flessibile dei giorni in cui effettuare lavoro agile, secondo un calendario concordato con il Responsabile della struttura;
 - c) di prevedere meccanismi che assicurino il diritto alla disconnessione;
 - d) la fascia e il numero di ore di reperibilità restano confermate con l'impegno di verificare, durante la fase di sviluppo, la possibilità di ridurre il numero di ore di reperibilità a beneficio di una maggiore responsabilizzazione e autonomia nell'organizzare il proprio lavoro da parte dei lavoratori anche con particolare attenzione alla possibilità di organizzare, da parte dei Responsabili, calendari di lavoro con cui siano assicurati i servizi all'utenza (anche da remoto) con i cosiddetti "sportelli virtuali";
 - e) l'introduzione della possibilità di lavorare in maniera agile anche solo mezza giornata.
- 3) proseguire con gli interventi di formazione per il personale dirigente e per il personale tecnico-amministrativo già iniziati negli anni precedenti;
- 4) nell'ambito delle attività relative alla formazione e al fine di accompagnare la trasformazione digitale prevista dalla nuova organizzazione del lavoro, Ca' Foscari ha aderito all'iniziativa "Competenze digitali per la PA", promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020; l'iniziativa punta al consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici, con l'obiettivo di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella pubblica amministrazione; l'avvio del progetto sperimentale ha previsto *in primis* il test di autoverifica delle competenze digitali, e servirà nel corso dei prossimi mesi a indirizzare interventi di formazione tesi a migliorare le conoscenze dei dipendenti.

L'Ateneo ha ritenuto opportuno mantenere nell'ambito dell'organizzazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo la massima flessibilità possibile. Pertanto, è stato autorizzato anche per i prossimi mesi e fino al 30/06/2023 il ricorso al lavoro agile, previa proroga degli accordi individuali per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile già sottoscritti con il personale e introducendo una maggiore flessibilità, ampliando la possibilità di svolgere il lavoro agile fino a un massimo del 49% delle giornate lavorative e consentendo che la condizionalità della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza (51% delle giornate lavorative) possa essere soddisfatta su base semestrale. Fino al 30/06/2023, pertanto, ciascun Dirigente/Responsabile di struttura, nel rispetto delle esigenze di servizio, potrà garantire l'equilibrio del rapporto tra lavoro in presenza e lavoro agile secondo le modalità organizzative più adeguate alla situazione della struttura di appartenenza, garantendo il rispetto del vincolo della prevalenza del lavoro in presenza di ciascun dipendente come risultato della programmazione complessiva del semestre.

3.2.2 Obiettivi dell'Ateneo

L'Ateneo si propone le seguenti finalità:

- a) introdurre a regime nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata a un incremento di produttività;
- b) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, realizzando economie di gestione;
- c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- d) 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.

Nel 2023 si ritiene che possa avvalersi del lavoro agile tutto il personale dell'Ateneo che ne faccia richiesta e che sia impegnato in attività che possono essere svolte in modalità agile. Nel 2023 inoltre si prevede la stipula del nuovo CCNL di comparto che disciplinerà anche gli aspetti del lavoro agile.

L'Ateneo, adottando il Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) già a gennaio del 2021, ha creduto e continua a credere fortemente nella potenzialità di questa diversa organizzazione del lavoro che favorisce la produttività e l'orientamento ai risultati, consentendo quindi un miglioramento dei servizi erogati e conciliando allo stesso tempo le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici nell'ottica di un maggior equilibrio fra vita professionale e vita privata. Ed è grazie all'adozione del POLA che è stato possibile per l'Ateneo avviare un percorso per proseguire, anche ora che lo *smart working* non è più modalità ordinaria di resa della prestazione, l'implementazione del lavoro agile.

Dall'adozione sempre più spinta del lavoro agile è scaturita la necessità di rivedere i sistemi di performance organizzativa e individuale, adattando anche il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla nuova organizzazione del lavoro (in particolare rivedendo gli indicatori di performance organizzativa e aggiornando le declaratorie dei comportamenti organizzativi attesi, dove necessario). Nel corso del 2022 l'Ateneo ha dato seguito alla prima applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adeguato l'anno precedente con un aggiornamento dei *set* dei comportamenti organizzativi del personale affinché tenessero conto dell'innovazione del modo di lavorare ibrido. Le nuove descrizioni dei comportamenti organizzativi sono funzionali all'organizzazione del lavoro agile e ibrida in quanto integrano le dimensioni tipiche del lavoro a distanza e si caratterizzano per i seguenti elementi:

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

I singoli comportamenti organizzativi sono aggregati in aree *smart* trasversali: l'organizzazione efficiente del lavoro, lo spirito d'iniziativa, la creatività e il senso dell'innovazione, imparare ad imparare, la collaborazione, l'agilità. Ai ruoli dell'asse manageriale è inoltre aggiunta l'area della Leadership, mentre ai ruoli dell'asse professionale è aggiunta l'Autorevolezza specialistica; l'Area Risorse Umane ha impostato il percorso per la definizione della proposta di revisione dei fattori comportamentali con un approccio partecipativo che ha coinvolto in due distinti *focus group* una rappresentanza di Valutatori (gruppo di Direttori di Ufficio e Segretari di Dipartimento/Centro) e di Valutati (personale TA proveniente da diverse strutture) al fine di:

- mettere a punto l'assetto e la descrizione delle dimensioni comportamentali;
- verificare la tenuta del nuovo assetto dei comportamenti mediante un *testing*;
- raccogliere osservazioni e suggerimenti per sostenere una buona cultura della valutazione nell'ottica *nudging*.

L'attività di co-costruzione della proposta dei nuovi descrittori si è rivelata proficua e ha prodotto un documento esteso, completo e arricchito con i differenti punti di vista, presentato successivamente ai

Dirigenti e al Direttore Generale per la necessaria validazione per poi passare all'approvazione da parte del Nucleo di Valutazione, del CUG e infine del Consiglio di Amministrazione;

3.2.3 Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia

L'Ateneo, attraverso la valutazione della performance svolta da parte dei responsabili di struttura, monitora costantemente, *in itinere* ed *ex post*, il raggiungimento degli obiettivi di breve-medio termine, verifica il conseguimento degli stessi e i riflessi sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. In particolare, annualmente, all'interno delle Carte dei Servizi, sono definiti i *Service Level Agreement*, al fine di valutare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.3.1 Premessa

Il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale viene redatto ai sensi della normativa in materia e ha come orizzonte temporale il triennio 2023-2025.

Con il presente Piano viene altresì descritta l'allocazione delle risorse derivanti dai Piani straordinari di reclutamento di cui alla Legge 30 dicembre 2021, n. 234, recante norme sul "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024" e, in particolare, l'art. 1, c. 297, lett. a), già deliberata dagli organi accademici rispettivamente nelle sedute del 01/07/2022 (Delibera n. 59/2022 del Senato Accademico) e del 08/07/2022 (Delibera n. 97/2022 del Consiglio di Amministrazione) con riferimento alle macro categoria del personale (docenti e personale tecnico-amministrativo) e declinata la programmazione del personale tecnico-amministrativo attraverso l'allocazione delle risorse per singola struttura.

Inoltre, viene definita per il personale tecnico-amministrativo anche l'allocazione alle strutture dell'assegnazione definitiva del contingente assunzionale di cui al D.M. 24 settembre 2022, n. 1.106, "Contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2022", di cui alla Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 154 del 04/11/2022.

Redatto in stretta correlazione con la programmazione di bilancio 2023-2025, il Piano propone inoltre un aggiornamento delle dinamiche di evoluzione dell'organico come risultante dalle politiche di reclutamento di personale attuate ad oggi.

Il Piano sarà quindi aggiornato annualmente in relazione alle effettive risorse assunzionali in termini di punti organico e/o risorse finanziarie aggiuntive che saranno assegnate annualmente dal MUR all'Ateneo nel triennio di riferimento e alla luce di esigenze sopravvenute, dell'assegnazione di risorse straordinarie a supporto dei progetti finanziati dal PNRR, dell'evoluzione non prevista delle future cessazioni, delle risorse finanziarie disponibili e del quadro normativo.

3.3.2 Riferimenti normativi

Il Piano è stato predisposto in coerenza con l'art. 4, c. 2, del D.Lgs. n. 75/2017 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165", secondo il quale "Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter¹³".

¹³ "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicato in Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018.

Il quadro normativo in materia di facoltà assunzionali è molto complesso. La tabella seguente riporta i principali riferimenti.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
L. n. 240/2010	“Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario”.
D.Lgs. n. 49/2012	“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall’articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal comma 1, lettere b) e c), secondo i principi normativi e i criteri direttivi stabiliti al comma 4, lettere b), c), d), e) ed f) e al comma 5”.
D.L. n. 95/2012, convertito dalla L. n. 135/2012	“Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario”.
Decreto Interministeriale n. 924/2015	“Piano reclutamento di ricercatori di tipo b)”.
DM n. 78/2016	“Piano straordinario 2016 per il reclutamento ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010”.
D.Lgs. n. 75/2017	“Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.
L. n. 145/2018	“Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”.
DM n. 168/2018	“Piano straordinario 2018 per il reclutamento ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010”.
D.L. n. 162/2019, convertito dalla L. n. 8/2020	“Disposizioni urgenti in materia di proroga di termini legislativi”.
DM n. 204/2019	“Piano straordinario 2019 per il reclutamento ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010”.
DM n. 742/2019	Vedasi specifico DM MUR.
L. n. 178/2020	“Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023”.
D.L. n. 34/2020 convertito dalla L. n. 77/2020	“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonché di politiche sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19”.
D.L. n. 76/2020 convertito dalla L. n. 120/2020	“Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitale”.
DM n. 83/2020	“Piano Straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all’articolo 24, Comma 3, Lettera B) della Legge 240/2010”.
DM n. 84/2020	“Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale”.
DM n. 856/2020	“Secondo Piano Straordinario 2020 per il reclutamento di ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b), della Legge 240/2010”.
DM n. 925/2020	Vedasi specifico DM MUR.
DPCM del 24 giugno 2021	“Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023”.
DM n. 1096/2021	Vedasi specifico DM MUR.
DM n. 1062/2021	Vedasi specifico DM MUR.
D.L. n. 152/2021	Disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose.
L. n. 234/2021	Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024.
D.L. n. 228/2021	Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi.
DM n. 445/2022	Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026.
D.L. n. 36/2022	Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).
DM n. 1106/2022	Contingente assunzionale delle università statali per l’anno 2022.

Tabella 20 - Quadro normativo in materia di facoltà assunzionali.

3.3.3 Analisi storica consistenza organico (2015-2022)

Al fine di disporre di un quadro complessivo utile alla programmazione, vengono di seguito riportati i dati del personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno a decorrere dal 2015 al 2022 (dati aggiornati al 31/12/2022) suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e CEL.

Per tutte le categorie viene offerto un ulteriore *focus* in base alla tipologia di contratto, a tempo indeterminato o determinato.

3.3.3.a Consistenza organico personale Docente e Ricercatore di ruolo e a tempo determinato

Come si può notare dalle tabelle e dai grafici di seguito riportati, l'organico del personale docente e ricercatore è progressivamente aumentato dal 2015 al 2022 arrivando al 31/12/2022 a 681 unità. Questo grazie soprattutto ai Piani Straordinari di reclutamento di ricercatori ex art. 24, c. 3, lettere a) e b), a valere su fondi ministeriali e su fondi di Ateneo e grazie a una politica di reclutamento di soggetti esterni all'Ateneo.

Anno	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori universitari	Assistenti	Totale ricercatori a TD	Totale
2015	130	223	104	1	41	499
2016	129	223	96	1	38	487
2017	136	204	90	1	72	503
2018	135	217	77		133	562
2019	136	239	66		146	587
2020	159	247	50		139	595
2021	180	263	40		149	632
2022*	178	298	31		174	681

Tabella 21 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore (totale) dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: Proper e ARU.

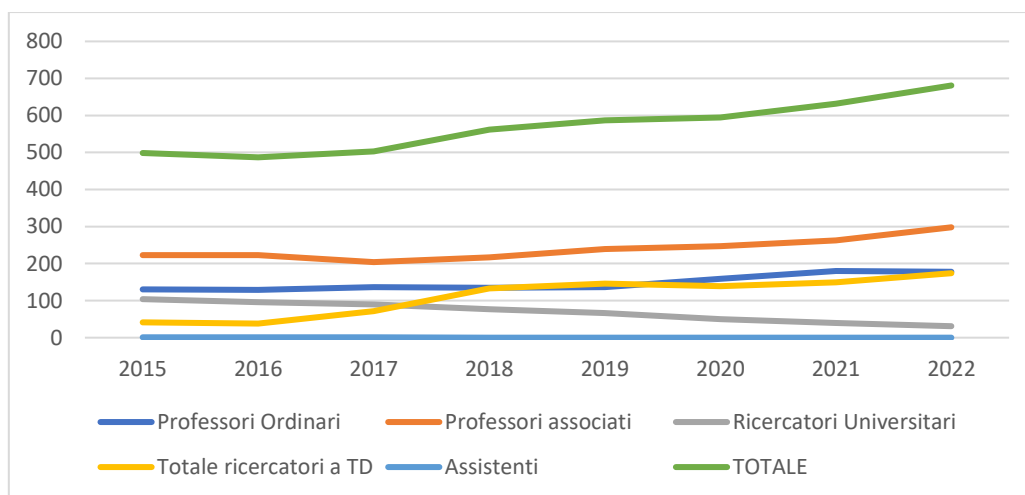


Figura 10 - Andamento organico professori e ricercatori dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: Proper e ARU.

L'analisi dell'andamento delle consistenze per ruolo mostra come la categoria dei ricercatori universitari sia in progressivo esaurimento (sia per cessazione, che per passaggio al ruolo di professore associato, anche in esito ai Piani Straordinari riservati ai RU del 2019 e 2020) e, per contro, come siano in costante crescita le consistenze di professori ordinari, passati da 130 a 178 (dato al 31/12/2022), e dei professori associati, che da 223 unità arrivano al numero di 298 unità.

Anno	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori universitari	Assistenti	Totale
2015	130	223	104	1	458
2016	129	223	96	1	449
2017	136	204	90	1	431
2018	135	217	77		429
2019	136	239	66		441
2020	159	247	50		456
2021	180	263	40		483
2022*	178	298	31		507

Tabella 22 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore di ruolo dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU.

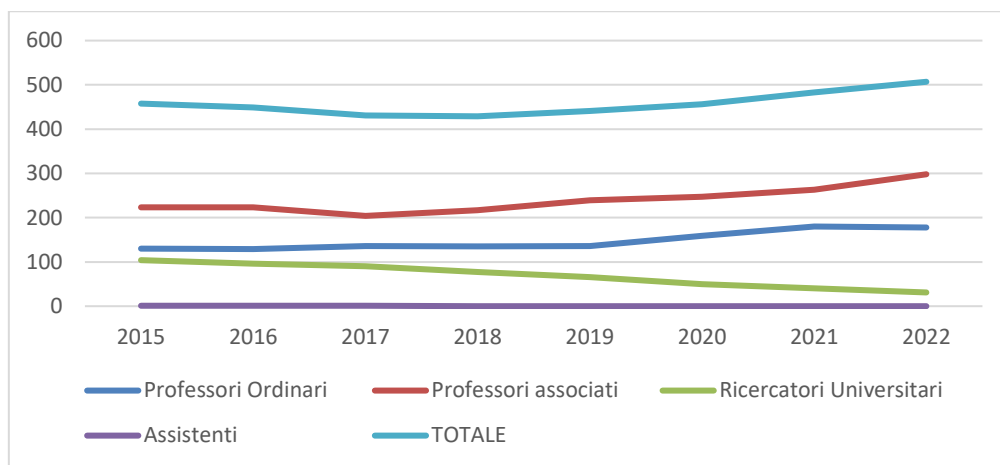


Figura 11 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore di ruolo dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU.

Il personale ricercatore a tempo determinato è fortemente cresciuto nel periodo di riferimento della presente analisi. Le assunzioni di ricercatori ex art. 24, c. 3, lett. a), hanno un andamento più discontinuo in relazione a specifici investimenti effettuati dall'Ateneo o dai Dipartimenti (attraverso l'allocatione di risorse derivanti dal patrimonio netto nel 2017 o da finanziamenti esterni di progetti di ricerca).

Anno	Ricercatori TD lettera a)	Ricercatori TD lettera b)	Totale ricercatori a TD
2015	30	11	41
2016	10	28	38
2017	21	51	72
2018	62	71	133
2019	63	83	146
2020	63	76	139
2021	53	96	149
2022*	81	93	174

Tabella 23 - Consistenza al 31/12 dei ricercatori a tempo determinato dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU.

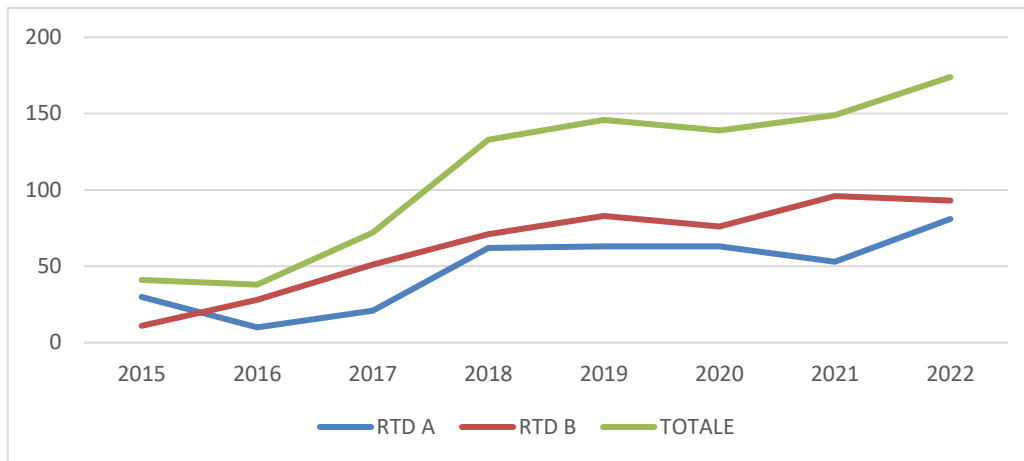


Figura 12 - Consistenza al 31/12 dei ricercatori a tempo determinato dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU

Rispetto alla situazione degli indicatori previsti dagli indirizzi della programmazione del sistema universitario per il triennio 2021-2023 (DPCM del 24 giugno 2021), la situazione dell'Ateneo risulta essere la seguente.

Risultano rispettati al 01/07/2022 tutti i parametri previsti dal documento di indirizzo alla programmazione:

- il parametro relativo alla consistenza dei professori ordinari (art. 2, c. 2, lett. a): n. di Professori ordinari inferiore al 50% del totale dei professori) al 31/12/2022 è pari al 37,39%, in leggero calo rispetto all'anno precedente (40,52%);
- quello relativo al reclutamento di ricercatori a tempo determinato lettera b) in rapporto al reclutamento di professori ordinari realizzato nello stesso periodo (art. 2, c. 2, lett. b) pari a n. 79 unità di RTDB reclutati vs n. 33 unità di professori ordinari reclutati alla stessa data, risulta essere ampiamente rispettato;
- il parametro relativo alla consistenza dei ricercatori a tempo determinato lettera a) in rapporto ai professori (art. 2, c. 2, lett. c) che nel triennio dovrà essere almeno pari al 10%) è attualmente superiore al 10%, essendo pari al 17% (nel 2021 era pari a 12,41%).

Al fine di fornire elementi utili a giustificare le decisioni assunte con il suddetto documento di programmazione, viene infine presentata nel grafico che segue una simulazione della dinamica dell'organico di Ateneo fino all'anno 2025, al netto delle cessazioni previste, sulla base delle risorse già assegnate, e in particolare:

- residui programmazione fino al 2021;
- punti organico programmazione 2022;
- piani straordinari A-B-C-D;
- progetti PNRR.

Tali risorse ammontano, per le sole assegnazioni dipartimentali, a 56,3 punti organico (in parte minima già messe a copertura di procedure aperte).

L'ipotesi analizzata tiene conto dei seguenti elementi:

- implementazione di tutti i PO residui (fino al 21) + PS A-D + programmazione 22 (dipartimenti);
- "messa in circolo" del 50% del totale QS;
- assunzioni di RTDA già avviate/pianificate;
- stima 30% vincitori interni (in termini di PO);
- l'evoluzione dell'organico tiene conto delle cessazioni;
- non sono considerati i reclutamenti in caso di vincita dei Dipartimenti di eccellenza.

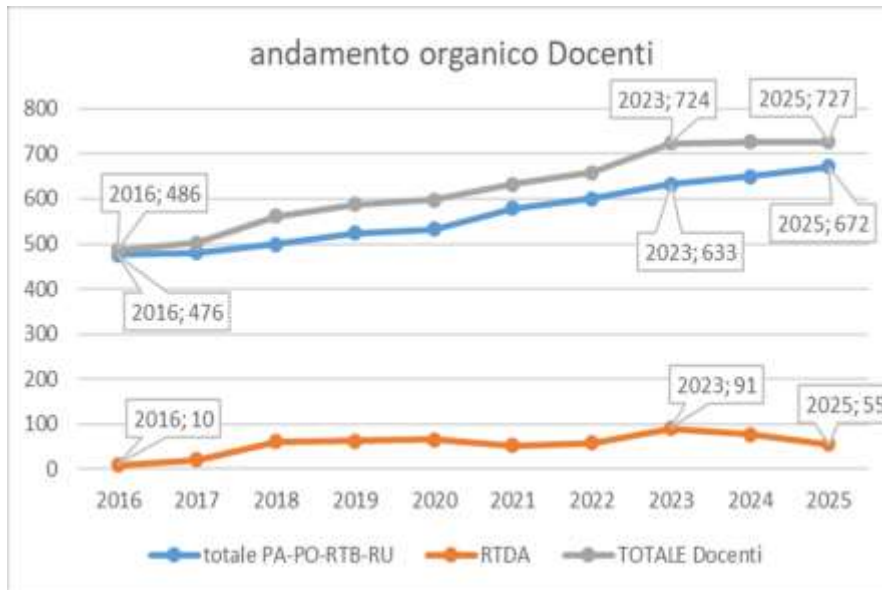


Figura 13 - Proiezione dell'andamento dell'organico nell'ipotesi di utilizzo di tutte le risorse assunzionali già distribuite. Fonte: ARU.

Appare evidente che le risorse attualmente assegnate, anche considerando le cessazioni previste, portano a un importante incremento dell'organico e, in particolare, si evidenzia una crescita costante del personale di ruolo (pur avendo previsto un utilizzo del 30% dei punti organico assegnati per cambio di ruolo di personale già in servizio – PA che diventano PO). Risulta anche evidente che la crescita è costante e lineare in tutto il periodo.

3.3.3.b Consistenza organico personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo è complessivamente aumentato nel periodo di riferimento, passando da 649 unità a 677 (+4,3% in un anno), anche se il *trend* di crescita è comunque più basso di quello riferito al personale docente e ricercatore.

Anno	PTA Ind	PTA Tdet	Tecnologo	Totale
31/12/2015	514	38		552
31/12/2016	509	56	4	569
31/12/2017	504	78	4	586
31/12/2018	530	64	6	600
31/12/2019	524	81	10	615
31/12/2020	538	71	8	617
31/12/2021	552	90	7	649
31/12/2022	615	59	3	677

Tabella 24 - Consistenza al 31/12 del personale tecnico-amministrativo dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU.

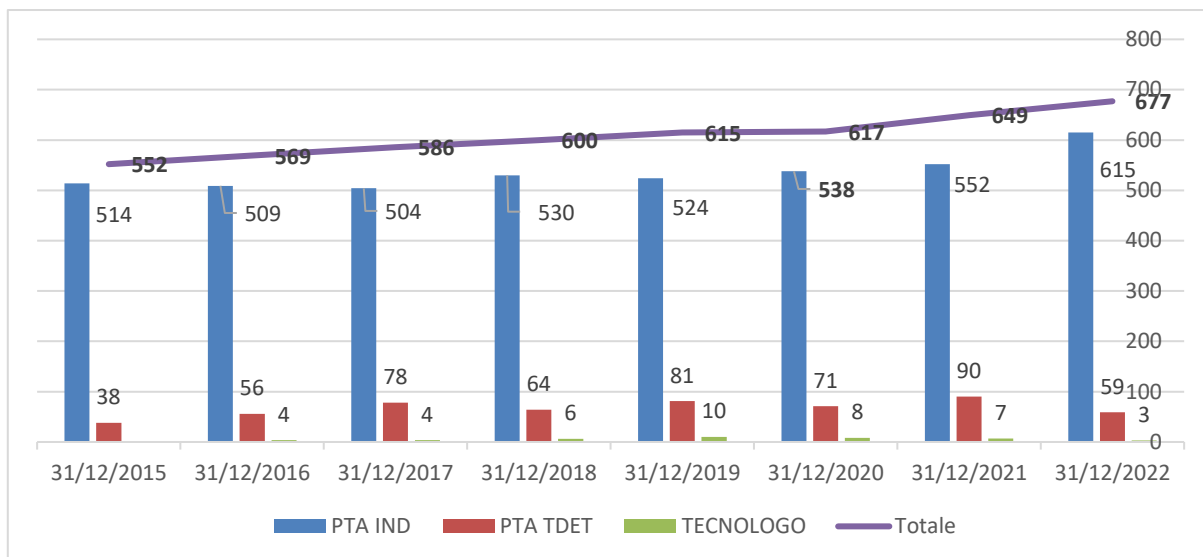


Figura 14 - Evoluzione organico totale del personale tecnico-amministrativo dal 2015 al 2022*. *Dato al 31/12/2022. Fonte: ARU.

Nel dettaglio, l'analisi della consistenza del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e a tempo determinato mostra invece come le politiche di progressiva diminuzione del ricorso a contratti a tempo determinato, su cui l'Ateneo ha assunto precisi impegni anche nell'ambito della Programmazione Triennale (PRO3), stia dando i suoi frutti. In particolare, si segnala l'aumento del personale assunto a tempo indeterminato (+63 unità rispetto al valore dello scorso anno, pari a un +11%) a fronte di una drastica riduzione del ricorso a contratti a tempo determinato (che si riducono di ben 35 unità, pari a un -36%), frutto dell'impegno dell'Ateneo nell'investimento di capitale umane stabile.

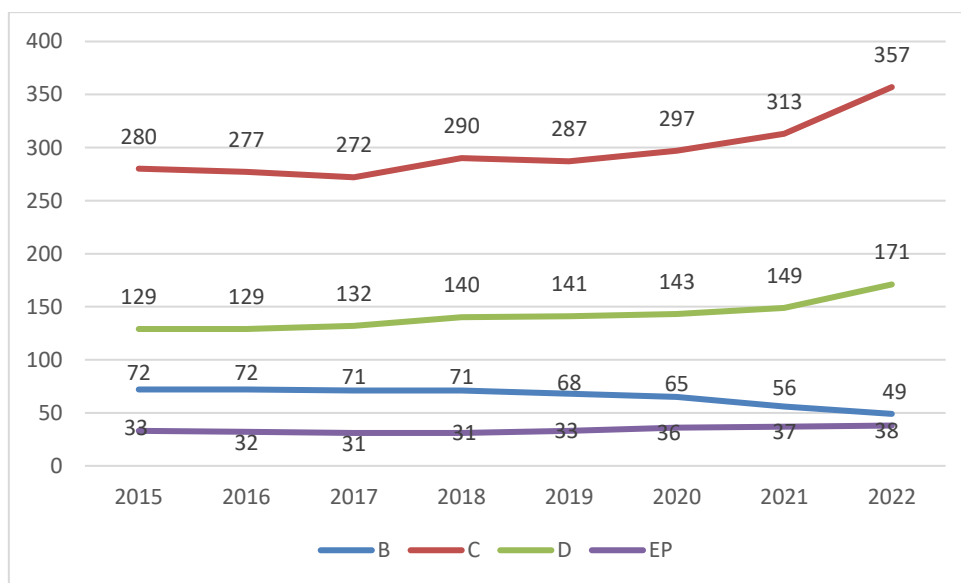


Figura 15 - Evoluzione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato dal 2015 al 2022*. *Dati al 31/12 di ogni anno. Fonte: ARU.

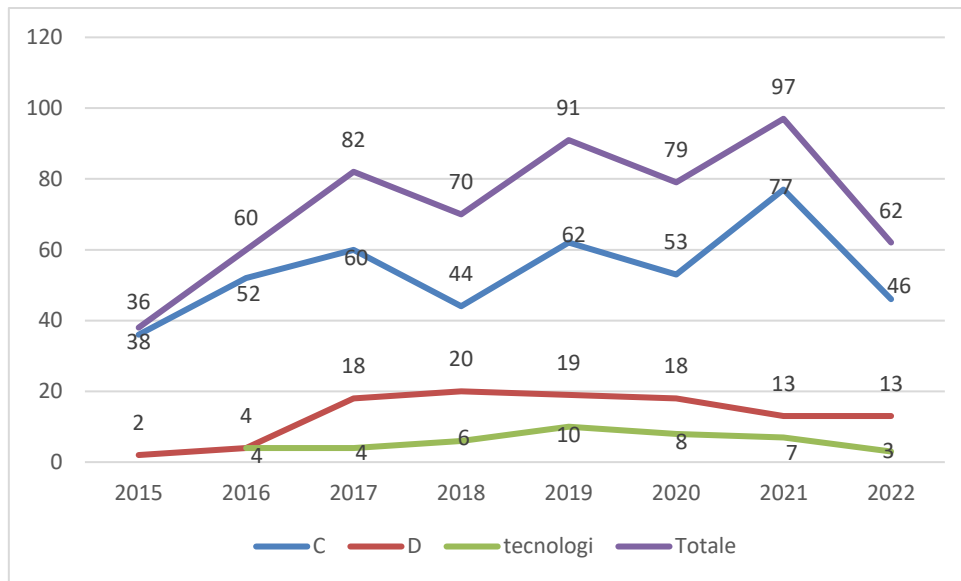


Figura 16 - Evoluzione del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato dal 2015 al 2022*. *Dati al 31/12 di ogni anno. Fonte: ARU.

3.3.3.c Consistenza organico Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)

L'analisi della consistenza dei Collaboratori ed Esperti Linguistici nel periodo considerato (2015-2022) mostra una crescita abbastanza contenuta in termini totali (da 79 a 81 unità) anche a seguito dell'introduzione del numero programmato nei corsi di lingua. Il dato più significativo è il netto incremento, a partire dal 2021 e proseguito nel 2022, dei Collaboratori ed Esperti Linguistici con contratto a tempo indeterminato e la corrispondente contrazione del personale assunto a tempo determinato, frutto dell'investimento effettuato dall'Ateneo sulla categoria grazie alle risorse assunzionali straordinarie vincolate proprio alla stabilizzazione di posizioni ormai divenute strutturali.

Ruolo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
CEL Tempo ind.	50	51	52	54	53	55	66	68
CEL Tempo det.	29	25	27	26	33	32	15	13
Totale	79	76	79	80	86	87	81	81

Tabella 25 - Consistenza al 31/12 dei Collaboratori ed Esperti Linguistici dal 2015 al 2022*. *Dati al 31/12/2022. Fonte: ARU.

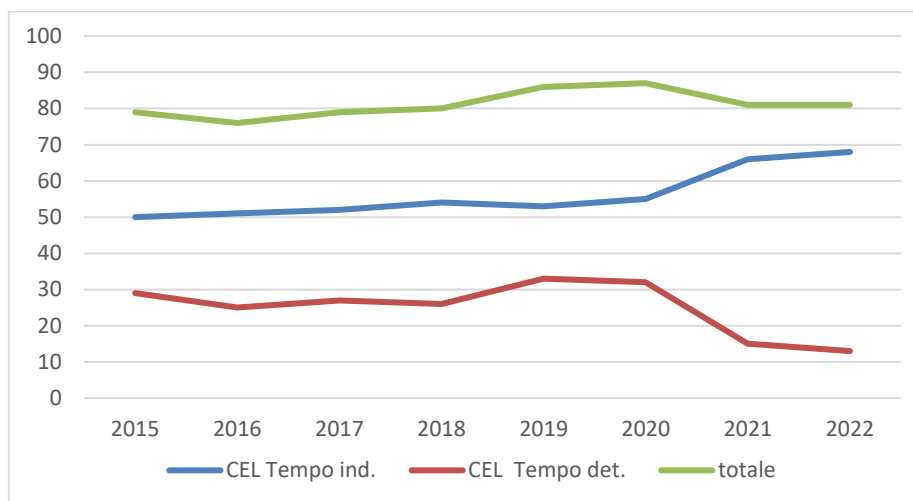


Figura 17 - Evoluzione organico dei CEL (tempo determinato e indeterminato) dal 2015 al 2022*. *Dati al 31/12/2022. Fonte: ARU.

3.3.4 Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali

Come noto, il reclutamento del personale universitario è soggetto a stringenti vincoli normativi, legati sia a indicatori di sostenibilità economico-finanziari, sia alle cessazioni dell'anno precedente.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e, contestualmente, assicurare la sostenibilità dei bilanci degli Atenei nel tempo, a ogni Ateneo è attribuito annualmente un *budget* in termini di Punti Organico.

Il Punto Organico (di seguito p.o.) rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Per il personale docente, i Punti Organico si traducono in:

- 1 Professore I fascia = 1 p.o.;
- 1 Professore II fascia = 0,7 p.o.;
- 1 Ricercatore tipo b) = 0,5 p.o.;

Per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, i Punti Organico si traducono in:

- 1 Dirigente = 0,65 p.o.;
- 1 EP = 0,4 p.o.;
- 1 D = 0,3 p.o.;
- 1 C = 0,25 p.o.;
- 1 B = 0,2 p.o.

Si riporta di seguito l'analisi delle cessazioni del personale dal 2022 al 2024 per categoria di personale valorizzato in termini di punti organico liberati.

Turn over per PDOC, PTA e CEL		2022	2023	2024
p.o. generati da cessazioni dell'anno - stima al 31/12/2022	Docenti (PO, PA e RU)	12,3	6,7	10,8
	CEL	0,8	0,8	0,4
	PTA	9,8	2,25	1,35
	Totale	22,9	9,75	12,55

Tabella 26 - Turn over personale 2022-2024. Fonte: ARU.

Nella Deliberazione n. 19/2019 dell'8 marzo 2019, il Consiglio di Amministrazione aveva stabilito che le risorse ordinarie derivanti dal *turn over* (compresa la quota aggiuntiva) venissero distribuite secondo il principio della restituzione a ciascuna delle macro componenti del personale dei punti organico generati dal rispettivo *turn over*. Come noto, le cessazioni liberano disponibilità in termini di punti organico nell'anno successivo a quelle in cui si verificano; pertanto, si stima che le capacità assunzioni ordinarie, nella previsione di una percentuale di riassegnazione del 100% del *turn over*, che potrebbero essere messe a disposizione per la programmazione nel triennio di riferimento (2023-2025), possa essere la seguente, suddivisa per categoria.

Anno riferimento programmazione	2023	2024	2025	
Percentuale stimata di assegnazione	100%	100%	100%	
Stima assegnazione per ogni singolo anno (cessazioni anno precedente * percentuale di riassegnazione pari al 100%)	22,9	9,75	12,55	
	Docenti (PO, PA e RU)	12,3	6,7	10,8
	CEL	0,8	0,8	0,4
	PTA	9,8	2,25	1,35
Totale stima risorse disponibili per programmazione 2023-2025	22,9	9,75	12,55	

Tabella 27 - Stima risorse disponibili per la programmazione ordinaria del triennio 2023-2025. Fonte: ARU.

Come noto, il Consiglio di Amministrazione, con Deliberazione n. 179 del 16/12/2022, in sede di approvazione del bilancio di previsione 2023-2025, ha disposto una sospensione della facoltà assunzionale a valere sui punti organico derivanti dal *turn over* per il reclutamento di personale docente (si tratta nel triennio di una stima di circa 30 punti organico) al fine di contenere la dinamica dei costi stipendiali del personale docente derivanti dagli scatti stipendiali e dagli adeguamenti stipendiali annuali. Questo consentirà di garantire, attraverso i risparmi connessi alle cessazioni, una riduzione dell’impatto della dinamica retributiva sul bilancio, e, di conseguenza, di non esporre l’Ateneo al blocco delle assunzioni per il superamento dei limiti previsti dalla norma vigente. Un contributo importante al contenimento della dinamica dei costi sarà garantito anche dalla cosiddetta Quota strategica di Ateneo (con la copertura della *tenute* dei ricercatori lettera b) nel triennio 2023-2025), che crea, di fatto, un alleggerimento della misura sui Dipartimenti.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, le dinamiche di crescita, sia pure interessate anch’esse da adeguamenti retributivi, seguono una logica molto diversa e sono fatte di meccanismi compensativi intrinseci che ne attenuano l’impatto. In particolare, le progressioni orizzontali (corrispondenti alla logica degli scatti) possono essere operate esclusivamente entro il limite normativamente previsto a cui sono soggetti i fondi accessori (limite che ne blocca la crescita nel tempo) e possono essere operate solo per un ammontare non superiore alle economie generate dalle cessazioni di personale, trovando pertanto in esse compensazione.

Inoltre, i punti organico derivanti dalle cessazioni avvenute nel corso del 2022 (che si trasformano in facoltà assunzionali nel 2023) sono stati in gran parte già utilizzati per ricoprire le posizioni vacanti a seguito delle cessazioni, evitando quindi di far entrare in sofferenza diverse strutture dell’Ateneo in un momento di intensa progettualità dell’Ateneo, soprattutto sul fronte del supporto alla ricerca.

Per dare effettività all’obiettivo di migliorare il rapporto tra le due componenti (docenti e PTA) attraverso l’utilizzo delle risorse derivanti dai Piani Straordinari, si propone di sospendere momentaneamente solo l’utilizzo dei p.o. destinati al personale tecnico-amministrativo relativi alle programmazioni 2024 e 2025, dando mandato alla Direzione Generale di deciderne l’effettivo utilizzo sulla base di un attento monitoraggio della situazione generale del personale tecnico-amministrativo. Per quanto riguarda il reclutamento di Collaboratori ed Esperti Linguistici, vista l’esiguità delle risorse derivanti dal *turn over* destinate a tale categoria, la proposta è di mantenere intatta la possibilità di utilizzo dei p.o. del triennio in questione al fine di procedere alla sostituzione del personale che cesserà dal servizio.

3.3.5 Facoltà assunzionali straordinarie

Come discusso nelle sedute del Senato Accademico del 1° luglio 2022 e del Consiglio di Amministrazione dell’8 luglio 2022, la stima delle risorse complessive che si prevede possano essere attribuite all’Ateneo a valere sui piani straordinari A, B, C, D elaborata dagli Uffici di Ca’ Foscari è quella riportata nella seguente tabella.

Piano Straordinario	Anno	Euro (milioni)	Ca’ Foscari (p.o.)
A	2022	75	31
	Dal 2023	300	
B	Dal 2024	340	36,0
C	Dal 2025	50	5,5
D	Dal 2026	50	5,5
Totale	Dal 2026	740	78

Tabella 28 - Stima assegnazione piani straordinari. Fonte: ARU.

Nella seduta dell'8 luglio 2022, con Delibera n. 97/2022, il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'allocazione delle risorse assunzioni tra le macrocategorie del personale dell'Ateneo riportata nella seguente tabella.

Piano Straordinario	Docenti e Ricercatori	Personale PTA	Totale
A	16 p.o.	15 p.o.	31 p.o.
B	25 p.o.	11 p.o.	36 p.o.
C	5,5 p.o.	-	5,5 p.o.
D	5,5 p.o.	-	5,5 p.o.
Totale	52 p.o.	26 p.o.	78 p.o.

Tabella 29 - Proposta di ripartizione risorse assunzionali straordinarie a valere su Piani straordinari. Fonte: ARU.

Resta inteso che l'indicazione delle risorse indicate per i piani B, C e D si basa su una stima previsionale di attribuzioni di p.o. all'Ateneo, che potrà essere confermata o rimodulata annualmente secondo i decreti ministeriali annuali di attribuzione che, ai sensi della normativa in questione, dovrebbero essere emanati entro il primo quadrimestre precedente a quello dell'anno di riferimento.

Si ricordano infine gli intervalli temporali per il reclutamento, che per ciascun piano straordinario dovrà essere effettuato entro i termini indicati nella tabella che segue.

Piano Straordinario	Intervallo temporale reclutamento
A	01/10/2022-31/10/2024
B	01/01/2024-31/10/2025
C	01/01/2025-31/10/2026
D	01/01/2026-31/10/2027

Tabella 30 - Intervalli temporali per il reclutamento. Fonte: ARU.

3.3.6 Dipartimenti di Eccellenza

La Legge 11 dicembre 2016, n. 232, prevede l'istituzione di un "Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza", con un *budget* annuale di 271 milioni di euro, al "fine di incentivare l'attività dei Dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»". In base alla normativa, l'ANVUR ha definito, su richiesta del MUR, un "Indicatore standardizzato di performance dipartimentale". All'esito dell'ultima valutazione della qualità della ricerca (VQR 2015-19) ANVUR ha quindi redatto una graduatoria preliminare dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali. Ai sensi dell'art. 1, c. 321, della Legge 11 dicembre 2016, n. 232, le università statali di appartenenza dei Dipartimenti collocati nelle prime 350 posizioni della graduatoria hanno quindi presentato domanda per ottenere il finanziamento, fino a un massimo di 15 Dipartimenti per ciascuna Università. I progetti presentati sono stati sottoposti alla valutazione di una Commissione, composta da sette componenti; la Commissione combinando il punteggio dell'ISPD (massimo 70 punti) e la valutazione dei progetti (massimo 30 punti) ha stilato una graduatoria finale dei 180 Dipartimenti di eccellenza, tenendo altresì conto del numero massimo di dipartimenti finanziabili per ciascuna delle 14 aree CUN. Come stabilito dai cc. 328 e 331, lettera d), della Legge 11 dicembre 2016, n. 232, l'ANVUR ha pubblicato la graduatoria il Dipartimento di Economia, il Dipartimento di Scienze ambientali, Informatica e Statistica, il Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati e il Dipartimento di Studi sull'Asia e l'Africa Mediterranea: sono questi i quattro "Dipartimenti di Eccellenza" di Ca' Foscari selezionati fra i 180 Dipartimenti universitari italiani che il MUR sostiene con un

contributo finanziario per attività di ricerca di 271 milioni di euro l'anno. Ai quattro Dipartimenti di Ca' Foscari verrà assegnato un contributo complessivo, per cinque anni, di circa 30 milioni di euro. Queste risorse saranno utilizzate dai Dipartimenti interessati anche per l'assunzione di personale docente e tecnico-amministrativo.

3.3.7 Linee guida nella programmazione del personale docente e ricercatore

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 157/2021 del 05/11/2021, ha approvato la revisione delle regole di riparto per l'allocazione dei punti organico per il reclutamento del personale docente e ricercatore, sia per la programmazione ordinaria che per la programmazione straordinaria, a decorrere dalle assegnazioni dell'anno 2021. Nel modello vengono fatti salvi eventuali vincoli di assegnazione determinati dalle disposizioni Ministeriali o di legge per le assegnazioni straordinarie.

Il nuovo modello di riparto prevede in sintesi di:

- distribuire una quota di punti organico non superiore al 20% rispetto al totale dell'assegnazione ministeriale ordinaria quale premialità calcolata sulla base del fabbisogno didattico, destinata ai Dipartimenti che nell'anno solare precedente al calcolo hanno investito punti organico in settori scientifico-disciplinari in sofferenza (indicativamente DR non inferiore a 0,5);
- destinare il 30% dei punti organico rimanenti, su proposta della Rettrice, per il reclutamento con finalità di sviluppo strategico;
- suddividere i rimanenti punti organico come segue:
 - o 40% dei punti organico sulla base del *turn over* dei singoli Dipartimenti;
 - o 60% dei punti organico sulla base di un modello premiale, che tiene conto di indicatori sulla didattica, sulla ricerca e sulla qualità del reclutamento.

Nella Delibera richiamata veniva inoltre esplicitato che, ai fini del calcolo del modello premiale, "al rilascio dei risultati del nuovo esercizio VQR, verrà verificato se tali risultati possano essere utilizzati in sostituzione degli indicatori del modello relativi alla VQR 2011- 2014".

Con Delibera n. 149/2022, nella seduta del 4 novembre 2022, il Consiglio di Amministrazione ha proposto pertanto alcune revisioni per il calcolo degli indicatori basati sui risultati della VQR 2015- 2019.

Con Delibera n. 149/2022, il Consiglio di Amministrazione ha proposto un nuovo modello di allocazione dei punti organico attribuiti alla componente docente dei Piani Straordinari:

- il 30% dei punti organico, su proposta della Rettrice, sono destinati al reclutamento con finalità di sviluppo strategico;
- i rimanenti punti organico sono distribuiti direttamente ai dipartimenti come segue:
 - o 30% dei punti organico in modo paritario tra i Dipartimenti (attribuzione per Dipartimento = n. PO quota "30%" / 8);
 - o 70% dei punti organico sulla base del modello premiale.

Infine, con delibera n. 152/2022 del 4 novembre 2022, il Consiglio di Amministrazione ha approvato le linee guida per la programmazione del personale docente e ricercatore, che dovranno essere seguite dai dipartimenti nella formulazione del proprio piano di reclutamento. Per i dettagli si rinvia direttamente al documento.

Le risorse complessive derivanti dalla programmazione straordinaria (piano straordinario A) a disposizione a decorrere da ottobre 2022 per il reclutamento di personale docente e ricercatore sono pari a 16 punti organico, che sono quindi assegnate ai Dipartimenti secondo i modelli di riparto illustrati sopra, i cui risultati di applicazione sono riportati nella tabella sotto riportata.

	Peso	Punti organico
Totale Punti da distribuire - Piano Straordinario A		16
Quota strategica	30%	4,80
		11,20
Quota identica per ciascun dipartimento	30%	3,36
Quota Indicatori modello premiale	70%	7,84

Tabella 31 - Punti organico programmazione Straordinaria per il reclutamento di personale docente e ricercatore. Fonte: ARU.

Le risorse complessive derivanti dalla programmazione ordinaria a disposizione per l'anno 2022 sono pari a 13,21 punti organico, che sono destinate al reclutamento di personale docente e ricercatore secondo la tabella sotto riportata.

	Peso	Punti organico
Totale Punti da distribuire - Programmazione Ordinaria		13,21
Quota ex ante per fabbisogno premialità anno 2021	-	0,56
Quota strategica	30%	3,80
		8,85
Quota turn over	40%	3,54
Quota Indicatori modello premiale	60%	5,31

Tabella 32 - Punti organico programmazione anno 2022 (programmazione ordinaria) per il reclutamento di personale docente e ricercatore. Fonte: ARU.

	p.o. Program. 2022	Piano Straordinario A	Altri Piani Straordinari BCD (previsione)	Totale assegnazione definitiva
Docenti (PO, PA, RU e RTD)	13,21	16	36	65,21
Di cui Quota Strategica	3,80	4,80	10,80	19,40
Di cui Quota dipartimenti	8,85 (+0,56 quota per fabbisogno)	11,20	25,20	45,81

Tabella 33 - Risorse totali disponibili per la programmazione del personale docente e ricercatore triennio 2023-2025. Fonte: ARU.

La programmazione di dettaglio del personale docente per dipartimento, così come deliberata dagli organi, è definita nell'Allegato 9.

3.3.8 Linee guida nella programmazione del personale tecnico-amministrativo e CEL

Negli ultimi anni, le misure in materia di facoltà assunzionali straordinarie a livello nazionale a favore del personale docente hanno sensibilmente modificato il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente. Nell'analisi storica della consistenza organica delle due componenti è evidente che il suddetto rapporto è peggiorato in considerazione della crescita del numero di personale docente non corrispondente a un'analogica crescita del personale tecnico-amministrativo.

Il personale docente e ricercatore ha beneficiato di numerosi piani straordinari di reclutamento, mentre l'andamento del personale tecnico-amministrativo è stato influenzato dalla normativa in materia dei *turn over* del personale delle Università. Solo marginalmente i punti organico straordinari derivanti dalle assegnazioni di cui ai DD.MM. n. 742/2019 e 925/2020, vincolate in quota parte dal Consiglio di Amministrazione a stabilizzazioni di personale tecnico-amministrativo e CEL per un totale di 16,67 p.o., hanno consentito di non peggiorare ulteriormente il rapporto docenti/personale tecnico-amministrativo.

L'andamento di tale rapporto è visibile nel grafico seguente. Il rapporto risulta peggiorato rispetto allo scorso anno, nonostante gli investimenti in reclutamento di personale tecnico-amministrativo evidenziati nei paragrafi precedenti. Ci si augura che le risorse destinate al personale PTA a valore sui piani straordinari previsti dall'art. 1, c. 297, lett. a), della Legge 30 dicembre 2021, n. 234, recante norme sul "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024" possano migliorare questo rapporto.

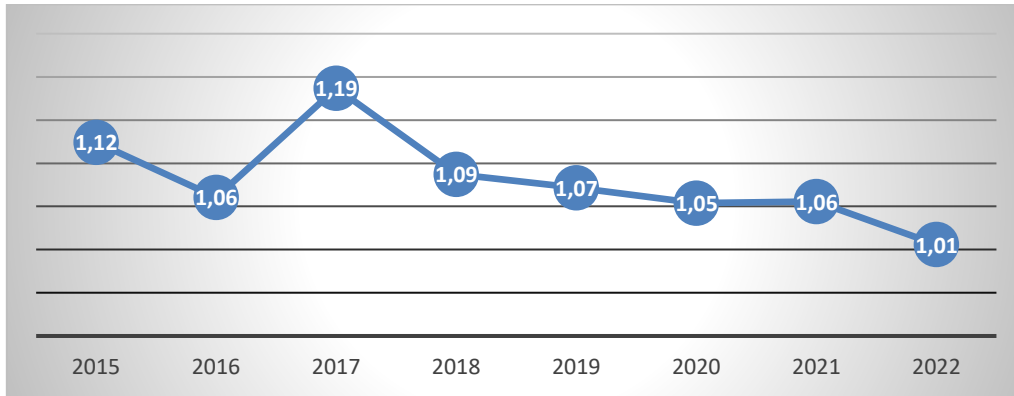


Figura 18 - Rapporto personale tecnico-amministrativo/docenti. Fonte: ARU.

Il riequilibrio del rapporto sopra descritto con il ritorno almeno ai livelli del 2015/2017 rappresenta sicuramente un primo obiettivo importante nella programmazione del personale tecnico-amministrativo del triennio di riferimento.

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo deve necessariamente prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento di buoni livelli di servizio sulle attività correnti, rispetto alle cessazioni intervenute, e le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico dell'Ateneo.

Per realizzare questi obiettivi, la programmazione del personale tecnico-amministrativo si conforma alle seguenti linee guida definitive dal Direttore Generale:

- 1) Finanziamento della quota parte del piano del personale 2022-2024 approvato a dicembre 2021 non ancora coperta in termini di punti organico; si ricorda, infatti, che il piano del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo approvato a dicembre 2021 prevedeva nel triennio di riferimento un *overbooking* da colmare con i futuri stanziamenti in termini di p.o. (l'*overbooking* era pari a circa 14 punti organico nel triennio);
- 2) Mantenimento dell'organico delle strutture dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti, provvedendo alla copertura delle posizioni vacanti derivanti dalle cessazioni di personale; per meglio comprendere l'allocazione delle risorse assunzionali in coerenza con questo principio si evidenzia, con l'aiuto della tabella che segue, come la maggior parte delle cessazioni relative all'anno 2022 e previste negli anni 2023-24 hanno riguardato e riguarderanno personale in servizio presso l'amministrazione centrale; a tal proposito si segnala come alla fine del 2022, utilizzando le risorse rese disponibili sul piano straordinario A, si sia provveduto a intercettare le numerose cessazioni che anche quest'anno si sono verificate tra il personale PTA (molte delle quali non previste), procedendo celermente, laddove è stato possibile già a decorrere dal 01/10/2022, alla sostituzione del personale cessato senza dover attendere l'assegnazione ordinaria di punti organico, che avverrà per queste posizioni nel 2023.

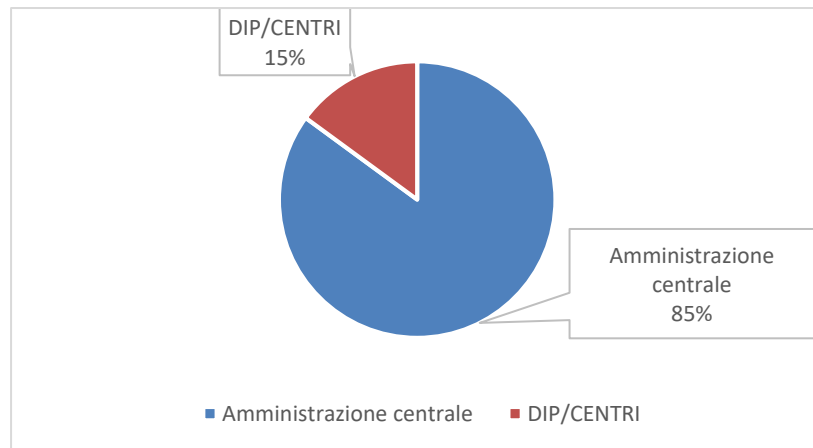


Figura 19 - Cessazioni di personale tecnico-amministrativo per struttura in p.o. (amministrazione centrale/dip. e centri). Fonte: ARU.

- 3) Per la gestione del PNRR c'è la necessità di potenziare l'organico dei Dipartimenti e delle funzioni di supporto al fine di supportare in modo adeguato la crescente domanda di servizi di qualità per la ricerca, la didattica e la terza missione. A tal fine, una quota importante del Piano straordinario A (circa il 50%) sarà destinata proprio al reclutamento di personale addetto alla ricerca e alla terza missione nei dipartimenti;
- 4) Continuare nella politica di forte riduzione del personale a tempo determinato, privilegiando gli investimenti in reclutamento di personale a tempo indeterminato, soprattutto nelle posizioni inizialmente attivate per l'avvio di nuovi servizi che da sperimentali sono diventati strutturali. Si ricorda che nell'ambito della programmazione triennale MUR (PRO3) è stato previsto uno specifico obiettivo di miglioramento del rapporto tra personale a tempo determinato e tempo indeterminato a favore di quest'ultimo;
- 5) Provvedere a un piano di potenziamento del personale tecnico-scientifico dei Dipartimenti di area scientifica con un'assegnazione di punti organico dedicata al fine di rispondere efficacemente alle necessità di supporto della didattica e di ricerca nei laboratori scientifici;
- 6) Valorizzare le professionalità interne attraverso le progressioni di carriera che saranno effettuate nel rispetto della normativa vigente e di quanto previsto nel prossimo contratto collettivo nazionale, ormai di imminente sottoscrizione. Nelle attribuzioni per ciascuna struttura sono state previste anche attribuzioni di differenziali per *up grade* di personale già in servizio;
- 7) Le modalità di copertura delle posizioni e le priorità di reclutamento saranno definite di volta in volta con proprio decreto di autorizzazione dal Direttore Generale e terranno conto dei vincoli derivanti dalle disposizioni di legge e della copertura finanziaria;
- 8) Flessibilità nell'attuazione del presente piano: il Direttore Generale potrà apportare alla programmazione del personale tecnico-amministrativo le modifiche necessarie per far fronte a situazioni imprevedibili e per rispondere al meglio alle necessità di tutte le strutture dell'Ateneo.

3.3.9 Programmazione PTA e CEL 2022 (autorizzatoria) e programmazione triennio 2023-2025 (previsione)

Il Direttore Generale e l'Area Risorse Umane hanno provveduto nei mesi scorsi a incontrare tutti i responsabili delle strutture al fine di definire necessità e priorità di reclutamento. Ne discende il dettaglio riassunto nella tabella che segue. La programmazione si intende definitiva per quanto riguarda l'anno 2022 dal momento che i punti organico risultano già spendibili. Le assegnazioni dettagliate per singola struttura si intendono al

loro di assunzioni già effettuate in via d'urgenza o di mobilità interne tra strutture già perfezionate nei mesi scorsi.

Anno 2022 e Piano Straordinario A				
Struttura	Anno 2022	Piano straordinario A (12,23 p.o.)*	Cessazioni 2022	Note
AAI	0,5	0,25	0,5	Cessazione
ABIF	0,8	0,55	0,3	Potenziamento + cessazione
ACPIC	0,55		0,55	
ADISS	2,8	1,25	1,9	Cessazioni
APPS	0,9		0	
ARIC	0	1,05	1,45	Cessazioni
ARU	0,75	0,5	0,25	Cessazione + potenziamento
ASIA	0,8	1,55	1,1	Cessazione + potenziamento
ASIT	0,85	0,25	0,45	Cessazioni
SBA	0,75	0,25	1,8	
CLA	0,25		0,25	
STAFF DG (AL+UPPR)	0	0,3		Cessazione (AL)
Tot Amministrazione Centrale	8,95	5,95	8,55	
CFSIE	0,25			
CESA	0,1	1,05		PNRR
CICF	0			
CIS	0,25			
SELISI	0,25			
DEC	0,3	1,3	0,3	PNRR
DFBC	0,3	0,6		Potenziamento
DMAN	0,6	0,25		Potenziamento
DAIS	0,3	0,75		PNRR
DSMN	0,65	0,25		Potenziamento
DSLCC	0,25	0,5	0,25	Potenziamento + cessazione
DSAAM	0,05	0,25		Potenziamento
DSU	0,1	1	0,7	Potenziamento + cessazione
Tot Dipartimenti e Centri	3,4	5,95	1,25	
Tot programmazione PTA	12,35	11,9	9,8	

* 2,77 p.o. sono necessari per colmare l'overbooking della programmazione ordinaria 2022.

Tabella 34 - Punti organico assegnati alle strutture per l'anno 2022 (programmazione ordinaria - autorizzatorio) e Piano Straordinario A. Fonte: ARU.

Struttura	Anno 2023 (programmazione già approvata il 12/2021)	Anno 2023 (programmazione aggiuntiva)	Anno 2024 (turn over al momento sospeso) Utilizzo dei p.o. del Piano Straordinario B (11 p.o.)	Anno 2025 (turn over sospeso)
AAI	0		0,5	
ABIF	0,05	0,25	0,05	
ACPIC	0,55	0,55	1	
ADISS	0,9		2,85	
APPS	0,4		0	
ARIC	0,6	0,15	0,6	
ARU	0,65	0,25	0,55	
ASIA	1,2		0,25	
ASIT	0,3	0,3	1,05	
SBA	1,1		0,5	
CLA	0		0,5	

Struttura	Anno 2023 (programmazione già approvata il 12/2021)	Anno 2023 (programmazione aggiuntiva)	Anno 2024 (turn over al momento sospeso) Utilizzo dei p.o. del Piano Straordinario B (11 p.o.)	Anno 2025 (turn over sospeso)
STAFF DG (AL+UPPR)	0,35	0,55	0,5	
Tot Amministrazione Centrale	6,1	2,05	8,35	
CFSIE	0		0	
CESA	0			
CICF	0		0,3	
CIS	0		0	
SELISI	0			
DEC			0,6	
DFBC	0,25	0,25		
DMAN		0,25		
DAIS	0,3			
DSMN		0,25		
DSLCC		0,25		
DSAAM	0,25		0,25	
DSU	0,5			
Tot Dipartimenti e Centri	1,3	1	1,15	

Tabella 35 - Punti organico assegnati nel triennio 2023-2025 (turn over del 2023 e del 2024 sospeso e Piano straordinario B – anno 2023). Fonte: ARU.

	Programm. Ordinaria 2022	Piano Straord. A	Programm. Ordinaria 2023	Piano Straord. B	2024*	2025*	Totale
Totale po destinati a personale PTA	9,56	15	9,8	11	2,25	1,35	45,36
Po in programmazione	12,35	11,9	10,45		9,5	0	44,2
	-2,79	3,1	-0,65	11	9,5	0	1,16

* Al momento è sospesa l'allocazione delle risorse da turn over del 2024 e 2025 per il PTA.

Tabella 36 - Quadro d'insieme complessivo della programmazione personale tecnico-amministrativo 2022-2025. Fonte: ARU.

Come si evince dalla tabella riassuntiva, la programmazione triennale del PTA risulta in equilibrio rispetto alle risorse a disposizione. L'allocazione delle risorse dei Piani Straordinari A e B consentirà di coprire tutto l'*overbooking* programmato nel Piano del fabbisogno precedente 2022-2024 (che nel triennio ammontava a ben 14,07 p.o.). Sulla base dell'evoluzione del fabbisogno e tenendo conto del fatto che le cessazioni di PTA sono maggiormente imprevedibili rispetto al personale docente, il Direttore Generale potrà valutare se utilizzare anche le risorse del *turn over* 2024 e 2025 in modo da evitare che l'improvvisa cessazione di personale possa creare sofferenza alle strutture interessate.

Infine, per i Collaboratori ed Esperti Linguistici le risorse disponibili alla programmazione per gli anni 2022 e per il triennio 2023-2025 sono le seguenti.

	2022	2023	2024	2025	Totale
Totale po destinati a CEL	0.2	0.8	0.8	0.4	2.2

Tabella 37 - Risorse disponibili per la programmazione dei CEL. Fonte: ARU.

3.3.10 Copertura finanziaria

Per la copertura finanziaria del presente Piano assunzionale si rinvia alla relazione illustrativa al Bilancio di Previsione 2023-2025.

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Presentazione

3.4.1.a Perché *sinapsi*?

La sinapsi [dal gr. σύναψις «collegamento», der. di συνάπτω «congiungere» (comp. di σύν «con» e ἄπτω «unire»)] è un collegamento tra due neuroni che consente la comunicazione tra gli stessi attraverso la propagazione dell'impulso nervoso da una regione cerebrale all'altra.

Questo processo, che abbiamo ripreso metaforicamente, attribuisce valore e significato ad una rete di connessioni che, interagendo e potenziandosi tra loro al pari dei dendriti (per rimanere all'interno della metafora neurologica), ottimizza il processo di trasmissione delle informazioni e dei saperi, quindi degli apprendimenti.

Le connessioni rappresentano quindi dei "ponti per il futuro", filo conduttore del Piano Strategico 2021-2026, attraverso cui sviluppare i principi di sostenibilità, internazionalizzazione, innovatività e inclusione.

Il Piano di sviluppo delle competenze del PTA vuole essere un piano sinaptico che, partendo dalla fotografia della situazione nel biennio 2020-2021, traccia le prospettive di nuovi apprendimenti del Personale Tecnico Amministrativo per il triennio 2023-2025, con un focus più specifico sulle attività formative per l'anno 2023.

3.4.1.b Contesto di riferimento

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

- Linee indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche - MFP -MEF 7/2022;
- DFP - Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni;
- CCNL di comparto;
- Statuto di Ateneo;
- Piano Strategico 2021-2026;
- Linee guida per la formazione del PTA e dei Dirigenti dell'Ateneo.

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

3.4.1.c Target

Il target del Piano di sviluppo è il personale tecnico-amministrativo in servizio sia a tempo indeterminato che determinato. Rientrano tra i destinatari anche i Dirigenti e i Tecnologi.

Il personale CEL, Docente e Ricercatore può essere destinatario di specifici interventi formativi (ad esempio, formazione obbligatoria ex. D.Lgs. n. 81/2008).

3.4.1.d Stato dell'arte: alcuni indicatori

La pagina web dedicata alla formazione del Personale è stata rinnovata nel corso del 2022 e vi si possono visionare le principali iniziative formative: <https://www.unive.it/pag/24238/>.

Si riportano di seguito alcuni indicatori relativi alle attività di formazione realizzate; i dati del 2022 rappresentano valori preliminari in quanto, ad oggi, sono in corso di definizione.

Indicatori della formazione	2021	2022*
Ore fruite dal PTA	19.181	15.878
Budget impegnato per attività formative (<i>in house</i> , formazione esterna)	€ 228.270	€ 298.800
Missioni correlate alla formazione	€ 1.103	€ 7.250
N. PTA coinvolto in corsi di formazione	571	555
% coinvolgimento del PTA	86%	81%
Ore formazione pro-capite per partecipante	33,60	28,60

*Dati parziali in corso di definizione

Tabella 38 - Indicatori delle attività formative 2021-2022.

3.4.2 Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2023-2025

3.4.2.a Rispetto alla Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile

Nella consapevolezza che l'innovazione e i cambiamenti di breve periodo, come ad esempio l'apprendimento di nuove conoscenze, o di medio periodo, come ad esempio i cambiamenti delle modalità di lavoro, sono facilitati dall'adozione di un repertorio condiviso di competenze e di comportamenti organizzativi, lo sviluppo delle competenze qui inteso presenta due distinte prerogative:

- adeguare le conoscenze e le competenze del personale tecnico-amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi previsti nel piano delle performance;
- mettere più facilmente in relazione i momenti formativi con i momenti lavorativi, rinforzando i punti di sinergia e di unidirezionalità.

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

In linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo¹⁴, la Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile inserita nel Piano Strategico 2021-2026 individua nel *“potenziamento della learning agility la chiave per uno sviluppo professionale continuo che permetta la valorizzazione della comunità cafoscarina grazie ad una governance formativa partecipata”*.

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

Il collegamento con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e, in particolare, con i comportamenti organizzativi, è tangibile laddove l'esito della loro valutazione annuale emerge come migliorabile o da potenziare.

¹⁴ Art. 2 (Missione dell'Università) c. 5: *Valorizza le professionalità e le competenze presenti al suo interno.* Art. 3 c. 12: *L'Università cura e incentiva l'aggiornamento professionale e la formazione continua del proprio personale tecnico e amministrativo, anche organizzando specifici corsi, e assicurandone una collocazione funzionale che, nel rispetto delle normative vigenti, riconosca le professionalità specifiche e ne valorizzi l'apporto.*

3.4.2.b Rispetto alla Strategia 2026 Fattori Strategici Abilitanti Trasversali

Nel Piano Strategico 2021-2026 sono stati individuati i seguenti fattori abilitanti trasversali:

1. *Network/partnership*
2. Eccellenza nel reclutamento
3. *Branding e reputation*
4. Competenze
5. Internazionalizzazione
6. Uguaglianza di genere e inclusione
7. Sostenibilità

Tra le linee di sviluppo delle competenze merita una particolare attenzione *l'onboarding*, tematica trasversale di sviluppo.

L'onboarding è il processo di inserimento attraverso cui accogliere e supportare i nuovi assunti all'interno di Ca' Foscari. Una gestione efficace dell'*onboarding* porta a una maggiore soddisfazione lavorativa, a un maggiore impegno organizzativo, a una diminuzione del *turnover* e ad alti livelli di performance.

In accordo con l'obiettivo del Piano Strategico dell'Ateneo di "creare uno spazio d'azione", in questa fase di inserimento iniziale si dedicherà uno spazio di tempo e di azione volto a un primo contatto *σύναψις*, sinapsi, appunto. A supporto di questo processo vi è la creazione/stesura di un *Welcome Toolkit*, ovvero un insieme di procedure e di iniziative che hanno l'obiettivo di far conoscere i valori, la *mission*, gli obiettivi e l'organizzazione dell'Ateneo.

Le linee di sviluppo delle competenze relative al triennio 2023-2025 prevedono, coerentemente con l'azione "*Promuovere logiche di diversity/age management*" del Piano Strategico, l'impegno (o "impulso" in termini sinaptici) per la promozione di un contesto organizzativo più inclusivo.

Ecco quindi che il *Diversity Management* rappresenta il giusto approccio per la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Nel triennio la formazione sarà uno strumento di diffusione di un linguaggio attento al genere e alla non discriminazione, oltre che su specifiche tematiche di pari opportunità e di inclusione anche di tipo manageriale.

All'interno del fattore abilitante trasversale delle Competenze si è ritenuto di inserire il potenziamento formativo legato agli aggiornamenti in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

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

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

3.4.3 Le azioni formative del 2023, l'anno europeo delle competenze

Il 2023 è stato proclamato l'"Anno europeo delle Competenze", come annunciato dalla Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen nel suo discorso sullo stato dell'Unione 2023, secondo la quale la disponibilità di un ricco bagaglio di competenze rappresenta un elemento decisivo per cogliere le opportunità e i cambiamenti, così come l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita è un aspetto decisivo per la crescita delle competenze individuali.

Recependo i principi enunciati dalla Presidente, le azioni formative del Piano 2023 si caratterizzano in quanto continuano a perseguire gli obiettivi strettamente connessi con le linee di azione del Piano Strategico 2021-2026 e con gli obiettivi PNRR di Ateneo:

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

La prima annualità del Piano di sviluppo delle competenze 2023-2025 costituisce il Piano Formativo 2023. Il Piano del 2023 è stato predisposto tenendo in considerazione le due coesistenti dimensioni connesse al fabbisogno formativo:

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

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

Di seguito sono riportate le attività di formazione del 2023 ripartite tra *in house*, formazione esterna, altre opportunità formative.

3.4.3.a Quadro delle azioni formative in house del 2023

È un assunto condiviso che la capacità di una amministrazione pubblica, quale è l'Università Ca' Foscari, di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipenda, oltre che dalla capacità di visione del management, anche dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dalla articolazione, coerenza ed aggiornamento delle competenze del personale che vi opera all'interno. Per questa ragione il quadro delle iniziative formative per il 2023 (e oltre) è variegato e riguarda più ambiti.

Il Piano di formazione in house è articolato in differenti azioni, forme ed interventi, descritti nella sottostante tabella dove emerge il collegamento con la linea del Piano Strategico, il processo/l'ambito organizzativo di prevalente riferimento, l'intervento formativo vero e proprio (corso, laboratorio, seminario, intervento, ecc), il target, la stima dei potenziali partecipanti e la durata prevista.

La descrizione dettagliata di ciascun progetto, o azione formativa, avviene mediante la relativa scheda informativa (o *brochure*) predisposta in fase di micro-progettazione, all'interno della quale sono specificati:

- gli obiettivi di apprendimento;
- le metodologie prescelte;
- la durata stabilita;
- i formatori individuati;
- i destinatari;
- tutte le informazioni di carattere organizzativo.

La scheda informativa viene distribuita ai partecipanti e relativi responsabili di struttura.

Nota sulla metodologia: viene fatto riferimento al modello formativo 70:20:10, il quale afferma che le persone apprendono di più attraverso i canali informali, le interazioni sociali e la pratica sul posto di lavoro, rispetto a quanto non facciano con mezzi più formali. In altre parole, gran parte della formazione è di tipo

esperienziale e avviene attraverso *tutor, lab, coach* e colleghi. Il 70% della propria conoscenza deriva dall'esperienza sul posto di lavoro (apprendimento informale), il 20% dall'interazione con gli altri (apprendimento sociale) e il 10% da momenti strutturati (apprendimento sociale).

È dunque essenziale supportare, facilitare e investire sullo scambio e sul confronto all'interno dell'organizzazione.

Obiettivo strategico prevalente	Processo/ambito	Intervento formativo	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	Manageriale	Sviluppare sinergia organizzativa ottimizzando la comunicazione interstrutturale	Dirigenti	7	12
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	Manageriale	L'ottimizzazione del tempo di lavoro	Dirigenti e MM	65	8
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	Manageriale	Il Change Management a supporto della gestione dei progetti PNRR	Personale delle Strutture titolari di progetti PNRR	50	12
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	Organizzativo	La visione dei problemi in ottica Design Thinking e Project Management	Referenti dei settori	120	12
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	Comunicazione e collaborazione	Pillole sulla Negoziazione	PTA	660	2
Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione.	Organizzativo	AVA 3 novità e opportunità	Personale coinvolto nei processi di assicurazione della qualità	60	10
Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione.	Organizzativo	Intervento specifico per il PTS	Personale tecnico dei dipartimenti scientifici	30	8
Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione.	Organizzativo	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali	Personale coinvolto nelle attività di supporto alla Ricerca	40	8
Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione.	Internazionale	Professional English (in collaborazione con il CLA)	PTA	50	30
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	Sicurezza informatica	Cybersecurity	PTA	660	
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	Normativo / giuridico	Diritto dell'Amministrazione digitale (CAD)	PTA area amministrativa	60	3

Obiettivo strategico prevalente	Processo/ambito	Intervento formativo	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	Normativo / giuridico	Formazione e aggiornamento sul Codice degli appalti	PTA area amministrativa	100	8
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	Organizzativo	Smart Working e la gestione avanzata di Google Workspace	Personale operativo e referenti di settore	150	6
Fattore strategico abilitante: Uguaglianza di genere e inclusione	Manageriale	Leadership femminile e leadership maschile	Dirigenti e MM	65	12
Fattore strategico abilitante: Uguaglianza di genere e inclusione	Organizzativo	Percorso formativo su inclusione, disabilità e DSA	PTA	100	8
Fattore strategico abilitante: Competenze	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Formazione di base per il personale docente in qualità di Preposto (55) e aggiornamento per il PTA in qualità di Preposto ai sensi della legge 215/2021	PTA e Docenti designati come Preposti	100	8
Fattore strategico abilitante: Competenze	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Esame di idoneità tecnica antincendio presso il Comando dei VVFF di Mestre	ASE	150	
Fattore strategico abilitante: Competenze	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Aggiornamento della formazione per Dirigenti	Dirigenti	3	6
Fattore strategico abilitante: Competenze	Salute e sicurezza nel luogo di lavoro	Aggiornamento annuale RLS	RLS	3	8
Fattore strategico abilitante: Competenze	Normativo / giuridico	Iniziative formative promosse dalle Comunità di Conoscenza Acquisti e Ricerca.	Personale operativo nei processi di supporto alla Ricerca e agli Acquisti	50	

Tabella 39 - Formazione in house 2023.

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

3.4.3.b Formazione esterna

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

3.4.3.c Altre opportunità formative

Altre stimolanti occasioni di apprendimento sono costituite da:

- mobilità internazionale a fini formativi: in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali si rendono disponibili borse di mobilità internazionale *Erasmus Staff Training*, *ICM*, *Overseas* al Personale TA e CEL;

- partecipazione ai Master di I e II livello offerti da Ca' Foscari (partecipazione gratuita): in collaborazione con Ca' Foscari *Challenge School*, al personale dell'Ateneo viene offerta la partecipazione ai Master di I e II Livello in diverse aree tematiche; la migliore formazione accademica e la collaborazione di importanti *partnership* aziendali aiuteranno nello sviluppo di competenze valide per gestire al meglio le sfide personali e quelle organizzative;
- MOOC: i MOOC (*Massive Open Online Courses*) sono attività formative interamente *online*; questi corsi rappresentano una modalità flessibile di acquisizione di nuove abilità e conoscenze, attraverso un'esperienza di apprendimento continuo;
- alta formazione: i percorsi di alta formazione sono importanti per sviluppare e/o aggiornare le competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Università Ca' Foscari, attraverso l'utilizzo di metodologie innovative;
- *Minor*: il *Minor* è un percorso tematico interdisciplinare e non frazionabile, complementare al Corso di Laurea, costituito da tre insegnamenti da 6 CFU ciascuno, che permette di arricchire l'ambito di formazione prevalente con competenze trasversali utili sia per il proseguimento degli studi che per le richieste del mondo del lavoro;
- Servizio Civile Universale (SCU): formazione per il PTA coinvolto nell'organigramma del Servizio Civile Universale (ruolo OLP, ruolo del selezionatore e capi struttura interessati) e formazione diretta ai Volontari SCU in servizio.

3.4.3.d Risorse disponibili

3.4.3.d1 Economiche

La consistenza del *budget* assegnato ad ARU per le attività formative del 2023 ammonta a € 250.000, cui aggiungere ulteriori € 96.800 per la formazione obbligatoria.

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

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

3.4.3.d2 Didattiche e strumentali

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

Per quanto riguarda le risorse di tipo strumentale e logistico, l'Ufficio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (ARU) si avvale di piattaforme digitali per l'erogazione in modalità *streaming* o *blended* o *e-learning*. Tuttavia l'Ufficio ha necessità di disporre di sufficienti risorse organizzative, in particolare di uno spazio attrezzato e funzionale alle esigenze di apprendimento dei partecipanti. Sebbene la pandemia abbia dato un forte impulso alla formazione su piattaforme digitali, stanno emergendo evidenti limitazioni alla qualità degli apprendimenti che portano a privilegiare la formazione in presenza, quando possibile.

3.4.3.d3 Responsabilizzazione del personale

L'Area Risorse Umane si adopera affinché la formazione sia accessibile al personale secondo le modalità previste dalle Linee Guida e si prefigge di attribuire valore alle iniziative formative per il costante miglioramento delle professionalità individuali. Tuttavia l'efficacia della formazione, e quindi la promozione della propria crescita professionale, è subordinata alla motivazione messa in gioco dai singoli partecipanti. Ci si aspetta che il personale colga le opportunità offerte con comportamenti affidabili e responsabili.

Sezione 4: Monitoraggio

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

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

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

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

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

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

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

Allegati

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

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

Allegato 3: Obiettivi di performance istituzionale di Ateneo

Allegato 4: Obiettivi individuali del Direttore Generale

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

Allegato 6: Registro dei rischi corruzione

Allegato 7: Valutazione dei rischi corruzione

Allegato 8: Obblighi di pubblicazione

Allegato 9: Programmazione del personale docente per Dipartimento