

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

Gennaio 2023

INDICE

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1. Scheda anagrafica	4
1.2 La normativa di riferimento	6
1.3 PIAO e integrazione delle varie dimensioni	8
2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	10
2.1 Valore pubblico	10
2.1.1 Il contesto di riferimento esterno	10
2.1.2 Il contesto di riferimento interno	11
2.1.3 Analisi SWOT	13
2.1.4 Obiettivi generali	14
2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi	18
2.2 Performance	25
2.2.1 La performance organizzativa	25
2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziare	34
2.2.3 Le politiche per la qualità	36
2.2.4 La performance individuale	37
2.2.5 La customer satisfaction	41
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	46
2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza luav 2023-2025	46
2.3.2 Gestione del rischio	51
2.3.3 Trasparenza	78
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	83
3.1 Struttura organizzativa	83
3.2 Organizzazione del lavoro agile	88
3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale	94
3.4 Formazione del personale	105
4 MONITORAGGIO	111
4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance	111
4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo	112
4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale PRO3	112
4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza	112
4.5 Il monitoraggio della sezione organizzazione e capitale umano	113
4.6 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione	114

ALLEGATI

- 2.1 Obiettivi strategici e indicatori per funzione
- 2.2 Obiettivi strategici: le Azioni

2.3 Obiettivi gestionali di Ateneo

2.4 - Registro dei rischi

2.5 - Monitoraggio misure 2022

2.6 - Flussi per la trasparenza

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1. Scheda anagrafica

NOME: Università Iuav di Venezia

Rettore: prof. Benno Albrecht

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

Data di fondazione: 1926

Indirizzo sede principale: Santa Croce 191 Tolentini 30135 Venezia

Latitudine: 45°26'19"N

Longitudine: 12°19'20"E

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

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

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

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

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

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

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

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

Tab. 1.1 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2022
Laboratori di ricerca	10	
Laboratorio strumentale per la didattica	1	
Corsi di laurea triennale	4	a.a. 2021/22
Corsi di laurea magistrale	6	
Master di I livello	6	
Master di II livello	4	
Corsi di perfezionamento	1	a.a. 2021/22
Corsi di dottorato di ricerca	1	

Tab. 1.2 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	176	31/12/2022
<i>Ordinari</i>	50	
<i>Associati</i>	76	
<i>Ricercatori</i>	50*	
Personale tecnico amministrativo	245**	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.510	a.a. 2021/22
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale (ANS)	1.734	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	72	
Iscritti a Master di I livello	93	a.a. 2021/22
Iscritti a Master di II livello	100	anno solare 2022
Diplomati a master di I livello	82	
Diplomati a master di II livello	77	al 31/12/2022
Iscritti a corsi di dottorato	161	
Dottori di ricerca	46	anno solare 2022
Assegnisti di ricerca	144	attivi nel corso del 2022

* di cui 7 ricercatori a tempo indeterminato;

** di cui 2 tecnologi a tempo determinato, 4 dirigenti a tempo indeterminato, 1 direttore generale

Tab. 1.3 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	21	a.a. 2021/22
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	12	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	136	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	140 (3 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	101 (25 studenti master)	
Programma Erasmus - studenti in uscita per tirocinio fuori Unione Europea	29	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	53	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	0	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	7	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	0	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	0	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università luav circa 2 settimane per workshop)	116	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti luav che trascorrono all'estero circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	57	

Tab. 1.4 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2022
Aule informatiche	0	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici ¹	6	
Biblioteche	1	

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

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Posti lettura nelle biblioteche	345	31/12/2022
Postazioni pc (nelle biblioteche)	11	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	268.715	
Abbonamenti correnti a periodici	2.063	
Periodici elettronici correnti	2.941	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	148.146	
Banche dati	69	

1.2 La normativa di riferimento

I principali riferimenti normativi per la definizione del PIAO sono:

- l'art. 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento") entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021;
- D.P.R. n. 81 del 24.06.2022;
- la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica 11.10.2022

e, per i sottostanti ambiti, le seguenti norme e disposizioni:

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

per quanto concerne PNRR e PNR sono stati considerati:

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

Performance

per quanto concerne la performance sono stati considerati:

- il D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;
- il documento inerente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Iuav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009
- le linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance approvate dall'ANVUR il 20 luglio 2015;
- le indicazioni emerse dal Documento di feedback al Piano della Performance 2016-18 inviato dall'ANVUR a dicembre 2016;
- la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto

Università e ricerca del 3 luglio 2017;

- la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
- le linee guida delle Autorità garanti in materia trasparenza e anticorruzione;
- il documento ANVUR: "Il punto di vista dei nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" di gennaio 2018;
- il documento ANVUR: "prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario" di maggio 2018;
- le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
- le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
- le Linee guida 2020 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2020;
- le Linee guida 2021 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2021;
- le Linee guida 2022 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR marzo 2022.

Trasparenza e anticorruzione

per la redazione della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" si è tenuto conto, in particolare:

- della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e in particolare della legge n. 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" nonché dei relativi decreti attuativi e in particolare del d.lgs. n. 33/2013, del d.lgs. n. 39/2013 e del D.P.R. n. 62/2013;
- degli atti di indirizzo, delle linee guida e delle delibere adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in materia di anticorruzione e trasparenza e in particolare dei Piani Nazionali Anticorruzione da essa adottati; fra questi, in particolare il P.N.A. 2017 (Delibera n. 208 del 22 novembre 2017) contenente una specifica sezione dedicata alle Istituzioni Universitarie e il P.N.A. 2019 (Delibera n.1064 del 13 novembre 2019) e i relativi allegati nonché del documento recante "Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022", approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022.

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell'Ateneo, a seguito del rinnovo della governance avvenuta a partire da ottobre 2021, può essere preso come riferimento il programma elettorale del rettore che individua sei missioni².

² <http://www.iuav.it/Ateneo1/piani-org/programma-prof-Albrecht.pdf>

1.3 PIAO e integrazione delle varie dimensioni

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

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione di quelle interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione dell'utenza, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte delle persone con più di 65 anni delle persone con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti ~~sugli utenti~~ sull'utenza, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione ~~dell'utenza~~ mediante gli strumenti *del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150*.

Il PIAO sostituisce:

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

Il PIAO è strutturato in quattro sezioni:

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

2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

2.1.1 Il contesto di riferimento esterno

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

Nel 2022 l'Ateneo ha ricevuto circa 29.6 milioni di euro dal Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO). La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 54%, del 23% e del 11% per l'Università luav, mentre a livello nazionale è risultata del 55,2%, del 30,7% e del 2,0%. Ciò evidenzia come per l'Ateneo la quota perequativa sia sensibilmente più elevata e quella premiale sensibilmente più bassa rispetto a quanto si è verificato a livello di sistema.

Considerando le principali componenti del finanziamento ministeriale si evidenzia:

- una quota base che presenta una diminuzione di 395.831 euro ed è composta da: a) una quota storica che rileva una variazione positiva di 161.057 euro; b) una quota calcolata sul costo standard per studente che rileva una variazione positiva di 595.173 euro; c) rispetto all'anno precedente manca la quota di consolidamento dei piani straordinari pari a di 1.152.062 euro;
- una quota premiale che presenta una diminuzione pari a 370.340 euro e in particolare: a) l'assegnazione VQR 2015-19, che incide del 60% sulla quota premiale, presenta una diminuzione di 335.459 euro; b) le politiche di reclutamento che incidono del 20% sulla quota premiale rilevano un incremento di 62.693 euro; c) l'autonomia responsabile, che incide del 20% sulla quota premiale rileva una contrazione di 97.574 euro.

Dall'analisi effettuata sui dati MUR (sito open data) risulta che negli ultimi dieci anni accademici (2011/12 - 2021/22) la percentuale degli studenti e delle studentesse iscritti ai corsi del gruppo architettura/ingegneria civile sul totale delle iscrizioni è andata via via riducendosi passando dal 7,6% del 2011/12 al 3,92% del 2021/22.

In particolare l'Università luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale nelle lauree triennali nell'ambito dell'arte e design e il terzo posto nell'ambito dell'architettura, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al terzo posto nelle lauree magistrali nell'ambito dell'arte e design e al quarto nell'ambito dell'architettura. Inoltre rientra nelle prime tre posizioni per quanto riguarda i rapporti internazionali in entrambe le classi di laurea, a conferma di una vocazione internazionale che si appoggia su una consolidata autorevolezza riconosciuta in tutto il mondo e sulla capacità di

rinnovare costantemente i suoi legami, promuovendo iniziative come i Workshop W.A.VE. che portano a Venezia architetti e studenti provenienti da tutto il mondo.

Per un'analisi riferita a dati di sicurezza pubblica e legalità si rinvia al paragrafo di analisi del contesto esterno nell'ambito del paragrafo 2.3.2 Gestione del rischio nella sezione Rischi corruttivi e trasparenza.

2.1.2 Il contesto di riferimento interno

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

Nel 2022/23 grazie alla convenzione siglata con la Fondazione Studi Universitari di Vicenza è stato attivato un corso di studi nella classe L4- Disegno Industriale nella città di Vicenza che ha visto la completa copertura dei 60 posti disponibili.

Sul fronte delle iscrizioni nel 2021/22 vi è stato un incremento nel numero di immatricolazioni al I° anno consolidatosi nel 2022/23, nonostante si registri una flessione nel corso magistrale di architettura. Si conferma una regionalizzazione per la provenienza degli studenti delle lauree triennali, in linea con quanto accade nelle altre regioni italiane, mentre si registra un aumento dell'attrattività a livello nazionale per le lauree magistrali.

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

Nell'ambito del progetto GoodPractice 2021/22³, luav ha partecipato a un laboratorio di analisi sullo Smart-Working (SW) a cui hanno aderito 35 atenei italiani. Il laboratorio si proponeva di confrontare lo stato di attuazione dello SW negli atenei durante e dopo l'emergenza sanitaria al fine di indentificare spunti di innovazione e sistematizzazione. Dall'analisi sull'andamento del lavoro agile nel tempo si nota una generale diminuzione della media complessiva del personale coinvolto che passa dal 70% del 2020 al 45% del 2022, mostrando un graduale ritorno alla presenza fisica con la fine della fase emergenziale. Luav con il 60% si colloca al di sopra della media degli altri atenei. Non solo è diminuita la pervasività, ma anche l'intensità (intesa come numero di giorni di lavoro agile al mese) che è passata da una media di quasi 7 giorni nel 2021 a una di poco meno di 6 nel 2022.

³ Il progetto Good Practice (GP) del MIP Politecnico di Milano a cui luav partecipa dal 2009 consente di:

- misurare la performance dei servizi amministrativi di supporto delle università;
- fornire un benchmarking prestazionale tra gli atenei partecipanti;
- identificare e condividere buone pratiche di gestione dei servizi amministrativi.

Per quanto riguarda l'intensità luav si colloca sotto la media con 4 gironi al mese.

Le conclusioni a livello generale sono state:

- in un quadro «a regime», il livello di diffusione dello smart working tende a essere inferiore rispetto a quello potenziale (sulla base del livello di agilizzazione dei servizi)
- elevata eterogeneità tra atenei in termini di pervasività e intensità dello smart working. Tra le motivazioni per il mancato utilizzo dello smart working, prevalgono assenza di interesse da parte del personale e necessità di svolgere la mansione in presenza
- a livello organizzativo, la percezione della rilevanza strategica del lavoro agile è piuttosto elevata, così come la percezione da parte del personale
- nel comunicare tale rilevanza, l'utilizzo di indicatori di misurazione è ancora piuttosto limitato.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'Ateneo nel corso del 2022 ha continuato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

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

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

Nel corso del 2022 hanno preso avvio diverse attività finanziate nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:

- l'avvio del progetto Inest ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE, il reclutamento di giovani ricercatori e dottoranti che realizzeranno progetti in collaborazione con aziende esterne con riguardo alle tematiche Green e innovazione;
- la collaborazione per l'Ateneo in partnership per la realizzazione dei progetti sulla rivitalizzazione dei piccoli Borghi.

Il rapporto finale VQR 2015-2019 pubblicato dall'Anvur ha messo in luce una valutazione positiva per la qualità della ricerca dell'Università luav di Venezia nel quinquennio 2015-2019. L'Ateneo, che ha presentato 400 prodotti di ricerca, relativi a 11 aree scientifiche, si è classificato al terzo posto fra gli Atenei statali con analoga classe dimensionale (piccoli atenei, 16 complessivamente) per la qualità dei

prodotti conferiti da tutti i docenti e ricercatori e al primo posto tra gli Atenei statali con analoga classe dimensionale per i prodotti presentati da ricercatori assunti o progrediti nella carriera nel periodo 2015-2019.

L'Università luav di Venezia conferma la qualità della ricerca e l'elevato impatto soprattutto nell'area 08a – Architettura, dove si classifica al sesto posto a livello nazionale (su 41 istituzioni) e al terzo posto tra gli atenei con analoga classe dimensionale.

2.1.3 Analisi SWOT

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

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

Tab. 2.1 SWOT Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Il consolidamento dei rapporti con istituzioni territoriali e culturali e con associazioni imprenditoriali, • La stipula di accordi e convenzioni internazionali e specifiche convenzioni di ricerca operativa • Il rafforzamento dell'attività editoriale di divulgazione dei risultati della ricerca • Il consolidamento di una politica della valutazione attraverso le azioni di NdV e Presidio della Qualità; • La presenza di laboratori scientifici a supporto della ricerca e della didattica di Ateneo. • L'eccellente dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti). • La tenuta delle immatricolazioni nell'a.a. 2022/23 dopo gli anni precedenti. • I buoni tassi di occupazione per i laureati dopo il conseguimento del titolo. • La specialità statutaria. • Il potenziamento dell'offerta luav anche fuori Venezia. • La bassa percentuale di abbandoni al I anno. 	<ul style="list-style-type: none"> • La difficoltà di mantenimento di standard adeguati nelle sedi a causa del costo di manutenzione degli edifici in rapporto alla collocazione veneziana e alla tipologia di struttura • L'andamento delle risorse finanziarie strutturate decrescente • I costi in crescita per interventi di salvaguardia e ripristino degli impianti e degli edifici e di sanificazione. • La numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici.
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • L'attrattività e il prestigio della sede • L'uso espositivo delle sedi • Le iniziative intraprese per il miglioramento della rete di rapporti con il tessuto produttivo del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • I costi aggiuntivi determinati dal perdurare dell'epidemia di COVID • I costi aggiuntivi determinati dal costo dell'energia. • Le assegnazioni finanziarie decrescenti

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • La collocazione della sede rispetto alle opportunità culturali offerte da Venezia • La partecipazione al programma di trasferimento tecnologico Industria 4.0 • Il rinnovamento dei contenuti dei corsi • L'impegno del ministero al rifinanziamento del sistema universitario • I nuovi fondi dal PNRR 	<ul style="list-style-type: none"> • Le problematiche legate alla città di Venezia (costi per la residenzialità degli studenti, eventi naturali dannosi) • La mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali

2.1.4 Obiettivi generali

Politiche nazionali

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

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

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

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

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

Il Piano si sviluppa lungo sei missioni.

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

4) “Istruzione e Ricerca

5) “Inclusione e Coesione”:

6) “Salute”

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

In proposito si segnala che l’Ateneo nell’ambito del progetto Good Practice (GP) 2022/23 affronterà il tema: “PNRR e impatto sui servizi amministrativo-gestionali” che sarà trattato nell’ambito di uno dei due laboratory sperimentali.

L’obiettivo del laboratorio sarà quello di comparare, sotto il profilo gestionale amministrativo, ciò che fanno gli Atenei per far fronte ai progetti PNRR nelle loro diverse forme: borse di dottorato, centri nazionali di innovazione, partneriati estesi e altri finanziamenti.

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

Il valore pubblico perseguito

BES-SDG’S

Nella piramide del valore pubblico a livello apicale il Valore Pubblico perseguito è principalmente rappresentato dagli obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile (BES) introdotti dalla L. 163/2016 e organizzati in 12 domini (e 152 indicatori) tra cui i più rilevanti per l’impatto prodotto dall’Ateneo sono:

- n. 2 Istruzione e formazione;
- n. 11 Innovazione ricerca e creatività.

Il sito dell’ISTAT riporta gli indicatori tramite i quali i suddetti BES possono essere monitorati⁴;

oltre a questi abbiamo i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG’s, Sustainable Development Goals) approvati dall’ONU all’interno dell’agenda 2030 a cui tutti i Paesi devono fornire un contributo; ai 17 SDG’s fanno riferimento complessivamente 240 indicatori.

⁴ <https://www.istat.it/it/files/2022/04/2.pdf>; ad es.: “Passaggio all’università: Percentuale di neo-diplomati che si iscrive per la prima volta all’università nello stesso anno in cui ha conseguito il diploma di scuola secondaria di II grado” oppure: “Intensità di ricerca: Percentuale di spesa per attività di ricerca e sviluppo intra muros svolte dalle imprese, istituzioni pubbliche, Università (pubbliche e private) e dal settore non profit sul Pil.”.

Gli SDG's più rilevanti per l'impatto prodotto dall'Ateneo sono:

- Obiettivo 4: Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti e tutte;
- Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti;
- Obiettivo 9: Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione.

Tra i due tipi di obiettivi esiste una correlazione: al BES n. 2 corrispondono gli SDG's 4 e 8, al BES 11 fa riferimento l'SDG 9.

Non è stato ritenuto significativo stimare l'impatto "quantitativo" dell'azione dell'Ateneo sugli indicatori specifici fissati per BES e SDG'S, ma si è ritenuto che il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo abbia un impatto positivo dal punto di vista della "direzione" nel senso che il loro conseguimento produce un effetto positivo sui primi.

Altri obiettivi di Sistema sono dati dalla Programmazione Triennale delle università (PRO3) e riguardano:

La programmazione triennale delle università

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

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

Lo scorso 22 giugno 2021, dopo parere favorevole del Senato Accademico (SA), il Consiglio di Amministrazione (CDA) ha deliberato il Programma triennale luav 2021-23 denominato: "Il tuo futuro insieme a luav" costituito da 2 obiettivi tra quelli indicati e relativi indicatori di monitoraggio e target.

Ad essi fanno riferimento specifico gli obiettivi gestionali:

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

che sono ricompresi tra gli obiettivi gestionali di Ateneo più oltre descritti.

Gli obiettivi monitorati dal piano adottato sono:

- A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese a cui fanno riferimento rispettivamente i seguenti indicatori:

Tab. 2.2 indicatori programmi PRO3

INDICATORE	LIVELLO INIZIALE	TARGET FINALE
A_f - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	0	200
A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	0	120
B_e - Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (*)	0,061	0,07
B_f - Proporzioni di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo (*)	0	0,02
Numero di attività di scouting di idee imprenditoriali e innovazioni	16	21

2.1.5 Obiettivi specifici: strategici e operativi

Il sistema di obiettivi dell'Ateneo comprende obiettivi strategici e operativi.

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

In particolare nella seduta del 16.10.2019, il SA ha approvato le linee guida per la ricerca di Ateneo che insieme alle linee guida sulla didattica di Ateneo (approvate il 22 gennaio 2020), costituiscono i primi elementi per lo sviluppo del nuovo Piano Strategico di Ateneo.

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

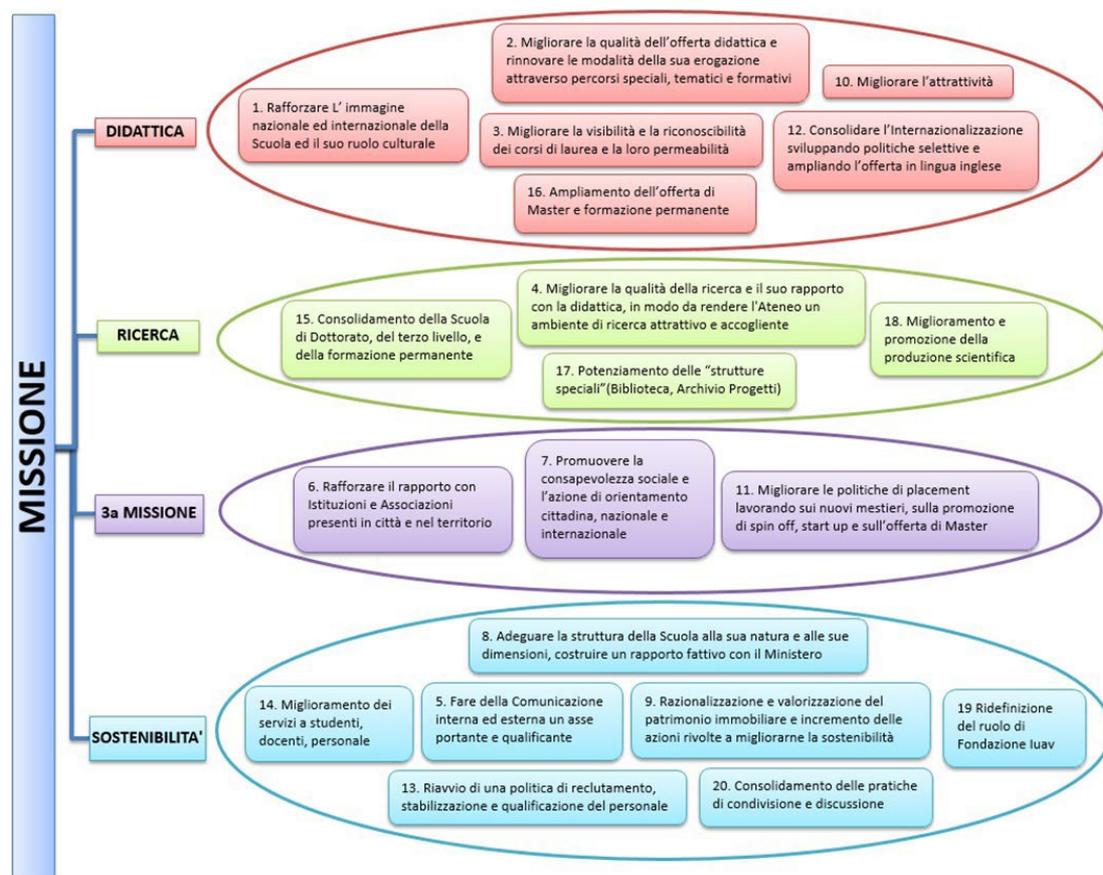
Dal 1 ottobre 2021 il prof. Benno Albrecht ha iniziato il mandato di rettore per il sessennio 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indica la strada da percorrere per lo sviluppo di Luav ed è articolato nelle sei missioni di seguito elencate:

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

Ognuna di queste missioni è declinata in diverse azioni e a gennaio 2022 è iniziato un percorso di analisi e condivisione che ha coinvolto gli organi dell'Ateneo, i delegati del rettore, la comunità studentesca e il personale, sviluppato attraverso tre fasi principali, che dovrebbe culminare con l'approvazione del nuovo Piano Strategico entro la prima metà del 2023.

In attesa della formulazione del nuovo Piano Strategico dell'Ateneo il riferimento formale rimane quello approvato nel 2017 che si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle 4 funzioni che realizzano le missioni dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione, "sostenibilità" intesa come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 2.1 Mission, funzioni e obiettivi strategici



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

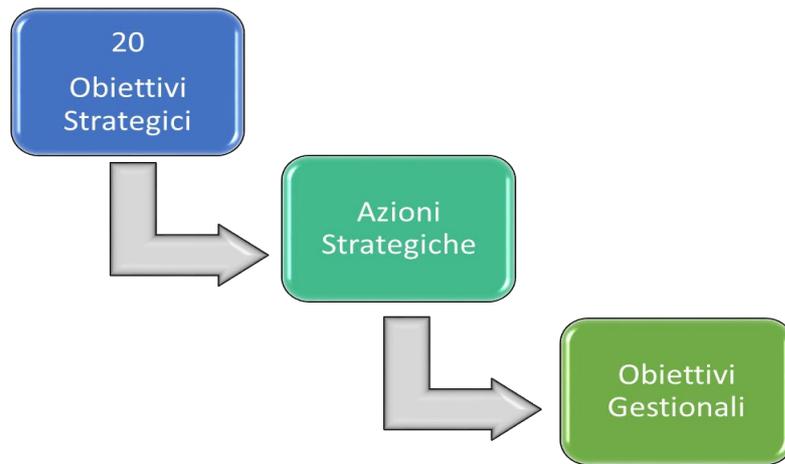
Dopo aver articolato i 20 obiettivi strategici nelle rispettive azioni, essi sono stati declinati in base alle funzioni svolte dall'Ateneo (didattica, ricerca, terzo settore e sostenibilità), individuando per ogni obiettivo i relativi indicatori e le specifiche di calcolo (metrica), che figurano nell'allegato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

Allo scopo di fornire un ulteriore supporto informativo decisionale agli organi di governo dell'Ateneo, è stato attivato il **Cruscotto sintetico di indicatori luav** destinato agli organi di governo, al direttore generale e ai componenti del NdV luav, che consente il monitoraggio dei principali indicatori strategici, ora in fase di aggiornamento.

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

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

Figura 2.2



Altre tipologie di obiettivi sono descritte nel paragrafo successivo "performance".

Valore pubblico e Impatto

Al livello apicale della piramide del valore pubblico (VP) interessa valutare l'impatto che il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo genera dal punto di vista economico, sociale, ambientale.

Questo può essere fatto sia quantitativamente, con una stima numerica, sia "direzionalmente" quando il perseguimento di un obiettivo strategico dell'Ateneo si ritiene abbia un effetto positivo, anche se non misurabile, sui BES-SDG's.

Il raggiungimento di questi obiettivi strategici genera un effetto positivo sul valore pubblico e quindi sugli indicatori BES-SDG'S, così come un effetto positivo può essere generato dagli obiettivi operativi. Vista la complessità dei nessi di causalità tra gli obiettivi strategici e i loro indicatori e il tipo di impatto e il conseguente effetto sugli indicatori BES-SDG'S si ritiene poco significativo procedere a una stima numerica.

Tab2.3 tipo di impatto prevalente degli obiettivi strategici sul valore pubblico

FUNZIONE - OBIETTIVO S. - INDICATORE	IMPATTO PREVALENTE			
	AMB	ECO N.	S O C.	T o t
DIDATTICA	2		13	15
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente			1	1
D21. Numero di corsi di master attivati			1	1
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese			1	1
D20. Numero di corsi in lingua inglese			1	1
Migliorare la qualità dell'offerta didattica			5	5
D3. Percentuale di occupati luav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors			1	1
D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche			1	1
D5. Proporzioni di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni			1	1
D6. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali			1	1
D7. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri			1	1
Migliorare l'attrattività	2		6	8
D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)			1	1
D12. Iscritti al primo anno nella classe L4*			1	1
D13. Iscritti nella classe di laurea L17*			1	1
D14. Iscritti al primo anno nella classe L21*			1	1
D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4*			1	1
D16. Iscritti al primo anno nelle classi LM12*	1			1
D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48*	1			1
D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65*			1	1
RICERCA		5	7	12
Consolidamento della scuola di dottorato			3	3
R10. Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)			1	1
R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)			1	1

R9. Numero eventi della scuola di dottorato			1	1
Miglioramento e promozione della produzione scientifica			1	1
R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di Ateneo e favorire le pubblicazioni in doppia: italiano e inglese			1	1
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente		5	1	6
R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi		1		1
R2. Attivazione di cluster di Ateneo		1		1
R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12		1		1
R5. Numero totale di assegnisti di ricerca			1	1
R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca		1		1
R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato		1		1
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)			2	2
R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti			1	1
R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca			1	1
SOSTENIBILITÀ	3	1	7	11
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione			1	1
S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione			1	1
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante			2	2
S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web			1	1
S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti			1	1
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	1		1	2
S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo			1	1
S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	1			1
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	2	1	1	4
S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	1			1
S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	1			1
S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate			1	1
S8. Valorizzazione degli spazi espositivi		1		1
Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo			1	1
S9. Predisposizione del piano triennale del personale			1	1
Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav			1	1
S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa			1	1
TERZA MISSIONE		1	3	5
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master		1	2	3
T3. Soddisfazione dei tirocinanti			1	1
T4. Soddisfazione degli enti ospitanti			1	1
T5. Numero spin-off e start up		1		1
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina			1	1
T2. Numero di eventi e mostre di Ateneo			1	1
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio				1
T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche				1
Totale complessivo	5	7	30	43

Efficacia, efficienza e impatto delle risorse

Ai livelli più bassi della piramide del Valore Pubblico abbiamo poi i seguenti obiettivi:

- di efficacia (customer satisfaction dei diversi stakeholders)
- di efficienza (costi medi unitari delle strutture di supporto)

che sono trattati di seguito, principalmente nella sezione performance.

Infine abbiamo degli obiettivi di stato delle risorse che comprendono aspetti specifici quali ad es.:

- il benessere organizzativo;
- la sostenibilità ambientale;
- le risorse economico finanziarie;

che sono monitorati attraverso specifici strumenti di seguito descritti.

Il benessere organizzativo

L'Ateneo parteciperà all'indagine annuale sul benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good-Practice 2022-23 che permette il confronto con gli altri atenei aderenti.

A partire dal 2018, la direzione generale presenta i risultati dell'indagine a tutto il personale, riservando spazi per il confronto e l'approfondimento ricercando il massimo coinvolgimento.

Le presentazioni sono pubblicate sul sito web dell'Ateneo nelle pagine riguardanti la trasparenza⁵.

Inoltre annualmente i risultati vengono incorporati nel cruscotto gestionale di Ateneo dove ogni dirigente può vedere i risultati della propria area e avere un benchmarking trasversale, con i risultati complessivi dell'Ateneo e verticale, con i risultati degli anni precedenti. La comunicazione periodica al personale e ai dirigenti delle aree e il benchmark sia verticale sia orizzontale sono considerati un efficace strumento di miglioramento delle performance.

Rispetto al 2020 le valutazioni 2021 medie di 9 sezioni su 14 hanno avuto un miglioramento contenuto tra lo 0,01 e lo 0,21. Cinque sezioni hanno avuto invece una flessione altrettanto contenuta (tra -0,04 e lo -0,15). I risultati a livello complessivo invertono il trend negativo che si era registrato l'anno precedente.

Infine, nel benchmarking con gli altri 26 atenei, 11 sezioni su 14 migliorano il proprio posizionamento.

L'Ateneo considera di fondamentale importanza le informazioni ottenute dall'indagine sul benessere organizzativo e il servizio controllo di gestione prevede di procedere con analisi sempre più approfondite per aumentare il contenuto informativo e verificare casi di modalità di risposta troppo uniformi.

Il ranking internazionale Greenmetrics

il ranking internazionale Greenmetrics⁶ riguarda obiettivi di miglioramento del consumo energetico e di sviluppo di tematiche ambientali che sono monitorate attraverso un questionario annuale che consente

⁵ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Benessere-/index.htm>

⁶ <https://greenmetric.ui.ac.id/>

un benchmark interno, rispetto ai dati di anni precedenti, ed esterno su più livelli: con gli altri circa 30 atenei italiani partecipanti e con atenei internazionali.

Il questionario si articola su 6 tematiche fondamentali per ciascuna delle quali sono previste domande di dettaglio valorizzate sulla base di un modello di valutazione gestito da UI-GM che attribuisce un peso percentuale specifico a ognuno dei sei temi, per un totale massimo di 10.000 punti.

La dirigenza delle aree di supporto concorrono alla compilazione del questionario per la parte di competenza (con la prevalenza dell'area tecnica) che viene coordinato dalla Direzione generale, servizio controllo di gestione.

Annualmente a dicembre viene comunicato il posizionamento e si riceve il "Factfile" in cui sono visualizzati i principali risultati conseguiti. I risultati sono comunicati al rettore, al direttore generale, al delegato alla sostenibilità e vengono presentati al Gruppo di lavoro Luav sostenibile.

Il punteggio conseguito con il questionario è riportato nel bilancio di sostenibilità (Green Luav) pubblicato sul portale di Ateneo⁷

Il bilancio di previsione unico di Ateneo e il prospetto di raccordo tra risorse e performance

Il bilancio di previsione unico di Ateneo approvato dal CDA del 21 dicembre 2022⁸ assegna alla direzione generale e alle aree di servizi le risorse finanziarie per il raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il budget unico di Ateneo viene approvato sia per natura (conto) sia per ciascuna delle aree di supporto (unità analitiche).

Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'Ateneo che fissano obiettivi legati all'utilizzo dei fattori produttivi e di ottenimento di finanziamenti e di proventi.

Maggiori dettagli sul rapporto tra obiettivi di performance e budget sono illustrati più oltre da un paragrafo specifico.

⁷ www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/IUAV-SOSTE1/Green_def.pdf

⁸ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/index.htm>

2.2 Performance

2.2.1 La performance organizzativa

Attraverso gli obiettivi gestionali di Ateneo l'amministrazione rende concreta la realizzazione del Piano Strategico.

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

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

Le persone responsabili delle strutture organizzative di Ateneo, in sede di avvio del processo di costruzione del budget 2023-2025, sono state chiamate a tenere conto degli obiettivi gestionali aventi un risvolto economico diretto in termini di risorse richieste. Nella prima metà del mese di gennaio 2023 la direzione generale ha organizzato degli **incontri con la dirigenza** delle aree amministrative e le persone responsabili delle strutture in staff in merito alla **quantificazione dei risultati raggiunti nel 2022, ai fini della definizione e condivisione degli obiettivi gestionali di Ateneo 2023-25**.

Questi incontri hanno consentito una riflessione comune sui risultati conseguiti e in particolare sull'impatto provocato dal forte aumento dei costi dell'energia e su quello ancora esercitato dalla pandemia mondiale COVID-19 oltre che sulle priorità strategiche future, ai fini di ridefinire un quadro degli obiettivi 2023 in un contesto ancora molto incerto.

2.2.1.1 Gli obiettivi gestionali di Ateneo

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

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

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

Alcuni **obiettivi** sono **nuovi** mentre altri sono stati **riproposti**, in alcuni casi con qualche piccola modifica, principalmente perché costituiscono la prosecuzione annuale di obiettivi pluriennali complessi, o per far fronte a nuovi sviluppi o perché è stato ritenuto opportuno mantenere un'attenzione alta su specifici aspetti.

Tab. 2.4 obiettivi nuovi e riproposti

N. OBIETTIVI NUOVI	N. OBIETTIVI RIPROPOSTI	TOTALE OBIETTIVI
6-17	1-5	17

In merito alla pandemia COVID, l'Ateneo non ha definito obiettivi specifici ma ha confermato l'adesione alla nuova edizione del laboratorio sperimentale sul tema chiave: "Attrattività e internazionalizzazione" compreso nel progetto Good Practice 2022/2023, appena iniziato, che presuppone un significativo impatto della crisi pandemica nella riconfigurazione dell'accessibilità globale, attraverso il digitale.

Coerentemente con le indicazioni della Nota circolare n. 2/2022 paragrafo 4 del Dipartimento della Funzione Pubblica inerente: "Indicazioni in materia di efficientamento energetico e strumenti incentivanti" la direzione generale ha ritenuto opportuno l'inserimento di **specifici obiettivi legati all'efficientamento energetico**, e in particolare:

Tab. 2.5 obiettivi legati all'efficientamento energetico

N. OB.	DESCRIZIONE
10	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica
11	Riconversione complessiva degli spazi di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico e sicurezza in risposta alle mutate esigenze
12	Supporto al nuovo assetto delle aule didattiche di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico, sicurezza e dimensionamento

Tra gli obiettivi gestionali di Ateneo trovano riscontro **specifiche azioni orientate al miglioramento della prevenzione della corruzione e della trasparenza**.

La tabella che segue evidenzia sia obiettivi che impattano in modo generale su anticorruzione e trasparenza sia obiettivi legati alla realizzazione delle misure specifiche definite dal Registro dei rischi.

Tab. 2.6 obiettivi che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza

N. OB.	DESCRIZIONE	COLLEGAMENTO
4	Implementazione del modulo Iris RM (resources management) inclusa sezione Public Engagement	Implementare la piattaforma informatica del Cineca per raccogliere e gestire le informazioni relative ai dati della ricerca favorisce la trasparenza e migliora le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
5	Completamento analisi dei rischi derivanti dalla revisione dei processi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA	L'analisi e reingegnerizzazione dei processi viene finalizzata all'analisi del rischio e di potenziamento delle misure di anticorruzione
6	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel registro dei rischi	Monitoraggio e valutazione del raggiungimento delle misure indicate dal registro dei rischi

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

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

Infine in relazione al responsabile gestionale vi sono 10 obiettivi (50%) assegnati direttamente a un (o una) dirigente specifico e 10 **obiettivi condivisi, trasversali a più aree**.

tab. 2.7 obiettivi gestionali di Ateneo assegnati direttamente/condivisi

AREA	OB. DIRETTI	OB. TRASVERSALI
DG	2	5
ADSS	2	9
ARSBD	1	2
AT	3	9
AFRU	1	3

Il buon livello di controllo della direzione generale sull'avanzamento degli obiettivi, testimoniato dalla celerità del monitoraggio semestrale, favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo, hanno indotto ad attribuire un uguale grado di corresponsabilità delle diverse persone responsabili coinvolte, mentre il (o la) dirigente della prima area indicata assume un ruolo di coordinamento e di responsabilità maggiore.

Similmente a quanto fatto in precedenza per gli obiettivi strategici, sulla base anche delle indicazioni del decreto legge 80/2021 e delle linee guida⁹ gli obiettivi gestionali di Ateneo sono stati riclassificati nell'ambito del modello del valore pubblico.

Questa riclassificazione comprende tutti gli obiettivi gestionali, quindi anche quelli più sopra attribuiti ad altre tipologie; poichè alcuni obiettivi hanno una molteplice valenza essi sono classificati in una tipologia specifica secondo un criterio di prevalenza.

Tab 2.8 riclassificazione degli obiettivi gestionali di Ateneo nell'ambito del modello del valore pubblico

N°	OBIETTIVI GESTIONALI 2023	ACCESSIB DIGITALE	ACCESSIB FISICA	BENESS. EC., SOC., AMB.	PARI OPPORT & EQUILIB DI GENERE	SEMPPLIF PROCED
1	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico, orientamento)			1		
2	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico			1		
3	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A			1		
4	Implementazione del modulo Ins RM (resources management)* inclusa sezione Public Engagement			1		
5	Completamento analisi dei rischi derivanti dalla revisione dei processi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA			1		
6	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel registro dei rischi			1		
7	Realizzazione delle misure specifiche definite nel CEP				1	
8	Supporto alla definizione di un cruscotto (su piattaforma MS PBI) di indicatori (presumibilmente 23 indicatori da open dataMUR/AlmaLaurea, 22 da Cineca e 2 da altre fonti) utilizzati nella parte di analisi del contesto del bilancio di genere dell'Ateneo.				1	
9	Supporto all'aggiornamento del cruscotto sintetico per gli organi di governo dopo la definizione del sistema di nuovi indicatori strategici	1				
10	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica		1			
11	Riconversione complessiva degli spazi di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico e sicurezza in risposta alle mutate esigenze		1			
12	Supporto al nuovo assetto delle aule didattiche di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico, sicurezza e dimensionamento		1			
13	Completamento adozione firma digitale per tutto il personale dipendente con contestuale attivazione della sottoscrizione e conservazione sostitutiva dei relativi contratti inclusi i collaboratori	1				
14	Adeguamento al Modello AVA 3 di assicurazione della qualità e preparazione della seconda visita di accreditamento periodico, per la parte didattica, ricerca e terza missione (incluso il Public Engagement), dottorato					1
15	Valorizzazione delle collezioni dell'archivio progetti tenuto conto del nuovo assetto logistico della struttura presso il magazzino 6			1		
16	Analisi e attivazione delle procedure di dematerializzazione per la rendicontazione del tempo-persona nei progetti e adozione di un software antiplagio per tesi di laurea e di dottorato	1				
17	Realizzazione nuovo portale dell'orientamento	1				
Tot.		4	3	7	2	1

⁹ ASTRID, Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Per quanto riguarda l'**accessibilità fisica**, i seguenti obiettivi che coinvolgono l'Area Tecnica dell'Ateneo e hanno una precisa quantificazione nel budget:

- Ob. N. 10 Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica;
- Ob. N. 11 Riconversione complessiva degli spazi di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico e sicurezza in risposta alle mutate esigenze;
- Ob. N. 12 Supporto al nuovo assetto delle aule didattiche di Ateneo in termini di accessibilità, efficientamento energetico, sicurezza e dimensionamento.

Per quanto riguarda l'**accessibilità digitale** ci sono invece delle azioni che migliorano l'accessibilità alle informazioni e velocizzano le procedure migliorandone anche l'efficienza:

- Ob. N. 9 Supporto all'aggiornamento del cruscotto sintetico per gli organi di governo dopo la definizione del sistema di nuovi indicatori strategici;
- Ob. N. 13 Completamento adozione firma digitale per tutto il personale dipendente con contestuale attivazione della sottoscrizione e conservazione sostitutiva dei relativi contratti inclusi i collaboratori;
- Ob. N. 16 Analisi e attivazione delle procedure di dematerializzazione per la rendicontazione del tempo-persona nei progetti e adozione di un software antiplagio per tesi di laurea e di dottorato;
- Ob. N. 17 Realizzazione nuovo portale dell'orientamento.

Si noti che alcuni di questi obiettivi, in particolare il n. 13, hanno anche una forte valenza in termini di **semplificazione delle procedure**, come i seguenti:

- Ob. N. 5 Completamento analisi dei rischi derivanti dalla revisione dei processi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA;
- Ob. N. 14 Adeguamento al Modello AVA 3 di assicurazione della qualità e preparazione della seconda visita di accreditamento periodico, per la parte didattica, ricerca e terza missione (incluso il Public Engagement), dottorato.

Per quanto riguarda il **tema del benessere economico, sociale e ambientale**, che concerne un miglioramento delle condizioni degli stakeholders dal punto di vista economico, sociale e ambientale, vi rientrano vari obiettivi connessi anche con gli aspetti di anticorruzione e trasparenza:

- Ob. N. 1 Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico, orientamento);

Ob. N. 2 Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021- 2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico;

- Ob. N. 3 Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A;
- Ob. N. 4 Implementazione del modulo Iris RM (resources management)* inclusa sezione Public Engagement;
- Ob. N. 6 Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel registro dei rischi;
- Ob. N. 15 Valorizzazione delle collezioni dell'archivio progetti tenuto conto del nuovo assetto logistico della struttura presso il magazzino 6.

Per quanto riguarda **le pari opportunità e l'uguaglianza di genere** sono stabiliti gli obiettivi

- Ob. N. 7 Realizzazione delle misure specifiche definite nel GEP
- Ob. N. 8 Supporto alla definizione di un cruscotto (su piattaforma MS PBI) di indicatori (presumibilmente 23 indicatori da open dataMUR/Almalaurea, 22 da Cineca e 2 da altre fonti) utilizzati nella parte di analisi del contesto del bilancio di genere dell'Ateneo.

L'obiettivo n. 7 si ricollega a una molteplicità di obiettivi connessi al raggiungimento degli equilibri di genere. A partire dall'edizione 2022, il bilancio di genere raccoglie gli esiti del gender audit che ha costituito la base del piano per l'uguaglianza di genere (GEP – Gender Equality Plan) e rappresenta lo strumento primario per il suo annuale monitoraggio. In particolare per il 2023 tale piano prevede la realizzazione di 29 azioni nell'ambito di 5 aree di intervento.

L'ob. N. 8 prevede l'implementazione di un cruscotto (su piattaforma MS PBI) di indicatori che saranno utilizzati per l'aggiornamento periodico della parte di analisi del contesto del bilancio di genere dell'Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede oltre agli obiettivi gestionali di Ateneo **obiettivi di performance** di area (orientati al miglioramento continuo) e obiettivi di struttura.

2.2.1.2 Gli obiettivi di performance - miglioramento continuo

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

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

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

Tab. 2.9 Obiettivi-indicatori di efficienza dei servizi

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AT	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale	Totale metri quadri fornito da AT	Gli indicatori sono dati dal rapporto tra l

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU	fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%).	Unità di personale forniti da AFRU – DRUO Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF	costi retributivi e il driver espressivo dell'attività svolta dall'area. I costi retributivi comprendono Retribuzione base, oneri e IRAP relativi al tutto il personale t.a. afferente a ciascuna struttura
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS		Totale studenti iscritti forniti da ADSS	
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)	Dirigente ARSB		proventi ricerca forniti da AFRU – DBF utenti forniti da ARSBD-DSBD	
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'Ateneo/entrate complessive	DG		Banca dati MUR PRO3 a cura di DG-servizio CDG	

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

Gli indicatori della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento al vigente SMVP, validato dal NdV con parere del 2 dicembre 2021 e approvato dal CDA luav nella seduta del 21 dicembre 2021.

Conformemente alle disposizioni del D.Lgs 74/2017 di modifica del D.Lgs 150 e alle raccomandazioni dell'ANVUR, l'Ateneo realizza annualmente un ampio e articolato **monitoraggio della customer satisfaction** dei principali stakeholders (studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari previsti dal progetto Good Practice¹⁰ sia attraverso questionari integrativi diffusi in via autonoma.

Un sotto insieme delle risposte raccolte, evidenziato nella tabella che segue, è utilizzato anche ai fini della valutazione della performance, come previsto dal D.Lgs 150/2009 e in linea con le recenti indicazioni inerenti l'utilizzo di modalità integrative di valutazione individuale¹¹.

¹⁰ Progetto coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) inerente il monitoraggio della performance amministrativa delle università italiane aderenti, a cui luav partecipa dal 2007.

¹¹ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2.

Tab. 2.10 Obiettivi-indicatori di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati Utilizzata - a cura di*	Nota metodologica
I72 - Soddisfazione degli organi di governo, del direttore amministrativo e dei responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	Gli indicatori di C.S. sono costruiti con le domande presenti nei questionari: - GP con risposte su scala 1-6 (min=1; max=6) riscalate sulla scala 1-4. -Integrativi con risposte su scala 1-4 (min=1; max=4). Gli indicatori sono calcolati: - come media delle valutazioni della domanda di riferimento dove c'è un solo stakeholder; - come media delle medie quando gli stakeholder sono più di uno.
I74 - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale")			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I171 - Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I200 - Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità e presidio qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I41 - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I73 - Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I168_1 - Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I154 - Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I19 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I04 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione			Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
I08 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I123 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I124 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I173 - Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I172 - Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I120 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente AT e strutture dell'Area	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG		
I18 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG		
I23 - Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I26 - Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		Banca dati Quest. Integrativi luav, a		

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura dj*	Nota metodologica
			cura di DG-Servizio CDG	
I34 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	

Il processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

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

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

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

Il processo non è quindi unidirezionale (top-down/bottom-up) perché la condivisione descritta può suggerire modifiche o nuovi obiettivi sia dal basso sia dall'alto.

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

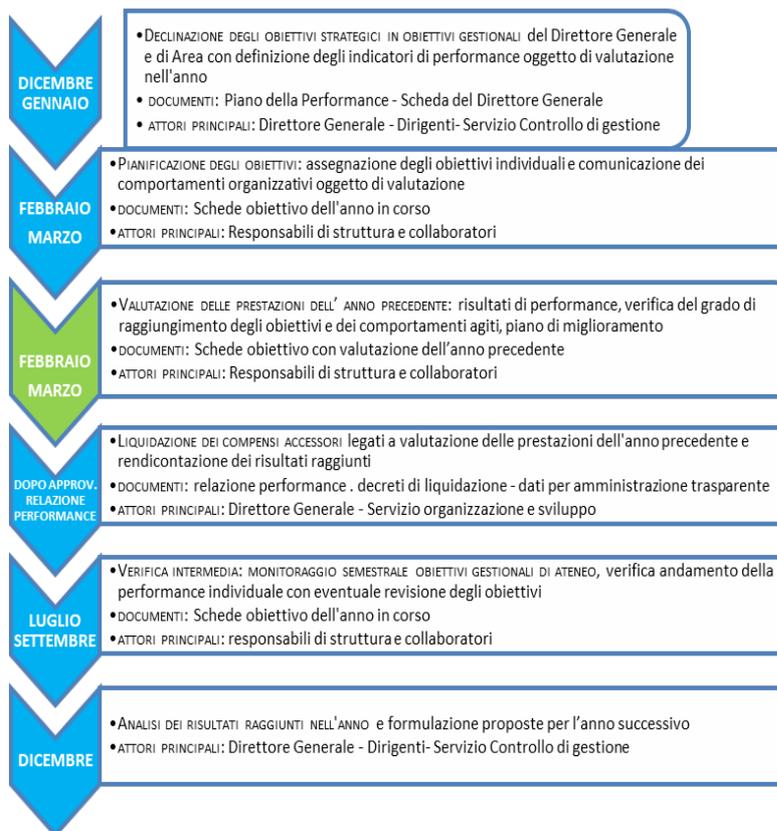
Le schede di valutazione individuale, che riportano sia gli obiettivi (delle diverse tipologie) e relativi indicatori e target sia i comportamenti, sono rese pubbliche all'interno dell'Ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare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

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

L'applicativo consente a ogni responsabile di struttura di gestire le schede delle persone con cui collabora (ma anche di visualizzare le schede degli anni precedenti) e a queste di prenderne visione (e di visualizzare anche le schede degli anni precedenti); esso consente inoltre che le schede così elaborate siano certificate dai o dalle responsabili di livello superiore (di divisione e di area).

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

Fig. 2.3 Ciclo di gestione della performance Iuav



2.2.2 Il collegamento con le risorse stanziare

Il sistema di contabilità analitica (COA) dell'Ateneo¹² si articola in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget e in dimensioni analitiche, che costituiscono centri di destinazione dei costi. La COA monitora anche i progetti (sia di ricerca che in altri ambiti, ad es. di investimento).

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

Fin dal 2013, anno di ingresso nel sistema di contabilità economico patrimoniale, la COA dell'Ateneo consente di approvare il budget unico di Ateneo sia per natura sia per ciascuna delle aree di supporto¹³.

Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse

¹² L'Università Iuav dal 2012 adotta il Data Warehouse U-Gov ed è dotata di una contabilità analitica (COA) che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse.

¹³ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/index.htm>

complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'Ateneo.

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

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

In sede di elaborazione del bilancio unico di Ateneo autorizzatorio 2022, tra settembre e dicembre 2021, la dirigenza ha lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2023.

Dopo l'approvazione del PIAO 2023 tali obiettivi saranno contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati contabilmente.

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

Tab 2.11 Risorse stanziare –obiettivi di performance

STRUTTURA	PROGETTO	OB. DI RIFERIM	CODICE CONTO	DENOMINAZIONE CONTO	RICAVO	COSTO
AREA TECNICA	TERESE_COFIN_DM_1274 - OBB2022AT Restauro e revisione funzionale Convento Terese - Cofin DM 1274	10	CA.3.11.04.32	CONSULENZE TECNICHE		5.322,00
			CA.1.10.01.02	COSTI DI SVILUPPO		45.000,00
			CA.1.10.05.01	MIGLIORIE SU BENI DI TERZI		1.000.000,00
				TOT	0,00	1.050.322,00
AREA TECNICA	OBIETTIVO_STRATEGICO_2023_ ANTINCENDIO Riconversione complessiva degli spazi di Ateneo	11	CA.3.11.04.32	CONSULENZE TECNICHE		70.000,00
			CA.1.10.05.01	MIGLIORIE SU BENI DI TERZI		600.000,00
				TOT	0,00	670.000,00
AREA TECNICA	OBIETTIVO_STRATEGICO_2023_ AULE Nuovo assetto aule	12	CA.3.11.04.32	CONSULENZE TECNICHE		30.000,00
			CA.1.11.01.01	EDIFICI		450.000,00
				TOT	0,00	480.000,00
ADSS	PRO3_2021-2023_ADSS - Programma A4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	3	CA.4.11.01.19	Programmazione Triennale	569.054,00	
			CA.3.10.02.07	Altri Interventi A Favore Studenti		300.000,00
			CA.3.10.10.01	Compensi A Relatori Per Partecipazione Convegni E Seminari		88.660,00
			CA.3.10.10.05	Spese Per Ristorazione E Ospitalità		0,00
			CA.3.10.10.06	Spese Allestimento Manifestazioni, Convegni E Seminari		6.967,00
			CA.3.11.01.19	Formazione Del Personale - Escluso Relative Missioni		4.000,00
			CA.3.11.04.35	Prestaz.Professionali		93.427,00
			CA.3.16.02.09	Trasferimenti interni per ritenute a favore della Premialità 2%		10.000,00
			CA.1.10.03.02	Licenze Software		66.000,00
				TOT	0,00	569.054,00
ARSBD - servizio trasferimento	PRO3_2021-2023_STTTI - Programma B2 trasferimento tecnologico e di conoscenze	2	CA.4.11.01.19	Programmazione Triennale	401.135,00	
			CA.3.10.05.01	Costi Per Assegni Di Ricerca		140.582,00
			CA.3.10.10.01	Compensi A Relatori Per		15.343,00

STRUTTURA	PROGETTO	OB. DI RIFERIM	CODICE CONTO	DENOMINAZIONE CONTO	RICAVO	COSTO	
tecnologico territorio e innovazione				Partecipazione Convegni E Seminari			
			CA.3.10.10.05	Spese Per Ristorazione E Ospitalità		1.734,00	
			CA.3.10.10.06	Spese Allestimento Manifestazioni, Convegni E Seminari		15.033,00	
			CA.3.10.10.07	Spese Per Materiale Promozionale		5.463,00	
			CA.3.11.01.13	Compet. Fisse Pers. T.A. T.Det.		68.947,00	
			CA.3.11.01.18	Missioni - Indennità E Rimborso Spese Pers. T.A.		7.337,00	
			CA.3.11.01.19	Formazione Del Personale - Escluso Relative Missioni		20.298,00	
			CA.3.11.04.26	Premi Su Progetti/Concorsi		32.000,00	
			CA.3.11.04.32	Consulenze Tecniche		39.500,00	
			CA.3.11.04.35	Prestaz. Professionali		36.192,00	
			CA.1.10.02.01	Diritti Di Brevetto Industriale		18.706,00	
				TOT		0,00	401.135,00
				TOT COMPL.		970.189	3.170.511

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

2.2.3 Le politiche per la qualità

In maggio 2022, allo scadere dei cinque anni dal decreto di accreditamento ministeriale del 2017, il NdV ha rendicontato sulle attività che ha messo in campo per il superamento delle criticità di sistema evidenziate da ANVUR in occasione della visita di accreditamento periodico dei corsi di studio e delle sedi. La rendicontazione ha evidenziato che il Sistema AQ è fortemente orientato al miglioramento continuo della qualità dei corsi di studio anche perché si applica a una didattica caratterizzata da un consistente ricorso a docenti e professionisti esterni all'Ateneo.

Dato che il PQ e del NdV avevano concluso il loro mandato rispettivamente il primo dicembre 2021 e il 30 settembre 2022, nel 2022 i due principali organi di AQ Iuav sono stati rinnovati. Il nuovo PQ ha lavorato in continuità con il precedente proseguendo nelle attività di implementazione del sistema di assicurazione della qualità della ricerca, della terza missione e della didattica confermando una maggiore attenzione ai risultati effettivi delle azioni intraprese per il miglioramento. Il nuovo Nucleo si è insediato a fine 2022 con l'obiettivo di dare massima priorità al benessere della comunità studentesca e già dalla prima riunione ha sottolineato l'importanza del lavoro congiunto con il PQ e con la governance, in particolare con il rettore e direttore generale.

Le principali attività del Sistema AQ hanno riguardato:

- 1) la promozione della cultura della qualità dell'Ateneo, che si è realizzata con attività di comunicazione e di consultazione rivolte a docenti e studenti. Le attività in presenza sono state introdotte con gradualità in relazione alle diverse fasi di criticità legate all'emergenza sanitaria;
- 2) la valorizzazione delle opinioni degli studenti e delle studentesse frequentanti, con la conferma

nell'applicazione delle linee guida di supporto ai coordinatori dei corsi di studio per la gestione dei (o delle) docenti con valutazioni negative da parte degli studenti e delle studentesse. Il questionario è stato modificato per monitorare l'apprezzamento della didattica a distanza;

- 3) il supporto all'aggiornamento periodico delle informazioni contenute nelle schede SUA-CdS;
- 4) il supporto all'autovalutazione delle attività formative, con iniziative riguardanti il monitoraggio della didattica on line in seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19, in particolare il supporto a due questionari ANVUR sulla didattica a distanza alla docenza e alla governance dell'Ateneo e la sostenibilità dei corsi di studio;
- 5) il monitoraggio delle azioni adottate per risolvere le criticità evidenziate nel processo di autovalutazione;
- 6) l'avvio in modo strutturato del monitoraggio della ricerca e della terza missione.

2.2.4 La performance individuale

Il sistema degli obiettivi Iuav, ha una struttura ad albero e viene definito secondo un processo di condivisione a cascata come descritto nei paragrafi precedenti.

Il sistema di misurazione della performance: la scheda individuale

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

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

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

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

Gli indicatori utilizzati possono essere:

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

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

1. per quelli relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita solo alla dirigenza in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati; la finalità implicita è la riduzione o comunque il contenimento dei costi.
2. per quelli relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (allegato 4 del documento sul SMVP Iuav¹⁴) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

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

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

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

Tab 2.12 Ponderazione degli obiettivi per tipologia e ruolo

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

¹⁴ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/sistema-misurazione-e-valutazione-performance-2021.pdf>

È il responsabile/valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo (A) e Struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la tipologia di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% con possibilità di aumento solo per la dirigenza e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo. La scheda obiettivi individuale evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione, la tipologia, il parametro, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target). La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 10, ha poi un impatto sul sistema premiante.

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di misura da 0 a 10. Nella scheda di valutazione individuale per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo". La valutazione complessiva individuale della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli obiettivi di Ateneo e degli obiettivi di Performance dell'area, del contributo alla performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di Struttura e dei Comportamenti organizzativi adottati.

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

Tabella 2.13: scala di misura della performance individuale

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

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

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

Il collegamento al sistema premiante

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

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

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

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

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

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

Tab. 2.14 valutazione e indennità

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

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

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

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

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

Al direttore generale viene erogata una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto. Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legata alla valutazione delle prestazioni:

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

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

Le procedure di conciliazione

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione, composto dal direttore generale in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'Ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I (o le) dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale. È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione. L'OIV interno ha a suo tempo raccomandato che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

2.2.5 La customer satisfaction

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

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

Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, una buona parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il

progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano). Questo consente oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di un confronto esterno.

Per gli aspetti non considerati dai questionari Good Practice sono utilizzati altri questionari integrativi, per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione, raccolta e elaborazione.

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

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

Pari opportunità, comunità e comunicazione

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

Tutte le attività sono documentate nelle pagine del sito web di Ateneo "[Iuav sostenibile](#)".

Si pone particolare attenzione:

- 1) alla adesione a importanti iniziative nazionali per sensibilizzare e mobilitare cittadini, imprese, associazioni e istituzioni sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale
- 2) alla redazione e pubblicazione del bilancio di sostenibilità e del bilancio di genere:
 - il primo è uno strumento che contribuisce a monitorare le attività dell'Ateneo rispetto ai temi della sostenibilità sociale ambientale e economica, a individuare percorsi nuovi da intraprendere ma anche questioni critiche sulle quali intervenire;
 - il secondo approfondisce, sulla base delle linee guida CRUI ed europee, i dati per ciascuna delle componenti dell'Ateneo (studentesse/i, docenti, personale tecnico e amministrativo), rendicontando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere.

A partire dall'edizione 2022, il bilancio di genere raccoglie gli esiti del *gender audit* che ha costituito la base del piano per l'uguaglianza di genere (GEP – Gender Equality Plan) e rappresenta lo strumento primario per il suo annuale monitoraggio.

Il gender equality plan dell'Ateneo

Nel mese di luglio 2022, gli organi di governo dell'Ateneo hanno approvato il primo **piano per l'uguaglianza di genere (GEP)** la cui redazione è stata affidata a uno specifico gruppo di lavoro.

Il piano individua le azioni che l'Ateneo si impegna a realizzare nel triennio 2022-2024 in favore dell'uguaglianza di genere. In linea con le linee guida europee e nazionali in materia, le azioni del piano sono indirizzate verso cinque aree tematiche:

- 1) equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione;
- 2) equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
- 3) uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
- 4) integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
- 5) contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Il documento è strutturato in due parti:

- 1) la prima, dedicata *gender audit*, ovvero la presentazione del contesto di riferimento attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa;
- 2) la seconda interamente concentrata sull'*action plan*, ovvero i criteri e i passaggi preliminari che hanno consentito la definizione del piano, insieme alle schede di dettaglio di tutte le azioni su modello CRUI.

Il GEP si relaziona sia con il Piano di Azioni Positive previsto dal D.Lgs. 198/2006 art. 48 sia con il

bilancio di genere e il programma del rettore che costituisce la base per la definizione del piano strategico di Ateneo attualmente in corso. Il piano è inoltre parte delle attività di sostenibilità in considerazione della stretta correlazione con l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030.

Esso svolge pertanto una funzione sostanziale per le università per pianificare, realizzare, monitorare e valutare le azioni adottate per uguaglianza di genere oltre che essere strumento di comunicazione verso l'esterno dell'impegno dell'Ateneo in tale ambito.

In linea con quanto anticipato nell'edizione precedente del PIAO, **Iuav intende portare a valore quale obiettivo trasversale quello dell'implementazione delle azioni contenute nel piano per l'uguaglianza di genere.**

Successivamente all'approvazione del GEP, la direzione generale ha provveduto ad avviare i lavori sulle azioni 2022 in coordinamento con le/i dirigenti delle aree amministrative di riferimento.

Delle 12 azioni previste, 9 sono state avviate, 5 sono state completate, 2 necessitano di una revisione sulla formulazione o le tempistiche di implementazione.

Si segnalano in particolare, tra le azioni completate:

- la costituzione del tavolo tecnico sul lavoro a distanza (decreto del direttore generale 21 aprile 2022, n. 205)
- l'approvazione del codice per la prevenzione di fenomeni di discriminazione, molestie e mobbing nelle sedute degli organi di governo del mese di novembre
- la realizzazione dell'indagine sul clima e sullo stato dell'uguaglianza di genere nell'Ateneo attraverso delle interviste rivolte ad alcune persone rappresentanti ciascuna delle componenti dell'Ateneo e un questionario online aperto a tutta la comunità Iuav
- la redazione del bilancio di genere 2022 che è stato presentato agli organi di governo per la sua adozione nel mese di dicembre
- la costituzione del gruppo permanente per l'implementazione e il monitoraggio del GEP.

Si rinvia per i dettagli al capitolo dedicato al monitoraggio del GEP dell'edizione 2022 del bilancio di genere.

Per quanto riguarda il **bilancio di genere (BdG)** si evidenzia che, in considerazione del processo di gender mainstreaming avviato dal GEP, il documento è stato integrato e aggiornato nella sua struttura in maniera da raccogliere in un unico documento di sintesi le diverse analisi che illustrano l'intero quadro di Ateneo dal punto di vista normativo, quantitativo e qualitativo, in coerenza con le Linee guida e le disposizioni nazionali ed europee sui piani per l'uguaglianza di genere.

Il nuovo BdG consta di quattro parti che rispondono alle diverse prospettive di analisi già adottate per la predisposizione del GEP:

- 1 l'analisi di contesto, che considera il quadro normativo e strategico di riferimento a livello europeo, nazionale e di Ateneo
- 2 l'analisi quantitativa, che prende in esame le componenti della comunità Iuav attraverso dati, indicatori e grafici in ottica di genere secondo le indicazioni delle Linee guida CRUI oltre a proporre una

riclassificazione del bilancio di Ateneo 2021 in ottica di genere

3. l'analisi qualitativa, che riporta gli esiti delle conversazioni sul genere e dell'indagine online che completano l'analisi numerica attraverso il contatto con la comunità Iuav

4 la rendicontazione delle azioni per l'uguaglianza di genere, con il duplice obiettivo di dare continuità ai BdG precedenti da un lato e avviare il monitoraggio del GEP dall'altro.

Le sezioni sono strutturate in maniera flessibile, correlate e autonome allo stesso tempo così da poter essere considerate sia come un unicum sia separatamente.

Nei prossimi mesi, saranno completate le azioni del GEP in corso e iniziate quelle previste per il 2023, grazie alla costituzione del gruppo di lavoro dedicato e in stretta collaborazione con il presidente del comitato unico di garanzia (CUG), il delegato del rettore per le strategie di Ateneo, la delegata del rettore per le politiche e azioni inerenti l'inclusione, la disabilità e la sostenibilità e il referente per il welfare e lo sport.

La realizzazione delle azioni si accompagnerà al loro puntuale monitoraggio per presentare una rendicontazione ed eventuale proposta di aggiornamento del GEP al termine del primo semestre.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Nella presente sezione confluisce la programmazione contenuta nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) di Iuav per il triennio 2023-2025, nel quale, come previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, vengono individuati gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione, a esito della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio corruttivo degli uffici e dell'individuazione delle relative misure di trattamento nonché gli obiettivi in materia di trasparenza dell'organizzazione e dell'attività amministrativa. Infatti, come previsto dall'art. 6, comma 2, lett. d) del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, nella presente sezione sono individuati *“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, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione”*.

2.3.1 Predisposizione, approvazione e attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza Iuav 2023-2025

La presente sezione è stata predisposta, ai sensi della l. n. 190/2012, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in conformità alla normativa vigente in materia, alle delibere e agli atti di indirizzo emanati in materia dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e in particolare al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, adottato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 e in particolare, al relativo Allegato 1 con riferimento agli aspetti metodologici relativi alla gestione dei rischi corruttivi, al documento recante *“Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022”*, approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022, per gli aspetti da esso trattati e all'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, approvato con la delibera ANAC n. 1208/2017, per gli approfondimenti specifici in esso contenuti per le istituzioni universitarie.

In data 24 giugno 2022, l'Autorità ha pubblicato e posto in consultazione pubblica fino al 15 settembre 2022, lo Schema di Piano Nazionale Anticorruzione 2022-2024, di cui pure si è tenuto conto nella redazione della presente Sezione sebbene non ancora definitivo, con il quale ha inteso fornire alle amministrazioni pubbliche impegnate nella realizzazione degli obiettivi di cui al Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e nell'attuazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 indicazioni per rafforzare l'integrità pubblica e programmare efficaci presidi di prevenzione della corruzione.

Il Piano è stato approvato dal Consiglio dell'Autorità il 16 novembre 2022 ed è in attesa del parere dell'apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali; i contenuti del PNA definitivo, che avrà validità per il triennio 2023-2025, saranno specificatamente esaminati dal RPCT e dalla relativa struttura di supporto e sottoposti al personale delle aree di competenza al fine di adeguare le procedure dell'Ateneo alle indicazioni dell'Autorità.

2.3.1.1 Organizzazione per la prevenzione della corruzione

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT): nomina, compiti e poteri di interlocuzione

L'Ateneo, conformemente all'art. 1, comma 7, legge 190/2012 ha individuato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) la dirigente dell'area didattica e servizi agli studenti, dott.ssa Lucia Basile, nominata dal CDA Iuav con delibera n. 112 del 27 giugno 2018, a partire dal 1° ottobre 2018, che conserva tale incarico fino a diversa disposizione o revoca.

Il RPCT, in particolare, oltre a predisporre la presente sezione del PIAO per la sottoposizione dello stesso al CDA quale Organo di indirizzo per la necessaria approvazione, entro il 31 gennaio di ogni anno:

- segnala al CDA quale Organo di indirizzo e al NdV quale Organismo Interno di Valutazione (OIV) eventuali disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando agli uffici competenti per l'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia;
- vigila sul funzionamento e sull'osservanza della presente sezione del PIAO;
- verifica l'efficace attuazione e idoneità della presente sezione, 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, entro il 15 dicembre di ogni anno, la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nella presente sezione;
- in materia di trasparenza, effettua stabilmente il monitoraggio 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 al CDA quale Organo di indirizzo politico, al NdV quale OIV, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'organo competente in materia disciplinare i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione;
- in materia di whistleblowing, oltre a ricevere e prendere in carico le segnalazioni, pone in essere gli atti necessari ad una prima attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute;
- in materia di imparzialità soggettiva del funzionario, ai sensi del d.lgs. 39/2013 il RPCT ha compiti di vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi.

Il RPCT svolge le sue funzioni in modo indipendente attraverso poteri di interlocuzione con l'organo di indirizzo, con l'OIV e con tutti i soggetti interni all'amministrazione, compreso il DPO per gli aspetti relativi alla protezione dei dati personali e di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, nonché poteri di segnalazione delle violazioni ad ANAC.

A tale riguardo, tutti i soggetti coinvolti nelle fasi di formazione della presente sezione del PIAO hanno l'obbligo di adottare le misure di propria responsabilità previste nello stesso e di collaborare con il RPCT, fornendo le informazioni e gli aggiornamenti necessari.

In particolare, la dirigenza e i (o le) responsabili delle strutture amministrative sono tenuti a collaborare con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia in fase di stesura del PTPCT, ai sensi dell'art. 1, co. 9 lett. a) l. n. 190/2012 e 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.

Inoltre, ai sensi dell'art. 8 del d.P.R. 62/2013, tutti i dipendenti hanno il dovere di rispettare le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione e le prescrizioni contenute nel piano, di prestare la propria collaborazione al RPCT e, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria, di segnalare ai propri superiori gerarchici eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui siano venuti a conoscenza. Tali doveri sono riportati anche all'art. 15, comma 1, del codice etico e di comportamento dell'Università Iuav di Venezia.

Struttura di supporto al RPCT

La struttura di supporto al RPCT è stata individuata, a partire dal 1° marzo 2021, nel servizio affari legali in staff alla direzione generale.

Tale struttura fornisce la sua collaborazione nell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e in particolare nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle misure, sia generali che specifiche, da attuare, tenendo conto dei necessari collegamenti con il Piano Strategico e gli atti di programmazione, anche economico-finanziaria dell'Ateneo, compresi quelli contenuti nelle altre sezioni del presente Piano.

Nel modello organizzativo non sono state previste le figure dei e delle referenti, confrontandosi il RPCT direttamente con la dirigenza e le persone responsabili delle strutture amministrative dell'Ateneo.

Soggetti coinvolti nell'elaborazione

La dirigenza e le persone responsabili delle strutture amministrative dell'Ateneo collaborano con il RPCT, anche ai fini dell'elaborazione della presente sezione, in particolare: nella definizione dell'analisi del contesto esterno e interno, nella mappatura dei processi, nel processo di gestione del rischio, compresa l'identificazione degli eventi rischiosi, l'analisi dei fattori abilitanti, la valutazione del livello di esposizione al rischio e l'identificazione e progettazione delle misure nonché nel monitoraggio sull'attuazione e idoneità delle misure di prevenzione della corruzione, sia generali che specifiche.

Forniscono contributi, per le parti di competenza, in particolare: il servizio affari legali, in relazione alla quantità e alle tipologie dei contenziosi in corso, dei dati sui procedimenti disciplinari di competenza dell'UPD, del Collegio di disciplina e della Commissione di disciplina; i (o le) dirigenti, per i dati sui procedimenti disciplinari di propria competenza; il servizio controllo di gestione e attività ispettive, per le modalità e l'esito delle verifiche ispettive; il servizio organizzazione e sviluppo, in relazione alla formazione programmata ed erogata in materia di anticorruzione e trasparenza.

Con riferimento all'analisi del contesto esterno si utilizzano, in particolare, i dati forniti dalla Prefettura

di Venezia - Ufficio territoriale del Governo, che periodicamente ricostruisce il quadro sul territorio in materia di criminalità.

Adozione, pubblicazione e destinatari della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

A conclusione del processo di redazione, la presente sezione viene sottoposta, unitamente alle altre sezioni del PIAO, per la relativa approvazione da parte del CDA nel rispetto della scadenza del 31 gennaio indicata dall’art. 6, commi 1 e 4 del d.l. n. 80/2021.

Il PIAO è pubblicato nella [sezione “Piano della performance”](#) del portale amministrazione trasparente di Ateneo. Dell’adozione nonché della pubblicazione del Piano viene data apposita comunicazione a tutta la comunità Iuav, al fine del rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

Questa sezione è indirizzata a tutto il personale e a coloro che prestano, a qualunque titolo, servizio presso l’Amministrazione.

La violazione, da parte del personale dell’amministrazione, delle misure di prevenzione previste dalla presente sezione costituisce illecito disciplinare, ai sensi dell’art. 1, comma 14, l. 190/2012.

Attuazione della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

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

Concorrono all’attuazione della presente sezione la dirigenza e coloro che sono responsabili delle strutture ivi indicate. Per quanto riguarda la **Sezione “Gestione del rischio”**, concorrono all’individuazione, adozione, attuazione e monitoraggio delle misure riportate nell’**allegato 2.4 registro dei rischi** e nell’**allegato 2.5 monitoraggio misure 2022**, la dirigenza e coloro che sono responsabili delle strutture indicate nei citati allegati, oltre ai soggetti coinvolti nelle attività relative alla mappatura di processi.

Per quanto riguarda la **Sezione “Trasparenza”**, nell’**allegato 2.6- flussi informativi per la trasparenza** sono riepilogate in forma tabellare le competenze relative alle strutture responsabili per l’elaborazione e la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente, modificate, laddove necessario, in coerenza con le modifiche organizzative eventualmente intervenute.

2.3.1.2 Coordinamento con gli atti di programmazione della performance

Con riferimento al collegamento della presente sezione con la pianificazione strategica, si rappresenta che il Piano Strategico Iuav attualmente in vigore non contiene l’indicazione di specifici obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza; il loro inserimento è previsto a partire dall’adozione del nuovo Piano Strategico, attualmente in corso di elaborazione, per la relativa approvazione nel 2023.

Viene invece allo stato garantito il coordinamento degli obiettivi della presente sezione con quelli contenuti nella sezione performance del presente Piano, predisposta ai sensi dell’articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, dove sono individuati gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni), tenendo conto delle linee

strategiche di Ateneo e in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

In particolare, in tale sezione sono indicati, con le rispettive aree dirigenziali responsabili, gli obiettivi gestionali che riguardano specificamente i temi dell'anticorruzione, dei rischi corruttivi e della trasparenza (allegato 2.3), secondo il collegamento con gli obiettivi di performance per darne effettività.

Si ricorda inoltre che il NdV, nella sua funzione di OIV e senza sovrapposizioni con le funzioni proprie del PQ, certifica annualmente l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e verifica l'andamento della performance e del complessivo funzionamento del SMVP eventualmente segnalando nella sua relazione la necessità o opportunità di interventi correttivi in un'ottica di collaborazione con la direzione dell'Ateneo.

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

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

2.3.2 Gestione del rischio

2.3.2.1 Processo di gestione del rischio

L'Ateneo adotta, in conformità alle indicazioni metodologiche e ai principi riportati nell'allegato 1 del PNA 2019, un processo di gestione del rischio, inteso quale insieme di attività coordinate che l'amministrazione pianifica e attua per individuare, valutare e trattare i rischi corruttivi, al fine di contenerli. In particolare, nel corso del 2021, l'Ateneo ha proceduto a recepire le indicazioni fornite da ANAC con il citato atto di indirizzo, ponendo le basi per mettere a punto una nuova metodologia di analisi del rischio che superi le indicazioni dei PNA 2013 e 2015, secondo un principio di gradualità.

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

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

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

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

2.3.2.2 Analisi del contesto

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

CONTESTO ESTERNO

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

Per ulteriori dati sul contesto di riferimento dell'Ateneo si veda anche la sezione 2.1 Valore pubblico, 2.1.1 Il contesto di riferimento esterno.

Contesto internazionale

Come noto, Transparency International, organizzazione che persegue finalità di contrasto alla corruzione, misura annualmente la "percezione della corruzione" secondo un indice ("CPI") che si

riferisce al livello di corruzione e scarsa trasparenza percepito dal cittadino rispetto a chi gestisce la cosa pubblica, così come i conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni e che classifica i Paesi attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti a esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

In base agli ultimi dati disponibili¹⁵, l'Indice di percezione della corruzione (CPI) 2021 pubblicato da Transparency International pone l'Italia al 42° posto in una classifica di 180 Paesi e territori analizzati secondo il livello di corruzione percepita nel settore pubblico.

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

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

Dall'evento di presentazione dei dati del 25 gennaio 2022 è emerso che il progresso dell'Italia evidenziato nell'edizione 2021 del CPI, in linea con il costante miglioramento dal 2012, sarebbe il risultato della crescente attenzione dedicata al problema della corruzione nell'ultimo decennio e farebbe ben sperare per la ripresa economica del Paese dopo la crisi generata dalla pandemia; come è stato evidenziato in tale occasione, infatti, la fase di rilancio del Paese richiede la massima attenzione alla prevenzione dei rischi di corruzione, affinché gli impegni presi per la digitalizzazione, l'innovazione, la transizione ecologica, la sanità e le infrastrutture possano trovare piena realizzazione. Nel suo intervento il Presidente di ANAC, Avv. Giuseppe Busia, ha ribadito la centralità dell'impegno nella prevenzione della corruzione e della trasparenza, anche alla luce dell'opportunità costituita dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dagli investimenti che da questo derivano, ricordando gli obiettivi dell'Autorità con riferimento alla digitalizzazione delle procedure di affidamento al fine di garantire maggiore trasparenza e confronto concorrenziale e, di conseguenza, migliori servizi per la cittadinanza, alla normativa sul whistleblowing, alla banca dati nazionale dei contratti pubblici e alla realizzazione della piattaforma unica della trasparenza.

Contesto nazionale

Con riferimento allo scenario nazionale in materia di episodi di corruzione rilevati, si ritengono particolarmente utili ai fini dell'analisi i risultati del rapporto elaborato da ANAC, presentato in data 17 ottobre 2019 e intitolato "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare"¹⁶, predisposto a partire dall'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel periodo di riferimento.

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

¹⁵ <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione/>

¹⁶ <https://www.anticorruzione.it/-/la-corruzione-in-italia-2016-2019.-numeri-luoghi-e-contropartite-del-malaffare?inheritRedirect=true>

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

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

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

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

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

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

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

Contesto regionale e locale

Con riferimento allo scenario regionale, come emerge dalle relazioni al Parlamento del Ministero dell'Interno in ordine alle attività svolte e ai risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia

per il primo e secondo semestre 2020¹⁷, Il Veneto si conferma come una delle regioni trainanti per l'economia nazionale disponendo di una rete di infrastrutture efficienti che favoriscono lo sviluppo imprenditoriale. Il porto di Venezia-Marghera, l'aeroporto "Marco Polo" e gli interporti di Padova e Verona costituiscono snodi nevralgici per la movimentazione internazionale di passeggeri e merci. Tali importanti infrastrutture se, da un lato, rappresentano un chiaro vantaggio competitivo, dall'altro, richiedono tuttavia una costante attenzione affinché siano tempestivamente poste in essere azioni di contrasto allo sviluppo di traffici criminali transnazionali.

La presenza di ingenti investimenti uniti alla ricchezza prodotta da un reticolo di imprese di dimensioni medie e piccole può rappresentare, inoltre, terreno fertile per i sodalizi criminali mafiosi che, al di fuori del loro territorio, prediligono l'infiltrazione "silenziosa" nell'economia legale. Il rischio di inquinamento dell'economia è ora ulteriormente accentuato dalla crisi generata dall'emergenza Covid-19. In particolare, secondo un'analisi della Banca d'Italia, gli indicatori dell'economia regionale hanno assunto valori negativi, a causa della pandemia, per la prima volta dall'estate 2013, con una conseguente contrazione del PIL per il 2020 maggiore di quella nazionale e che, secondo le stime, potrebbe far registrare una flessione pari a circa il 9,2%¹²⁰. Anche nel Rapporto di Unioncamere Veneto si evidenzia come l'emergenza sanitaria abbia determinato una forte contrazione dell'attività manifatturiera.

La recessione che rischia di travolgere molti settori produttivi agevola le consorterie che, godendo di importanti disponibilità economiche, hanno la possibilità di prestarsi quali "ammortizzatori sociali" illegali, per soggetti ed imprese in difficoltà. Il rischio evidente è che le "mafie", garantendo la liquidità necessaria a tutti gli attori in difficoltà nel panorama economico, possano realizzare una pressione usuraria ed estorsiva, volta all'acquisizione delle attività d'impresa e commerciali.

Per un'analisi riferita alla presenza nel territorio veneto di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso e il possibile impatto sull'Ateneo, ci si è avvalsi dei dati forniti dall'Ufficio territoriale del Governo della Prefettura di Venezia.

La relazione presentata per l'anno 2021 riconferma sostanzialmente il quadro sul territorio regionale e in particolare veneziano già rappresentato nelle precedenti analisi.

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

¹⁷ <https://direzioneeinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>

illecite frutto di attività illegali.

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

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

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

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

Contesto universitario

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

Tali caratteristiche di contesto rendono le amministrazioni del comparto soggette a specifici rischi corruttivi, ai quali l'ANAC ha dedicato una specifica sezione nella parte dedicata alle Istituzioni Universitarie del citato Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016, cui è seguito l'Atto di indirizzo del MIUR del 14 maggio 2018; delle aree di rischio specifiche delle Istituzioni Universitarie nonché dei rischi e delle misure proposte in tali atti di indirizzo l'Ateneo ha tenuto adeguato conto nella propria analisi del rischio, adeguandosi alla maggior parte di esse, come si evidenzia nei paragrafi dedicati alle misure generali e specifiche.

Dato giudiziario sul comparto universitario

Dall'analisi del dato giudiziario relativo al comparto universitario emergono, in particolare numerosi

procedimenti penali relativi a procedure di reclutamento di professori e ricercatori¹⁸; in questo senso, le fattispecie di reato più frequenti sono l'abuso d'ufficio, la corruzione per atti contrari ai doveri d'ufficio e il falso e allo svolgimento di esami universitari¹⁹, dove le fattispecie più frequenti sono il reato di concussione, quello di induzione indebita a dare o promettere utilità e il falso.

Inoltre, in seguito all'esame della giurisprudenza contabile, si segnalano, ad esempio, giudizi di responsabilità in materia di svolgimento di incarichi extra-istituzionali da parte del personale universitario (in questo senso, dall'esame della banca dati delle sentenze della Corte dei conti emergono in particolare numerosi giudizi di responsabilità per danno erariale attivati a carico di professori e ricercatori per lo svolgimento di incarichi vietati o non autorizzati²⁰) ovvero di attribuzione di incarichi di consulenza in violazione della normativa vigente (ad esempio relativi alla difesa e rappresentanza in giudizio dell'ente laddove sia previsto il patrocinio obbligatorio da parte dell'Avvocatura dello Stato) o ancora relativi all'omesso riversamento all'Università di somme pagate dai terzi fruitori delle prestazioni dei laboratori incassati per conto dell'Amministrazione nell'ambito del rapporto di servizio (a seguito di accertamento in sede penale delle condotte illecite contestate).

Gli elementi emersi dall'esame dei dati riportati, insieme ai dati derivanti da interviste del RPCT con i responsabili delle strutture amministrative, comprese le eventuali segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing (non pervenute) o altre modalità e i dati derivanti dai risultati del monitoraggio del RPCT non sono stati inseriti nella precedente analisi ma sono stati comunque posti alla base delle attività di analisi del rischio e in particolare nell'individuazione dei processi a rischio e nell'identificazione dei rischi.

CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi

18 Si veda in particolare l'inchiesta della Procura di Catania denominata "Università Bandita" su presunti concorsi truccati, conclusasi con il rinvio a giudizio per 54 imputati di cui 9 provenienti dal filone che vedeva indagati, tra gli altri, gli ex rettori, oltre a sette professori e capi dipartimento dell'Università catanese mentre altri quarantacinque provengono dal secondo troncone, dove figuravano, tra gli altri, l'ex sindaco di Catania e l'ex procuratore di Catania. Tale inchiesta ha dato origine a ulteriori indagini, ancora in corso, relative ad accordi tra docenti di diverse Università (Mediterranea di Reggio Calabria, Palermo, Sassari, Statale di Milano, Torino, Genova, Stranieri di Perugia e Firenze) per influenzare l'esito di molte procedure di concorso sia per ricercatori che per professori. Gli indagati sono 191 tra ricercatori a tempo indeterminato e precari, professori associati e ordinari, direttori di dipartimento, prorettori e rettori.

19 Si veda in particolare la vicenda giudiziaria che ha riguardato l'Università per Stranieri di Perugia, conclusasi con sette condanne e due assoluzioni a seguito del processo abbreviato; secondo l'accusa nel periodo luglio-novembre 2018 vennero organizzate tre prove di esame in una cooperativa convenzionata con un centro studi a sua volta convenzionato con l'Ateneo di Perugia, dove a fronte del pagamento di una somma di denaro venivano rilasciate le risposte e le prove scritte già svolte per ottenere i certificati di superamento di prove di idoneità linguistica. Per i 9 imputati, accusati a vario titolo di corruzione e falso ideologico, la procura di Monza aveva chiesto fino a 6 anni di condanna nel processo con rito abbreviato.

20 Tale dato viene confermato dalla Requisitoria del Procuratore Regionale presso la Sezione Giurisdizionale per il Veneto della Corte dei Conti in occasione dell'Inaugurazione dell'anno giudiziario 2022 nella quale si evidenzia che, in particolare nel settore universitario, sono stati accertati, anche nel 2021 numerosi casi rientranti nel genus dell'incompatibilità dei pubblici dipendenti e nelle citazioni depositate viene spesso contestato il contestuale svolgimento di attività professionali senza preventiva autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza, in violazione della normativa applicabile (la Procura riporta un caso in cui la stessa ha invitato a dedurre un docente universitario, in servizio presso un Ateneo veneto, il quale ha costituito una società a responsabilità limitata, ha assunto la carica di Amministratore Unico nonché di Direttore Tecnico ed è stato nominato Consigliere e Presidente del Consiglio di Amministrazione a tempo indeterminato con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, in violazione della normativa in materia di incompatibilità).

che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione. Entrambi questi aspetti influiscono sul sistema di prevenzione della corruzione e sono in grado di incidere sul suo livello di attuazione e di adeguatezza.

Organizzazione amministrativo-gestionale

Per quanto riguarda gli organi dell'Ateneo di governo, gestione, controllo e valutazione, consultivi e di garanzia si rinvia al vigente statuto di Ateneo e alla pagina [organi di indirizzo politico amministrativo](#). Con riferimento alla struttura organizzativa, all'organigramma, ai ruoli e alle responsabilità e alla qualità e quantità del personale, si rinvia ai dati contenuti nella sottosezione 3.1 Struttura organizzativa della sezione Organizzazione e capitale umano; per i sistemi e le tecnologie in uso, pur limitatamente al Piano del lavoro agile, e per le conoscenze del personale si rinvia a quanto contenuto nelle sottosezioni 3.2 Organizzazione del lavoro agile e 3.4 Formazione del personale della sezione Organizzazione e capitale umano.

Nel portale dell'Ateneo, alla pagina [la nostra organizzazione](#) è inoltre reperibile il dettaglio su nominativi, competenze e funzioni dei servizi dell'amministrazione.

Nel corso del 2022 sono stati adottati i seguenti provvedimenti di riorganizzazione:

- riorganizzazione della Divisione Bilancio e Finanza con ridefinizione dei servizi, chiusura del "servizio contabilità fornitori e tesoriere" e apertura del "servizio contabilità area didattica e istituzionale" e "servizio contabilità area ricerca e dipartimento", con DDG rep. n. 165 del 29/03/2022;
- istituzione del "servizio sviluppo edilizio" in staff all'Area Tecnica e spostamento del RSPP dall'Area tecnica ai servizi in staff alla Direzione Generale, con DDG rep. n. 355 del 29/06/2022;
- spostamento del DPO dall'Area Tecnica ai servizi in staff alla Direzione Generale, con DDG rep. n. 553 del 5/10/2022.

Procedimenti penali e segnalazioni tramite il canale "whistleblowing"

Nel corso del 2022 non vi sono state denunce, riguardanti eventi corruttivi, a carico di dipendenti dell'amministrazione né l'amministrazione ha avuto notizia da parte di propri dipendenti di essere stati destinatari di un procedimento penale.

Nel 2022 non sono pervenute segnalazioni tramite il canale "whistleblowing".

Procedimenti disciplinari

Con riferimento ai procedimenti disciplinari si segnala che nel corso del 2022 è stato avviato un procedimento disciplinare a carico del personale tecnico amministrativo di competenza del dirigente dell'area di afferenza del dipendente, conclusosi con il richiamo verbale; nei confronti del medesimo dipendente, su segnalazione del dirigente competente, è stati avviati due procedimenti di competenza dell'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD), attualmente in corso, mentre non sono stati avviati procedimenti a carico della componente docente e di quella studentesca.

Stato del contenzioso

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

Anche nel 2022, grazie a un'attenta attività di precontenzioso da parte delle strutture amministrative e a una serie di azioni volte a sensibilizzare tutta la comunità universitaria sulle regole di comportamento, comprese quelle in materia di conflitto d'interessi, nonché all'introduzione di regole più oggettive da applicare nei procedimenti sia attraverso l'emanazione di regolamenti che di atti deliberativi degli organi di governo, il numero di contenziosi sorti e dei procedimenti disciplinari avviati è stato contenuto.

I contenziosi pendenti riguardano, in particolare:

- il personale docente (allo stato in totale 6) ed hanno ad oggetto, in un caso l'impugnazione degli atti di un procedimento disciplinare attivato per lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali non autorizzati, in altri casi le procedure per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ex art. 24, lettere a) e b) della legge 240/2010 e in un ultimo caso il riconoscimento di compensi integrativi spettanti per attività di insegnamento;
- i fornitori (allo stato in totale 3) aventi ad oggetto casi di inadempimento contrattuale.

Non risultano invece pendenti contenziosi riguardanti il personale tecnico-amministrativo.

In generale non emergono particolari criticità o particolari differenze rispetto al contenzioso degli anni precedenti sia dal punto di vista della rilevanza economica che dal punto di vista numerico.

Mappatura dei processi dell'organizzazione

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

Come programmato nel precedente Piano, nel corso del 2022 le strutture amministrative hanno continuato e portato a compimento le attività connesse alla realizzazione della mappatura dei processi. Nello specifico, su indicazione del RPCT, a partire dall'elenco dei processi realizzato nel 2021 (comprensivo della descrizione del primo gruppo di processi già svolta per l'analisi del rischio svolta e inserita nel precedente Piano), ciascun dirigente, con il coordinamento del servizio organizzazione ha concluso la fase di descrizione delle fasi e delle attività dei processi di propria competenza.

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

La mappatura dei processi, da aggiornare in caso di intervento di modifiche organizzative o della struttura dei processi dell'Ateneo, è resa disponibile alla pagina [Altri contenuti - Prevenzione della Corruzione](#) del portale Amministrazione trasparente.

2.3.2.3 Valutazione del rischio

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

Identificazione del rischio

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

A tale riguardo, come si è avuto modo di illustrare nel Piano 2022-24, per il primo ciclo, annuale, di gestione del rischio secondo la metodologia indicata da ANAC nel suddetto Allegato 1, l'RPCT aveva chiesto alla dirigenza con la nota prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021 di procedere individuando, sulla base dei criteri forniti, un primo gruppo di processi ad alta priorità (minimo 2 per area) da descrivere e analizzare, svolgendo, sulla base delle *"Indicazioni operative per la gestione del rischio di corruzione dell'Università Iuav di Venezia"* allegate alla nota, le successive fasi di identificazione, analisi e trattamento del rischio da integrare gradualmente nei successivi cicli di gestione; il risultato dell'attività così svolta era stato inserito nel registro dei rischi allegato al precedente Piano.

Nel corso del 2022, a seguito del completamento nel mese di settembre della mappatura dei processi con la descrizione delle fasi e delle attività, il RPCT con nota prot. n. 66395 del 19 ottobre 2022 ha fornito indicazioni per la prosecuzione delle attività di analisi, valutazione e trattamento del rischio sui processi di Ateneo, per estendere gradualmente l'attività di analisi su tutti i processi per i quali vengano individuati eventi rischiosi, come da obiettivo n. 5 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) Iuav 2022-2024 "Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA".

Per procedere a tali attività il servizio di supporto al RPCT ha realizzato e messo a disposizione dei dirigenti un apposito file, contenente la ricognizione e l'abbinamento ai processi e alle rispettive fasi della mappatura:

- 1) dei rischi rilevati e delle misure adottate fino al PTPCT 2021- 2023;
- 2) dei rischi rilevati, analizzati e valutati (sulla base dei nuovi criteri di valutazione) nel PIAO 2022-2024 e delle relative misure, allo stato ancora in fase di attuazione;
- 3) dei rischi individuati negli atti di indirizzo di ANAC (PNA) e delle misure proposte dall'Autorità per il loro contenimento, con particolare riferimento all'area dei contratti pubblici, come analizzati da ultimo nel PNA 2022-24 allora in consultazione e alle aree specifiche delle Istituzioni Universitarie come analizzate nel PNA 2017;
- 4) di ulteriori rischi individuati per comparazione con amministrazioni analoghe o con processi analoghi.

A partire da tale ricognizione dei rischi, ciascun dirigente, comunque libero di modificarla ovvero integrarla con altri rischi emersi dall'analisi, avrebbe dovuto individuare i rischi e compiere su di essi le

successive attività di analisi, di valutazione ed eventualmente di trattamento, seguendo le indicazioni di cui alla nota del RPCT prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021 già citata e utilizzando il modello di registro dei rischi già utilizzato per l'analisi inserita nel precedente Piano.

Il servizio di supporto al RPCT ha pertanto supportato i dirigenti nello svolgimento delle suddette attività, anche con appositi incontri con i dirigenti e il personale delle strutture interessate.

L'esito di tale attività, da integrare e modificare nei successivi cicli di gestione, è riportato nel paragrafo Misure specifiche.

Analisi del rischio

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

Con riferimento all'analisi dei rischi identificati, questa ha ricompreso, in particolare, i fattori abilitanti dell'evento rischioso ovvero le condizioni organizzative che favoriscono il verificarsi dell'evento; ciò, per permettere di individuare le misure di prevenzione specifiche più efficaci per il loro trattamento.

Per quanto riguarda la stima del livello di rischio, si è scelto di procedere secondo un approccio qualitativo come indicato dall'Autorità nella relativa sezione dell'Allegato 1 al PNA 2019, utilizzando i seguenti criteri, nell'ambito di quelli suggeriti da ANAC, quali indicatori di stima del rischio:

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

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

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

Tab. 2.15 Aree di rischio

AREE DI RISCHIO GENERALI – COMUNI A TUTTE LE AMMINISTRAZIONI:	Riferimenti
A) Acquisizione e progressione del personale	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA punto b, Par. 6.3, nota 10

AREE DI RISCHIO GENERALI – COMUNI A TUTTE LE AMMINISTRAZIONI:	Riferimenti
B) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente ad autorizzazioni e concessioni (art. 1, comma 16, lett. a), l. n. 190/2012)
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Allegato 2 del PNA 2013, corrispondente alla concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (art. 1, comma 16, lett. c), l. n. 190/2012)
D) Contratti pubblici D.1) Programmazione D.2) Progettazione della gara D.3) Selezione del contraente D.4) Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto D.5) Esecuzione D.6) Rendicontazione	L. n. 190/2012 – PNA 2013 e Aggiornamento 2015 al PNA, con particolare riferimento al paragrafo 4. Fasi delle procedure di approvvigionamento
E) Incarichi e nomine	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
F) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
G) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
H) Affari legali e contenzioso	Aree di rischio generali – Aggiornamento 2015 al PNA (Parte generale Par. 6.3 lettera b)
I) Amministrazione e servizi	Area di rischio individuata dall'Ateneo
AREE SPECIFICHE - ISTITUZIONI UNIVERSITARIE:	Riferimenti
L) Gestione delle attività di ricerca L.1) Progettazione della ricerca L.2) Valutazione e finanziamento dei progetti L.3) Svolgimento della ricerca L.4) Esiti della ricerca	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
M) Gestione della didattica M.1) Organizzazione della didattica M.2) Accredimento delle sedi e dei corsi di studio M.3) Svolgimento della didattica	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
N) Reclutamento dei docenti N.1) Reclutamento a livello locale N.2) Reclutamento ai sensi dell'art. 24, co. 6, l. n. 240/2010 N.3) Formazione delle commissioni giudicatrici	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
O) Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA
P) Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie dell'Aggiornamento 2017 al PNA

Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio ha l'obiettivo di stabilire, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, le

priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

Nel trattamento dei rischi individuati e dunque nell'individuazione delle misure viene data priorità al trattamento dei rischi rispetto ai quali livello di esposizione risulta medio o alto.

2.3.2.4 Trattamento del rischio

La fase conclusiva del processo di gestione del rischio è rappresentata dall'attività di trattamento del rischio, costituita dall'attività di individuazione e programmazione di misure specifiche (che agiscono in maniera puntuale sugli specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano per l'incidenza su problemi specifici) ritenute idonee a ridurre il livello di rischio individuato in fase di analisi.

Nel paragrafo Misure specifiche sono individuate le misure specifiche identificate e programmate a seguito delle suddette attività.

Nel paragrafo Misure generali sono invece elencate e descritte le attività svolte con riferimento alle misure di prevenzione generali o obbligatorie (che intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione) e l'eventuale programmazione per l'anno 2022, indicando i soggetti responsabili dell'attuazione delle misure, i tempi di attuazione e i relativi indicatori.

Misure generali

Misure di regolamentazione

Nel corso del 2022 è continuata l'attività di semplificazione, revisione, aggiornamento e adeguamento della normativa interna di Ateneo, nell'ottica di semplificazione dei processi e delle procedure, nonché di riduzione dell'utilizzo arbitrario della discrezionalità, con l'aggiornamento dei seguenti regolamenti e codici:

- regolamento per il funzionamento del comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro le discriminazioni e di difesa degli studenti (emanato con decreto rettorale 1° febbraio 2022 n. 54);
- regolamento di Ateneo sulla partecipazione dell'università a società di capitali e a consorzi di diritto privato e sugli spin off/start up dell'Università Iuav di Venezia (emanato con decreto rettorale 1° febbraio 2022 n. 56);
- regolamento di Ateneo dei corsi di dottorato e in materia di dottorato di ricerca (emanato con decreto rettorale 11 marzo 2022 n. 137);
- regolamento del sistema interno di qualità per la verifica dei progetti ai sensi dell'articolo 26 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 e successive modificazioni e integrazioni (emanato con decreto rettorale 5 aprile 2022 n. 172);
- regolamento in materia di attribuzione dei doveri didattici dei docenti ai sensi dell'articolo 6 della legge 30 dicembre 2010 n. 240 (emanato con decreto rettorale 5 aprile 2022 n. 178);
- regolamento di Ateneo sulla contribuzione studentesca (emanato con decreto rettorale 31 maggio

- 2022 n. 304);
- regolamento per l'erogazione di contributi economici a favore del personale tecnico e amministrativo (emanato con decreto rettorale 5 luglio 2022 n. 376);
 - regolamento di Ateneo per la disciplina delle spese di gestione relative alla rappresentanza, all'ospitalità, all'organizzazione di manifestazioni e convegni e alle spese non rientranti nelle acquisizioni in economia (emanato, da ultimo, con decreto rettorale 5 luglio 2022 n. 380);
 - regolamento per la disciplina di procedure comparative per il conferimento di incarichi individuali di collaborazione di natura autonoma (emanato con decreto rettorale 1° agosto 2022, n. 439);
 - regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (emanato, da ultimo, con decreto rettorale 4 ottobre 2022 n. 572);
 - regolamento per la disciplina della trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (emanato con decreto rettorale 4 ottobre 2022 n. 573);
 - regolamento interno per il conferimento di assegni per la collaborazione ad attività di ricerca (emanato con decreto rettorale 6 ottobre 2022 n. 579);
 - regolamento di composizione e funzionamento della commissione etica dell'Università Iuav di Venezia (emanato con decreto rettorale 24 ottobre 2022 n. 616);
 - codice per la prevenzione di fenomeni di discriminazione, molestie e mobbing e il loro contrasto (emanato con decreto rettorale 5 dicembre 2022 n. 712);
 - regolamento delle missioni, delle trasferte e relativo rimborso spese (emanato con decreto rettorale 5 dicembre 2022 n. 713).

Come programmato nel precedente Piano, nel corso 2022 si è proceduto a:

- adottare il codice etico e di comportamento dell'Università Iuav di Venezia e alla modifica dei seguenti regolamenti:
- modificare il regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dell'articolo 1, comma 9 della legge 4 novembre 2005, n. 230 (emanato con decreto rettorale 30 maggio 2022 n. 300);
- modificare il regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia (emanato con decreto rettorale 30 maggio 2022 n. 300).

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

Per il 2023 si prevedono le seguenti misure:

Tab. 2.16 misure

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure di regolamentazione	adozione del regolamento sullo svolgimento incarichi extra-istituzionali da parte del	AFRU – servizio concorsi e	31/12/2023	On/off

	Personale tecnico-amministrativo	carriere personale ta e previdenza		
--	----------------------------------	------------------------------------	--	--

Misure di formazione

Nel corso del 2022 le attività formative sono state erogate in parte in presenza e in parte a distanza. Al riguardo, si rinvia alla sezione Organizzazione e Capitale Umano del presente Piano e in particolare al paragrafo 3.4 Formazione del personale.

Per quanto riguarda la formazione rilevante ai fini della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione erogata da soggetti esterni nel corso del 2022 nella seguente tabella riepilogativa sono indicati i temi affrontati, il numero di ore di corso e il numero di partecipanti alle stesse.

Tab. 2.17 Formazione – anno 2022

n. partecipanti	titolo attività	ente formatore	giorni	ore corso
3	Giornata della Trasparenza degli Atenei veneti	Università di Padova; Università Ca' Foscari Venezia; Università Iuav di Venezia; Università di Verona	1	7
2	Riunione del Gruppo di Lavoro GLAT	CODAU; Atenei partecipanti	1	3

fonte: servizio organizzazione e sviluppo

Come programmato, nel 2022 è stata emanata una circolare esplicativa e contenente istruzioni operative per l'applicazione del codice etico e di comportamento, rivolta a tutti i destinatari del codice (circolare del direttore generale rep. n. 2 del 17 febbraio 2022).

Anche per la formazione specifica in materia di privacy nell'anno 2022 si rinvia alla sezione Organizzazione e Capitale Umano del presente Piano e in particolare al paragrafo 3.4 Formazione del personale.

Per il 2023 si programmano, in particolare, i seguenti interventi formativi.

Tab. 2.18 Formazione – anno 2023

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure di formazione	Formazione specifica in materia di anticorruzione e trasparenza per la struttura di supporto al RPCT (corso ValorePA)	DG - servizio affari legali	31/12/2023	On/off

Misure di rotazione del personale

Rotazione ordinaria

Iuav è fra i più piccoli atenei italiani con:

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

Come indicato nel precedente PTPCT, pur in un quadro che rende particolarmente complicata l'individuazione di figure alternative e analoghe per competenza, è continuato anche nel 2021

l'adeguamento organizzativo in applicazione dei criteri indicati nel 2018 permettendo all'Ateneo di assolvere a quanto richiesto e ribadito dall'aggiornamento 2018 al PNA in merito alla rotazione ordinaria del personale quale misura di prevenzione della corruzione, procedendo sulla base di richieste di mobilità interna e di manifestazione di interesse senza trascurare la salvaguardia dell'operatività e la funzionalità dei servizi e di garantire la continuità dell'azione amministrativa. Sono riconfermati gli adempimenti preliminari, i criteri da adottare e gli ambiti di applicazione per la rotazione ordinaria indicati nel precedente PTPCT.

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

Rotazione straordinaria

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

Codice etico e di comportamento

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

Come evidenziato nel precedente Piano, ha proceduto all'unificazione, in adesione a quanto raccomandato da ANAC con la citata delibera nonché quanto previsto dalle "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche", approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 e in ottemperanza a quanto programmato nel PTPCT 2019-2021, pur in assenza di linee guida specifiche per il settore delle Università preannunciate da ANAC.

Il codice etico e di comportamento, predisposto dal servizio di supporto al RPCT di Ateneo con la partecipazione dei dirigenti, degli organi disciplinari di Ateneo, del NdV, è stato approvato a seguito di procedura di consultazione pubblica aperta a tutti gli interessati (personale docente e tecnico amministrativo, collaboratori, organizzazioni sindacali rappresentative presenti all'interno dell'Università, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, associazioni e altre organizzazioni rappresentative di particolari interessi, utenti che fruiscono delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo e in particolare studenti) e del prescritto parere del NdV quale Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ateneo, come previsto dall'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001.

Nel codice, emanato con decreto rettorale repertorio n. 52 del 1° febbraio 2022, vengono meglio declinate le norme, distinguendo tra precetti etici, ovvero doveri la cui violazione comporta sanzioni aventi natura non disciplinare e norme di comportamento, ovvero doveri la cui violazione comporta sanzioni di natura disciplinare. All'interno delle norme di comportamento, sono specificate le norme comuni a tutti i destinatari del codice, le norme specifiche per professori e ricercatori e le norme specifiche per gli studenti. Infine, sono meglio precisati il procedimento di accertamento delle violazioni dei precetti etici e i conseguenti aspetti sanzionatori.

Per quanto riguarda la realizzazione azioni di promozione e informazione/formazione sui contenuti del Codice programmata nel precedente Piano, si segnala nel 2022 è stata emanata e condivisa con tutti i soggetti destinatari del codice la circolare del direttore generale rep. n. 2 del 17 febbraio 2022 avente ad oggetto "adozione del codice etico e di comportamento dell'Università Iuav di Venezia" al fine di illustrare la struttura e i principali contenuti del codice nonché di fornire alle strutture amministrative indicazioni sull'applicazione del codice e sugli adempimenti ad esse richiesti.

Si segnala che dal monitoraggio svolto per la relazione annuale nel 2022 non sono risultate violazioni del codice etico e del codice di comportamento.

Per il 2023 si programma la seguente misura.

Tab. 2.19 Misure di formazione

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure di formazione	azioni di sensibilizzazione, promozione, formazione sui contenuti del codice etico e di comportamento	DG – servizio affari legali	31/12/2023	On/off

Misure in materia di conflitto di interessi

Inconferibilità e incompatibilità

La disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità è contenuta nel 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", che disciplina in particolare le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione alle attività svolte in precedenza ovvero in caso condanna per delitti contro la pubblica amministrazione e le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati.

Con riferimento alle situazioni di inconferibilità, ossia l'impossibilità permanente o temporanea di attribuzione dell'incarico, il citato decreto prevede:

- al Capo II, ipotesi di inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica

amministrazione;

- al Capo III, ipotesi di inconferibilità di incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- al Capo IV, ipotesi di inconferibilità di incarichi a componenti di organi di indirizzo politico a incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Mentre non riferimento alle 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 dell'incarico incompatibile, il citato decreto prevede:

- al Capo V - Incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni nonché lo svolgimento di attività professionale;
- al Capo VI - Incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche di componenti di organi di indirizzo politico.

A tale riguardo, il servizio concorsi e carriere personale tecnico-amministrativo e previdenza (AFRU) acquisisce, al momento del conferimento di nuovi incarichi dirigenziali o assimilati, dagli interessati, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di inconferibilità e annualmente, le dichiarazioni sull'insussistenza di cause di incompatibilità e procede alla pubblicazione delle dichiarazioni rese nella sezione Personale, titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice (per il direttore generale) e titolari di incarichi dirigenziali (per i dirigenti non generali) del portale Amministrazione Trasparente. In ottemperanza alle linee guida ANAC emanate con determinazione n. 833 del 3 agosto 2016, il medesimo servizio svolge, in particolare riferimento alle situazioni di inconferibilità di cui al Capo II del decreto verifiche sulle dichiarazioni rese, richiedendo alla Procura competente i casellari giudiziari degli interessati e verificandoli.

Autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali da parte del personale docente e ricercatore e del personale tecnico amministrativo

La disciplina in materia di incarichi extra-istituzionali è contenuta in particolare nell'art. 53, d.lgs. n. 165/2001, che dispone in particolare al comma 2 che *"le pubbliche amministrazioni non possono conferire ai dipendenti incarichi, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, che non siano espressamente previsti o disciplinati da legge o altre fonti normative, o che non siano espressamente autorizzati"* a al comma 5 che *"in ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgano attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente"*.

In materia di conferimento e autorizzazione di incarichi della pubblica amministrazione ai propri dipendenti, poi, il Piano Nazionale Anticorruzione ha previsto come misura obbligatoria l'approvazione

di atti normativi.

A tale riguardo, con riferimento al personale docente e ricercatore si rappresenta che l'Ateneo ha adottato il regolamento sugli incarichi esterni a professori e ricercatori dell'Università Iuav di Venezia emanato con decreto rettorale 2 febbraio 2015, n. 48.

Tuttavia, come indicato nel precedente Piano, ANAC nella parte specifica dedicata alle università contenuta nel PNA 2017, pur evidenziando come lo svolgimento di "attività collaterali di carattere applicativo (consulenza, esercizio professionale, attività redazionali e, in ogni caso, le attività extra-istituzionali)" possa conciliarsi legittimamente e anche virtuosamente con l'autonomia di ricerca, ha rilevato delle criticità nella difformità da parte degli atenei nel disciplinare i conflitti di interesse e le situazioni di incompatibilità anche a fronte del quadro normativo che presenta sovrapposizioni. Infatti, mentre il sopra richiamato art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina in generale il conflitto di interesse per tutti i dipendenti pubblici, l'art. 6, commi 9-12 della legge n. 240/2010 sovrapponendosi alla disciplina del regime di incompatibilità precedente (D.P.R. 382/1980) ha innovato lo statuto del personale docente a tempo pieno e a tempo definito.

Ci sono quindi ora tre distinti regimi:

- a) attività assolutamente incompatibili, che postulano la richiesta obbligatoria di aspettativa, come previsto nell'elenco di cui all'art. 13 del DPR 382/1980;
- b) attività libere, che richiedono una semplice comunicazione, fatto salvo il rispetto degli obblighi istituzionali, come le attività anche retribuite, «di valutazione e di referaggio, lezioni e seminari, attività di collaborazione scientifica e di consulenza, attività di comunicazione e divulgazione scientifica e culturale, nonché attività pubblicistiche ed editoriali» disciplinate all'art. 6, co. 10, della legge n. 240/2010;
- c) attività che richiedono l'autorizzazione del rettore e riguardano le funzioni didattiche e di ricerca, nonché compiti istituzionali e gestionali, da potersi svolgere purché non si determinino situazioni di conflitto di interesse con l'università di appartenenza e a condizione che l'attività non rappresenti detrimento delle attività didattiche, scientifiche e gestionali affidate dall'università di appartenenza (articolo 6, comma 10 della legge n. 240/2010).

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

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

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

Si rileva al riguardo che l'Atto di indirizzo adottato dal MIUR attualmente precisa l'ambito delle incompatibilità ma restano da chiarire alcuni concetti, come ad esempio quello della occasionalità, che rinvia alla discrezionalità degli atenei con il rischio potenziale di non poter giungere a una uniformità di

regolamentazione anche rispetto ai limiti quantitativi e alla individuazione delle professioni interessate. In base a ciò si ribadisce l'indispensabilità di un coordinamento a livello di sistema e che è mantenuto l'impegno dell'Ateneo, già dichiarato nel precedente PTPCT, per un aggiornamento del regolamento attualmente vigente alle innovazioni normative valutando la possibilità di inserire anche le recenti raccomandazioni di ANAC e MIUR nonché la predisposizione di una procedura informatizzata per la richiesta e la concessione dell'autorizzazione preventiva.

Si ricorda inoltre che nel 2021, il rettore ha emanato la nota prot. n. 16421 del 5 marzo 2021 di informazione e sensibilizzazione sul tema a tutto il personale docente.

Con riferimento invece all'emanazione del regolamento per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni retribuiti per il personale tecnico amministrativo, programmata per il 2022, la stessa si riprogramma per il 2023, come previsto nel paragrafo sulle misure di regolamentazione.

Con riferimento alle verifiche, si rappresenta che le stesse vengono effettuate, sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico-amministrativo, ai sensi del regolamento relativo alle verifiche del servizio ispettivo sulle attività extraistituzionali del personale in servizio presso l'Ateneo (emanato con decreto rettorale 1 febbraio 2018 n. 45) mediante controllo a campione da parte della Commissione del servizio ispettivo: In particolare, ai sensi dell'art. 1, commi 3 e 4 del regolamento, "3. La verifica consiste nel determinare, per il personale interessato:

- a) l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale non denunciata o non autorizzata dall'Amministrazione;
- b) l'eventuale svolgimento di attività extraistituzionale incompatibile o inconferibile con le funzioni e gli interessi dell'Università nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

4. Il servizio ispettivo è altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sul singolo dipendente, anche non ricompreso nel campione estratto, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione di tali norme".

Conflitto di interessi

Il conflitto di interessi per i dipendenti pubblici è disciplinato, in particolare, dall'art. 6-bis della l. n. 241/1990 a norma del quale "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 dovere di astensione è poi disciplinato dall'art. 7 del d.p.r. 62/2013 recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici nonché nel codice etico e di comportamento di Ateneo, agli artt. 14 (norme di comportamento comuni) e 23 (norme di comportamento specifiche dei professori e ricercatori), che individuano le procedure per la rilevazione del conflitto di interessi.

Con riferimento specifico alle eventuali situazioni di conflitto di interessi che potrebbero insorgere nell'esercizio delle attività svolte dagli organi dell'Ateneo durante le sedute collegiali, come già esposto nel precedente Piano, il senato accademico nel corso del 2020, aveva posto l'attenzione su tali

possibili rischi; pertanto, sentita la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università Iuav di Venezia, nella seduta del senato accademico del 20 maggio 2020, è stata approvata la raccomandazione agli organi dell'Ateneo di una applicazione rigorosa e prudentiale delle norme regolamentari, accogliendo un concetto di conflitto di interessi nella sua accezione più ampia, così come individuato dall'ANAC in *“qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale. Pertanto, alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto esplicitate all'articolo 7 del d.p.r. n. 62 del 2013, si aggiungono quelle di potenziale conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa”*.

Fermo restando che la verifica della sussistenza del conflitto di interessi deve tener conto dell'esistenza di una correlazione immediata e diretta tra il contenuto della deliberazione e gli specifici interessi del componente dell'organo. Successivamente, con l'emanazione del nuovo codice etico e di comportamento dell'Ateneo si è provveduto a dettagliare contenuti e procedure in ordine alla procedura per la rilevazione del conflitto di interessi.

Con specifico riferimento alla materia degli appalti si prevede per il 2023 la procedimentalizzazione di quanto previsto dall'art. 42 del d.lgs. n. 50/2016 e delle linee guida ANAC n. 15/2019 (Delibera ANAC n. 494/2019) per cui 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. Per il 2023 si prevede in particolare l'adozione della seguente misura.

Tab. 2.20 Misure in materia di conflitto di interessi

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Misure in materia di conflitto di interessi	Adeguamento delle procedure in materia di acquisizione forniture, servizi e lavori in materia di conflitto di interessi per il RUP e gli operatori della stazione appaltante	DG – servizio affari legali; servizio acquisti	31/12/2023	On/off

Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)

Con riferimento a quanto prescritto dal comma 16-ter dell'art. 53 del decreto legislativo 165/2001 introdotto dalla legge 190/2012 finalizzato a limitare il rischio di corruzione connesso a situazioni conseguenti all'impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, la norma prevede una limitazione della libertà negoziale del o della dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro per eliminare possibili accordi fraudolenti: *“I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i*

soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”.

Come indicato nei precedenti Piani, l'Ateneo ha provveduto a diffondere tra il personale adeguata informativa in merito all'inserimento di una apposita clausola ostatica:

- nei contratti di assunzione del personale tecnico amministrativo e dirigenziale
- nei contratti di conferimento di incarichi di cui al D.Lgs. 39/2013 a soggetti esterni all'Ateneo
- nei bandi di gara, nei capitolati speciali e nelle richieste di preventivo
- nelle dichiarazioni sostitutive rese dai partecipanti alle procedure di affidamento.

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

In relazione a quanto programmato, l'Ateneo ha realizzato una prima bozza di circolare in materia di pantouflage.

Tuttavia, si segnala l'intervento, in corso dell'anno, del PNA per il triennio 2023-2025, nel quale sono inserite nuove indicazioni in merito alle misure da adottare nel Piano e nel Codice di comportamento nonché in merito alle procedure di verifica da porre in essere da parte delle amministrazioni in materia di pantouflage. Pertanto, si è ritenuto di attendere la versione definitiva del Piano, in modo da poter adeguare i contenuti della circolare a quanto contenuto nel citato atto di indirizzo. Di conseguenza, la bozza di circolare già redatta sarà oggetto di verifica e adeguamento rispetto agli aggiornamenti contenuti nel PNA 2023-2025.

Per il 2023 pertanto, si programma la seguente misura:

Tab. 2.21 Pantouflage

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro – "Pantouflage"	Redazione e diffusione di una circolare in materia di pantouflage, in adeguamento agli aggiornamenti contenuti nel PNA 2023-2025.	DG - servizio affari legali; AFRU – servizio concorsi e carriere pta; DG – servizio acquisti;	31/12/2023	On/off

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

Alle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 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 adegua alla normativa con alcune previsioni regolamentari. Nel caso della disciplina di chiamata dei professori di prima e seconda fascia (art. 4, comma 6 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, comma 9 del Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010 n. 40 e dell'articolo 1, comma 9 della legge 4 novembre 2005 n. 230).

I procedimenti disciplinari

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

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

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

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

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

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

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

Si segnala che le elezioni dei componenti interni sono state indette con decreto rettorale 4 agosto 2022, n. 454; non essendo pervenute candidature in seguito all'avviso, con delibera del 26 settembre

2022, il SA, conformemente all'art. 3, comma 10 del citato regolamento ha designato tutti i componenti del collegio di disciplina, compresi quelli interni e con successivo decreto rettorale 10 ottobre 2022, n. 587, il collegio è stato costituito e nominato nella sua interezza per il triennio accademico 2022/2025. Per quanto concerne i procedimenti disciplinari del personale tecnico e amministrativo essi sono di competenza dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) a eccezione delle infrazioni punibili con il solo richiamo verbali che competono invece ai dirigenti, ai sensi del decreto legislativo 165/2001 così come recentemente aggiornato dal decreto legislativo 75/2017.

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

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

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

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

Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti (whistleblowing)

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

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

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

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

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

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

Come annunciato in premessa, con la delibera ANAC numero 469 del 9 giugno 2021 sono state approvate le "Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui

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

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

Per il 2022 era stato programmato un aggiornamento della procedura adottata dall'Ateneo per le segnalazioni. A tale riguardo si precisa che nel corso dell'anno è stata oggetto di valutazione la Piattaforma open source "Globleaks" per la presentazione e la gestione informatizzata delle segnalazioni e si è ritenuto necessario ottenere un parere del DPO in merito alla conformità della piattaforma dal punto di vista della garanzia della riservatezza per il segnalante, nonché all'area tecnica e al servizio archivio di Ateneo e flussi documentali in merito alla procedura nel suo complesso.

Pertanto, si prevede di aggiornare la procedura nel corso del 2023 e a tal fine si riprogramma la seguente misura.

Tab. 2.22 Whistleblowing

Tipologia di misura	Misura programmata	Struttura responsabile	Tempi di attuazione	Indicatore
Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti - Whistleblowing	Aggiornamento della procedura in materia di presentazione e gestione delle segnalazioni	DG - servizio affari legali; DG - servizio archivio di Ateneo e flussi documentali; AT	31/12/2023	On/off

Anagrafe unica stazione appaltante: nomina del rasa

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

Alla luce del trasferimento del servizio acquisti di Ateneo, in precedenza in seno all'Area tecnica, presso la Direzione generale, il RPCT ha ritenuto di individuare nel direttore generale il Responsabile

dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA), in luogo del dirigente dell'Area Tecnica.

Patti di integrità

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

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

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

Come programmato nel 2022, con delibera n. 193 del 28 settembre 2022, ai sensi dell'art. 1, comma 17 della l. n. 190/2012, il Consiglio di Amministrazione Luav ha:

- 1) approvato lo schema di patto di integrità allegato alla delibera, da sottoporre agli operatori economici partecipanti alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore alla soglia dell'affidamento diretto;
- 2) incaricato il direttore generale, in osservanza della delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, della trasposizione del patto di integrità sulla modulistica allegata agli avvisi, ai bandi di gara, alle lettere di invito a partecipare alla gara e alle relative pubblicazioni.

A partire dall'adozione di tale delibera, il Patto di integrità è già stato utilizzato anche per alcune procedure.

Per il 2023 si programma il mantenimento di tale misura e di monitorarne l'attuazione.

Misure di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

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

Con l'impulso degli RPCT dei singoli Atenei, si è provveduto a organizzare la Giornata della Trasparenza delle Università del Veneto, avente ad oggetto i 10 anni dalla legge anticorruzione, che si è tenuta il 23 novembre 2022, in modalità mista, in parte in presenza presso l'Università di Padova e in

parte via streaming.

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

Misure specifiche

A seguito delle attività di valutazione dei rischi, i responsabili delle strutture amministrative hanno individuato le misure specifiche. Quanto indicato è stato poi vagliato dal RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati alla dirigenza e a coloro che sono responsabili di struttura per la valutazione della loro performance, così da garantire il necessario coordinamento tra i due strumenti di pianificazione. Gli obiettivi di prevenzione della corruzione, in questo modo, incidono sulla valutazione della performance organizzativa delle strutture e della performance individuale del personale.

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

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

2.3.2.5 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio consente al RPCT di svolgere un controllo, da un lato, sullo stato di attuazione delle misure e, dall'altro, sull'idoneità delle stesse.

L'esito del monitoraggio e dell'aggiornamento rispetto all'effettività e tipologia di misura effettuato dai dirigenti di ciascuna area dirigenziale, rispetto alle misure inserite nel precedente PTPCT, è contenuto nell'**allegato 2.5 monitoraggio misure 2022** al presente Piano, secondo i dati raccolti per area dirigenziale.

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

- sulla totalità delle misure programmate, in autovalutazione da parte della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, con cadenza almeno annuale;

- tramite audit specifici e verifiche sul campo con la struttura organizzativa responsabile della relativa attuazione, da parte del RPCT, su un campione di misure nel rispetto dei criteri indicati nell'allegato 1 al PNA 2019.

2.3.2.6 Riesame

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

2.3.3 Trasparenza

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

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

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

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

Come previsto nel precedente Piano, nel 2022 sono state fornite agli uffici indicazioni aggiornate con riferimento a specifici obblighi di pubblicazione in particolare, per le sottosezioni "Enti controllati", "Personale".

Per il 2023 si riconferma tale misura.

Si segnala inoltre che per garantire il bilanciamento delle disposizioni sulla trasparenza con quelle a tutela della privacy sussiste un rapporto di collaborazione del RPCT con il Data Protection Officer

(DPO) dell'Ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'Ateneo.

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

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

2.3.3.1 Flussi informativi e aggiornamento del dato

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

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

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

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

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

L'**allegato 2.6 flussi informativi per la trasparenza** costituisce il riepilogo aggiornato degli obblighi e delle strutture competenti ai fini di garantire i flussi informativi per la gestione e l'aggiornamento del

dato e dunque per l'individuazione/elaborazione, trasmissione e pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione trasparente.

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

Come programmato nel precedente Piano, nel corso del 2022, anche avvalendosi dell'attività di un gruppo di lavoro appositamente costituito, sono state esaminate varie piattaforme e applicativi per automatizzare la pubblicazione dei dati e documenti verso particolari sottosezioni del portale "Amministrazione trasparente" e in particolare:

- disposizioni generali: atti generali (in particolare, per le circolari interne);
- provvedimenti (in particolare, i decreti del rettore e del direttore generale);
- bandi di gara e contratti;
- registro degli accessi.

Nel corso delle attività è emersa la disponibilità di applicativi forniti dal Consorzio CINECA, che garantiscono oltre al resto un'efficace integrazione tra essi e con gli applicativi CINECA già in uso presso l'Ateneo (TITULUS per il protocollo informatico, U-GOV per la contabilità) e in particolare:

- la piattaforma "U-buy" per la gestione delle procedure di acquisizione di beni, servizi e forniture, che permette anche la pubblicazione dei dati ex l. 190/2012 e gli atti delle procedure);
- la piattaforma PAT (Piattaforma Amministrazione Trasparente).

Per il 2023 si prevede di approfondire le analisi in merito all'opportunità di acquisire i suddetti prodotti.

2.3.3.2 Monitoraggio della sezione amministrazione trasparente

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

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

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

Nella sostanza gli adempimenti per la trasparenza risultano in linea con gli obblighi di legge e il livello

di pubblicazione risulta in genere soddisfacente, la necessità di intervento occasionale da parte del RPCT e del relativo servizio di supporto al fine di fornire soluzioni idonee a contemperare il rispetto della normativa sulla privacy e il necessario adempimento.

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

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

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

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

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

2.3.3.3 Accesso civico e accesso civico generalizzato

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

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

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

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

Inoltre, nella citata pagina Altri contenuti – Accesso civico della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo accessibile al link: <http://www.luav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont1/index.htm> è pubblicato il Registro degli accessi.

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

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

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

Nel corso del 2022 è pervenuta, in data 22 dicembre 2022, un'istanza di accesso prodotta ai sensi degli artt. 22 e ss. della l. 241/1990, trattata dall'amministrazione alla stregua di un'istanza di accesso civico generalizzato con riferimento alla normativa e alla documentazione adottata dall'Ateneo in materia di gestione delle aule didattiche.

Monitoraggio sezione rischi corruttivi e trasparenza

Le modalità e le tempistiche dell'attività di monitoraggio sull'idoneità e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione sono dettagliate nel paragrafo 4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza.

Riesame

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

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

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

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

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

È articolato in due sezioni:

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

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

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

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

La nostra organizzazione

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

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

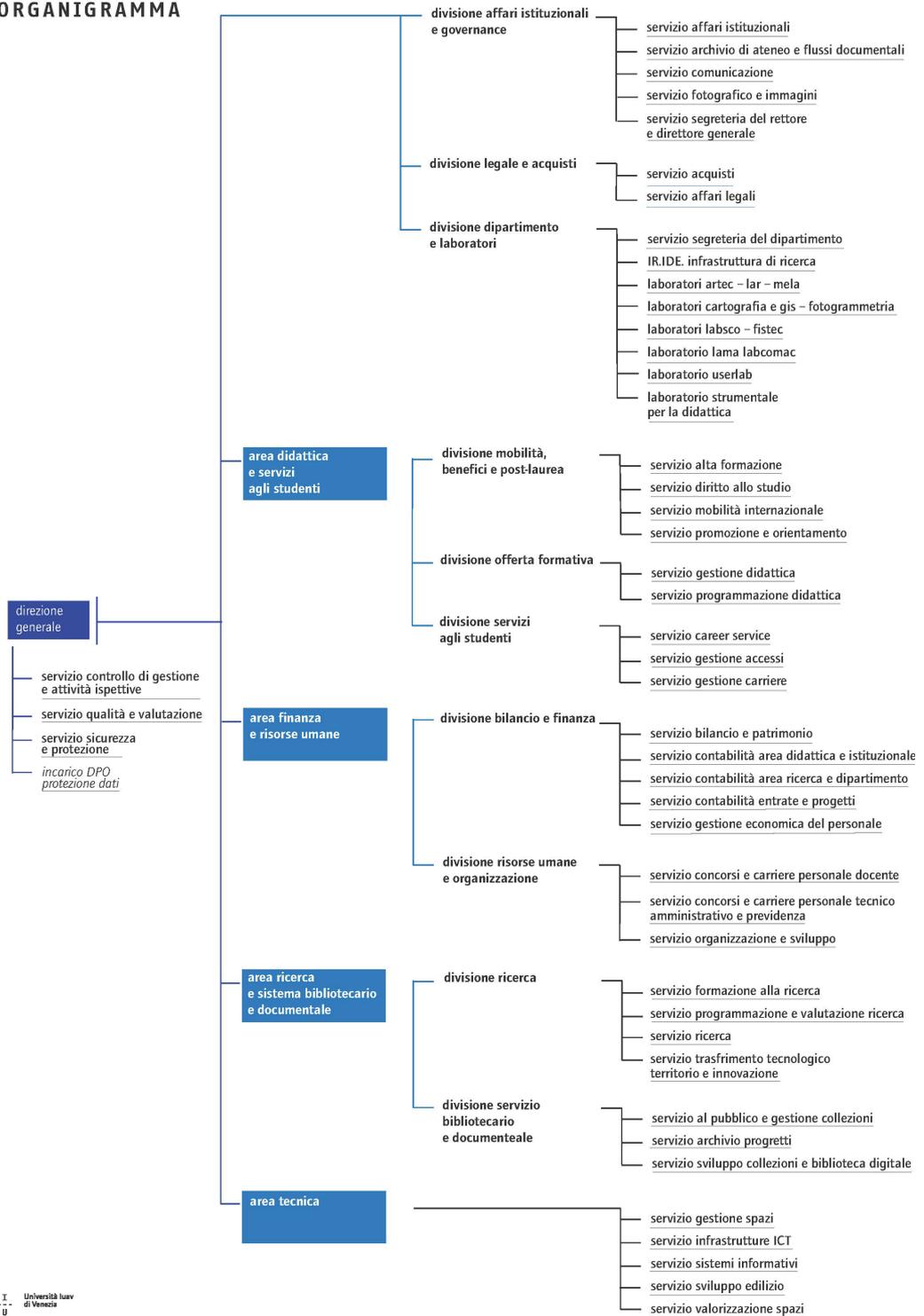
L'operazione di adeguamento della struttura organizzativa ha permesso di razionalizzare e ottimizzare le risorse, garantendo la continuità e la funzionalità dei servizi, anche eliminando duplicazioni di attività, in linea con le più recenti disposizioni ministeriali. Le funzioni in capo alle singole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

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

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

Fig. 3.1 Organigramma dell'Ateneo al 31.12.2022

ORGANIGRAMMA



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

Tab. 3.1- Composizione del personale dell'Università Iuav di Venezia al 31/12/2021

PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO	n.	PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	n.
Dirigenti	5	Professori ordinari	50
PTA – cat. EP	19	Professori associati	76
PTA – cat. D	84	Ricercatori universitari a tempo det.	43
PTA – cat. C	135	Ricercatori universitari	7
PTA - Tecnologo	2	Docenti a contratto 2021-2022	174
Totale personale TA	245	Totale personale docente e ricercatore	350
<i>di cui a tempo determinato</i>	2	Collaboratori alla didattica 2021-2022	345
<i>di cui in aspettativa</i>	1	Totale	695
TOTALE COMPLESSIVO DEL PERSONALE n. 940			

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

Tab. 3.2 Dati di analisi del personale tecnico amministrativo e dirigente

DATI SUL PTA	donne	in %	uomini	in %	totale
Età media del PTA compresi i dirigenti	45,91		46,42		46,16
n. PTA compresi i tempi determinati	161	65,71%	84	34,29%	245
<i>di cui n. Dirigenti</i>	2	40%	3	60%	5

Tab. 3.3 - Dati di analisi del personale docente e ricercatore

DATI SUL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	donne	%	età media	uomini	%	età media	totale	tot media età
Professori Associati	33	43,42	53,06	43	56,58	53,30	76	53,19
Professori Ordinari	22	44,00	59,14	28	56,00	60,57	50	59,94
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	21	48,84	44,38	22	51,16	42,23	43	43,28
Ricercatori Universitari	2	28,57	60,00	5	71,43	63,40	7	62,42
Totale complessivo	78	44,32	54,38	98	56,79	55,68	176	51,30

Tab. 3.4 Dati incarichi PTA

Tipologia incarico	al 31/12/2021	al 31/12/2022
Responsabile di Area	4	4
<i>F</i>	2	2
<i>M</i>	2	2
Responsabile di Divisione	10	8

Tipologia incarico	al 31/12/2021	al 31/12/2022
<i>F</i>	9	7
<i>M</i>	1	1
Responsabile di Servizio	34	37
<i>F</i>	21	25
<i>M</i>	13	12
Funzione Specialistica	14	15
<i>F</i>	10	10
<i>M</i>	4	5
Incarichi EP	2	2
<i>F</i>	2	2
Totale complessivo	64	66

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

Premesse normative

L'art. 263, comma 4-bis del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito con modificazioni dalla L. 77 del 17 luglio 2020 è intervenuto sull'art 14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124, prevedendo che: Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo la cittadinanza, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

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

Da settembre 2020 l’Ateneo ha cominciato una attenta mappatura delle attività che potevano essere svolte in modalità agile, distinguendole da quelle da eseguire in presenza, partendo dal

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

Per meglio definire questi ambiti la direzione ha costituito un tavolo di lavoro con finalità istruttorie e che ha visto tra le sue componenti, oltre a quelle individuate dall'amministrazione, anche un membro individuato dal CUG e uno dalla RSU e OO.SS. Il gruppo di lavoro ha terminato la propria analisi e ha consegnato alla direzione una relazione finale con utili indicazioni e approfondimenti sul lavoro agile e il telelavoro.

Condizioni abilitanti del Lavoro Agile

Misure organizzative e tecnologiche

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

Il monitoraggio di questa fase di avvio è stato necessario per migliorare le criticità che inevitabilmente sono emerse e per passare a una fase di sviluppo più avanzato (ipotesi di piano triennale) dove si potrà valutare di inserire alcuni indicatori per misurare il:

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

d) miglioramento/peggioramento della salute digitale dell'Ateneo (es. semplificazione e digitalizzazione di processi e servizi amministrativi)

Per gli aspetti organizzativi sarà necessario procedere come segue:

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

A dicembre 2021 è stato chiesto alla dirigenza di indicare sul funzionigramma di Ateneo, dove sono indicate le Funzioni in capo a ciascun servizio, i processi che al loro interno hanno attività lavorabili in modalità agile e il numero minimo di personale per servizio che deve garantire la prestazione lavorativa in presenza, che comunque deve essere almeno il 40% del personale afferente allo stesso. Per ciascuna persona poi, tenendo conto del regime orario scelto, sono state indicate le attività che possono essere svolte in modalità agile con l'indicazione dell'obiettivo da raggiungere e l'indicatore per misurare la prestazione. La mappatura così effettuata è poi stata validata dal direttore generale, che ne ha verificato la fattibilità considerando anche le attività indicate nel Piano Strategico. La scelta dell'Ateneo è stata quella di non definire una percentuale di personale che potrà accedere allo smart working, ma di garantire potenzialmente a tutti, a rotazione, la possibilità di usufruire di 1 giorno a settimana o massimo 4 giorni al mese di questa modalità lavorativa.

Tutele maggiori sono garantite per categorie di persone cosiddette "fragili" in ottemperanza a quanto disposto dal Decreto Legge n. 115/2022 (cd Decreto Aiuti Bis) convertito in Legge n. 142/2022, e per genitori con figli di età inferiore ai 3 anni, ai quali viene confermata la possibilità di richiedere fino a due giorni di lavoro agile a settimana, con la possibilità di giustificare gli altri giorni della settimana con congedi giornalieri senza limite rispetto ai giorni in presenza, se compatibile con l'attività svolta.

Di volta in volta vengono altresì prese in considerazione richieste per condizioni di particolare necessità degne di tutela che potrebbero chiedere lo svolgimento temporaneo di un numero di giornate mensili superiori a quelle indicate.

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

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

Tab. 3.5 beneficiari ai diversi istituti*

	Beneficiari 2020	Beneficiari 2021	Beneficiari 2022
Part-time	59	47	42
Telelavoro	14	22	17
Congedi L. 151/2001	5	10	7
Permessi L. 104/1992	38	34	42

c) Accordo individuale e verifica

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

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

Per assicurare una certa flessibilità, sarà possibile modificare il giorno indicato concordandolo preventivamente con il responsabile, che potrà autorizzarlo solo se verrà garantita la presenza di almeno il 40% del personale afferente al servizio, o venire in presenza. Ulteriori modifiche rispetto alla programmazione potranno avvenire solo per esigenze di servizio. Il mancato utilizzo, a qualsiasi titolo, delle giornate di lavoro agile durante la settimana o mese non comporterà il diritto alla differibilità delle stesse in epoca successiva.

Alla fine del periodo indicato dall'amministrazione, il personale tecnico e amministrativo è tenuto a redigere una sintetica, ma esaustiva, relazione in merito al raggiungimento degli obiettivi e dei target prefissati, da consegnare al proprio responsabile di struttura e al dirigente, i quali esprimeranno la valutazione della prestazione resa in modalità agile. La valutazione integralmente o parzialmente positiva della prestazione costituisce condizione necessaria all'accesso alla modalità lavorativa agile. Considerato che lo smart working è diventato una modalità strutturata di lavoro nell'Ateneo, gli obiettivi assegnati alle attività svolte in smart working e gli indicatori saranno oggetto di revisione, anche al fine di prevedere che tali obiettivi entrino a far parte degli obiettivi individuali assegnati annualmente nella scheda di ciascun dipendente, congiuntamente a una revisione dei comportamenti per una verifica più completa e collegata al sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo.

Tab. 3.6 Dimensione LA periodo gennaio/marzo 2022*

	n.	% su totali
n. dipendenti che svolgono attività in SW	167	69%
n. giornate svolte in media in SW a settimana per dipendente	1,5	
n. giornate complessivamente svolte in SW	6.742	15%

*dato a novembre 2022

d) verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico

Nel passaggio dal lavoro “da casa” al lavoro agile, appare di primaria importanza procedere ad una preliminare verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico. Le Linee Guida ministeriali prevedono che per le attività da remoto devono essere utilizzate le postazioni di lavoro fornite dall'amministrazione, mentre finora il (o la) dipendente ha utilizzato prevalentemente le proprie. Questo perché l'amministrazione deve garantire la protezione dei dati e assicurare il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza. È possibile l'utilizzo delle proprie dotazioni tecnologiche solo previo accordo con il datore di lavoro e se queste rispettano i requisiti di sicurezza previsti.

L'amministrazione perciò deve prevedere un importante investimento per poter soddisfare le richieste del personale. Attualmente ha già acquistato 30 pc portatili per tale finalità e ha previsto a budget 2023 l'acquisto di ulteriori strumentazioni per l'incremento della dotazione informatica a favore del personale che lavorerà in smart working.

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

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

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

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

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

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

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

Quanto alla dotazione di hardware di elaborazione (PC portatili), questa è di fatto necessaria per i casi

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

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

Percorsi formativi del personale

Per la corretta introduzione e consolidamento del lavoro agile si ritiene imprescindibile supportare con adeguata formazione il personale, che in questo periodo emergenziale ha dovuto, suo malgrado, apprendere questa modalità lavorativa e i mezzi per svolgerla, quasi con un *training on the job*.

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

Le iniziative formative, che dovranno coinvolgere sia il personale dirigenziale e in posizione di responsabilità, sia chi collabora, saranno di carattere generale su POLA, dirette a incrementare nel personale, a partire da chi ha responsabilità di servizio, le capacità di auto-organizzazione, la puntualità nei tempi di consegna, l'introduzione di attività per obiettivi e risultato. Nel caso di personale dirigenziale o con responsabilità gli eventi formativi sono finalizzati all'apprendimento di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile; per i collaboratori è fondamentale invece l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione di nuove *soft skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza. Per coloro che sono responsabili di struttura è già stato realizzato un corso on-line su "come difendersi dall'affaticamento delle relazioni on-line (*zoom fatigue*)". Come fase di sviluppo si può immaginare una ricognizione per permettere all'amministrazione di conoscere chi è in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile; a tal fine sarà opportuno procedere alla mappatura delle competenze/attitudini del personale T.A. dell'Ateneo, oltre che alla rilevazione dei relativi bisogni formativi.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale

Premessa

Il presente Piano sintetizza le linee generali e programmatiche dell'azione che l'Ateneo vuole realizzare nel triennio 2023-2025. La sua predisposizione è volta a programmare il bisogno di risorse umane ed è definito in coerenza con gli obiettivi del piano strategico di Ateneo e del Piano integrato tenuto conto

dei vincoli del quadro normativo vigente, del turn over derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell'Ateneo.

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

Riferimenti normativi

Il Piano è predisposto in coerenza all'art. 4 c. 2 del d.lgs. 75/2017 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165..", secondo il quale: "Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter²¹"

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

Tab 3.7 principali riferimenti normativi

Riferimenti normativi	Oggetto	Disposizione
L. 240/2010	Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario	
DL 112/2008, convertito dalla L. 133/2008	Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della	Art. 66 c.13bis: il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di personale ricercatore a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente a una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio dell'anno precedente. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni

²¹ "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicato in GU – Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018

	finanza pubblica e la perequazione Tributaria.	è effettuata con decreto del Ministro, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 49/2012
D.Lgs 49/2012	<i>“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”</i>	Attua l'art. 5 <i>“Delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario”</i> della legge del 30 dicembre 2010, n. 240, recante <i>“Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”</i> e fissa gli indirizzi per la programmazione del personale unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata. In particolare gli articoli 4 <i>“Programmazione triennale del personale”</i> , 5 <i>“Limite massimo alle spese di personale”</i> , 6 <i>“Limite massimo per le spese per l'indebitamento”</i> e 7 <i>“Rispetto dei limiti per le spese di personale per le spese di indebitamento”</i> in cui si disciplinano gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria
DPCM 24/06/2021	Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021- 2023	- l'articolo 3, comma 1, lettere a) e b): <i>“Al fine di assicurare il rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, e successive modificazioni, nonché la sostenibilità e l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale delle università, fatto salvo quanto previsto Il Ministro dell'università e della ricerca dal decreto legislativo 27 ottobre 2011, n. 199, e ferme restando le disposizioni limitative in materia di assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato previste dalla legislazione vigente, che definiscono i livelli occupazionali massimi su scala nazionale, per il triennio 2021- 2023, si prevede che:</i> a) ciascun Ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento o un importo delle spese di personale e degli oneri di ammortamento superiore all'82% delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c), del medesimo decreto, fatto salvo quanto previsto al comma 3 del presente articolo, può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50% di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente; b) ciascun Ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporta valori inferiori a quelli di cui alla lettera a) può procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge n. 240/2010, con oneri a carico del proprio bilancio, per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente, maggiorata di un importo pari al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo n. 49 del 2012, al netto delle

		<p>spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c) del medesimo decreto, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di Ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente;</p> <p>- l'articolo 3, comma 2: "Le Università con un indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento che si trovano in una situazione di significativa e conclamata tensione finanziaria, di cui all'art. 18, comma 4-bis, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non possono procedere, nei dodici mesi successivi alla deliberazione degli organi accademici, ad assunzioni di personale a eccezione delle ipotesi ivi previste.";</p>
DM 1096/2022	Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2021	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.
DM 445/2022	Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026	assegnazione straordinario di PO alle università per il period 2022- 2026
DM 1106/2022	Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2022	assegnazione annuale dei PO riferiti alle cessazioni dell'anno precedente.

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di punti organico (P.O.) assegnati annualmente dal MUR sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over di sistema indicata dalla norma (dal 2018 è pari al 100%). Il sistema dei punti organico, che rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia²² che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche, è articolato come segue:

²² per il 2022 pari a € 113.289,00 come indicato nel DM 1096/2022

Tab. 3.8 valori PO

personale docente	PO	Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	PO
Professore I fascia	1	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,70	TA categoria EP	0,40
Ricercatore TD tipo b)	0,50	TA categoria D	0,30
Ricercatore TD tipo a)	0,23	TA categoria c	0,25

In particolare, a ciascun Ateneo viene assegnata:

- una quota di punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo²⁴
- una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei “virtuosi” rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Agli atenei che presentano performance positive, fra i quali rientra Iuav, viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al “margine”, calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

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

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

²³ dal 2016 (L. n. 208 del 28/12/2015) le Università con indici positivi possono attivare posizioni da ricercatore di tipo a) senza ricorrere all’impegno di punti organico

²⁴ Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)

dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026

In considerazione della modifica apportata alla L. 240/2010 dal DL 30 aprile 2022 n. 36, convertito in L. 29/06/2022 n. 79, che introduce la nuova figura del ricercatore a tempo determinato, gli ultimi due vincoli riguardano le procedure già bandite alla data di entrata in vigore della legge. Rimane inoltre un periodo transitorio fino al 30/06/2023, entro il quale le università possono indire procedure di selezione di ricercatori a tempo determinato di tipo b) e fino al 30/06 2025 per le procedure di ricercatore a tempo determinate di tipo a) solo in attuazione delle misure previste dal PNRR e dal PNR 2021-2027

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

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

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

Nell'anno 2022 è intervenuto il DM 445/2022 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 che per il Piano A (1/10/2022-31/10/2024) ha assegnato all'Ateneo 10 Punti Organico per l'assunzione di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo

Tab. 3.9 consistenza organico personale docente

ruolo		2017	2018	2019	2020	2021	2022
I FASCIA	professore ordinario	37	46	47	48	55	50
II FASCIA	professore associato	76	70	73	69	68	76
Ricercatori	ricercatore a tempo indeterminato	16	12	8	8	7	7
	ricercatore a tempo determinato A	11	5	4	5	6	14
	ricercatore a tempo determinato B	10	16	17	19	26	29
Totali		150	149	149	149	162	176

Tab. 3.10 consistenza organico personale tecnico amministrativo

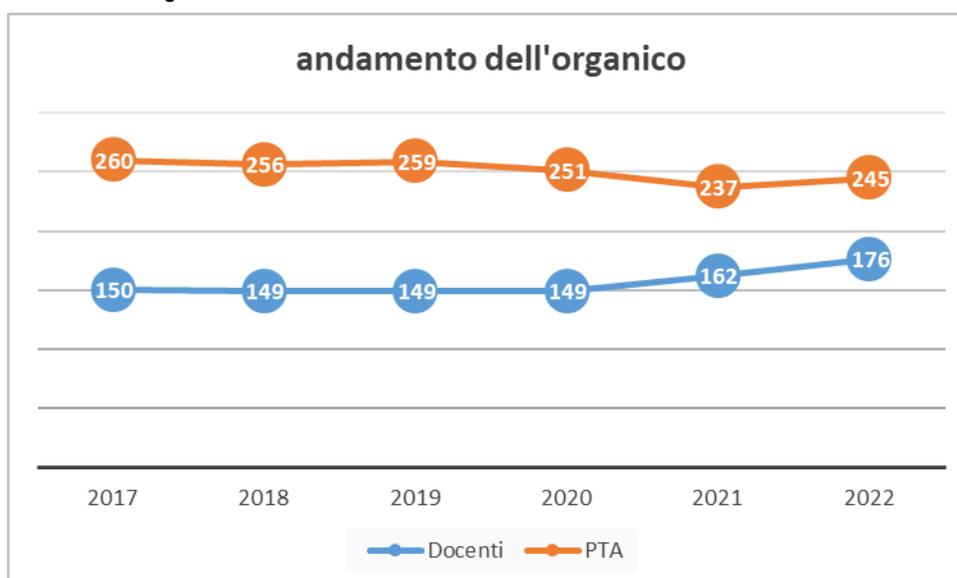
ruolo		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	Dirigente	3	3	3	4	4	4
	Categoria EP	24	22	22	20	20	19
	Categoria D	90	88	85	88	86	84
	Categoria C	133	129	133	130	125	135

Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	Dirigente ****	2	2	2	1	1	1*
	Categoria D	2	5	5	2		2**
	Categoria C	6	7	9	6	1	
Totali		260	256	259	251	237	245

* direttore generale

**tecnologi a tempo determinate

Graf. 3.1 trend organico di Ateneo



La programmazione 2023-2025

La valutazione delle assunzioni di personale docente e ricercatore e del personale tecnico amministrativo nel triennio 2023-25 è stata effettuata anche tenendo conto dei tempi tecnici necessari a eseguire e completare le procedure di selezione e assunzione. La programmazione tiene conto anche della stima dei Punti Organico sulla base dei valori molto positivi degli indicatori per Iuav (ormai stabili da anni) che determinano il calcolo dei punti organico e che fanno pensare ad un quasi totale reintegro (assegnazione pari al 100% delle cessazioni), prevedendo in tal modo l'utilizzo completo delle risorse derivanti da cessazioni (più eventuale quota premiale). Nel 2022 l'Ateneo ha visto un'assegnazione di 8,62 Punti Organico. Considerati i punti organico non utilizzati negli anni precedenti, la quantità di Punti Organico disponibili per l'Ateneo al termine del 2022, derivanti dalle assegnazioni già avvenute e al netto di tutte le assunzioni completate, ammonta a circa 20 Punti Organico.

Piano del personale anno 2023

In base all'analisi delle cessazioni previste e delle attività da garantire a livello operativo (didattica e ricerca) e funzionale (amministrazione) il fabbisogno di PO per il 2023 si compone come indicato nella tabella seguente.

Tab. 3.11 Cessazioni

Cessazioni 2023		
CATEGORIE	Unità'	PO
I^ fascia	3	3,00
II^ fascia	1	0,70
Ricercatori	1	0,50
Totale docenti	5	4,20
PTA EP	2	0,80
PTA D		
PTA C	3	0,75
Totale PTA	5	1,55
Totale compless.	10	5,75

Con riferimento alle assunzioni, oltre alle risorse destinate direttamente dall'Ateneo, sono presenti alcuni progetti finanziati da entità esterne che hanno garantito determinate quantità di punti organico, come indicato nella tabella seguente:

Tab. 3.12 Assunzioni

Assunzioni 2023					
CATEGORIE	Ateneo	DM 445	INEST	ECCEL	Totale PO
I^ fascia	1,00	2,00		1,00	4,00
Upgrade II^ fascia (da ricerc. TD lett. b)	1,00				1,00
Ricercatori TT				1,95	1,95
Ricercatori TD b)		4,50			4,50
Ricercatori TD a) **			**		
Totale docenti	2,00	6,50	0	2,95	11,45
Preced. Program.	5,10				5,10
Totale PTA	0,70	3,30	**	0,25	4,25
Preced. Program.	1,90				1,90
Totale compless	9,70	9,80	0	3,20	22,70

**assunzioni che non prevedono punti organico composte da 7 ric TD lett. a) e 2 tecnologi TD

Con riferimento al personale docente e ricercatore sono previsti **11,45** Punti Organico destinati alle nuove assunzioni, derivanti per 2,00 PO dalle risorse di Ateneo, per 6,50 PO dal DM n. 445/2022 e 2,95 PO dal Dipartimento di Eccellenza, così suddivisi:

- 1 docente di I^ fascia per 1,00 punto organico sulla programmazione di Ateneo
- 2 docenti ordinari per 2,00 PO sulla programmazione del DM n. 445
- 1 docente ordinario per 1,00 PO sulla programmazione del Dipartimento di Eccellenza
- 5 passaggi a docente associato da ricercatore lett. b) per 1,00 punti organico sulla programmazione di Ateneo
- 3 ricercatori TT per 1,95 punti organico (0,65 l'uno) sulla programmazione del dipartimento di eccellenza)

- 9 ricercatori TD b) per 4,50 punti organico (0,50 l'uno) sulla programmazione del DM n. 455/2022

A questi si aggiungono **5,10** ulteriori punti organico derivanti da precedenti procedure:

- 1 professore ordinario (non ancora bandito)
- 1 professore associato
- 7 passaggi da RIC TD b) a professore associato
- 4 ricercatori a tempo determinato lett. B)

Il totale destinato alla programmazione complessiva 2023 ammonta pertanto a **16,55** punti organico.

Con riferimento alla programmazione del PTA, le assunzioni sono previste a copertura dei fabbisogni dei diversi servizi che si sono creati e si creeranno sia a seguito di cessazioni non previste per i pensionamenti determinati dalle normative in vigore e sia a seguito dell'ultimo adeguamento organizzativo che ha portato all'aggiornamento del funzionigramma. Verranno poi bandite alcune posizioni di cat. D su posizioni che richiedono caratteristiche specialistiche precise. Tali assunzioni potranno avvenire anche attingendo da graduatorie vigenti di altri Atenei o mediante progressioni verticali interne attivate ai sensi dell'art. 52 comma 1 bis del Dlgs. 165/2001

Si prevedono pertanto assunzioni 2023 per **4,25** PO derivanti per 0,70 PO dalle risorse di Ateneo, per 3,30 PO dal DM n. 445/2022, 0,25 PO dal Dipartimento di Eccellenza;

A questi si aggiungono le assunzioni già previste nel corso del 2022 (quindi Punti organico deliberati nel 2021), pari a **1,90** punti organico, che non sono state ancora concluse.

Il totale destinato alla programmazione complessiva 2023 ammonta pertanto a **6,15** punti organico.

Sulle risorse di PO disponibili per l'Ateneo, esclusi i programmi finanziati, la quota complessiva di PO necessari ammonta a 9,70 PO, la riserva complessiva a disposizione dell'Ateneo è più che capiente, essendo pari a circa 20,00 PO.

Prossime programmazioni

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

Tab. 3.13 Cessazioni 2024

Cessazioni 2024		
CATEGORIE	Unità'	PO
I ^a fascia	3	3,00
II ^a fascia	4	2,80
Ricercatori	1	0,50
Totale docenti	8	6,30
PTA EP	1	0,40
PTA D	3	0,90
PTA C	3	0,75
Totale PTA	7	2,05
Totale compless.	15	8,35

Tab. 3.14 Assunzioni 2024

Assunzioni 2024			
CATEGORIE	Ateneo	DM 445	Totale PO
I ^a fascia			0
II ^a fascia			0
Upgrade II ^a fascia (da ricerc. TD lett. b)	2,80		2,80
Ricercatori TT			
Ricercatori TD b)		6,00	6,00
Totale docenti	2,80	6,00	8,80
Totale PTA	0,70	3,00	3,70
Totale complessivo	3,50	9,00	12,50

Tab. 3.15 Cessazioni 2025

Cessazioni 2025		
CATEGORIE	Unità'	PO
I ^a fascia	2	2,00
II ^a fascia	1	1,40
Ricercatori		
Totale docenti	3	3,40
dirigenti	1	0,65
PTA EP		
PTA D		
PTA C	1	0,25
Totale PTA	2	0,90
Totale complessivo	5	4,30

Tab. 3.16 Assunzioni 2025

Assunzioni 2025		
CATEGORIE	Ateneo	Totale PO
professori I e II fascia	2,80	2,80
Upgrade II^ fascia (da ricerc. TD lett. b)	1,20	1,20
Ricercatori TT	1	1
Ricercatori TD b)		
Totale docenti	5,00	5,00
Totale PTA	3,00	3,00
Totale complessivo	8,00	8,00

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Premessa

La formazione è un importante strumento per la crescita professionale del personale tecnico e amministrativo ed è rivolta a tutte le persone assunte sia a tempo indeterminato sia determinato, compresi i dirigenti e i tecnologi.

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

Il Piano della formazione, elaborato in coerenza con quanto previsto dalla normativa (Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni, CCNL di comparto, Linee guida sulla formazione in Iuav) dal 2022 è parte integrante del Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) rappresentando ancor più uno strumento a supporto dello sviluppo del personale verso il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano integrato Iuav 2023- 2025.

3.4.2 Indicatori della formazione

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

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

Tab. 3.17 indicatori della formazione

	Indicatori della formazione	2019	2020	2021	2022
1	budget impegnato per attività formative	52.984	75.783*	55.810	57.875 (+ 36.530 da fondi esterni)
2	ore di formazione erogate al PTA	8.202	4.718	7.010	6.390
3	n. PTA coinvolto in attività formative	255	192	227	192
4	n. medio di ore di formazione pro-capite per	32,16	24,57	30,88	33,28
5	% PTA coinvolto in attività formative	98%	76%	96%	78%

*include quota per attività erogate nel 2019

3.4.3 Sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2023-2025

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

La pandemia ha portato a una accelerazione del processo di digitalizzazione delle attività già avviato nell'Ateneo e anche del modo di organizzare il lavoro.

Nel triennio 2023-2025 lo sviluppo delle competenze digitali in linea con gli standard europei e delle competenze manageriali necessarie per l'adozione delle nuove modalità di organizzazione del lavoro continueranno a essere una delle priorità dell'Ateneo verso il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi.

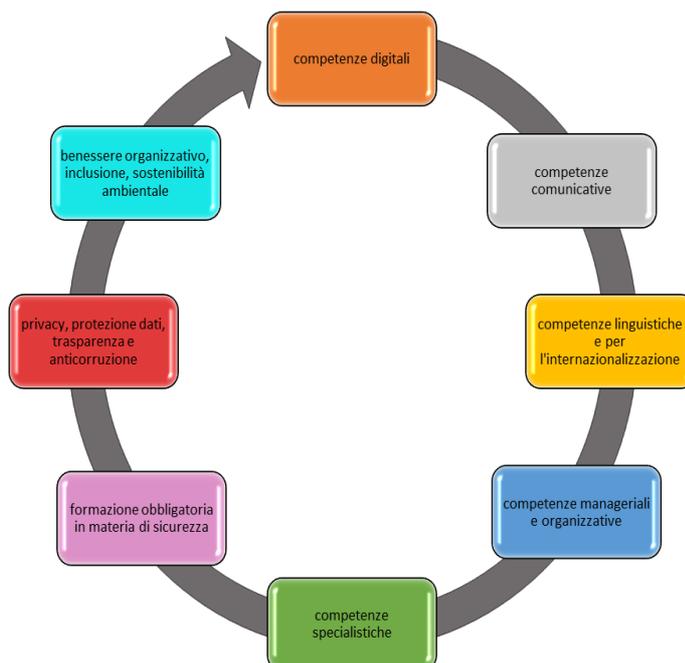
Nel triennio l'azione dell'attività formativa oltre che su queste tematiche dovrà essere sempre più volta a supporto degli obiettivi dell'Ateneo individuati nel Piano Strategico.

A oggi, considerato il recente cambio della governance, il nuovo Piano Strategico è in fase di stesura.

Le iniziative per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze del personale fanno riferimento nel triennio 2023-2025 agli ambiti formativi indicati in figura.

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

Fig.3.2 ambiti della formazione



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

3.4.4 Il Piano della formazione 2023

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

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

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

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

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

In riferimento agli ambiti individuati per il triennio, le iniziative formative sinteticamente riportate nella seguente tabella sono quelle programmate per il 2023 che potranno essere incrementate in corso d'anno.

Tab. 3.18 iniziative formative

COMPETENZE DIGITALI	
EVENTI	DESTINATARI
Partecipazione al progetto "Competenze digitali per la PA"	PTA
Partecipazione al progetto Codau-Deloitte: laboratorio digital skill assessment	PTA individuato dal dirigente
Corsi valore PA bando 2022-2023	PTA individuato dal dirigente
Formazione sul "Protocollo informatico" Titulus	PTA di nuova assunzione
COMPETENZE COMUNICATIVE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi valore PA bando 2022-2023	PTA individuato dal dirigente
COMPETENZE LINGUISTICHE E PER INTERNAZIONALIZZAZIONE	
EVENTI	DESTINATARI
Corso di miglioramento della conoscenza della lingua inglese	PTA del dipartimento
Corsi valore PA bando 2022-2023	PTA individuato dal dirigente
COMPETENZE MANAGERIALI E ORGANIZZATIVE	
EVENTI	DESTINATARI

Corsi valore PA bando 2022-2023	PTA individuato dal dirigente
Partecipazione al progetto Codau-Deloitte: laboratorio "indagine retributiva" e laboratorio "competenze soft"	PTA individuato dal dirigente
COMPETENZE SPECIALISTICHE	
EVENTI	DESTINATARI
Incontri "Novità fiscali 2023"	PTA
Incontri di approfondimento conoscenza in materia di appalti pubblici	PTA di riferimento per l'Ateneo
Corsi esterni individuati dai dirigenti	PTA individuato dal dirigente
FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI SICUREZZA	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning formazione di base (4h) e specifica (4h)	PTA di nuova assunzione e altri ruoli non PTA
Corsi specifici per preposti (5h formazione generale +3h specifica)	Dirigenti, responsabili di struttura e altro personale individuato dal RSPP e dalla dirigenza
Formazione specifica per utilizzo strumentazione e attrezzature nei laboratori	PTA tecnico di laboratorio
Formazione per RSPP dell'Ateneo e addetti al servizio di supporto	RSPP e addetti
Corsi per addetti primo soccorso	PTA individuato dal RSPP
Corsi per addetti antincendio	PTA individuato dal RSPP
Formazione per Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (R.L.S.)	RLS di Ateneo
Corso utilizzo defibrillatori	PTA individuato dal RSPP
PRIVACY, PROTEZIONE DATI, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning in materia di privacy e protezione dati	PTA di nuova assunzione
Corsi organizzati da ANAC	PTA individuato dal RPCT (responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza)
Corsi valore PA bando 2022-2023	PTA individuato dal dirigente
Formazione specifica dei Responsabili Interni, dei Referenti di cui agli artt. 8 e 9 del Regolamento Privacy	Dirigenti, responsabili di divisione, altri ruoli non PTA
Formazione specifica per DPO dell'Ateneo	DPO dell'Ateneo
Partecipazione alla giornata sulla trasparenza e ad altre iniziative nell'ambito del Progetto Atenei Veneti sulla trasparenza	PTA di riferimento

BENESSERE ORGANIZZATIVO, INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	
EVENTI	DESTINATARI
Corsi e-learning sullo sviluppo sostenibile realizzati da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile	PTA e altri ruoli non PTA
Incontri formativi per sensibilizzare il personale sul tema dell'inclusione	PTA e altri ruoli non PTA
Specifici interventi formativi in materia di tutela della libertà e della dignità della persona al fine di prevenire il verificarsi di comportamenti configurabili come comportamenti offensivi	PTA individuato dal dirigente

Lo sviluppo delle competenze specialistiche di ciascun ambito professionale si realizza prevalentemente attraverso la partecipazione, sulla base di specifiche esigenze individuali inerenti l'area di competenza, a corsi organizzati da enti esterni e la partecipazione a gruppi di lavoro. L'autorizzazione al personale individuato dalla dirigenza, segue il principio della rotazione per consentire la più ampia partecipazione del personale.

Il personale può partecipare a iniziative formative erogate con modalità differenti, in particolare:

- formazione in aula: per quanto concerne la formazione in materia di sicurezza, sia per la formazione manageriale che tecnico-specialistica.
- formazione online: l'utilizzo delle nuove tecnologie ha permesso di fornire risposta alle esigenze formative e di aggiornamento del personale nel periodo emergenziale; oggi l'utilizzo di corsi di formazione blended o interamente erogati in modalità e-learning permette un'ampia flessibilità nella partecipazione alle iniziative formative proposte e una sempre maggiore conciliazione dei tempi vita-lavoro
- formazione on the job: è volta a sviluppare competenze tecnico-specialistiche attraverso l'affiancamento a esperti in quella particolare competenza. Questa modalità è utilizzata per l'inserimento di personale neoassunto in Ateneo, in caso di mobilità interna o per sviluppare delle competenze specialistiche.

Per il personale neoassunto a tempo determinato e indeterminato è previsto un programma di formazione d'ingresso. L'iniziativa prevede, oltre ai corsi in e-learning in materia di sicurezza e privacy, degli incontri teorico-pratici di formazione:

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

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

3.4.5 Opportunità formative

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

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

Nel caso la direzione generale preveda la partecipazione a Master o ad altri corsi esterni che comportino il conseguimento di titolo riconoscibile anche al di fuori dell'Ateneo, viene attuata, di norma, una procedura di selezione interna.

4 MONITORAGGIO

4.1 Il monitoraggio del ciclo della performance

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

LA MISURAZIONE SEMESTRALE

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

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

I risultati semestrali riguardano:

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

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI ANNUALI

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

La misurazione annuale comprende risultati relativi a:

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

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

IL CRUSCOTTO SINTETICO DI INDICATORI

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

- il rettore
- il SA
- il CDA
- il direttore generale

- il NDV
- il Servizio qualità e valutazione

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

Il cruscotto viene descritto più dettagliatamente nella Relazione sulle performance dell'Ateneo²⁵.

4.2 Il monitoraggio del benessere organizzativo

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

Il servizio controllo di gestione effettua annualmente l'analisi dei dati trasmessi dal POLIMI e elabora una presentazione dei risultati che viene illustrata dal direttore generale a tutto il personale tecnico amministrativo e pubblicata sul portale web di Ateneo.

L'analisi riguarda sia l'andamento dei risultati rispetto alle diverse tematiche rispetto agli anni precedente sia il confronto dei risultati dell'Ateneo con il valore medio degli altri atenei partecipanti. Un benchmark interno ed esterno è offerto nell'ambito dei nuovi cruscotti gestionali per la dirigenza che utilizza il SW MS Power BI Service.

4.3 Il monitoraggio della programmazione triennale PRO3

L'Ateneo partecipa al Programma triennale Iuav 2021-23, più sopra illustrato, denominato: "Il tuo futuro insieme a Iuav" costituito da 2 obiettivi specifici.

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

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

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

4.4 Il monitoraggio di anticorruzione e trasparenza

L'attività di monitoraggio consente al RPCT di svolgere un controllo, da un lato, sullo stato di attuazione delle misure e, dall'altro, sull'idoneità delle stesse.

L'esito del monitoraggio e dell'aggiornamento rispetto all'effettività e tipologia di misura effettuato dalla

²⁵ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-/index.htm>

dirigenza, rispetto alle misure inserite nel precedente PTPCT, è contenuto nell'**allegato 2.5 - monitoraggio misure 2022** al presente Piano, secondo i dati raccolti per area dirigenziale.

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

- sulla totalità delle misure programmate, in autovalutazione da parte della struttura organizzativa che ha la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio, con cadenza almeno annuale;
- tramite audit specifici e verifiche sul campo con la struttura organizzativa responsabile della relativa attuazione, da parte del RPCT, su un campione di misure nel rispetto dei criteri indicati nell'allegato 1 al PNA 2019.

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

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

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

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

4.5 Il monitoraggio della sezione organizzazione e capitale umano

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

4.6 Criticità e miglioramento del sistema di misurazione e valutazione

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

Coerentemente con tali disposizioni di legge il documento è stato aggiornato dal CDA luav del 21 dicembre 2021, previo parere positivo del NdV di Ateneo del 02.12.2021.

Nel 2022 il documento sul SMVP non è stato oggetto di aggiornamento annuale poiché è in corso di definizione il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-27 che dovrebbe essere approvato entro il primo semestre 2023. Si rammenta che il percorso di realizzazione del piano è iniziato alla fine del 2021 in seguito alla nomina del nuovo rettore e che l'articolato percorso di definizione e di condivisione svolto nel corso del 2022 è sintetizzato nei verbali degli organi e del gruppo di lavoro.

Nel ribadire che uno dei punti di forza dell'Ateneo sta nello stretto e positivo rapporto tra OIV interno e Amministrazione, che prontamente accoglie i suggerimenti e le indicazioni fornite, uno forte impulso di miglioramento sarà determinato proprio dal nuovo piano strategico, che dovrà integrare le indicazioni degli organi di governo (in parte già esplicitate con le Linee guida della didattica e della ricerca da poco approvate) e degli stakeholders, attraverso un percorso condiviso, a partire dalle 6 missioni delineate nel programma elettorale del rettore²⁶.

Dalla definizione del nuovo piano strategico dipenderà la conseguente costruzione del nuovo sistema di obiettivi strategici e operativi, e del sistema di indicatori di performance che dovranno rendere operativa la strategia.

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

²⁶ <http://www.iuav.it/Ateneo1/chi-siamo/elezioni/2021/rettore/3-candidat/programma-prof-Albrecht.pdf>