



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (2023-2025)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2023





SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
INTRODUZIONE	3
1. SCHEDA ANAGRAFICA	5
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	6
2.1 VALORE PUBBLICO	6
2.2 PERFORMANCE	11
2.2.1 Il ciclo di gestione della performance	11
2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie	14
2.2.3 Integrazione tra performance e formazione	17
2.2.4 Le tre dimensioni della performance	17
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	22
2.3.1 Introduzione.....	22
2.3.2 Contesto.....	23
2.3.3 Mappatura dei processi	27
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	29
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.....	30
2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza.....	47
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	52
3.1 Struttura organizzativa.....	52
3.2 Organizzazione del lavoro agile	57
3.2.1 Lavoro agile a regime: i primi dati.....	57
3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti.....	59
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	61
3.4. Piano di formazione del personale	67
3.4.1 I corsi di formazione del personale in programmazione	69
3.4.2 Lo sviluppo di competenze a partire dai processi: sviluppi futuri.....	80
4. MONITORAGGIO.....	83
4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024.....	83
4.2 Monitoraggio del ciclo della performance	84
4.3 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	84
4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale.....	87
4.5 Monitoraggio del Benessere organizzativo	93
4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti.....	94
5. RIFERIMENTI NORMATIVI.....	96



INTRODUZIONE

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

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

Con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione:

Il PIAO sostituisce i seguenti strumenti di programmazione:

- Piano dei fabbisogni e Piano delle azioni concrete (articolo 6, commi 1, 4 e 6, e articoli 60 -bis e 60 -ter del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165);
- Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio (articolo 2, comma 594, lettera a), della Legge 24 dicembre 2007, n. 244);
- Piano della performance (articolo 10, commi 1, lettera a), e 1 -ter , del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- Piano di prevenzione della corruzione (articolo 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a) , della Legge 6 novembre 2012, n. 190);
- Piano organizzativo del lavoro agile (articolo 14, comma 1, della Legge 7 agosto 2015, n. 124);
- Piani di azioni positive (articolo 48, comma 1, del Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198).

Il D.M. 24 giugno 2022 ha definito il contenuto del PIAO e fornito lo schema di Piano-tipo per le Amministrazioni Pubbliche, con la guida alla compilazione allegata al Decreto.

Il PIAO definisce:

- a. gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b. 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
 - all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c. gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- d. 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;
- e. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- f. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti ritenuti più idonei.



Obiettivo del PIAO è di favorire un approccio integrato alla pianificazione e programmazione e per favorire l'integrazione ed il dialogo è stato costituito un Tavolo tecnico per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con il compito di coordinare la redazione del PIAO e i successivi aggiornamenti.



1. SCHEDA ANAGRAFICA

Amministrazione	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA
Sede legale	Via Ravasi 2, 21100 VARESE
Partita IVA	02481820120
Codice Fiscale	95039180120
PEC	ateneo@pec.uninsubria.it
Sito web	https://www.uninsubria.it/

L'Università degli Studi dell'Insubria nasce il 14 luglio 1998; è un Ateneo **pubblico, giovane, moderno e dinamico** con sede a Como, Varese e Busto Arsizio.

Le nostre caratteristiche:

- è un Ateneo giovane, di medie dimensioni, a rete e multidisciplinare;
- la sua giovane età gli conferisce dinamicità, flessibilità e apertura al nuovo;
- le sue dimensioni gli permettono di trarre beneficio dalle strette relazioni interpersonali che si riescono ad instaurare a tutti i livelli;
- la sua struttura a rete la rende un'istituzione dai confini solo virtuali;
- la sua multidisciplinarietà la rende luogo privilegiato dove avviare virtuosi circoli di scambio e arricchimento delle conoscenze, aprendola a prospettive di sviluppo internazionali.

Per un approfondimento sulla struttura organizzativa e sulle attività dell'Ateneo si rimanda alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano" del presente PIAO.



2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Ogni Ateneo ha il compito di contribuire alla crescita e alla diffusione delle conoscenze al servizio dell'uomo. Lo Statuto dell'Università degli Studi dell'Insubria la definisce "un'istituzione pubblica di alta cultura che opera nell'interesse della società mediante lo sviluppo e la trasmissione del sapere critico. Quale sede primaria di istruzione superiore e ricerca, ne afferma il ruolo essenziale per l'avanzamento delle conoscenze e il conseguimento di obiettivi di rilevante interesse scientifico, culturale, economico e sociale" (art. 1 comma 1 dello Statuto).

L'Ateneo ha adottato, a partire dal giugno 2019 il Piano Strategico 2019-2024 (PS), che costituisce il riferimento per lo sviluppo della propria strategia.

La MISSION dell'Ateneo, esplicitata nel PS: «*Contribuire allo sviluppo delle conoscenze, all'attrazione e formazione di talenti, per il territorio e oltre il territorio, al fine di offrire concrete opportunità di crescita ai singoli e alla collettività, in un ambiente dinamico, internazionale, aperto all'innovazione e al mutuo arricchimento dei saperi*».

Le PRIORITÀ STRATEGICHE, da intendersi quali ambiti in cui concentrare l'attenzione e gli sforzi affinché l'Ateneo diventi un luogo di scienza e conoscenza in grado di offrire "opportunità di crescita per i singoli e la collettività" sono:

- Qualità
- Identità Distintiva
- Internazionalizzazione
- Radicamento sul Territorio
- Innovazione ed Interdisciplinarietà
- Sostenibilità interna ed esterna

Le "priorità strategiche" identificate sono connesse alla necessità di:

1. perseguire la qualità, in tutti gli ambiti di attività
2. rafforzare l'identità distintiva dell'Università degli Studi dell'Insubria riconoscibile dall'esterno
3. potenziare l'internazionalizzazione
4. consolidare il radicamento sul territorio
5. puntare sull'innovazione agendo anche sull'interdisciplinarietà.

La qualità in tutti gli ambiti di attività. Qualità per un Ateneo è il grado con cui realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione al fine di:

1. partecipare da protagonista all'avanzamento e trasmissione del sapere
2. preparare i suoi studenti alla cittadinanza attiva, valorizzando le motivazioni e gli orientamenti di ciascuno.

A tale scopo, Assicurazione della Qualità (AQ) è l'insieme di processi integrati che permette all'Ateneo di raggiungere i propri obiettivi di qualità e il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è l'organo responsabile dell'attuazione, monitoraggio e promozione delle politiche per la qualità.

La Terza Missione dell'Università degli Studi dell'Insubria ha una forte dimensione territoriale, per la quale le ricadute della conoscenza prodotte dalle attività di ricerca si manifestano frequentemente nel territorio di riferimento dell'Ateneo. Accanto all'obiettivo fondamentale della valorizzazione e dell'impiego della conoscenza e dei risultati della ricerca, l'Ateneo si impegna attivamente per contribuire allo sviluppo sociale e culturale della società e del territorio.



A partire dalle priorità sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici:

- migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking nazionali e internazionali
- rafforzare l'immagine e la reputazione dell'Ateneo, qualificando la sua identità distintiva, anche attraverso la definizione di un brand e il potenziamento della comunicazione esterna
- estendere il processo di internazionalizzazione di ricerca e didattica in tutti gli ambiti disciplinari
- favorire il mutuo accrescimento dei saperi promuovendo progetti interdisciplinari e interdipartimentali
- perseguire obiettivi di sostenibilità rifacendosi a quelli indicati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

L'implementazione del PS richiede una periodica valutazione della consistenza degli obiettivi strategici individuati, delle condizioni di realizzazione e dei risultati (intermedi e finali) conseguiti. A luglio 2022 il Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA) hanno approvato le linee programmatiche dell'Ateneo per il prossimo biennio 2023-2024, in stretta aderenza al Piano Strategico di Ateneo, al fine di indirizzare l'attività di programmazione e di definizione del budget. Le linee programmatiche approvate a luglio 2022 sono:

- 1) **Partecipazione ai bandi competitivi di finanziamento della ricerca** a livello nazionale ed europeo, ponendosi l'obiettivo di sviluppare e consolidare *partnership* con altri Atenei, istituzioni ed enti pubblici e privati e di progredire nello **sviluppo di una ricerca di qualità**, che possa costituire elemento distintivo del nostro Ateneo e contribuire al **miglioramento delle valutazioni ministeriali (VQR 2020-2024)**.
- 2) **Sviluppo di iniziative di formazione** (corsi di studio, dottorati, master ed altre iniziative di formazione post lauream) **innovative e capaci di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e all'obiettivo di creazione di valore per gli Stakeholder**, facendo leva sulle competenze interdisciplinari e sulla dotazione informatica di cui dispone l'Ateneo.
- 3) Implementazione del **Teaching and Learning Center (TLC)** di Ateneo, previsto dalle Linee programmatiche 2021-23, al fine di sviluppare **attività formative e di ricerca nell'ambito delle competenze trasversali**, capaci di fornire un contributo in termini di innovazione, di sviluppo dei **rapporti con gli Stakeholder** interni ed esterni dell'Ateneo, di **qualificazione dei profili professionali** degli studenti dell'Ateneo, di **potenziamento del placement** dei nostri laureati.
- 4) **Ampliamento e qualificazione delle azioni nell'ambito della Terza Missione** dell'Ateneo, anche ai fini del **miglioramento** dei seguenti **tre aspetti** ritenuti di importanza strategica: lo sviluppo delle **relazioni** con le diverse categorie di *Stakeholder* dell'Ateneo, anche agendo in una logica di *partnership*; la **creazione di valore** per la società a fronte delle attività di ricerca e di formazione realizzate dall'Ateneo; **le azioni e gli indicatori** alla base delle **valutazioni ministeriali (VQR 2020-2024)**. Tali azioni dovranno essere supportate anche grazie all'istituzione di uno specifico **presidio amministrativo dedicato alla Terza Missione** e prevedendo **risorse** umane, tecniche ed economiche coerenti con la progettualità di specifiche azioni in tale ambito.
- 5) **Ampliamento dei servizi agli studenti**, ponendo **attenzione alle esigenze** di orientamento, accoglienza, formazione e *placement* e **considerando il profilo di merito** e l'obiettivo di **diversificazione della provenienza** (nazionale ed estera), anche mediante ulteriori azioni di supporto per l'**accoglienza di studenti fuori sede** e la **mobilità in entrata di studenti stranieri**.
- 6) **Incremento del grado di internazionalizzazione dell'Ateneo** nell'ambito della formazione e della ricerca, anche mediante l'ulteriore sviluppo delle *partnership* internazionali con Atenei ed enti di ricerca, **avendo come obiettivo** prioritario quello di far discendere dalle convenzioni già



- stipulate con Atenei ed enti di ricerca esteri **maggiori opportunità di sviluppo della progettualità sul fronte della didattica e della ricerca.**
- 7) **Ampliamento del contributo dell'Ateneo nella realizzazione dello sviluppo sostenibile**, mediante **iniziative interne ed esterne** all'Ateneo nell'ambito della formazione, della ricerca e della Terza Missione, che **amplino progressivamente e qualificano ulteriormente gli obiettivi di sostenibilità perseguiti** (mobilità sostenibile, parità di genere e non discriminazione, qualificazione energetica, economia circolare, equità sociale, sviluppo sostenibile delle infrastrutture e dei territori, ecc.) ed i **risultati ottenuti.**
 - 8) **Miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'Ateneo mediante un progressivo miglioramento del posizionamento nei sistemi di valutazione ministeriali e nei principali ranking nazionali e internazionali**, una sempre più **efficace e diffusa comunicazione interna ed esterna all'Ateneo**, l'implementazione di un **piano di marketing strategico coerente con il Piano Strategico** e, più in particolare, con le **politiche di sviluppo sostenibile, di comunicazione e di fundraising** dell'Ateneo.
 - 9) **Completamento del Progetto Speciale di Ateneo di "Valorizzazione del Polo di Busto Arsizio"** e l'avvio in loco delle attività didattiche e di ricerca.
 - 10) **Sviluppo di politiche di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo e di acquisizione di attrezzature tecniche e informatiche coerenti con il perseguimento degli obiettivi strategici** e con la **virtuosità dell'Ateneo** sul piano economico-finanziario e la sua capacità di acquisire fondi pubblici e privati.
 - 11) Progettazione e sperimentazione di soluzioni di **diversificazione delle fonti di approvvigionamento delle risorse finanziarie** (attività di alta formazione, attività conto terzi, ecc.), da realizzare anche mediante lo sviluppo di collaborazioni e partnership con istituzioni pubbliche e private nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e di Terza Missione.
 - 12) Proseguimento dell'**ampliamento e qualificazione delle infrastrutture**, mediante politiche capaci di generare ricadute positive per gli *Stakeholder* interni ed esterni all'Ateneo e l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.
 - 13) **Proseguimento del processo di riorganizzazione amministrativa e sviluppo delle iniziative di qualificazione e di accrescimento delle competenze del personale tecnico-amministrativo anche mediante iniziative formative** (previste dalle Linee di programmazione 2021-23 e dal PIAO), al fine di **rendere progressivamente più efficace il supporto amministrativo**, sia per la **declinazione operativa degli obiettivi strategici** (sviluppo della progettualità nell'ambito della ricerca, innovazione della didattica, sviluppo di iniziative su competenze trasversali, ampliamento delle azioni relative alla terza missione, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità, ecc.), sia per l'**alimentazione e la valorizzazione di data base informativi** strutturati ed aggiornati, necessari per la rendicontazione e la valutazione interna ed esterna delle attività svolte dall'Ateneo.
 - 14) **Affinamento e progressivo consolidamento degli strumenti di pianificazione e controllo** a disposizione dell'Ateneo (tra cui il Cruscotto di indicatori di Ateneo, definito in base al Piano Strategico) e dei **processi di raccordo tra pianificazione strategica e pianificazione finanziaria**, al fine di generare processi interni efficaci per il perseguimento degli obiettivi strategici e per motivare le persone impegnate nell'implementazione delle azioni ritenute strategiche dall'Ateneo.

Con riferimento invece alle azioni finalizzate al miglioramento dell'accessibilità digitale, l'Ateneo ha condotto alcuni test con dei partner commerciali per sperimentare le funzionalità di nuovi prodotti.



In particolare è stata condotta una sperimentazione con una soluzione che prevedeva l'installazione all'interno dell'ambiente di pre-produzione CINECA di uno script di tipo client-side che permetteva di adattare i fogli di stile (CSS) delle pagine in base al tipo di disabilità dell'utente. Questa soluzione prometteva di migliorare lo score di accessibilità, peraltro già molto alto per i portali web di Ateneo.

La sperimentazione è stata superata dal fatto che il portale web verrà a breve completamente rinnovato come veste grafica, quindi anche per la parte di accessibilità, con una particolare attenzione proprio a questo aspetto.

Nel corso dell'anno 2022 è stata realizzata l'attività di integrazione con l'identità SPID della piattaforma PICA, la soluzione utilizzata per la gestione dei bandi di concorso per la selezione del personale docente, Tecnico Amministrativo e degli assegnisti di ricerca.

Questa integrazione consente l'accesso alla piattaforma per la presentazione di istanze di partecipazione a concorsi utilizzando la propria identità SPID, senza più la necessità di dover registrare una propria utenza locale alla piattaforma, semplificando di conseguenza anche la struttura della domanda stessa.

Come impostazione predefinita, la piattaforma PICA, in caso di presentazione di domanda di partecipazione a concorso con identità SPID non richiede la firma della domanda stessa.

Con riferimento agli obiettivi di digitalizzazione, sono state realizzate due web app.

- La prima, denominata GASP, per l'erogazione dei sussidi per i dipendenti. L'applicativo è composto di due interfacce, una utente, che consente al personale di caricare ed inviare la documentazione richiesta, ed una realizzata per la commissione, che consente di prendere visione, gestire, approvare o meno le richieste di sussidi pervenute, con la possibilità di richiedere integrazioni all'utente. L'applicativo inoltre calcola i sussidi erogabili sulla base dei parametri del bando (ISEE, soglie per tipologia di spesa, etc...). I documenti sono stati caricati nel database e sottoposti a crittografia in modo che solo l'utente stesso e la commissione potessero visualizzarli. L'applicativo è stato realizzato su piattaforma ASP.NET sfruttando l'autenticazione integrata di Ateneo.
- La seconda, per creare identità digitali temporanee, al fine di consentire a partecipanti a convegni, ospiti temporanei, di fruire dei servizi ad essi dedicati (accesso wi-fi di Ateneo, postazioni predisposte nelle aule informatiche, etc...). L'applicativo realizzato su piattaforma ASP.NET e accessibile tramite autenticazione integrata, consente la creazione di utenze temporanee (identificate in Active Directory tramite il suffisso IDV*), tramite caricamento di un foglio di calcolo contenente un ridotto set di informazioni (nome, cognome, email), oppure, in alternativa, tramite inserimento manuale delle informazioni necessarie.

Con riferimento agli obiettivi per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia per i quali il Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito indicazioni operative nel documento "Dieci azioni per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia nella Pubblica Amministrazione", si riportano le principali iniziative avviate e in corso:

- istituzione di un Gruppo di lavoro per l'efficientamento dell'utilizzo di energia, composto da adeguate figure professionali aventi specifiche competenze, per individuare le soluzioni più efficaci in tema di sostenibilità energetica e contenimento della spesa.
- Analisi e monitoraggio dei consumi
Installazione di apparecchiature hardware sui quadri elettrici degli edifici e software gestionale finalizzati in primis a ridefinire l'impegno di potenza rispetto agli attuali contratti di fornitura ed all'identificazione del livello di riferimento di base, oltre che ad individuare anomali consumi durante la sospensione delle attività.



- **Relamping edificio “G. Lanzavecchia”**
Sostituzione di circa 410 lampade a fluorescenza con corpi lampada a LED per una riduzione dei consumi pari a 36.000 kWh ovvero un’emissione di 15t di CO2 in meno e un’ulteriore riduzione del 50% per i costi di manutenzione dato dal ciclo di vita del prodotto pari a 50.000h, 5 volte in più delle tradizionali a fluorescenza.
- **Ore di accensione e temperature dei locali**
IN INVERNO si è deciso di impostare la temperatura intorno ai 18°C e spegnere il riscaldamento un’ora prima (riduzione dei consumi di riscaldamento di oltre il 12%).
IN ESTATE si è deciso di spegnere il climatizzatore un’ora prima della chiusura e impostare la temperatura intorno ai 28°C, almeno un grado in più di quello che utilizza solitamente (risparmio stimato 22% dell’energia richiesta per il raffrescamento).
- **Chiusure e orari ridotti delle strutture di Ateneo in occasione di ponti e festività al fine di ridurre i consumi.**
- **Centrale termica Valleggio – Edificio Torre**
La sostituzione dei tre generatori di calore per una potenza complessiva di 2,1 MW determinerà una riduzione dei consumi pari al 14% e una riduzione delle emissioni dei gas serra pari a 80t/a CO2
- **Centrale Frigorifera Edificio “Lanzavecchia”**
La sostituzione degli attuali generatori frigoriferi per una potenza di 1050kW con altri di nuova generazione ad altissima efficienza che comporterà una riduzione dei consumi del 25% e pari a 92t/a di CO2 in meno.
- **Adeguamento funzionale Edificio Bassani**
L’intervento di ristrutturazione funzionale interesserà interamente il piano seminterrato ed il piano rialzato per realizzare nuovi laboratori e la nuova piattaforma di microscopia. Per la parte restante dell’edificio si manterranno le attuali funzioni presenti implementando con un nuovo impianto di climatizzazione quale miglioramento delle condizioni di confort ambientale. Per l’intero intervento si adotteranno macchine e sistemi di gestione informatica degli impianti BMS ad altissima efficienza energetica, che permetterà un salto di due categorie di classe energetica dell’edificio.
- **Pensiline Fotovoltaiche – Emblematici Cariplo**
L’intervento prevede l’installazione di 1250 m² di pensiline fotovoltaiche per una produzione stimata di circa 328.000 kWh paria al 10% del fabbisogno annuo dell’edificio “Torre”.
- **Automezzi elettrici**
Riduzione del numero degli attuali automezzi di Ateneo e sostituzione con nuovi mezzi con sistema di alimentazione elettrico. Si prevede una minor spesa, di circa 15.000,00 euro/anno.

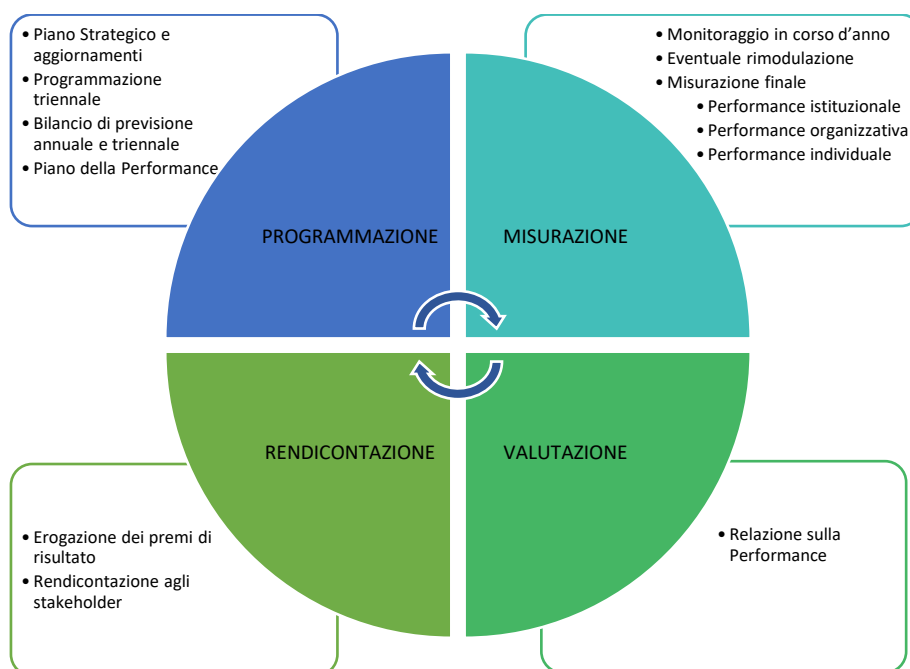
2.2 PERFORMANCE

2.2.1 Il ciclo di gestione della performance

Il processo di misurazione e valutazione della performance è volto al “miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”(art. 3 D.Lgs n. 150/2009). Il ciclo della performance risulta quindi strettamente connesso alla creazione di valore pubblico raggiungibile con l'erogazione di servizi di qualità nel rispetto dei principi di imparzialità, efficienza ed efficacia.

Attraverso l'attribuzione degli obiettivi e delle risorse e la valutazione della performance organizzativa e individuale l'Ateneo monitora costantemente il raggiungimento degli scopi istituzionali.

Il ciclo di gestione della performance è un processo circolare articolato in 4 fasi: programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, che si basa sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs n. 74 del 2017, approvato con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2023 ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione (nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV) il 10 gennaio 2023.



Attraverso il ciclo della performance la pianificazione strategica dell'Ateneo viene declinata nella pianificazione operativa, in applicazione delle previsioni contenute nel D.Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni e delle linee guida dell'ANVUR.

Nella fase di **programmazione** si definiscono gli obiettivi che l'Ateneo vuole raggiungere nel breve e nel medio-lungo periodo. La programmazione si articola in:

- definizione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso;



- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- definizione della pianificazione operativa (Piano delle Performance), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Nella definizione degli obiettivi del personale, sono coinvolte sia la componente accademica, principalmente i Direttori di Dipartimento e il Presidente della Scuola di Medicina, che la componente amministrativa principalmente i Dirigenti e il Management;
- pianificazione degli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

La fase di **misurazione** serve a quantificare: i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso (performance istituzionale), i contributi delle varie unità organizzative (performance organizzativa), i contributi individuali (performance individuale).

La misurazione è realizzata in momenti differenti. È prevista una misurazione intermedia (monitoraggio degli obiettivi), che viene effettuata in una finestra temporale definita, generalmente a inizio ottobre con riferimento al 30 settembre. In seguito al monitoraggio può emergere la necessità di una correzione della programmazione, che è esercitata internamente dall'Ateneo ed è verificata dal Nucleo di Valutazione (con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV).

Al termine dell'anno viene effettuata una misurazione finale.

In base al livello di raggiungimento degli obiettivi misurato rispetto ai target prefissati, si effettua la **valutazione**, ovvero si formula un “giudizio” complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

La fase di valutazione ha come output la Relazione sulla performance, che deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della Relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato. Nella Relazione sulla performance bisogna tener conto del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi svolti nonché delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione.

Il ciclo si conclude con la **rendicontazione** dei risultati raggiunti nella Relazione sulla performance, rivolta ai competenti organi di controllo interni ed esterni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché, agli *stakeholder* interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, ai destinatari dei servizi. Per assicurare la piena accessibilità al documento, la Relazione sulla performance è pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione denominata “Amministrazione trasparente”.

Le attività, i tempi, gli attori e i documenti principali in cui si articola il processo di gestione del ciclo delle performance sono riportate nel SMVP e sono nel seguito riportati per semplicità di lettura.

Tabella 1 – Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo delle performance

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Adozione Piano Strategico	Approvato a inizio del mandato del Rettore, aggiornamento annuale	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico 2019-2024; aggiornamento annuale
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, Dirigenti SA, CdA	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio



Attività	Tempi	Attori	Documenti
Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei Delegati	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti
Formulazione proposte di budget (correlate alla definizione degli obiettivi)	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati Dirigenti	Proposta budget con relazione illustrativa
Negoziazione e attribuzione del budget	Settembre-novembre (anno n-1)	Direttore Generale, Dirigenti	Budget annuale e triennale
Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Dicembre (anno n-1)	Direttore Generale	SMVP aggiornato
Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	Nucleo di Valutazione	SMVP aggiornato
Approvazione budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget annuale e triennale
Inserimento proposte obiettivi operativi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Dicembre (anno n-1) - gennaio (anno n)	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	caricamento obiettivi e KPI nel modulo CINECA SPRINT
Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi di performance operativa e organizzativa	Gennaio (anno n)	CdA	PIAO Obiettivi di performance operativa e organizzativa
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Ottobre (anno n)	dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Monitoraggio nel modulo CINECA SPRINT e eventuali proposte di rimodulazione
Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Rendicontazione nel modulo CINECA SPRINT
Autovalutazione	Gennaio-marzo (anno n+1)	Tutto il PTA	Autovalutazione della scheda comportamenti nel modulo CINECA HR suite

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Valutazione comportamenti e raggiungimento degli obiettivi	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica, Direttori di Dipartimento	Valutazione prestazione nel modulo CINECA HR suite
Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Rettore/CdA	Relazione DG Proposta di valutazione del DG NuV
Elaborazione ed approvazione della relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	Direttore Generale /CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	Nucleo di Valutazione	Documento di valutazione

2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie

L'Ateneo sta sviluppando l'integrazione tra strategia, performance e bilancio in maniera sempre più marcata, in coerenza con le Linee guida per la "Gestione Integrata dei Cicli della Performance e del Bilancio delle Università Statali Italiane" emanate da ANVUR. Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021 è stata approvata la revisione del processo di programmazione economico-finanziaria, ancorando tale processo al quadro strategico di riferimento e definendo un più efficiente ed efficace processo di *budgeting*. All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, il nuovo processo di budgeting risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa. Il legame tra pianificazione strategica e budget è attualizzato nel campo "obiettivo" all'interno dell'applicativo U-budget, come illustrato nello schema.



L'implementazione del modulo CINECA SPRINT avvenuta nel corso del 2022 permette di gestire i diversi piani dell'ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il Piano delle performance e gli obiettivi organizzativi e operativi. Il processo di integrazione tra diversi documenti di programmazione è tuttora in fase di sviluppo e ha come obiettivo quello di collegare gli obiettivi strategici e operativi alle previsioni di budget e all'utilizzo di budget in corso d'anno, collegare gli obiettivi e le azioni agli obiettivi strategici.



Le priorità strategiche definite dalla Governance e richiamate nella sezione 2.1 Valore pubblico sono state utilizzate nel processo di budgeting.

Le prospettive, necessarie per il ciclo della performance e per la definizione degli obiettivi organizzativi per il personale tecnico amministrativo, sono:

Prospettiva	Descrizione
Anticorruzione e Trasparenza	obiettivi legati a processi e attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'azione amministrativa (ex. L. 190/12 e D.Lgs. n. 33/13)
Assicurazione della qualità	obiettivi collegati a processi e attività per l'assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e del public engagement (ex. L. 240/10)
Didattica e Servizi agli studenti	obiettivi collegati processi e attività della funzione istituzionale "didattica"
Efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa	obiettivi collegati a processi e attività per l'uso ottimale delle risorse e per assicurare l'adeguatezza allo scopo dell'azione amministrativa
Internazionalizzazione	obiettivi collegati a processi e attività di internazionalizzazione delle funzioni istituzionali
Ricerca, Terza Missione	obiettivi collegati processi e attività della funzione istituzionale "ricerca e terza missione"
Sviluppo sostenibile	obiettivi collegati a processi e attività in tema di sostenibilità (Agenda ONU 2030)



Gli obiettivi sono categorizzati anche per tipo secondo la seguente classificazione:

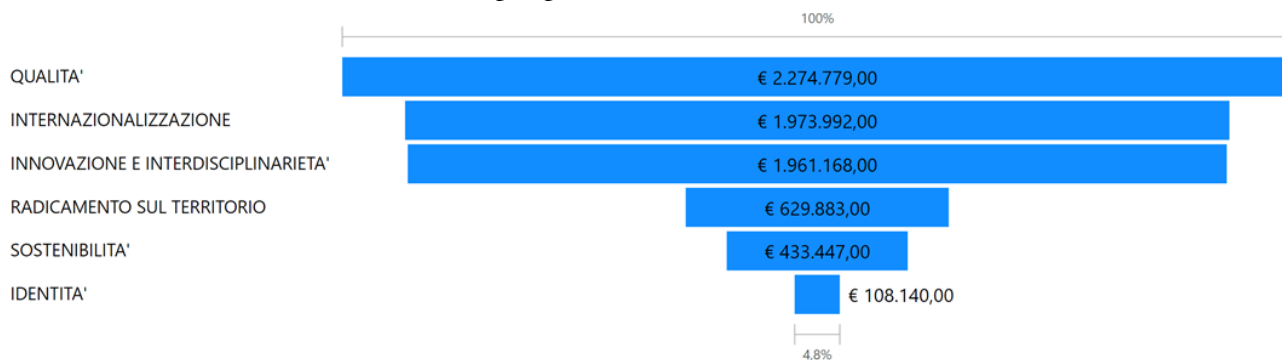
Tipo obiettivo	Descrizione
Consolidamento	obiettivi diretti a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati o da completare
Funzionamento	obiettivi di funzionamento delle attività non direttamente correlati a obiettivi strategici
Innovazione	obiettivi finalizzati all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi
Miglioramento	obiettivi che puntano a migliorare processi e procedure esistenti e di recente introduzione

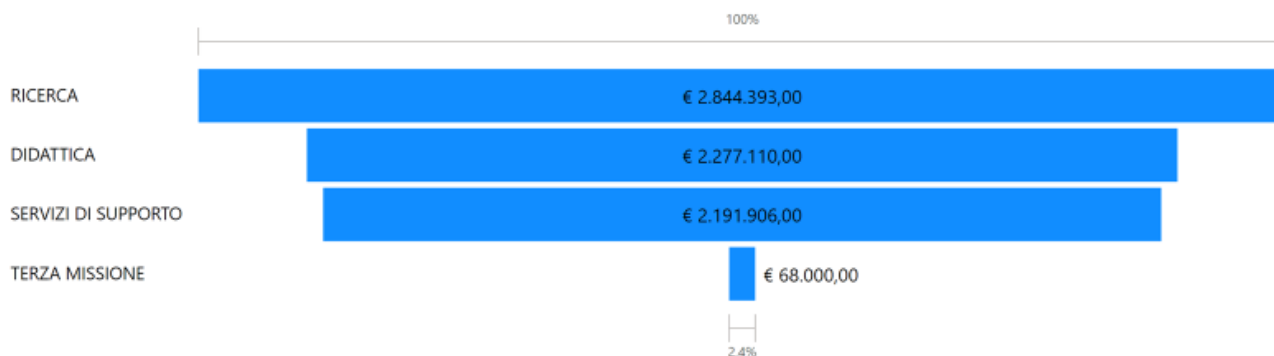
La dimensione Green è stata introdotta nel 2022 per identificare gli interventi nell'ambito della sostenibilità ambientale. Il tema è particolarmente importante dato che la sostenibilità costituisce uno degli obiettivi strategici di lungo termine individuati nel Piano Strategico 2019-24, è una delle principali direttrici del modello di sviluppo economico delineato e promosso a livello europeo e viene declinata dalla Missione 2 del PNRR "Rivoluzione verde e transizione ecologica" e consiste di 4 componenti:

- 1) Economia circolare e agricoltura sostenibile
- 2) Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile
- 3) Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici
- 4) Tutela del territorio e della risorsa idrica.

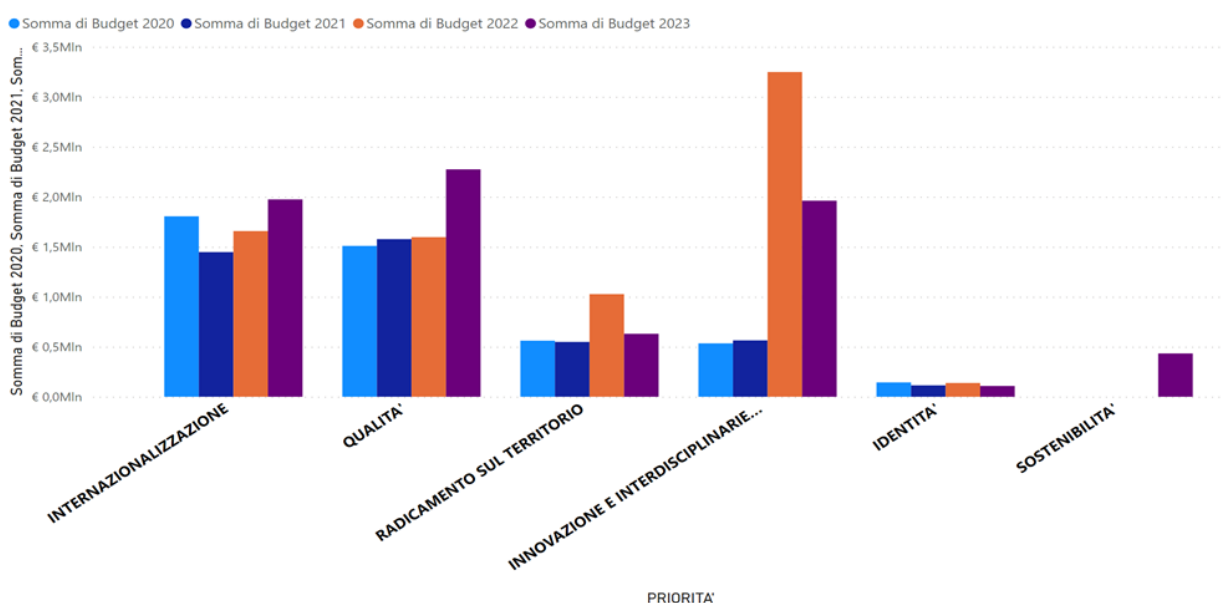
Proprio per questo l'Ateneo sta progressivamente sviluppando e qualificando gli obiettivi di "sostenibilità" per fornire un contributo attivo e per determinare, impatti significativi per il nostro Ateneo, per il territorio e per gli altri Stakeholder di riferimento.

Le figure che seguono, mettono in evidenza le risorse previste per il raggiungimento dei principali obiettivi ed azioni dell'Ateneo suddivise per priorità ed ambiti con riferimento al 2023.





La Figura seguente riporta l'andamento delle risorse assegnate a budget per priorità strategica per anno dal 2020 al 2023.



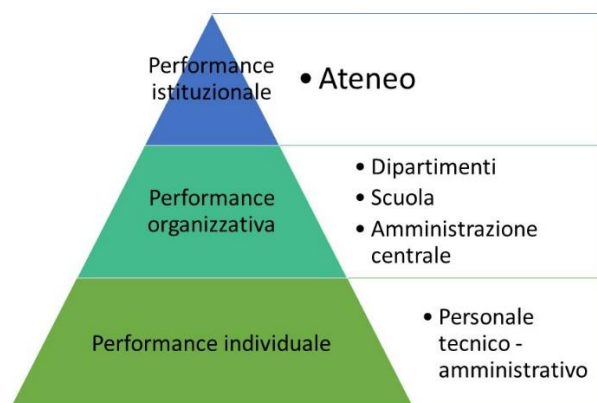
2.2.3 Integrazione tra performance e formazione

Il ciclo della performance si integra perfettamente e in momenti diversi con il Piano della Formazione del personale. Nella fase di definizione degli obiettivi, il Direttore Generale e i Dirigenti individuano gli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi, che possono confluire nel Piano della Formazione. La partecipazione ai corsi di formazione può creare o stimolare nuovi obiettivi, eventualmente da aggiungere nel nuovo ciclo della performance. Nella fase di rendicontazione degli obiettivi e valutazione delle competenze trasversali possono emergere le richieste o le necessità di interventi formativi.

2.2.4 Le tre dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono tre:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- Performance individuale



Performance Istituzionale

La performance istituzionale riguarda i risultati dell'Ateneo nel suo complesso. La valutazione della performance istituzionale è volta a misurare **la capacità dell'Ateneo di promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo** (ricerca, didattica, terza missione, sostenibilità) che sono state definite nel Piano Strategico di Ateneo **e il suo posizionamento rispetto ai principali indicatori forniti da MUR e/o ANVUR**. Tenendo in considerazione le recenti linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni (Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica), sono inclusi gli esiti delle valutazioni dei servizi da parte degli stakeholder.

La performance dell'Ateneo viene misurata tramite alcuni indicatori di sistema, definiti a livello ministeriale e utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, e gli indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, presenti nel Cruscotto di Ateneo per il Monitoraggio del Piano Strategico (si veda la sezione 4 Monitoraggio per maggiori dettagli).

Nell'individuazione degli indicatori per la misurazione della performance istituzionale, viene dettagliato il collegamento con la priorità strategica e l'ambito, la descrizione dell'obiettivo, l'indicatore, la baseline se disponibile, il target, il peso, la fonte e l'impatto prevalente.

Il set di indicatori scelti per misurare la performance istituzionale per il triennio 2022-2024 è dettagliato nell'Allegato 1.

Performance Organizzativa

Il collegamento tra gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi di performance organizzativa è uno dei principi cardine della gestione della performance.

La Performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo ed è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti, Scuola di Medicina e Scuola di dottorato), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale).

La misurazione della performance organizzativa di ogni struttura organizzativa avviene attraverso gli indicatori associati agli obiettivi strategici propri della struttura organizzativa (Piano Strategico di Dipartimento) o dell'Ateneo per le aree dell'Amministrazione Centrale. Sono, inoltre, considerati gli esiti della soddisfazione degli stakeholder, attraverso la somministrazione di questionari di customer satisfaction.

Il set di indicatori scelti per misurare la performance organizzativa dei Dipartimenti, della Scuola di Medicina e dell'Amministrazione centrale per il triennio 2022-2024 è dettagliato nell'Allegato 2.



Performance Individuale del PTA

La Performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati da ogni individuo che opera nell'Ateneo, ovvero il contributo che offre al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali, a loro volta distinguibili in:
 - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati

Gli obiettivi operativi sono stati individuati in relazione alla capacità di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per garantire un miglioramento continuo dei servizi erogati adeguati e di impatto sugli stakeholder, migliorando nel contempo l'organizzazione e il benessere lavorativo.

Il processo che porta all'assegnazione degli obiettivi di struttura/ufficio è strettamente connesso alla pianificazione strategica e alla pianificazione economico-finanziaria.

L'utilizzo del nuovo applicativo SPRINT di CINECA ha permesso di raccogliere le proposte degli obiettivi direttamente sul portale, sotto la supervisione dei diretti responsabili. Per ciascun obiettivo è esplicitata una o più prospettive, il tipo obiettivo, il peso, il target, la baseline se disponibile, l'indicatore quantitativo o qualitativo e l'eventuale UO coinvolta.

Al termine del processo, gli obiettivi sono stati sottoposti all'approvazione finale e consolidati direttamente nell'applicativo.

L'Allegato 3 riporta l'elenco degli obiettivi inseriti in SPRINT.

- **i comportamenti**, riferiti al "come" ciascuno svolge le proprie attività all'interno dell'organizzazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti viene data rilevanza anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Le competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario sono state aggiornate nel 2022. È stata, inoltre, introdotta la valutazione dei comportamenti per il Direttore Generale.

A partire dal 2022 la valutazione delle competenze avviene tramite l'applicativo UWeb di CINECA. Il nuovo applicativo permette al valutato di consultare in qualsiasi momento le competenze sulle quali verrà valutato e, prima dell'evento di valutazione, esprimere l'autovalutazione.

L'Ateneo è da sempre molto attento allo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti e assicura un aggiornamento e miglioramento costante attraverso una ricca e diversificata proposta formativa.

Le dimensioni e il relativo peso che compongono la valutazione per ciascuna figura professionale sono esplicitate nel SMPV di cui di riporta la tabella per comodità di lettura.



Figura professionale	Dimensioni					
	Performance istituzionale	Performance organizzativa		Obiettivi individuali, di servizio/ufficio/dip.		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centrale Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Scuola Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio/dip.	Obiettivi individuali	Competenze trasversali
Direttore Generale	30				50	20
Dirigenti	10	20			50	20
Personale di cat EP titolare di PO afferente all'AC		10		60		30
Personale di cat EP o D titolare di PO - SAD			10	60		30
Personale di categoria EP con o senza FS					50	50
Personale di categoria D con PO afferente all'AC		20		30		50
Personale di categoria D o C con FS afferente all'AC (esclusi responsabili tecnici rifiuti speciali, sicurezza e autisti)		20			30	50
Personale di categoria D con PO afferente ai dipartimenti (MDQ)			20	30		50
Personale di categoria C o D con FS afferente ai dipartimenti (esclusi responsabili tecnici)			20		30	50
Restante personale						100

Gli obiettivi di Direttore Generale e dei Dirigenti per l'anno 2023 sono stati assegnati con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2023 e sono dettagliati nell'Allegato n. 4.

Per i dettagli sulla procedura e sui metodi di misurazione e valutazione della performance individuale si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2023, pubblicato nella sezione amministrazione trasparente del sito di Ateneo.



La gestione del ciclo della performance estesa a tutto il personale richiede l'utilizzo di un sistema informativo di supporto nelle varie fasi. A partire dal 2022, come già anticipato, l'Ateneo utilizza i moduli CINECA SPRINT e HR-VP (HRSuite – Uweb). Il modulo SPRINT permette di gestire i diversi piani dell'ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il Piano delle performance e gli obiettivi istituzionali, organizzativi e operativi. Con il modulo HR-VP viene gestita sia la valutazione di comportamenti organizzativi che la misurazione della performance individuale tenendo conto degli obiettivi e indicatori inseriti e rendicontati in SPRINT. In particolare, i due programmi permettono di:

- Censire gli obiettivi di interesse, caricandoli sull'applicativo
- Monitorare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi
- Proporre rimodulazioni
- Misurare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno
- Proporre gli obiettivi per l'anno successivo
- Proporre l'autovalutazione dei comportamenti
- Valutare i comportamenti
- Valutare il raggiungimento degli obiettivi
- Valutare le schede di performance

I due moduli sono integrati con gli altri strumenti già in uso, come per esempio U-Gov Formazione e Sviluppo, U-Gov Organico, Csa, U-Budget ecc.

L'intero ciclo della performance è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici, al progressivo miglioramento della qualità dei servizi erogati, nonché alla crescita delle competenze del personale e del benessere organizzativo, attraverso il coinvolgimento dei dipendenti, la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In accordo con quanto previsto dal CCNL 2016-2018, il trattamento economico accessorio è disciplinato dalla contrattazione collettiva integrativa. Per i dirigenti, e i titolari di posizioni organizzative una quota (stabilita in sede di contrattazione integrativa) della retribuzione di risultato è collegata alla performance. Per il restante personale di categoria B, C, D la contrattazione integrativa stabilisce la parte di trattamento economico accessorio collegata alla performance.



2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Introduzione

La Sezione 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), relativa ai rischi corruttivi ed alla trasparenza, in una ottica di miglioramento progressivo, si riconnette alla omologa sezione del PIAO 2022-2024. In conseguenza di ciò, permane l'ideale continuità con il Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) 2021-2022-2023, nonché con i piani precedentemente approvati e con le azioni intraprese a seguito dell'Aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) - sezione Università approvato con Delibera ANAC 22 novembre 2017, n. 1208 e al coerente e conseguente atto di indirizzo del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, diffuso agli Atenei italiani tramite la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) con nota del 15 maggio 2018.

In particolare, la presente Sezione si pone in continuità con l'aggiornamento del Piano di Ateneo operato nel 2020 con il quale erano state recepite e fatte proprie le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 adottato definitivamente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera 13 novembre 2019, n.1064, e con l'Aggiornamento al Piano di Ateneo operato nel 2021.

Il riferimento più immediato che ha guidato la redazione della presente sezione è rappresentato dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022 approvato dal Consiglio dell'ANAC in data 16 novembre 2022 e, al momento della redazione della presente sezione, in attesa del parere del Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali.

In conformità alle previsioni del PNA appena richiamato, hanno rappresentato basi di partenza per la predisposizione della presente Sezione da un lato la Relazione 2022 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) (Allegato n 5 a questo Piano), dall'altro gli esiti del monitoraggio sulla Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2022 e sulle relative previsioni (Allegato n 6 a questo Piano).

Anche con il presente Piano 2023-2025 si ribadisce l'accoglimento di un'accezione del concetto di corruzione più ampia della mera fattispecie penale, recependo le indicazioni della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e comprendendo, quindi, le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Sono ritenute degne di interesse le situazioni in cui, a prescindere dalla loro rilevanza penale, si evidenzia un malfunzionamento dell'amministrazione ("*maladministration*"), presupponendo che il cattivo andamento (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa costituire terreno fertile per favorire comportamenti "inappropriati".

In questo senso, la prevenzione della corruzione diventa uno strumento utile al miglioramento della gestione e alla piena attuazione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità nel governo della cosa pubblica.

Il concetto di "corruzione" preso in considerazione nella presente sezione va, quindi, inteso in senso lato, cioè come l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, configurando situazioni rilevanti più ampie della fattispecie penalistica di cui agli artt. 318, 319 e 319 ter c.p., che arrivano a includere i delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del Codice penale e i malfunzionamenti dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.



2.3.2 Contesto

2.3.2.1 Contesto esterno

In base ai dati dell'**Indice della percezione della corruzione 2021** diffusi il 25 gennaio 2022, l'Italia è risultata al 42° posto su una classifica di 180 paesi quanto a percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica; la percezione in questione è quella riferita da un panel di esperti internazionali che assegnano una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli percepiti come più virtuosi. Il raffronto tra la posizione assegnata all'Italia nel 2021 e quella riconosciuta al nostro Paese l'anno precedente evidenzia un miglioramento nella posizione ricoperta nella classifica complessiva, con un incremento da 53 a 56 punti, che si traduce in un passaggio dal 52° al 42° posto nella classifica dei Paesi virtuosi.

Il dato sopra richiamato deve, comunque, essere letto alla luce del quadro complessivo delineato dalla Relazione del Presidente dell'ANAC alla Camera dei deputati in data 23 giugno 2022 e dai dati che emergono dal Rapporto pubblicato dall'ANAC il 17 ottobre 2019 "[La corruzione in Italia \(2016-2019\). Numeri, luoghi e contropartite del malaffare](#)".

Quest'ultimo offre un quadro delle vicende corruttive nella Penisola redatto sull'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio 2016-2019.

Anche questo documento evidenzia la delicatezza del settore degli Appalti, individuato quale ambito maggiormente a rischio illeciti: il 74% delle vicende ha riguardato infatti l'assegnazione di appalti pubblici (per interventi di riqualificazione e manutenzione – 40% del totale; attività legate al ciclo dei rifiuti – 22% del totale; ambito sanitario - 13%).

Per quanto riguarda le modalità operative solo il 18% delle vicende corruttive ha riguardato affidamenti diretti; in tutti gli altri casi sono state espletate procedure di gara su bandi definiti dall'Autorità "sartoriali".

È stata rilevata inoltre una strategia diversificata a seconda del valore dell'appalto: per quelli di importo particolarmente elevato, hanno prevalso i meccanismi di turnazione fra le aziende e i cartelli veri e propri (resi evidenti anche dai ribassi minimi rispetto alla base d'asta, molto al di sotto della media); per le commesse di minore entità si è assistito invece al coinvolgimento e condizionamento dei livelli bassi dell'amministrazione (ad es. il direttore dei lavori) per intervenire anche solo a livello di svolgimento dell'attività appaltata.

Di seguito, alcune delle principali peculiarità riscontrate nelle vicende di corruzione prese in esame:

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

Sullo specifico versante dello scambio corruttivo, nonostante il denaro continui a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito (48% delle vicende esaminate) soprattutto quando si tratta di piccoli importi (da 50 a 3.000 euro), l'ANAC ha denunciato la presenza di nuove forme di corruzione, che si traducono nella cosiddetta smaterializzazione della tangente, organizzate per impedire la



tracciabilità delle somme illecitamente percepite. La nuova frontiera del pactum sceleris è rappresentata dal posto di lavoro: l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti riconducibili al corrotto. Altre modalità corruttive che non prevedono l'utilizzo diretto del contante sono l'assegnazione di prestazioni professionali sotto forma di consulenze a persone o società riconducibili al corrotto; benefit di diversa natura (benzina, pasti, soggiorni) oltre a svariate tipologie di ricompense (ristrutturazioni edilizie, riparazioni, ...).

Le contropartite sopra elencate, soprattutto quelle di modesto valore, indicano come la funzione pubblica, in presenza di determinati fattori condizionanti, possa facilmente deviare rispetto al fisiologico percorso istituzionale.

È importante, inoltre, richiamare il **Capitolo sulla situazione dello Stato di diritto in Italia della Relazione sullo Stato di diritto 2022 della Commissione Europea** del 13 luglio 2022 nel quale viene sottolineato come *“I settori in cui si verifica la maggior parte dei casi di corruzione rimangono la pubblica amministrazione e gli appalti pubblici, con crescenti vulnerabilità nei settori delle energie rinnovabili e dell'edilizia. Nonostante importanti sviluppi legislativi, la scarsità di risorse, l'esperienza limitata e l'insufficienza delle competenze giuridiche continuano a penalizzare la capacità delle autorità di contrasto di efficace perseguimento ed esercizio dell'azione penale riguardo alla corruzione estera. Nel suo ruolo di grande esportatrice, l'Italia era passata da un livello di contrasto attivo a un contrasto moderato della corruzione estera, benché l'attenzione nei riguardi di questo tipo di reato sia significativamente aumentata rispetto a dieci anni fa”* (pag.17-18).

Il documento della Commissione Europea sintetizza nelle seguenti “Raccomandazioni” gli elementi di fondo che dovrebbero caratterizzare nel prossimo futuro l'azione di contrasto alla corruzione:

- “- *perseguire gli sforzi volti a migliorare ulteriormente il livello di digitalizzazione del sistema giudiziario, in particolare nelle sedi penali e nelle procure;*
- *perseguire azioni efficaci a livello di polizia e di procura contro la corruzione ad alto livello, anche aumentando la digitalizzazione e l'interconnessione dei registri;*
- *adottare norme complessive sui conflitti di interessi e regolamentare il lobbying istituendo un registro operativo delle attività dei rappresentanti di interessi, compresa un'impronta legislativa;*
- *affrontare efficacemente la pratica di incanalare le donazioni attraverso fondazioni e associazioni politiche e introdurre un registro elettronico unico per le informazioni sul finanziamento dei partiti e delle campagne;*
- *introdurre garanzie legislative e di altro tipo per riformare il regime della diffamazione e la protezione del segreto professionale e delle fonti giornalistiche, tenendo conto delle norme europee in materia di protezione dei giornalisti;*
- *intensificare gli sforzi per costituire un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite”* (pag.3).

La **Relazione al parlamento sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata (anno 2020)**, comunicata alla Presidenza del Consiglio dei Ministri il 13 dicembre 2021, sottolinea, in particolare come *“Il momento di crisi ha rappresentato e costituisce ancora un'opportunità per le organizzazioni criminali di incrementare i propri business illeciti ed estendere la base del consenso sociale.... L'enorme disponibilità di liquidità da parte delle mafie rende possibili operazioni di riciclaggio e di penetrazione nel tessuto economico nelle forme più variegate, con l'effetto di espropriare dai propri beni le persone e le aziende in difficoltà e, al tempo stesso, di inquinare ed alterare la libera concorrenza nel mercato. I riscontri investigativi da anni documentano diversi modus operandi dei sodalizi al fine di infiltrare ed alterare il sistema economico. Tali metodologie illecite includono la classica modalità estorsiva, la partecipazione occulta nelle compagini societarie, attraverso l'impiego di prestanome e di tecniche intimidatorie rese sempre più pervasive ovvero realizzate mediante l'imposizione di subappalti, di assunzioni di personale, di guardianie. Si registrano, inoltre, forme di imprenditorialità diretta e di infiltrazione nella pubblica amministrazione per la gestione di appalti”*(pag.5).



La richiamata Relazione 2020 focalizza l'attenzione su minaccia eversiva, fenomeno migratorio e sulle tematiche connesse alla gestione dell'ordine e della sicurezza pubblica. Rispetto al quadro generale così aggiornato resta valida, per quanto attiene alla situazione locale, la disamina svolta dalle Relazioni sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica 2019 nell'approfondimento regionale e provinciale dedicato alla Lombardia.

La Lombardia, essendo tra le regioni italiane di maggior benessere, è interessata da molteplici manifestazioni di criminalità di tipo organizzato di stampo mafioso. Essa, infatti, rappresenta per questo tipo di criminalità un solido bacino di investimenti. Questo tipo di presenza sul territorio si sta palesando anche attraverso infiltrazioni all'interno della Pubblica Amministrazione (gare d'appalto). A livello di Provincia però le risultanze investigative sembrano non aver evidenziato fenomeni corruttivi significativi nelle pubbliche amministrazioni delle aree di Como e Varese.

Queste ultime sono più interessate da attività di riciclaggio del denaro attraverso attività apparentemente legali (es. attività commerciali) e traffico di sostanze stupefacenti.

Alla criminalità organizzata di tipo mafioso si è poi aggiunta la criminalità straniera che pur non incidendo sui reati legati alla pubblica amministrazione, certamente contribuisce a creare un clima di incertezza e sfiducia incidendo significativamente sul senso di sicurezza percepito dai cittadini.

In definitiva il tipo di criminalità presente sul territorio delle Province di Varese e Como è legato a furti, danneggiamenti, truffe, traffico di stupefacenti, riciclaggio di denaro e rapine.

Un ulteriore elemento sistemico di sicuro impatto anche sull'attività dell'Ateneo è rappresentato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), presentato ufficialmente alla Commissione Europea in data 30 aprile 2021 ai sensi dell'art. 18 del Regolamento (UE) n. 2021/241.

Il PNRR rappresenta uno strumento legislativo e programmatico per mezzo del quale il Governo, in un'ottica di ammodernamento del sistema Paese ed in coordinamento con le Istituzioni eurounitarie, intende aggiornare le strategie nazionali in alcuni settori considerati fondamentali quali: la mobilità sostenibile, il clima e l'ambiente, la tutela della salute, l'inclusione sociale.

In particolare, il sistema universitario è interessato dalla "Missione 4: istruzione e ricerca" finalizzata a *"... colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione nel nostro Paese, in tutto il ciclo formativo. Prevede l'aumento dell'offerta di posti negli asili nido, 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."*

La Missione 4 è strutturata su quattro azioni:

- partenariati allargati estesi a università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base;
- potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune *Key Enabling Technologies*;
- creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S";
- fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione.

Le 4 azioni, sopra richiamate, accompagnano 2 transizioni trasversali definite "transizioni gemelle": transizione verde e transizione digitale.

Il PNRR rappresenta, quindi, una eccezionale opportunità di crescita, anche sotto il profilo dei finanziamenti a cui gli Atenei posso accedere; contestualmente il Piano Nazionale implica la necessità di governare e monitorare processi complessi anche per quanto riguarda i profili di prevenzione dei fenomeni corruttivi o di *maladministration*.

Un ulteriore elemento che nel corso del 2022 ha caratterizzato i profili di rischio a livello generale è rappresentato dagli sviluppi bellici in Ucraina che hanno implicato un'accresciuto rischio per la sicurezza informatica.



2.3.2.2 Contesto interno

Con riferimento all'analisi del contesto interno, per una descrizione specifica della organizzazione del nostro Ateneo e della sua attività, si rimanda alla Sezione 3.1 del presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e all'Allegato 7 con i provvedimenti più significativi per l'anno 2022 in materia di Organizzazione.

Nel corso del 2020, con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione 25 giugno 2020, n. 90, è stato istituito il Servizio centrale di approvvigionamento, successivamente dotato di specifico regolamento con DDG 31 luglio 2020, n. 540. Tale scelta è stata operata alla luce del fatto che l'aggregazione della spesa per tipologie di acquisti omogenei e la conseguente attivazione e gestione di procedure di acquisto centralizzate costituisce un utile strumento preordinato a conseguire una maggiore economicità ed efficienza negli approvvigionamenti di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni. Il DDG sopra richiamato, unitamente al Regolamento per le acquisizioni di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alla soglia comunitaria (Art. 36 del D. Lgs.50/2016), emanato con Decreto rettorale 30 settembre 2020, n. 658 ed al DDG 29 marzo 2022, n.264 delineano, quindi, una struttura che concentra a livello centrale gli acquisti di particolare rilevanza, incardinando sugli Uffici direttamente interessati solo la competenza per gli acquisti al di sotto del valore di € 40.000,00.

Dalla disamina della struttura organizzativa dell'Ateneo, anche in connessione con le specifiche aree di rischio indicate da ANAC nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie all'interno dell'Aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione, è possibile individuare i seguenti ambiti quali particolarmente sensibili ai fini della prevenzione dei fenomeni di corruzione e *maladministration*:

- l'ambito degli acquisti, sia a livello centrale che dipartimentale, presenta per specifica, intrinseca, natura un grado di sensibile esposizione al rischio corruttivo;
- l'attività di ricerca può essere esposta a rischi corruttivi o di *maladministration* nelle sue diverse fasi: progettazione della ricerca, valutazione e finanziamento dei progetti, svolgimento della ricerca ed esito e diffusione dei risultati;
- la valutazione della qualità della ricerca;
- l'organizzazione della didattica (es. interferenze degli interessi personali con l'esperimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca);
- il reclutamento dei docenti, che, sebbene le varie procedure di selezione e assunzione siano disciplinate dalla normativa nazionale, può essere soggetto a episodi di corruzione, imparzialità, conflitto di interesse e scarsa trasparenza;
- i presidi posti per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario;
- gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università.

Rispetto all'analisi sopra richiamata, e per quanto rilevante in questa sede, la funzione legale è presidiata da due distinte unità organizzative, rispettivamente denominate Unità di Patrocinio Legale 1 e Unità di Patrocinio Legale 2, con quest'ultima focalizzata, prevalentemente, sugli aspetti giuslavoristici.

Dall'attività svolta nel corso del 2022 dalle Unità di Patrocinio legale, così come da quella svolta dagli organi preposti alle irrogazioni di sanzioni disciplinari, Collegio di Disciplina e Ufficio per i Procedimenti disciplinari, rispettivamente per il personale docente e tecnico amministrativo, non sono emersi eventi e fattispecie riconducibili all'ambito della corruzione anche *lato sensu* intesa.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati dalla pandemia legata alla diffusione del virus Covid19 e tale situazione, a partire dalla Delibera del Consiglio dei Ministri 31 gennaio 2020 con la quale è stato dichiarato lo stato di emergenza, si è riverberata sull'attività del nostro Ateneo.



La normativa dovuta alla pandemia ha inciso in modo significativo sulla disciplina dell'attività amministrativa, ad esempio in tema di procedure ad evidenza pubblica.

Il processo di digitalizzazione delle procedure e dei processi costituisce già da alcuni anni uno dei maggiori obiettivi strategici dell'Ateneo in quanto ritenuto fondamentale per un cambiamento effettivo in termini di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della economicità dell'azione amministrativa e, dunque, in generale dello sviluppo organizzativo ed al contempo per migliorare la trasparenza della gestione delle attività e dei processi. Nello scenario pandemico queste scelte strategiche hanno rappresentato un fattore di sicuro rilievo in un contesto di erogazione dell'attività didattica e di svolgimento dell'attività amministrativa e gestionale "da remoto". È stata, infatti, garantita la continuità di tutte le attività dell'Università, sperimentando inoltre forme nuove di erogazione dei servizi. In tal modo gli investimenti effettuati a tal fine assumono una rilevanza anche dal punto di vista delle azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione. L'emergenza pandemica, quindi, pur nella drammaticità della contingenza, ha favorito un'accelerazione del processo di transizione verso un approccio più consapevole alla digitalizzazione dell'attività didattica e amministrativa.

Il nostro Ateneo, a fronte dell'emergenza dovuta alla diffusione del Covid19, ha adottato e costantemente aggiornato le misure previste in appositi Protocolli, finalizzate a:

- garantire la sicurezza di tutte le componenti della Comunità Accademica
- assicurare la continuità della formazione e della didattica
- garantire un regolare sviluppo e svolgimento delle attività di ricerca
- assicurare le esigenze collegate al territorio di appartenenza
- rispettare e perseguire il principio di buon andamento di cui all'art. 97 della Costituzione nonché i criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza.

2.3.3 Mappatura dei processi

Nell'ambito della attività di prevenzione della corruzione l'Ateneo deve individuare e censire le attività più esposte al rischio corruttivo, come previsto dal paragrafo 3.2 *Analisi del contesto interno* dell'Allegato 5 al PNA 2019, classificandole a seconda del diverso livello di rischio in cui ciascuna di esse si colloca.

Adottare una definizione di corruzione intesa in senso ampio, inclusiva della nozione di *maladministration*, comporta che le attività amministrative diventino potenzialmente a rischio "cattiva gestione" e, quindi, non esista a priori la nozione di "rischio assente". Il grado di rischio per ciascun procedimento viene definito utilizzando le metodologie operative descritte nell'Allegato 5 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 con le quali sono state superate le indicazioni metodologiche precedentemente contenute nell'Allegato 5 al Piano nazionale anticorruzione 2013. In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come "a rischio" e non l'operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti Responsabili.

In questo quadro un elemento imprescindibile dell'attività di prevenzione del rischio di corruzione e di *maladministration* è la mappatura dei processi, con particolare riguardo a quelli che presentano, potenzialmente, un maggior grado di esposizione al rischio specifico.

Nel corso degli anni il nostro Ateneo ha svolto una intensa attività di analisi e riprogettazione dei processi, che ha implicato la disamina anche dei profili legati alla prevenzione del rischio con contestuale definizione delle relative azioni mitigatrici. Questa attività ha condotto alla istituzione di un "[Manuale delle procedure](#)", adottato con D.D.G. 16 settembre 2016, n. 688 che ha conosciuto successive integrazioni su specifiche aree di intervento andando ad interessare i diversi ambiti dell'attività dell'Ateneo.



Nel corso del 2020, al riguardo, è stata iniziata un'attività volta a fornire, tramite un corso specialistico, ad una platea di colleghi del personale tecnico-amministrativo selezionata tra chi si occupa direttamente di processi sensibili alla questione della prevenzione della corruzione, specifici strumenti di analisi delle attività e di individuazione delle azioni di mitigazione.

Questa attività, in particolare, ha riguardato i seguenti processi:

- a. Assegni di ricerca
- b. Autorizzazione e gestione incarichi extra istituzionali - docenti e ricercatori
- c. Mobilità esterna del PTA (trasferimenti verso altre amministrazioni) e Mobilità esterna del PTA (in ingresso da altre amministrazioni)

Alla scelta dei processi da descrivere è seguita la definizione di tre gruppi di lavoro, composti da persone competenti sugli stessi e da un nucleo di persone che, seguendo i lavori in questa prima fase, unitamente ad ulteriori azioni formative, sono destinati a diventare gli esperti interni che, a regime, supporteranno le unità organizzative nella descrizione ciascuna dei propri processi.

I processi selezionati sono stati specificati, in linea con quanto definito nell'Allegato 1 del PNA 2019, attraverso l'indicazione dei seguenti elementi descrittivi:

- Area di rischio di afferenza;
- Nome del processo;
- Breve descrizione del processo;
- Input del processo;
- Output del processo;
- Responsabile del processo;
- Fasi del processo;
- Attività del processo;
- Soggetto che svolge l'attività del processo.

La valutazione del rischio è stata fatta applicando la tecnica del *brainstorming* all'interno dei gruppi di lavoro creati per la mappatura dei processi sopraccitata e focalizzando i seguenti aspetti:

1. Identificazione degli eventi rischiosi per le singole attività del processo
2. Analisi dei fattori abilitanti il rischio, prendendo come riferimento l'elenco esemplificativo contenuto nel box 8 dell'Allegato 1 del PNA 2019.
3. Stima del livello di esposizione al rischio con l'obiettivo di individuare i punti critici del processo che necessitano di interventi mirati attraverso la definizione di specifiche misure di prevenzione.

L'ultima fase del lavoro condotto sui processi selezionati ha consistito nella individuazione e condivisione delle possibili misure di mitigazione del rischio corruttivo.

Nel corso del 2021 sono stati, inoltre, mappati alcuni processi di particolare rilevanza, quale quello relativo alla gestione dei *data breach* in ambito *privacy* (DDG 10 giugno 2021, n.474), la cui disamina ha, fisiologicamente, riguardato anche gli aspetti di eventuale *maladministration*.

A far data dal 2021, inoltre, si è confermata la scelta di adottare la mappatura dei processi delle università realizzata nell'ambito del progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano. La scelta del modello è sostenuta e motivata, in primo luogo, dalla completezza della mappatura proposta (trasversale all'intero ateneo) e dalla volontà di utilizzare sempre e ove possibile, in più contesti, gli stessi strumenti di analisi. Con ciò facendo tesoro delle indicazioni generali di ANAC per facilitare l'implementazione della cultura della prevenzione, evitando di ridurla ad una sovrapposizione di adempimenti.



Sono stati individuati, in tal modo, “macro-processi” più generali e ampi cui sono riferibili “processi” più dettagliati e specifici (Tabella rischio, Allegato n. 8 a questo Piano). La mappatura utilizzata ricomprende, in particolare, i processi riconducibili alle aree di rischio individuate nei precedenti PNA e richiamate nell’Allegato 1 al PNA 2019-2021.

L’attività di mappatura dei processi amministrativi per il periodo considerato dal presente Piano sarà focalizzata su due specifici ambiti: **il reclutamento dei docenti e le procedure di acquisto**, con particolare riferimento agli elementi di attenzione collegati al PNRR e agli adeguamenti normativi derivanti dal Decreto Semplificazioni, n.77, 31 maggio 2021, convertito in legge n.108, 29 luglio 2021 e le specifiche indicazioni fornite attraverso le linee guida e i provvedimenti emanati e in corso di emanazione da parte di ANAC, quali ad esempio la Deliberazione n. 122 del 16 marzo 2022. Per quanto riguarda inoltre le procedure di acquisto un focus specifico sarà dedicato agli adeguamenti procedurali e/o organizzativi derivanti dalla prossima emanazione e successiva entrata in vigore del decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici, in attuazione dell’articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78.

All’interno di queste aree verranno individuati i processi da considerare prioritari, anche in un’ottica di reingegnerizzazione e di ulteriore digitalizzazione quale significativa azione di mitigazione.

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

Il P.N.A 2019 - Allegato 1 “*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*”, ha delineato una metodologia per la valutazione del rischio basata su una più dettagliata analisi dei processi e delle attività, con la finalità di identificare i profili di rischio con la massima precisione possibile.

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).

La valutazione del rischio si articola, sostanzialmente, in tre fasi:

1. identificazione
2. analisi
3. ponderazione

La metodologia applicata dal nostro Ateneo nella identificazione e valutazione dei rischi corruttivi e di *maladministration*, si conforma alle indicazioni sopra richiamate e può essere schematizzata come segue:

Identificazione dei rischi

- a. definizione dell’oggetto di analisi (processo o attività del processo)
- b. tecniche di identificazione e fonti informative
- c. identificazione e formalizzazione dei rischi

Analisi dei rischi

- 1) analisi dei fattori abilitanti
- 2) stima del livello di esposizione al rischio
- 2a) scelta dell’approccio valutativo
- 2b) individuazione dei criteri di valutazione
- 3c) rilevazione dei dati e delle informazioni
- 3d) formulazione di un giudizio sintetico adeguatamente motivato

Ponderazione dei rischi

- 3a) azioni da intraprendere per ridurre l’esposizione al rischio
- 3b) priorità di trattamento dei rischi



L'attività di analisi, identificazione e valutazione dei rischi corruttivi viene condotta partendo da una prospettiva generale, a livello di ambiti e macroaree, per poi essere declinato sui singoli processi.

Uno strumento prezioso per l'attività di identificazione e valutazione è la tabella riportata di seguito, elaborata dall'ANAC nel PNA 2019, in cui sono specificate le principali Aree di rischio che, secondo l'Autorità, si riscontrano nell'ambito specifico dell'attività delle Università e che si vanno ad aggiungere alle aree di rischio "generalì" ritenute da ANAC comuni a tutte le pubbliche amministrazioni (es.: area acquisti/appalti):

Amministrazioni ed Enti interessati	Area di rischio	Riferimento
	Gestione delle attività di ricerca	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione della didattica	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Reclutamento dei docenti	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017
	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate delle università	Aree di rischio specifiche – Parte Speciale III - Le Istituzioni Universitarie del PNA 2017

L'attività di mappatura condotta dall'Ateneo, in particolare negli ultimi due anni, ha confermato la collocazione dei processi maggiormente sensibili al rischio corruttivo e di *maladministration* nelle macroaree individuate da ANAC.

Si riportano di seguito, in sintesi, gli esiti della valutazione del rischio emersi analizzando le singole attività amministrative riconducibili alle procedure mappate nel periodo 2020/2021, con riferimento ad alcuni specifici ambiti:

- assegni di ricerca: attività a basso rischio 11, attività a medio rischio 4, attività ad alto rischio 4;
- incarichi extraistituzionali docenti: attività a basso rischio 11, attività a medio rischio 7, attività ad alto rischio 0;
- mobilità pta: attività a basso rischio 12, attività a medio rischio 2, attività ad alto rischio 2.

Nel 2022 si è proceduto alla disamina di specifici processi di acquisto di valore inferiore ad euro 40.000,00 in alcuni ambiti operativi delle attività di Ateneo. Nel triennio 2023-2025, in considerazione della prossima entrata in vigore del decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici, presumibilmente si renderà necessario rimodulare i processi di acquisto di valore inferiore ad euro 40.000,00 condotti autonomamente dai Dipartimenti e dalle Aree dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo sulla base del vigente Regolamento per le acquisizioni di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alla soglia comunitaria (Art. 36 del D. Lgs.50/2016), emanato con Decreto rettorale 30 settembre 2020, n. 658.

2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

L'Università degli Studi dell'Insubria, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 26 marzo 2021, n.57, confermata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 23 aprile 2021, n.75 ha nominato la Dott.ssa Alessandra Bezzi, attualmente Dirigente dell'Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASDB), quale Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per il periodo 1° aprile - 31 dicembre 2021. Con successiva deliberazione del 17 dicembre 2021 n. 286 la



Dott.ssa Alessandra Bezzi è stata nominata quale Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per il triennio 1° gennaio 2022 – 31 dicembre 2024.

La L. 190/2012 attribuisce alla figura del Responsabile il ruolo chiave per la prevenzione della corruzione all'interno dell'amministrazione. Il Responsabile dovrà:

- a. provvedere alla verifica dell'efficace attuazione del Piano (il riferimento, in origine da riferirsi al Piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, dovrà ora intendersi come riferito alla Sezione "anticorruzione" del PIAO) e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- b. provvedere alla verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- c. provvedere ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione di cui al comma 11 L. 190/2012;
- d. vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

Le azioni per la prevenzione della corruzione debbano essere condotte dal Responsabile della prevenzione della corruzione in collaborazione e stretto coordinamento con tutti i soggetti presenti nell'organizzazione. Il Piano nazionale anticorruzione immagina che i soggetti ed i ruoli della strategia della prevenzione a livello di ogni singola amministrazione siano:

- a) **P'autorità di indirizzo politico**: designa il Responsabile, adotta il PIAO e i suoi aggiornamenti, adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- b) **il responsabile della prevenzione**, che di norma coincide con il Responsabile della trasparenza, svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità, elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione.
- c) **i referenti per la prevenzione per l'area di rispettiva competenza**: possono essere individuati nel PIAO, svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione ed attività dell'amministrazione e di costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati agli uffici di riferimento, anche con riferimento agli obblighi di rotazione del personale.
- d) **i dirigenti per l'area di rispettiva competenza**: svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria, partecipano al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione, adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale.
- e) **gli O.I.V. e gli altri organismi di controllo interno**, partecipano al processo di gestione del rischio, svolgono compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa, esprimono parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato e sono destinatari, insieme agli organi di vertice dell'Ateneo, della relazione annuale del RPCT.
- f) **l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, U.P.D.**, svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza, provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 DPR 3/1957; art.1, comma 3, L. 20/1994; art. 331 c.p.p.) e propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.
- g) **i dipendenti dell'amministrazione**, partecipano al processo di gestione del rischio, osservano le misure contenute nel PIAO, segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'U.P.D.



- e segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento);
- h) **i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione**, infine, osservano le misure contenute nel PIAO e segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

In questo quadro generale, il concreto assetto organizzativo adottato dal nostro Ateneo prevede:

- 1) l'autorità di indirizzo politico, rappresentato per l'Ateneo dal Consiglio di Amministrazione;
- 2) l'RPCT;
- 3) l'Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione quale struttura di supporto operativo costituito con D.D.G. 15 gennaio 2021, n.19 che, tra le altre competenze, ha, in maniera specifica, anche quella di supportare l'RPCT nello svolgimento delle sue funzioni;
- 4) i Dirigenti;
- 5) i Referenti per la prevenzione della corruzione;
- 6) l'Organo Interno di Valutazione, rappresentato per l'Ateneo dal Nucleo di Valutazione (NUV);
- 7) il Collegio di Disciplina e l'Ufficio per i Provvedimenti Disciplinari, competenti, rispettivamente, per i procedimenti disciplinari relativi al personale docente ed al personale tecnico-amministrativo.

Tutte le componenti dell'Università sono, comunque, tenute ad ispirare la propria azione ai principi di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione in conformità alle previsioni del Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca di Ateneo a mente del quale, come stabilito dal disposto dell'art. 5, comma 1, ci si attende che *"... le condotte e i comportamenti dei componenti della comunità universitaria siano conformi alla propria missione istituzionale, siano basati sui principi di integrità, trasparenza, responsabilità e siano esenti da conflitti di interesse"*.

In caso di impedimento o assenza del RPCT il ruolo viene assunto dal Direttore Generale nel ruolo di Titolare del potere sostitutivo ai sensi dell'art. 55, comma 1, lett. c) e dell'art. 57, comma 3 dello Statuto di Ateneo.

I Referenti per la prevenzione della corruzione per il 2023 vengono designati con il presente Piano e sono specificati nella tabella di cui all'Allegato n. 9. I Referenti per la prevenzione della corruzione rappresentano, per competenze ed esperienza, le aree di rischio obbligatorie, generali e specifiche sia nell'amministrazione centrale che nelle strutture didattiche e di ricerca, l'RPCT ne assicura il coordinamento operativo e la formazione necessaria.

I Referenti sono i principali collaboratori del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nell'attuazione delle strategie finalizzate a prevenire e contrastare fenomeni corruttivi, partecipando alle attività e alle azioni per la programmazione e il monitoraggio delle misure previste nel PIAO. Essi garantiscono un supporto effettivo al RPCT presenziando ad incontri periodici, riferendo in merito alle attività svolte nella Struttura amministrativa di riferimento ed assicurando il necessario raccordo tra il RPCT e tutte le strutture dell'Ateneo.

Nel corso del 2022, in particolare:

- si è svolto un incontro, il 25 febbraio 2022, tra RPCT e referenti nel corso del quale è stata pianificata l'attività sia sotto il profilo della prevenzione della corruzione che della trasparenza, con approfondimenti relativi alla funzione dei referenti nel sistema di prevenzione ed agli adempimenti inerenti al registro accessi ed al bilanciamento tra trasparenza e tutela della privacy;
- nel mese di ottobre è stata condotta l'attività di monitoraggio specifica indirizzata ai referenti attraverso l'acquisizione delle rispettive segnalazioni/osservazioni.



Quanto alle raccomandazioni contenute nell'aggiornamento 2017 del PNA - sezione Università e nel PNA 2019, il nostro Ateneo ha scelto, in un'ottica di segregazione delle responsabilità, di evitare che l'RPCT faccia parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, del Collegio di disciplina per professori e ricercatori o del Collegio di disciplina per gli studenti.

L'attività dell'RPCT nel nostro Ateneo è stata strutturata in modo da garantire al massimo grado sia l'indipendenza nello svolgimento della funzione, che il coinvolgimento dell'RPCT stesso nei contesti che possono incidere sull'attività di controllo in relazione alle tematiche della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Sotto questo profilo, ad esempio, l'RPCT partecipa, quando gli argomenti all'ordine del giorno lo richiedono, alle riunioni del Nucleo di Valutazione con il quale agisce in stretta sinergia nella gestione degli adempimenti relativi alla trasparenza e agli altri controlli ai quali sono rispettivamente deputati.

A partire dall'Aggiornamento 2020 l'RPCT accede al sistema documentale di Ateneo con una visione generale, comprensiva di tutti i repertori, del protocollo sia dell'Amministrazione Centrale sia dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina (ora Servizio Scuola di Medicina).

Fare rete: iniziative di collaborazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza

GLAT (Gruppo di lavoro Anticorruzione e Trasparenza) del CODAU

L'Università degli Studi dell'Insubria, da alcuni anni, fa parte del GLAT (Gruppo di lavoro Anticorruzione e Trasparenza) del CODAU (Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie) ai cui lavori partecipa regolarmente attraverso l'RPCT.

Anche nel corso del 2022 si sono svolti alcuni incontri del GLAT, in particolare il 12 luglio e il 28 novembre, nel corso dei quali sono stati focalizzati i seguenti argomenti:

- affidamenti alle società in house
- PIAO: esperienze a confronto
- circolare Dipartimento Funzione Pubblica n. 76464 del 11.10.2022
- Schema PNA 2022-2024: osservazioni sugli istituti di particolare rilevanza.

Tavolo Interuniversitario Statale Milano/Bicocca/Insubria

Dal 2020, inoltre, il nostro Ateneo, insieme all'Università degli Studi di Milano e all'Università degli Studi di Milano-Bicocca, ha dato vita ad un Tavolo di lavoro interistituzionale dedicato ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nel corso del 2021 l'attività del Tavolo di lavoro interistituzionale si è sviluppato attraverso una serie di incontri via Teams che hanno visto i partecipanti, (docenti, responsabili della prevenzione corruzione e personale tecnico amministrativo impegnato nell'ambito della trasparenza e della prevenzione della corruzione) collaborare nella elaborazione del progetto formativo specificato nei punti successivi. Gli incontri hanno rappresentato anche un prezioso momento di conoscenza reciproca e di scambio di "good practice", ad esempio in tema di modalità di applicazione dell'art. 15 del D.lgs. n. 33/2013 con particolare riferimento alla verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse da parte di consulenti e collaboratori.

Nell'ambito del Tavolo di lavoro costituito tra l'Università Statale di Milano, Milano Bicocca e degli Studi dell'Insubria, è stato organizzato un corso di formazione di livello specifico in materia di prevenzione della corruzione al fine di sviluppare linee comuni in tema di anticorruzione e trasparenza.

Nel corso del 2022 l'attività del Tavolo interuniversitario si è sviluppata attraverso una serie di incontri che, a partire del mese di marzo, hanno focalizzato i temi della prevenzione della corruzione e della *maladministration* anche in riferimento alle *social media policy*.

In particolare, i lavori del Tavolo interuniversitario hanno reso possibile un evento, tenutosi il 7 novembre 2022 presso l'Università degli Studi di Milano con possibilità di partecipazione da remoto,



intitolato “Anticorruzione e trasparenza. A dieci anni dalla legge n. 190 del 2012”, che ha visto la partecipazione, quali relatori, di docenti universitari e dirigenti pubblici impegnati su questi specifici temi. L’iniziativa è stata finalizzata, tra l’altro, ad estendere il perimetro degli enti coinvolti nel Tavolo attraverso il confronto con altre realtà della Pubblica amministrazione (regioni, comuni, ecc.).

Servizio Ispettivo

L’attività di prevenzione del rischio di corruzione è stata ulteriormente rafforzata attraverso l’implementazione o la ridefinizione di alcuni presidi specifici.

In particolare, le Università, come tutte le Pubbliche Amministrazioni, sono tenute, ai sensi di quanto previsto dalla Legge 23 dicembre 1996, n. 662, ad effettuare annualmente – attraverso il proprio Servizio Ispettivo - verifiche a campione aventi ad oggetto l’osservanza, da parte del personale dipendente (personale contrattualizzato e non contrattualizzato), della disciplina in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi ed incarichi.

Al riguardo:

- Con DDG 15 gennaio 2021, n. 19 “Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione dal 1° febbraio 2021” è stato previsto uno specifico ufficio con competenze in materia di organizzazione, trasparenza, privacy e prevenzione della corruzione, comprensivo del funzionamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
- Come previsto dal Piano triennale 2021-2022-2023 per la prevenzione della corruzione di Ateneo, con deliberazione del Senato Accademico 16 giugno 2021, n. 62 e del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021, n. 111 è stato approvato il Regolamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
- Il Regolamento è stato emanato con Decreto rettorale 25 giugno 2021, n. 538; è stato pubblicato all’Albo online con atto n. 564 del 28 giugno 2021 (in pubblicazione dal 28 giugno 2021 al 13 luglio 2021), ed è in vigore dal 13 luglio 2021.
- Con il Decreto del Direttore Generale 15 febbraio 2022, n. 119 è stata nominata la Commissione per la categoria del personale tecnico amministrativo di cui al comma 5 dell’art.1 del relativo Regolamento, costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell’Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante. La composizione della commissione per il personale tecnico amministrativo è stata aggiornata con DDG 12 dicembre 2022, n. 1213.
- Sono state nominate con Decreto Rettorale le tre commissioni per ciascuna delle tre categorie di personale docente di cui al comma 5 dell’art.1 del Regolamento, ciascuna costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell’Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante.
- In particolare, con i Decreti Rettorali 30 maggio 2022, n. 495, 6 luglio 2022, n.625 e 13 luglio 2022, n. 641, sono state nominate le Commissioni relative, rispettivamente, ai ricercatori, ai professori associati ed ai professori ordinari.
- Tutte e quattro le Commissioni hanno svolto l’attività di audit loro affidata rispetto al 3% del personale docente e tecnico amministrativo in servizio al 31 dicembre 2021 selezionato tramite estrazione casuale.
- I controlli ispettivi sono stati svolti tramite la verifica delle documentazioni fiscali dei soggetti interessati, incrociando i dati emergenti con quelli risultanti agli Uffici di Ateneo e interpellando, ove necessario, le Agenzie fiscali
- Dai controlli effettuati nel corso del 2022 non sono emerse irregolarità.



Whistleblowing

Ulteriormente, occorre ricordare come, con Delibera 9 giugno 2021, n. 469 (modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 Errata corrige), ANAC ha adottato 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. 165/2001 (c.d. *whistleblowing*)". Esse sono rivolte alle pubbliche amministrazioni tenute ad adottare misure di protezione per il dipendente che segnali reati o irregolarità che attengono all'amministrazione di appartenenza. Sebbene siano applicabili solo ai soggetti pubblici, le Linee guida richiamate rappresentano una buona indicazione circa le aspettative da parte delle autorità italiane rispetto ai sistemi di *whistleblowing*.

Le Linee Guida pongono particolare attenzione alla tutela della privacy del *whistleblower*, del segnalato ed allo svolgimento di attività di formazione in seno alla PA preordinate a mitigare il rischio di violazione della normativa applicabile in materia di protezione dei dati personali.

Dal 2016, considerato che il sistema di posta elettronica dell'Ateneo garantiva misure di sicurezza e riservatezza tali da permettere l'attivazione di un servizio di *whistleblower* a mezzo e-mail, coniugando quindi l'esigenza di facilitare e semplificare la segnalazione con la contemporanea tutela della riservatezza del segnalante, era stato attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato (anticorruzione@uninsubria.it), con accesso riservato al Responsabile della prevenzione della corruzione ed era stata diramata un'informativa a tutto il personale dell'Ateneo.

A far data dal 27 luglio 2022 l'Ateneo ha implementato un nuovo modello operativo per la gestione delle segnalazioni dei *whistleblower*. Infatti, a seguito dell'adozione, da parte di ANAC, delle linee guida sopra richiamate, così come modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021, è stata avviata un'analisi delle precedenti modalità operative adottate dall'Ateneo ancorché conformi alle previsioni dell'art. 54-bis del D.Lgs. 165/2001. Al termine di tale analisi è risultato opportuno provvedere ad un adeguamento delle stesse. È stato, quindi, avviato il processo di individuazione di una soluzione applicativa dedicata.

A inizio 2022 è stata avviata la procedura per l'acquisizione della soluzione applicativa e per la conseguente revisione delle modalità operative attualmente adottate.

A marzo 2022 è stato perfezionato l'acquisto di un sistema informatizzato apposito per le segnalazioni, conforme alle disposizioni di legge e in grado di garantire la riservatezza del segnalante. Il sistema informatizzato, che guida l'utente nei vari passaggi, garantisce la tutela della riservatezza e l'anonimato nel rispetto della legge: separa i dati identificativi del segnalante dal contenuto della segnalazione in modo che il contenuto sia visibile in modalità anonima; l'eventuale e successiva associazione all'identità del segnalante è utilizzata solo se ai fini dell'istruttoria è indispensabile conoscerla.

La segnalazione dell'illecito, attraverso il sistema, viene inoltrata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Nel pieno rispetto della normativa e delle nuove Linee Guida ANAC, segnalante e responsabile potranno accedere alla propria area riservata tramite una piattaforma gestionale, ottimizzata per l'accesso da qualsiasi dispositivo.

L'infrastruttura applicativa è una piattaforma sviluppata per soddisfare le più rigide esigenze in fatto di sicurezza e riservatezza, punto essenziale della procedura di *whistleblowing*. La gestione degli accessi e dei dati avviene infatti nel più rigoroso rispetto del quadro normativo ed è certificata in conformità agli standard della norma ISO/IEC 27001 (Sistema di Gestione delle Informazioni) che garantiscono l'integrità e la riservatezza dei dati trattati. L'applicativo è, inoltre, totalmente adempiente agli standard ISO 37301 (ex 19600) e ISO 37001 dedicati rispettivamente alle linee guida per il Compliance Management System e l'Anti-bribery Management System.

Questo intervento ha costituito oggetto di specifico obiettivo, approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione 25 marzo 2022, n. 56, con cui sono stati approvati gli obiettivi del



DG e dei Dirigenti per il 2022, ed è stato completato il 20 maggio 2022 con l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione delle [Linee guida per le segnalazioni di illecito](#) predisposte dall'RPCT.

Le nuove modalità per le segnalazioni di *whistleblowing* sono state comunicate a tutto il personale dell'Ateneo tramite la circolare 26 luglio 2022, n. 64931; è stata, inoltre, realizzata una pagina sul sito istituzionale di Ateneo, in modo da chiarire e rendere effettivamente fruibile questo strumento.

Consigliere di fiducia

A partire dal 2016 l'Ateneo ha attivato un canale di ascolto per segnalare problematiche di malessere organizzativo attraverso la **figura del Consigliere di Fiducia**, a cui possono rivolgersi tutti coloro che operano in Ateneo: Docenti, Personale tecnico-amministrativo e, dall'anno accademico 2020/2021, dottorandi, studenti e specializzandi che fra l'altro:

- a. svolge funzioni di assistenza e consulenza a tutti i soggetti che intrattengono di norma rapporti con la Comunità Universitaria, che subiscono molestie, mobbing e discriminazioni nei luoghi di pertinenza dell'Università degli Studi dell'Insubria e relativamente ai temi della pari opportunità e della conciliazione tempi lavoro-famiglia, garantendo la riservatezza.
- b. se lo ritiene necessario, può richiedere copia di atti e documenti amministrativi inerenti ai casi in trattazione.
- c. riferisce al Rettore e per conoscenza al Comitato Unico di Garanzia e alla Consigliera di Parità di Varese e di Como ed ove lo ritenga opportuno al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione, sull'attività svolta, suggerisce azioni positive, indica misure di prevenzione e propone iniziative di formazione ed informazione nella materia oggetto del codice di comportamento per la prevenzione e la tutela delle molestie morali e sessuali nell'ambiente di studio e di lavoro di Ateneo.
- d. segnala al Rettore e/o al Direttore Generale anche gli episodi di denunce rivelatesi, a seguito dell'istruttoria, palesemente false e/o mendaci, affinché possano essere posti in essere tutti gli interventi idonei.

L'RPCT e il Consigliere di Fiducia, nel rispetto delle reciproche responsabilità, collaboreranno nel triennio in modo sinergico in considerazione del carattere liminare delle competenze e delle materie a ciascuno di essi affidate dalla vigente normativa.

Rotazione del personale

Uno strumento di contrasto alla corruzione è rappresentato dalla **rotazione del personale**; in particolare la rotazione "ordinaria" è considerata misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

L'Allegato 2 del PNA 2019 descrive - in modo approfondito e analitico - la rotazione e gli altri strumenti organizzativi in grado di accompagnarla e a esso si rimanda.

Il PNA, consapevole della complessità di tale strumento, descrive un processo articolato per attuarlo:

1. il Piano di Prevenzione della Corruzione di ogni singola amministrazione deve individuare i criteri e porre le basi di un'adeguata programmazione;
2. su questi criteri devono essere informate le organizzazioni sindacali, in modo da consentire la presentazione di osservazioni e proposte;
3. consolidati i criteri, è necessario adottare un piano, necessariamente pluriennale e che si sviluppi in modo coerente con le scelte organizzative e di gestione del personale dell'Ateneo, declinate anche nel Piano triennale della formazione.



Già nel Piano di Ateneo 2016-2018 si osservava come “*la rotazione in alcune delle posizioni particolarmente sensibili avviene in modo naturale parallelamente al continuo processo di riorganizzazione dell’Ateneo, di cui ampiamente in premessa e di cui pare significativo evidenziare in questo capitolo, tra l’altro, la durata annuale degli incarichi da intendersi anche come misura preventiva. Fino al 2015 compreso, la rotazione si è concentrata sulle aree a rischio degli acquisti di beni e servizi per l’Amministrazione Centrale*”. La natura spesso fisiologica della **rotazione negli incarichi**, anche sensibili sotto lo specifico profilo della prevenzione della corruzione, è confermata dal fatto che si è assistito ad avvicendamenti che hanno riguardato la dirigenza delle risorse umane e finanziarie nel corso del 2021, nonché, nel corso del 2022, gli uffici preposti agli acquisti, alla gestione del patrimonio e alla gestione contabile del personale, in considerazioni di scelte professionali e di carriera.

Nell’ottica della rotazione ordinaria, inoltre, è stato pianificato nel corso del 2022 e verrà attuato ad inizio 2023 l’avvicendamento nella posizione dirigenziale con competenza, tra l’altro, su affidamento di lavori, servizi e forniture a livello centrale.

L’attuazione di tale misura di prevenzione alla corruzione, in concreto viene ad essere declinata alla luce dello specifico contesto organizzativo dell’Università degli studi dell’Insubria: pur essendo classificato tra gli atenei di medie dimensioni, il numero effettivo di unità di personale tecnico amministrativo in organico negli uffici che gestiscono le attività considerate a rischio è estremamente limitato, paragonabile a quello di enti di piccole dimensioni. In altre parole, l’applicazione di tale misura deve tenere necessariamente conto di una oggettiva difficoltà di applicazione in ragione della necessità di salvaguardare da un lato tempestività ed efficacia dell’azione amministrativa senza soluzione di continuità bilanciandola con i tempi necessari per una adeguata riqualificazione e formazione del personale soggetto a rotazione.

Ciò premesso, è intenzione dell’Amministrazione prevedere una pianificazione di questa misura di contrasto ai fenomeni corruttivi anche alla luce delle nuove assunzioni: la definizione dei fabbisogni di personale per il periodo in oggetto, come illustrato nell’apposita sezione del Piano, sarà coerente con questa previsione e, quindi, dovrà tenere conto dell’ampliamento dell’articolazione degli uffici, con una previsione di assegnazione di nuove risorse proprio alle UOR maggiormente esposte ai rischi di cui sopra. A fronte di ciò, il reclutamento di personale sarà effettuato mediante selezione di personale caratterizzato da specifiche competenze tecniche (ad esempio, valutando l’esperienza professionale maturata anche nei settori più a rischio come appalti e concorsi) al fine di evitare che l’impossibilità della rotazione del personale possa essere giustificata dal ridotto numero di risorse con le competenze necessarie ad assicurare il buon andamento e la continuità dell’attività amministrativa.

Si evidenzia, infine, che le procedure di reclutamento saranno sempre complementari alla ricerca delle professionalità necessarie tramite ricognizioni interne (job posting).

Dunque, tenuto conto del contesto interno dell’Ateneo, si intende implementare, entro l’ultimo anno di vigenza del presente Piano, questa specifica misura, tenendo conto dei seguenti possibili criteri:

1. la rotazione riguarderà tutto il personale tecnico amministrativo dell’Ateneo;
2. la rotazione non riguarderà:
 - il personale amministrativo addetto a funzioni e posizioni il cui bando di concorso prevedeva, come requisito di partecipazione, l’iscrizione a un albo professionale: in questi casi il Piano dovrà illustrare e disporre l’adozione delle misure alternative previste dal PNA 2016;
 - salvo approfondimento specifico, il personale tecnico, informatico e bibliotecario, in ragione della specificità tecnica delle attività alle quali è adibito;
3. gli uffici da sottoporre a rotazione: premesso che in ogni UOR sono gestiti un numero variabile di affari, attività e procedimenti amministrativi, la rotazione riguarderà prioritariamente le UOR per le quali almeno il 50% dei procedimenti sia stato classificato come a rischio alto. Per le UOR con una percentuale inferiore, devono essere individuate e attuate le misure alternative previste dall’Allegato 2 al PNA 2019 (a partire dalla c.d. segregazione delle funzioni);



4. quando una UOR viene individuata come soggetta prioritariamente alla rotazione, questo significa che nell'arco temporale di 5 anni devono cambiare il Responsabile dell'ufficio e il Responsabile del servizio se attivato e il Dirigente d'area, secondo una logica temporale non contestuale, in modo da assicurare la continuità delle attività;
5. con specifico riferimento ai dirigenti, stante il numero dei dirigenti e l'ampiezza delle responsabilità a essi attribuite, tali che ciascuno di essi è titolare di una percentuale di procedimenti a rischio superiore alla percentuale minima di cui al punto 3, richiamato quanto previsto dal PNA 2016 (*negli uffici individuati come a più elevato rischio corruzione, sarebbe preferibile che la durata dell'incarico fosse fissata al limite minimo legale, cioè 3 anni*) si adotta il seguente criterio: ogni dirigente non può essere titolare di incarico nella stessa area, ipotizzando che le competenze assegnate restino inalterate, per più di 6 anni. Il termine è adeguato e proporzionato al contesto interno ed esterno dell'Ateneo, parallelo alla durata massima del mandato del Rettore ai sensi della L. 240/2010 e all'esigenza di assicurare l'efficace funzionamento della macchina amministrativa dell'Ateneo;
6. la rotazione ha carattere esclusivamente funzionale ma, stante l'articolazione dell'Ateneo in centri di responsabilità con natura omogenea, con procedure e prassi operative diversificate, può concretizzarsi anche, pur continuando a svolgere le stesse funzioni nella preposizione a unità di personale della stessa tipologia (i.e. SAD e MDQ).

In quest'ottica, la programmazione di adeguate attività formative e di affiancamento (training on the job) saranno fondamentali per rendere la rotazione del personale non solo efficiente ed efficace per l'attività amministrativa, ma anche un'occasione di sviluppo professionale dei dipendenti coinvolti.

Codice etico

In questa sede merita, inoltre, ricordare come, coerentemente alle indicazioni dell'Aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) – sezione Università approvato con delibera ANAC 22 novembre 2017, n. 1208, a quanto deliberato dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo il 27 giugno 2018 (*“Il NdV sottolinea l'importanza di razionalizzazione della materia e auspica, anche in previsione dell'aggiornamento 2018 del piano anticorruzione di Ateneo, che verrà portato in approvazione degli Organi a luglio, l'avvio di un processo di revisione dei due codici in vista di una loro unificazione anche senza attendere le annunciate linee guida MIUR – ANAC in proposito.”*) e, infine, all'[Action Plan HRS4R](#), il Senato Accademico dell'Ateneo, nella seduta del 22 Maggio 2019, ha istituito un Comitato per la revisione del Codice etico e di comportamento dell'Ateneo.

Scopo della revisione è stato, da un lato, la definizione di una policy di Ateneo in materia di etica della ricerca, approfondendo ed integrando la parte del Codice etico e di comportamento dedicata all'integrità scientifica ed all'etica della ricerca; dall'altra, l'unificazione del codice etico e del codice di comportamento per ottemperare alle disposizioni della delibera ANAC 22 Novembre 2017 n. 1208 e nel successivo atto di indirizzo MIUR del 14 maggio 2018 n. 39.

Il "[Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato](#)" è stato emanato con Decreto rettorale 30 settembre 2020, n. 656. Reca in appendice il Codice etico per i fornitori dell'Università degli Studi dell'Insubria che definisce i principi di base ai quali dovranno attenersi i fornitori di beni e servizi, gli appaltatori di lavori e i soggetti ai quali l'Università affidi a titolo oneroso (a titolo di esempio le associazioni studentesche o del personale) la realizzazione di attività relativamente alle loro responsabilità nei confronti dell'Università, dei suoi stakeholder e della sicurezza per i lavoratori e dell'ambiente.

Ai sensi dell'art. 38 del Codice sopra richiamato, con Decreto rettorale 30 giugno 2021, n. 556, è stato istituito il [Comitato etico per la ricerca](#) con i seguenti compiti:

- a. esprimere pareri su progetti e attività di ricerca realizzati dai propri ricercatori o comunque nei quali l'Università è coinvolta, ogni volta che si renda necessario;



- b. assumere iniziative per promuovere la conoscenza, l'applicazione e il rispetto dei principi, delle norme e degli standard di buona pratica della ricerca;
- c. fornire pareri in merito alla corretta interpretazione e applicazione dei principi di buona pratica della ricerca.

Alla luce degli sviluppi normativi e, in particolare, a quanto disposto dal DL 30 aprile 2022, n. 36 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" che ha previsto, in materia di Etica pubblica, l'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 62/2013), secondo quanto previsto dal *Regolamento concernente le modifiche al DPR 16 aprile 2013, n. 62* di prossima emanazione, nel corso del 2023 sarà necessario procedere con un aggiornamento del Codice etico di Ateneo, seguendo le direttrici di riforma previste dal PNRR, al nuovo contesto socio-lavorativo e alle esigenze di maggiore tutela dell'ambiente, del principio di non discriminazione nei luoghi di lavoro e a quelle derivanti dall'evoluzione e dalla maggiore diffusione di internet e dei social media. L'adeguamento del [Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato](#), rappresenta infatti, un momento qualificante nella definizione del valore pubblico nell'agire dell'Ateneo. Questa attività, ulteriormente, costituirà uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n. 3 della sezione 2.2 Performance.

Reclutamento docenti

In tema di **reclutamento docenti**, con specifico riferimento al quadro normativo e giurisprudenziale, all'aggiornamento 2017 del PNA 2017 ed alle conseguenti raccomandazioni del MIUR n. 39 del 14 maggio 2018, gli Uffici esaminano i Regolamenti di Ateneo ed effettuano proposte migliorative per prevenire i fenomeni di corruzione e di c.d. *maladministration* oltre che per ottimizzare l'iter procedurale.

Sono stati, quindi, modificati i seguenti Regolamenti:

- Regolamento per la chiamata di professori di prima e seconda fascia, ultime modifiche emanate con Decreto rettorale 3 novembre 2022, n. 1037;
- Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge n. 240/2010, ultime modifiche emanate con Decreto rettorale 25 maggio 2022, n. 482.

Tra le disposizioni di rilievo si segnala:

1. le Commissioni sono composte da professori di I fascia in possesso dei valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN, eccetto la facoltà – e non l'obbligatorietà - di individuare professori di II fascia nelle Commissioni per i ricercatori a tempo determinato in possesso dei seguenti requisiti:
 - per le procedure di ricercatore di tipo a) devono possedere i valori soglia per conseguire l'ASN per la II fascia;
 - per le procedure di ricercatore di tipo b) devono possedere i valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN.
2. in difetto di consistenza numerica di professori appartenenti al settore concorsuale, la scelta dei commissari può avvenire all'interno del macrosettore purché in possesso dei valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN in uno dei settori concorsuali ricompresi nel macrosettore;
3. un componente, inquadrato nel S.S.D. se previsto dal bando (profilo) appartenente anche ad altro Dipartimento dell'Ateneo ovvero altro Ateneo, è designato dal Consiglio di Dipartimento;
4. due componenti sono estratti a sorte, sulla base di una rosa di quattro nominativi proposti dal Dipartimento;



5. le procedure valutative di tipo comparativo, ai sensi dell'art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010, dall'anno 2022 possono essere bandite solo nell'ambito delle risorse attribuite all'Università con piani straordinari.

Sono consolidati i seguenti criteri:

1. la maggioranza dei componenti deve appartenere ai ruoli esterni all'Ateneo e diversi tra loro, anche stranieri, con un elevato profilo scientifico, anche a livello internazionale;
2. il rispetto della parità di genere;
3. almeno uno dei componenti deve appartenere al medesimo profilo (SSD) se previsto dal bando;
4. in caso di membri in ruolo presso Atenei stranieri, individuati tra i docenti in possesso di un'elevata qualificazione scientifica, anche a livello internazionale, riconosciuta nell'ambito della comunità scientifica di riferimento, il Consiglio di Dipartimento, presa visione del curriculum vitae, fornisce adeguato riscontro nella deliberazione dell'elevato profilo scientifico, della congruità del curriculum scientifico e della riconducibilità delle attività degli aspiranti commissari al settore concorsuale o al gruppo scientifico disciplinare oggetto della selezione. Inoltre attesta la corrispondenza del ruolo ricoperto all'estero con il ruolo di professore di I fascia sulla base delle tabelle ministeriali di corrispondenza tra posizioni accademiche italiane ed estere;
5. il mantenimento del tenore letterale dell'art. 18, comma 1 lettera b) in relazione a parentela e affinità che, alla luce della sentenza della Corte Costituzionale n. 78 del 2019, non è da intendersi applicabile al rapporto di coniugio.

Non possono far parte di Commissioni coloro che:

- a. hanno ottenuto presso il proprio Ateneo una valutazione negativa ai sensi dell'art. 6, comma 8, della Legge n. 240/2010;
- b. sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati contro la Pubblica Amministrazione previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del Codice Penale;
- c. sono componenti del CUN, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge 16 gennaio 2006, n. 18;
- d. sono componenti di Commissioni in carica delle procedure di ASN;
- e. sono stati nominati nello stesso anno solare in due Commissioni locali dell'Università degli Studi dell'Insubria relative a posti di professore e/o di ricercatore, sia comparative che valutative, eventualmente estendibile a tre Commissioni per i settori di ridotta consistenza numerica o in caso di indisponibilità di commissari in possesso dei requisiti di cui ai punti precedenti;
- f. hanno rapporti di collaborazione con i candidati che presentino caratteri di sistematicità, stabilità, continuità tali da dar luogo ad un vero e proprio sodalizio professionale;
- g. sono coautori della quasi totalità (più del 50%) delle pubblicazioni presentate dai candidati;
- h. hanno comunione di interessi economici nascenti da una stabile collaborazione professionale.

Fermo restando che la norma di riferimento resta comunque l'art. 51 del c.p.c. e gli articoli 6 e 7 del D.P.R. n. 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", l'Ufficio Reclutamento Docenti, una volta a conoscenza dei nominativi dei candidati e dei commissari proposti dal Dipartimento interessato, verifica il rispetto dei requisiti previsti dalla normativa generale e dal Regolamento di Ateneo, sulla base delle delibere dei Dipartimenti, delle autocertificazioni dei commissari e della documentazione in possesso. La mera sussistenza di rapporti di collaborazione di carattere scientifico nella comunità accademica non rappresenta di per sé ragione di incompatibilità, salvo che non sussistano situazioni di conflitto di interessi, anche potenziali, tra commissari e candidati tali da compromettere l'imparzialità del giudizio di cui l'Ateneo non può essere a conoscenza (ad esempio: gravi inimicizie e/o pregiudizi, stretti rapporti personali tali da generare dubbi su una valutazione non imparziale, sodalizi professionali caratterizzati da comunione di interessi economici, stabile e assidua



collaborazione, anche nell'attività accademica o pubblicistica, comunanza di vita di particolare intensità etc..).

Di contro il provvedimento di nomina della Commissione Giudicatrice è reso noto ai candidati al fine di verificare possibili cause di ricusazione.

I nominativi dei candidati sono resi noti ai Commissari solo dopo la pubblicazione dei criteri di valutazione stabiliti dalla Commissione stessa.

Viene redatta un'informativa sintetica, in costante aggiornamento e diffusa ai Dipartimenti tramite piattaforma e-learning, per la formazione delle Commissioni Giudicatrici e della modulistica per far emergere l'insussistenza di incompatibilità e le tipologie di conflitto di interesse, in particolare per la verifica:

- **dei requisiti e delle situazioni di incompatibilità** ciascun aspirante commissario dovrà rilasciare un'autodichiarazione ai sensi del D.P.R. n. 445/2000 ai fini dell'assunzione della deliberazione del Consiglio di Dipartimento relativa all'individuazione degli aspiranti componenti per la nomina della Commissione da parte del Rettore;
- **dell'insussistenza di conflitto di interessi, anche potenziale**, e quindi situazioni di incompatibilità soggettiva con i candidati, sarà autocertificata ai sensi del D.P.R. n. 445/2000 dai Commissari stessi una volta a conoscenza dei nominativi dei candidati, successivamente alla riunione preliminare di determinazione dei criteri di valutazione e sarà anche dichiarata nel verbale in sede di seconda riunione.

La modalità del sorteggio delle Commissioni Giudicatrici non si applica solamente alle procedure di valutazione dei ricercatori a tempo determinato di tipo b), ai sensi dell'art. 24, comma 5, della Legge n. 240/2010, ai fini dell'immissione del ruolo dei professori associati ed alle proroghe dei contratti dei ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 nel testo previgente l'entrata in vigore della Legge n. 79/2022.

A partire dal 2019 viene utilizzata la piattaforma telematica PICA – CINECA per la presentazione delle domande da parte dei candidati e dal 13 dicembre 2022 con accesso anche tramite [SPID](#), per le procedure di chiamata di professori e le procedure di selezioni di ricercatori a tempo determinato oltre che per dialogare con le Commissioni Giudicatrice che, solo dopo la prima riunione di predeterminazione dei criteri di valutazione dei candidati, sono abilitate all'accesso della documentazione trasmessa dai candidati, venendo in tal modo a conoscenza degli aspiranti alla copertura delle posizioni per le quali sono indette le procedure concorsuali.

Sono state predisposte apposite linee guida, approvate dagli organi accademici nelle sedute di marzo 2022, successivamente allo stato di emergenza da COVID-19, per lo svolgimento in modalità telematica delle discussioni previste per le posizioni di ricercatore a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, della Legge n. 240/2010 e le discussioni eventualmente previste dai bandi, in ossequio al Regolamento di Ateneo, per la chiamata di professori universitari.

In un'ottica di miglioramento delle procedure sopra richiamate e di perseguimento del valore pubblico, nel corso del 2023 verranno rese disponibili apposite check list che potranno guidare nel corretto svolgimento degli adempimenti. Questa attività costituirà uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n 3 della sezione 2.2 Performance.

Acquisti

Per inquadrare il tema della prevenzione del rischio di corruzione o malamministrazione sotto lo specifico profilo dei processi di approvvigionamento, è, forse, utile ricordare che, attualmente, il Servizio Centrale di Approvvigionamento è deputato agli acquisti di valore superiore ad € 40.000,00 mentre la



competenza per gli acquisti inferiori a tale soglia è posta in capo ai Dipartimenti ed alle Aree ed agli Uffici dell'Amministrazione Centrale direttamente interessati.

In conformità alle previsioni di cui all'art.33 ter del D.L. 18 ottobre 2012, n.179 e s.m.i., con DDG 27 aprile 2015 n.7076 è stato nominato Responsabile dell'Anagrafe per le stazioni appaltanti (Rasa), l'ing. Gianmarco Gatti, Dirigente dell'Area infrastrutture e logistica, che ha provveduto ad effettuare gli adempimenti di cui al Comunicato in data 28 ottobre 2013 del Presidente dell'ANAC.

Con la Delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2022, n.296, inoltre, l'Ateneo si è dotato del programma degli acquisti di beni e servizi per il biennio 2023/2024 e del programma dei lavori pubblici per il triennio 2023/2025.

Per la redazione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi e del programma triennale dei lavori sono state adottate procedure interne per la rilevazione e comunicazione dei fabbisogni per ciascuna area/dipartimento, a prescindere dall'importo stimato, accorpando gli interventi per categorie merceologiche omogenee, in un'ottica graduale di aggregazione della spesa compatibile con le risorse a disposizione, e tenendo in considerazione le peculiarità di alcune tipologie di beni e servizi legati alla ricerca universitaria.

Per i servizi e forniture standardizzabili nonché per i lavori di manutenzione ordinaria è stato previsto l'utilizzo dello strumento dell'accordo quadro come 'best practice'.

Al riguardo nel corso dell'anno 2022 è stato avviato in via sperimentale un monitoraggio, per verificare le motivazioni in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione delle procedure eventualmente non incluse nel programma biennale e triennale e nei loro successivi aggiornamenti nonché - più in generale - una verifica complessiva sull'espletamento effettivo delle procedure previste dai relativi programmi (beni e servizi/lavori). A partire dal 2023, il servizio Centrale di approvvigionamento condividerà semestralmente con l'RPCT e l'Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione le informazioni relative alle modifiche/integrazioni ai programmi.

A tal fine, nell'ottica di limitare il ricorso alla proroga tecnica di cui all'art 106 comma 11 del codice contratti e al fine di garantire il rispetto delle tempistiche previste nei documenti programmatori si prevede l'introduzione dell'obbligo specifico in capo al Responsabile del procedimento di motivare l'eventuale ritardo rispetto alle tempistiche programmate. Nel corso dell'anno 2023 si provvederà all'aggiornamento della modulistica a disposizione dei RUP prevedendo l'esplicita motivazione dello scostamento nella relazione illustrativa prevista dall'art. 23 del codice. Questa attività costituirà uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n 3 della sezione 2.2 Performance.

Un aspetto che l'Ateneo intende continuare a presidiare in chiave anche general-preventiva è la formazione costante dei RUP per quanto concerne la predisposizione della documentazione di gara sulla base dell'evoluzione normativa, in particolare con corsi teorico/pratici sulla corretta redazione dei capitolati d'appalto e sulla corretta quantificazione del valore dell'appalto e della possibile suddivisione in lotti. Nel corso dell'anno 2023 l'attività di formazione sarà dedicata agli adeguamenti derivanti dalla prossima emanazione e successiva entrata in vigore del decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici, in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78. Per maggior dettaglio si rimanda alla sezione 3.4 Piano di Formazione del Personale.

L'Ateneo ha adottato la prassi per tutti i RUP, con natura di obbligo in caso di acquisti di valore superiore ad € 40.000,00, di predisporre per tutte le procedure per l'acquisizione e la concessione di lavori, forniture e servizi la relazione illustrativa prevista dall'art. 23 del codice nella quale vengano riportati:

1. il contesto in cui è inserito l'appalto;
2. le indicazioni e disposizioni per la stesura dei documenti inerenti alla sicurezza di cui all'art. 26, comma 3 del D. lgs. 81/2008 con la quantificazione degli oneri della sicurezza non soggetti a ribasso;



3. i criteri utilizzati nella determinazione del valore stimato dell'appalto avendo riguardo alle norme pertinenti (art. 23 e 35 del Codice) con l'indicazione, per gli appalti di servizi e lavori dei costi della manodopera;
4. il prospetto economico degli oneri complessivi necessari per l'acquisizione dei servizi/forniture e lavori;
5. il criterio di aggiudicazione proposto;
6. il capitolato speciale descrittivo e prestazionale che, in modo dettagliato, specifichi cosa deve essere realizzato in fase esecutiva e, in particolare, per i servizi di gestione dei patrimoni immobiliari - ivi inclusi quelli di gestione della manutenzione e della sostenibilità energetica - l'indicazione specifica a quanto previsto dalle pertinenti norme tecniche;
7. le opportune verifiche espletate per verificare se vi sia l'obbligo di aderire a convenzioni, accordi quadro e si possa procedere all'acquisto in via autonoma;
8. la scelta del sistema di affidamento (procedura aperta, ristretta, negoziata, affidamento diretto, ecc.) adottato ovvero la tipologia contrattuale (appalto vs. concessione)
9. indicazione dei criteri utilizzati per individuare le ditte da invitare (rispetto del principio di rotazione in caso di individuazione delle ditte da parte del RUP, motivazione in caso di affidamento diretto ad unico operatore, ricorso all'avviso di indagine di mercato, ecc...).

Come ulteriore misura i soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara sottoscrivono specifiche dichiarazioni in cui attestano l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.

Il Servizio Centrale di approvvigionamento ha reso disponibili gli schemi tipo di capitolato contenenti le clausole giuridico-amministrative conformi alle prescrizioni normative.

È, inoltre, in continuo aggiornamento a cura del Servizio Centrale di approvvigionamento la modulistica a supporto del RUP, pubblicata nella Sezione Strumenti dell'Intranet di Ateneo, fra cui il modello semplificato di relazione illustrativa prevista dall'art. 23 del codice per le procedure di importo inferiore a € 40.000,00.

In fase di selezione del contraente i rischi sono riconducibili alle azioni ed ai comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara, all'applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione per manipolarne l'esito, alla nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei necessari requisiti, alle possibili elaborazioni della documentazione di gara "su misura" per i concorrenti.

Con riferimento al focus specifico in tema di mappatura del rischio illustrato nel paragrafo 2.3.3. ha costituito specifico obiettivo operativo la predisposizione di un vademecum per gli affidamenti diretti di lavori, forniture e servizi di importo inferiore a € 40.000,00 e, con note dell'RPCT del 9 settembre 2022 e del Coordinatore della gestione documentale del 30 settembre 2022, sono state inoltre fornite indicazioni sulla tenuta del fascicolo di gara nel sistema documentale di Ateneo (Titulus) al fine di garantire uniformità di gestione, di consentire verifiche successive e ai fini di evitare l'alterazione della documentazione.

Come suggerito dal PNA viene richiesta ai commissari la presentazione delle dichiarazioni attestanti:

- che, per quanto a propria conoscenza, non sussistono cause di incompatibilità o conflitto di interesse, rapporto di coniugio o di parentela o di affinità fino al 4° grado compreso, o un rapporto di unioni civili tra persone dello stesso sesso così come regolato dall'Art. 1 della Legge 20.05.2016, n. 76 oppure essere in stato di convivenza di fatto così come regolato dall'Art. 1 – commi 37 e ss. della Legge 20.05.2016, n. 76, con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti delle ditte partecipanti alla procedura;
- di non essere stato condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale;
- che non sussistono cause di incompatibilità e di astensione di cui all'articolo 77, comma 6, del D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.;



- di avere preso visione del Codice Etico, di Comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato e, di impegnarsi ad uniformarsi ai principi ivi contenuti per la prestazione della propria attività di commissario e di impegnarsi a comunicare tempestivamente eventuali ragioni di incompatibilità che dovessero insorgere con le imprese partecipanti alla gara in oggetto;
- di essere consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del D.P.R. 28.12.2000, n. 445 in caso di dichiarazione mendace.

Inoltre, a tutti i soggetti coinvolti a qualsiasi titolo nella specifica gara viene richiesto di presentare una dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà e di certificazione ai sensi del DPR n. 445/2000, attestante l'assenza di situazioni anche solo potenzialmente idonee a porre in dubbio l'imparzialità e l'indipendenza dell'agire dell'Università.

A partire dall'anno 2023 si ritiene necessario estendere la presentazione della dichiarazione sostitutiva anche ai seguenti soggetti:

- dipendenti dell'amministrazione che prendono parte alle attività di progettazione ed esecuzione dell'appalto, sia nel caso di costituzione di un gruppo di lavoro che nell'esecuzione di mansioni di ufficio, in particolare: Direttore dei Lavori/Direttore dell'esecuzione del contratto e loro assistenti, coordinatore della sicurezza, esperto accordo bonario, organi coinvolti nelle transazioni, collaudatori e esperti verifica conformità e loro assistenti. In conformità ai recenti aggiornamenti interpretativi, si ritiene di non estendere le previsioni di cui all'art 42 ai soggetti che si limitano a svolgere attività di natura operativa o che intervengono marginalmente nella fase esecutiva (ad es. liquidazione fatture);
- collaboratori e altri soggetti esterni che collaborano in qualsiasi modo alle attività di progettazione ed esecuzione dell'appalto (broker assicurativo, consulente fiscale, ecc...).

Nella fase di aggiudicazione e stipulazione gli eventi rischiosi attengono principalmente all'alterazione o omissione di controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti.

Specularmente, un altro evento rischioso consiste nella possibilità che i contenuti delle verifiche siano alterati per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori che seguono in graduatoria.

Inoltre, rilevano il mancato rispetto delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari.

Il Servizio centrale di approvvigionamento ha predisposto una check-list per la verifica sul rispetto di tutti i controlli da effettuarsi prima dell'aggiudicazione.

Nella fase di esecuzione e rendicontazione del contratto gli eventi rischiosi attengono principalmente alla predisposizione di varianti di contratti per conseguire maggiori guadagni, nel mancato rispetto dei vincoli imposti della normativa di settore e alla disciplina del subappalto che potrebbe essere vista in chiave di potenziale accordo tra i partecipanti alla gara. Rilevano anche possibili omissioni di controlli da parte del DL/DEC sullo svolgimento delle prestazioni in di contratto con personale autorizzato, piuttosto che con personale non autorizzato (con specifico riferimento ai subappalti/subcontratti) potenziali accordi fra RUP, DL e appaltatore per dare conclusi lavori/servizi al fine di evitare l'applicazione delle penali. Con riferimento al monitoraggio dei contratti l'Ateneo incentiva la costituzione di gruppi di lavoro incaricati della gestione della fase esecutiva, individuando dove possibile un direttore dell'esecuzione coadiuvato da ulteriori soggetti, al fine di rendere più capillare il controllo e al contempo slegare l'attività di supervisione da un unico soggetto. Per quel che concerne la tracciabilità delle attività a richiesta è stata prevista l'adozione di sistemi di ticketing attraverso cui veicolare le richieste di esecuzione e tenere monitorati i tempi di realizzazione.

L'Ateneo, per tutte le procedure, assicura la collegialità nella verifica dei requisiti mediante il funzionario che cura direttamente la procedura coadiuvato dai propri collaboratori e, ove richiesto, dal Responsabile del Servizio Centrale di Approvvigionamento.



Per quanto concerne le regole poste a tutela della trasparenza, viene data esecuzione a quanto previsto dall'art 29 del codice dei contratti.

A seguito dei recenti aggiornamenti interpretativi relativi agli obblighi di pubblicazione e alle modalità di espletamento degli stessi, il servizio Centrale di Approvvigionamento di concerto con il Servizio Comunicazione, promozione istituzionale e culturale ha dato avvio a un'analisi dei contenuti e delle modalità di pubblicazione sinora adottate, riscontrando significative carenze soprattutto con riferimento alla fase esecutiva. Tale analisi porterà nel corso del 2023 all'aggiornamento della documentazione di supporto ai RUP e ai redattori del sito web. Questa attività costituirà uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n 3 della sezione 2.2 Performance.

Ulteriori misure potranno essere adottate in funzione degli obblighi o modifiche discendenti dall'entrata in vigore, alla data del 1° aprile 2023, del nuovo codice degli appalti.

Partecipazioni dell'Ateneo

Un altro specifico ambito sensibile ai fini della prevenzione dei rischi corruttivi è rappresentato dalle partecipazioni dell'Ateneo in altri organismi; i Regolamenti di Ateneo pertinenti alla materia sono:

- Statuto di Ateneo art. 74 - *Esercizio della capacità giuridica di diritto privato*
- Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità
- Manuale di amministrazione e contabilità parte 8.6 *Partecipazione a consorzi e società*

Al 31 dicembre 2021 gli Enti a cui l'Università degli Studi dell'Insubria aderisce sono:

- 3 Fondazioni
- 6 Associazioni
- 11 Consorzi di cui uno in fase di liquidazione (CNISM) e uno liquidato il 29 ottobre 2021 (I.S.O.)
- 1 Società
- 1 Spin off

La costituzione di una società o l'acquisto di una partecipazione solitamente viene proposta da un Dipartimento che ne motiva l'interesse; la motivazione viene inserita nella proposta di deliberazione presentata agli Organi di Governo. Quindi la valutazione della motivazione è effettuata dagli Organi in funzione dell'interesse che l'adesione riveste per il Dipartimento o l'Ateneo.

L'art.22, comma 1 lettera d-bis), D.lgs. 33/2013 impone l'obbligo di pubblicare i relativi provvedimenti. Al fine di garantire piena trasparenza ed un controllo diffuso, specie nella comunità dell'Ateneo, sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati e sulla loro necessità, nella pagina della Trasparenza del sito web di Ateneo è pubblicata annualmente una tabella con i dati richiesti degli enti partecipati ai sensi del D.lgs. 33/2013.

Già nel 2019 l'Ateneo ha adottato il nuovo "[Regolamento per la costituzione e l'accreditamento di imprese innovative](#)" che conferma, per quanto di interesse in questo Piano, il recepimento delle prescrizioni, anche in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e conflitto di interessi, dettate dal Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica 10 agosto 2011, n.168; ciò ha consentito di ottemperare alle misure individuate da ANAC.

Quale misura di prevenzione generale, l'Ateneo inserisce nei patti parasociali che accompagnano l'istituzione e la vita delle aziende spin off alcune clausole finalizzate a garantire un adeguato controllo sull'operato delle nuove società. Si tratta di clausole di salvaguardia tramite le quali si vieta alla società di avviare attività che possano arrecare pregiudizio al buon nome ed al decoro dell'Ateneo e/o attività in diretta concorrenza con quelle di consulenza, ricerca e formazione per conto terzi dell'Ateneo.



Anche per garantire il controllo ed il rispetto di questi divieti lo schema tipo di patto parasociale in uso prevede l'obbligo di inserire nel Consiglio di Amministrazione dello spin off un membro designato dall'Ateneo: in questo modo l'avvio di nuove iniziative e/o attività è sempre monitorato e approvato dal rappresentante designato dall'Ateneo. Fra i poteri e le facoltà che l'Ateneo si è riservato in caso di violazione dell'obbligo, assume particolare rilievo quella che consente di revocare con effetto immediato alla spin off la possibilità di utilizzo del sigillo di Ateneo oltre che ovviamente assumere tutte le iniziative a tutela del proprio decoro e interesse. L'Ateneo, inoltre, sempre all'interno dei patti parasociali, obbliga le nuove società anche sul fronte della trasparenza contabile imponendo l'adozione di un sindaco unico (ovvero un Collegio Sindacale quando la società fatturi oltre il milione di euro) nonché l'obbligo di informazione minima sui bilanci e sulle attività.

L'Ateneo, fin dall'entrata in vigore del D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" aggiornato dal D.lgs. 16 giugno 2017 n. 100, ha attuato un'attenta opera di razionalizzazione delle proprie partecipazioni in società mantenendo attive solo quelle dalle quali si può ottenere mutuo beneficio.

Il Testo Unico contempla due diverse azioni di razionalizzazione: una di carattere straordinario ai sensi dell'art. 24 del decreto attuata dal ns. Ateneo nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2017 e poi una periodica (operata nel 2018 considerando le società al 31 dicembre 2017 e nel 2019 sulla coorte 2018) ai sensi dell'art. 20 del citato Decreto Legislativo, che stabilisce che ciascuna PA provveda annualmente ad analizzare l'assetto complessivo delle società di cui detiene partecipazioni, a mezzo di un'apposita relazione tecnica.

Anche nel 2022 è stata elaborata una relazione tecnica relativa all'analisi condotta dall'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 175/2016, circa l'assetto complessivo delle partecipazioni societarie detenute con particolare riferimento alle partecipazioni in spin off e start up.

È, inoltre, da registrare l'avvenuto accreditamento, quali start-up dell'Ateneo, delle società RandomPower srl e Machines4math srl. Inoltre, nei primi mesi del 2022 è stato deliberato l'accREDITamento, quali start up dell'Università degli Studi dell'Insubria, delle costituenti società QUANTO srl e ILFARM srl.

Formazione

Nel quadro delle misure organizzative poste a presidio della legalità e della correttezza dell'azione amministrativa riveste importanza centrale l'attività formativa.

In quest'ottica, nel corso del 2022 due funzionari dell'Ateneo hanno partecipato ad un corso, organizzato da Inps ValorePA in tema di prevenzione della corruzione.

L'Ateneo, inoltre, nelle giornate del 28, 29 e 30 giugno 2022 ha organizzato un corso obbligatorio, destinato ad una ampia platea di dipendenti dell'Ateneo, dedicato alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e focalizzato sul tema dei procedimenti di accesso: accesso documentale, civico e generalizzato e sul temperamento fra obblighi di trasparenza e rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati personali che ha visto quali relatori docenti della nostra Università ed il Responsabile della protezione dei dati di Ateneo (DPO) e ha ampliato la platea dei destinatari degli interventi formativi in materia di conflitto di interessi organizzati nel corso del 2021 in collaborazione con l'Università degli studi di Milano e l'Università degli studi di Milano Bicocca, erogati tramite la piattaforma di e-learning di Ateneo.



Nel corso del triennio 2023-2025 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di corsi di formazione su:

- moduli a carattere generale inerenti alla cultura amministrativa e della legalità
- moduli a carattere specialistico inerenti:
 - il Procedimento Amministrativo e la Legge 241/90
 - Reati informatici e Cyber Security
 - il Responsabile Unico del Procedimento. Corsi di aggiornamento continuo in materia di contrattualistica pubblica.
 - Codice etico, in conformità alle previsioni di cui al D.L. 36/2022.

I corsi saranno organizzati sia internamente, sia attraverso la partecipazione di esperti esterni.

Inoltre, una risorsa parteciperà nel corso del 2023 al corso di alta formazione organizzato da Valore PA INPS "Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione". Per un maggior dettaglio si rimanda alla Sezione 3 del presente documento.

Digitalizzazione

La digitalizzazione è da considerarsi fattore di mitigazione del rischio, con essa si definiscono infatti i binari che guidano un chiaro e trasparente iter procedurale finalizzato alle decisioni, rappresentando una garanzia di prevenzione della corruzione, trasparenza, semplificazione e celerità.

L'attività di digitalizzazione dei processi è, ormai da oltre un decennio, parte integrante del piano di sviluppo e degli obiettivi di performance dell'Ateneo. Se le aree da più tempo interessate da progetti di innovazione digitale sono i servizi agli studenti (gestione carriere, esami di profitto, conseguimento titolo, servizi di prestito digitale) e le procedure di concorso sia per il personale tecnico amministrativo che docenti e ricercatori, negli ultimi anni, anche in conseguenza della situazione pandemica, gli interventi si sono estesi alle attività di valutazione della didattica e della ricerca (accreditamento delle scuole di specializzazione medica, rendicontazione progetti di ricerca, interventi "terza missione").

2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

Per quanto attiene al tema della gestione della trasparenza da parte del nostro Ateneo, merita scindere ed esaminare separatamente il tema della trasparenza intesa in senso generale e quello dell'accesso.

2.3.6.1 Trasparenza

ANAC ha emanato le "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016" che in allegato contengono la tabella degli obblighi in materia di trasparenza, in sostituzione della mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione previsti per le pubbliche amministrazioni dal D.lgs. 33/2013 (Allegato 1 alla delibera n. 50/2013).

Si tratta di adempimenti obbligatori e che non necessitano di precisazioni ulteriori se non quella di rimandare alla c.d. Tabella trasparenza (Allegato n. 10 a questo Piano), laddove sono individuate le UOR incaricate di assicurare ed eventualmente coordinare la puntuale osservanza degli obblighi.

Fatti salvi gli specifici obblighi di legge in capo all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), l'RPCT effettuerà una verifica annuale, entro il primo semestre di ogni anno, in merito al puntuale adempimento.

Merita segnalare, inoltre, che nel corso del 2020 è stata intrapresa la redazione del Manuale "[Linee Guida per la gestione dei portali web](#)" (delibera Senato Accademico 24 febbraio 2021, rep.22), con l'obiettivo di definire le condizioni e le modalità di corretto utilizzo dei portali web di Ateneo. La scrittura delle linee guida ha visto coinvolto l'RPCT di Ateneo, con particolare riferimento all'architettura



redazionale della sezione Amministrazione Trasparente. A conclusione dei lavori il Manuale è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 febbraio 2021, deliberazione n. 22.

Nel 2021 è stata effettuata una revisione complessiva della tabella “Elenco degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente”; con il contributo delle UOR coinvolte, sono state analizzate le diverse sottosezioni che articolano la Sezione Amministrazione Trasparente del portale d’Ateneo, sono stati attuati diversi interventi tecnici e organizzativi finalizzati a garantire il rispetto degli obblighi normativi. Sono inoltre state fornite specifiche istruzioni corredate di materiali informativi predisposti a supporto delle strutture volte sia ad assicurare maggiore tempestività del processo per raggiungere un miglioramento del presidio dell’Ateneo in materia che a contemperare gli obblighi di trasparenza con quelli relativi alla tutela dei dati personali.

In particolare:

- è stata riorganizzata la sottosezione bandi di gara e contratti e ridefinito il flusso di lavoro per la pubblicazione tempestiva delle deliberazioni e decreti a contrarre per affidamenti diretti e sono state fornite ulteriori apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 3 maggio 2021, prot. 49376 “*obblighi di pubblicazione degli atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori, ai sensi dell'art. 1, comma 32 della legge n. 190/2012, dell'art. 37, comma 1 lett. b) del D.lgs. 33/2013 e dell'art. 29 del D.lgs. 50/2016*” a firma dell’RPCT e del Dirigente Area Infrastrutture e Approvvigionamenti. Specifiche informazioni sono state pubblicate sul Portale intranet di Ateneo;
- a seguito della Deliberazione n.468/2021 ANAC con cui sono state fornite ulteriori indicazioni in merito all’applicazione degli obblighi di pubblicazione previsti dagli artt. 26 e 27 del D.lgs. 33/2013, relativi agli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti è stata riorganizzata la corrispondente sottosezione, ridefinito il flusso di lavoro per la pubblicazione tempestiva degli atti e sono state fornite apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 28 ottobre 2021 prot. n. 112745 “*Adempimenti trasparenza: Obblighi di pubblicazioni relativi a concessioni, sovvenzioni, contributi, sussidi e ausili finanziari – Delibera ANAC 16 giugno 2021, n.468*”;
- è stato riorganizzato il Registro degli accessi, previsto da ANAC nelle “Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013”, di cui alla Delibera 1309/2016 e dalla Circolare del Ministro per la semplificazione e pubblica amministrazione n.2/2017, con la predisposizione di un nuovo modello in formato excel e sono state fornite apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 28 ottobre 2021 prot. n. 112771 “*Adempimenti trasparenza - Registro degli accessi*”;
- è stata riorganizzata la home page della Sezione Amministrazione Trasparente con l’inserimento di apposito disclaimer e sono state fornite specifiche istruzioni a supporto degli uffici per garantire un adeguato bilanciamento fra le esigenze di trasparenza e la tutela del diritto alla privacy per contemperare gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013 con la disciplina che tutela i dati personali con la circolare 25 novembre 2021 prot. n. 117012 “*Adempimenti trasparenza: bilanciamento privacy-trasparenza*”. Specifico materiale è stato pubblicato nel Portale intranet di Ateneo;
- sono state riviste le istruzioni relative agli obblighi di pubblicazione dei curricula vitae dei Dirigenti e dei Titolari di Posizioni organizzative e di funzioni specialistiche, pubblicate nel portale intranet di Ateneo e sono state fornite specifiche istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 21 dicembre 2021 prot. n. 121516 “*Adempimenti trasparenza: curriculum vitae titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche*”. Il materiale aggiornato è stato pubblicato sul Portale intranet di Ateneo.



Nel corso del 2021, in collaborazione con il Consorzio CINECA, è stato avviato il processo per il passaggio alla release n.5 del Sistema di gestione documentale Titulus, con particolare attenzione alla automazione della estrazione dei dati utili alla pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente. L'attività è proseguita nel corso del 2022 anche attraverso la partecipazione a un gruppo di lavoro interateneo. La nuova versione del Sistema di gestione documentale sarà implementata in produzione nel corso del 2023.

Nel 2022, in coerenza con il complesso di interventi focalizzati su procedure di acquisto e procedure concorsuali e selettive per i docenti, sono state fornite specifiche istruzioni corredate di materiali informativi predisposti a supporto delle strutture volte sia ad assicurare maggiore tempestività del processo per raggiungere un miglioramento del presidio dell'Ateneo in materia che a contemperare gli obblighi di trasparenza con quelli relativi alla tutela dei dati personali.

In particolare:

- con la Circolare *“Pubblicità nel sito web istituzionale degli atti dei concorsi per reclutamento di personale strutturato (professori, ricercatori e personale tecnico amministrativo), ai sensi dell’art. 19 del D. Lgs. n. 33/2013”* del 4 marzo 2022, prot. n. 011630, sono stati specificati i punti essenziali della disciplina così come delineata dalla normativa e dagli interventi ANAC;
- a seguito della Deliberazione n.376/2022 ANAC con cui sono state fornite ulteriori indicazioni in riferimento alle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse rese ai sensi dell’art. 42 D.lgs. 50/2016 (Codice appalti) e alle Linee Guida ANAC n. 15 recanti *“Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici”* con la Circolare *“Acquisizione, protocollazione e conservazione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi rese ai sensi dell’art. 42 D.lgs. 50/2016 (Delibera ANAC 27 luglio 2022, n. 376)”* del 9 settembre 2022; n. 75577, sono state fornite ulteriori indicazioni operative con particolare riferimento alla fase di esecuzione contrattuale e agli affidamenti sotto soglia comunitaria;
- con la Circolare *“Acquisizione, protocollazione e conservazione agli atti delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi inerenti a procedure concorsuali e selettive”* del 12 settembre 2022, prot. n. 76161 sono state fornite indicazioni operative al fine di garantire la certezza della data, oltre che l’identità del soggetto dichiarante e alle modalità di conservazione delle stesse;
- con la Circolare *“Adempimenti trasparenza – Incarichi di collaborazione o consulenza conferiti a pubblici dipendenti di cui all’art. 53, comma 14, del D. Lgs n. 165/2001 e dell’art. 15 del D. Lgs n. 33/2013”* del 22 dicembre 2022, prot. n. 111228 sono state aggiornate le modalità con cui l’Ateneo assolve a tali obblighi di pubblicazione con la predisposizione di nuovi modelli in formato excel ed è stata riorganizzata la sottosezione Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza e ridefinito il flusso di lavoro per la pubblicazione.

Il principio dell’accesso aperto risponde agli alti valori costituzionali di promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca, nonché di tutela della libertà accademica. In particolare, esso mira a potenziare la disseminazione su scala internazionale della ricerca scientifica, a comprimere il tasso di duplicazione degli studi scientifici, a rafforzare la ricerca interdisciplinare, il trasferimento della conoscenza alle imprese e la trasparenza verso la cittadinanza, a rendere più efficiente l’uso di contributi scientifici a fini didattici, a garantire la conservazione nel tempo della produzione scientifica e a favorire la corretta attribuzione della paternità intellettuale.

L’Ateneo, in ottemperanza a quanto stabilito all’art.1 comma 5 del proprio statuto *“promuove la qualità della ricerca scientifica su cui fonda le attività formative; valorizza le capacità individuali e collettive; favorisce la circolazione dei risultati scientifici, la loro diffusione in rete, nel rispetto della*



normativa vigente e del Regolamento d'Ateneo in materia di riservatezza e diritto d'autore" e promuove l'attuazione del principio dell'accesso aperto (Open Access), come definito dalla *Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities* dell'ottobre 2003 firmata dall'Ateneo con la sottoscrizione della Dichiarazione di Messina del 2004 e, con deliberazione del Senato Accademico del 13 febbraio 2015, n. 8, ha adottato le [Policy di Ateneo per il Deposito istituzionale della ricerca IRInSubria](#).

In un'ottica di trasparenza, in linea con quanto previsto nel P.N.A. 2017 riguardo all'attività di ricerca e alle misure di monitoraggio degli esiti e diffusione dei risultati, vanno quindi letti alcuni interventi legati all'impegno dell'Ateneo in tema di *Open Science* e *Open Access* oggetto di specifici obiettivi per il triennio 2022-2024. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n 3 della sezione 2.2 Performance.

Innanzitutto, è previsto di proseguire nell'attività di promozione e formazione sulle tematiche dell'*Open Access*, come indicato nel Piano Strategico 2019-2024:

- nel novembre 2021 è stato implementato il *workflow* di validazione dei metadati e degli allegati dei prodotti della ricerca nel Deposito istituzionale della ricerca IRInSubria ai fini della disseminazione dei risultati nella comunità scientifica;
- nel corso del 2022 sono stati realizzati due interventi formativi specificamente rivolti a dottorandi e a ricercatori a tempo determinato a) e b) su tali temi
- sono state realizzate una [guida tematica](#) su *Open Access* e *Open Science* ed una dedicata all'[obiettivo 16, Pace, giustizia e istituzioni forti](#) dell'Agenda 2030 dell'ONU, che include tra i suoi sotto-obiettivi la necessità di garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali.

Sono, inoltre, previsti specifici obiettivi operativi per il 2023 e 2024. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n 3 della sezione 2.2 Performance

2.3.6.2 Accesso

Il D.Lgs. 33/2013 ("Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"), come modificato dal D.Lgs. 97/2016 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della L. 6 novembre 2012, n. 190 e del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della L. 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) disciplina, all'art. 5, l'istituto dell'accesso civico.

Tale norma, in particolare, prevede, al comma 1, l'accesso civico relativo ai dati, documenti e informazioni che l'amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul sito web. L'art. 5, comma 2, invece, concerne il cosiddetto accesso generalizzato, attivabile da chiunque e avente ad oggetto tutti dati e i documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, fatti salvi i limiti previsti dall'art. 5-bis del D. Lgs. 33/2013 (introdotto dal D. Lgs. 97/2016).

L'ANAC attraverso le "Linee guida recanti le indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art.5 co. 2 del D. Lgs 33/2013", adottate con Delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016, fornisce delle precisazioni in merito all'istituto dell'accesso comprensivo sia della disciplina prevista dalla L. 241/1990 (accesso documentale) sia di quella sopra richiamata (accesso civico e accesso generalizzato).

In particolare, si distingue tra:

- a. "accesso documentale": accesso agli atti ex L. 241/1990 (nessuna modifica da parte del D.lgs. 97/2016);
- b. "accesso civico": accesso ex art. 5, comma 1, del D.lgs. 33/2013, come modificato dal D.lgs. 97/2016, relativo a documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria;



- c. “accesso generalizzato”: accesso ex art. 5, comma 2, del D.lgs. 33/2013, introdotto in seguito alle modifiche apportate dal D. lgs. 97/2016.

La procedura operativa interna per la gestione di richieste di accesso civico è stata adottata con DDG (DDG 20 aprile 2017, n. 337) e resa pubblica.

Nel corso del 2021 l'attività di gestione delle richieste di accesso ha costituito oggetto di particolare attenzione sia sotto il profilo della informazione e formazione del personale, sia sotto il profilo del monitoraggio degli adempimenti.

Merita ricordare in proposito la comunicazione circolare 28 ottobre 2021, prot. 112772 con cui l'RPCT è tornato a sintetizzare, a favore di tutto il personale dell'Università, gli adempimenti normativamente previsti, mettendo a disposizione degli uffici alcuni format per agevolare l'omogeneo assolvimento degli adempimenti stessi.

Nel mese di giugno 2022, sulla base dei riscontri ricevuti nel corso delle audizioni informali con i responsabili di uffici e referenti, è stato inoltre organizzato un corso di formazione focalizzato sulla disciplina del diritto d'accesso documentale, civico e generalizzato rivolto ai Responsabili di servizio e Ufficio e ai Referenti anticorruzione.

Sotto il profilo operativo, l'avvenuta costituzione nel corso del 2021 di un Ufficio organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione ha consentito di rafforzare il monitoraggio della tempestiva evasione delle istanze di accesso.

È in fase di analisi la possibile attivazione del modulo di Accesso civico di Titulus 5, il sistema di gestione documentale, sviluppato dal Consorzio interuniversitario CINECA. In caso di esito positivo della valutazione in corso, l'adozione del modulo verrebbe perfezionata nel corso del triennio interessato dal presente Piano. La presa in considerazione di un nuovo applicativo è motivata dalla necessità di consentire la gestione del processo che segue una "richiesta di accesso" tenendo traccia dell'iter procedurale della relativa pratica generando, contestualmente, il registro degli accessi.

Il modulo nasce per gestire le tre tipologie di richiesta:

- accesso civico
- accesso civico generalizzato
- accesso agli atti

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

L'Università degli studi dell'Insubria è un Ateneo di medie dimensioni, insediato a Varese, Como e Busto Arsizio.



(Fonte dati: Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

Ai sensi degli artt. 8 e seguenti dello Statuto di Ateneo, sono previsti i seguenti organi di Ateneo:

- Organi di governo o di indirizzo
 - Rettore
 - Prorettore vicario
 - Senato Accademico
 - Consiglio di Amministrazione
- Organo di gestione
 - Direttore Generale
- Organi di controllo
 - Nucleo di Valutazione
 - Collegio dei Revisori
- Organo di garanzia
 - Comitato Unico di Garanzia - CUG

Sono inoltre previsti:

- Presidio della Qualità di Ateneo
- Consulta Ateneo-Territorio
- Consiglio Generale degli Studenti
- Collegio di Disciplina
- Comitato Sportivo Universitario (CSU)
- Comitato Etico per la ricerca
- Organismo Preposto al Benessere Animale

DIREZIONE GENERALE

Servizio Pianificazione e controllo

Le strutture didattiche e di ricerca sono costituite dai seguenti sette Dipartimenti:

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DiDEC)
- Dipartimento di Economia (DiECO)
- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DiSAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT)

Alle strutture dipartimentali si affiancano numerosi Centri di Ricerca, 5 Centri Speciali, 9 Centri Interuniversitari, la Scuola di Medicina, a cui fa capo l'attività didattica in Area Medica, Sanitaria e Odontoiatrica, e la Scuola di Dottorato, a cui compete il coordinamento di 8 corsi di Dottorato di Ricerca attivati dall'Ateneo.

Completano la struttura organizzativa i Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono riconducibili alle seguenti aree dirigenziali:

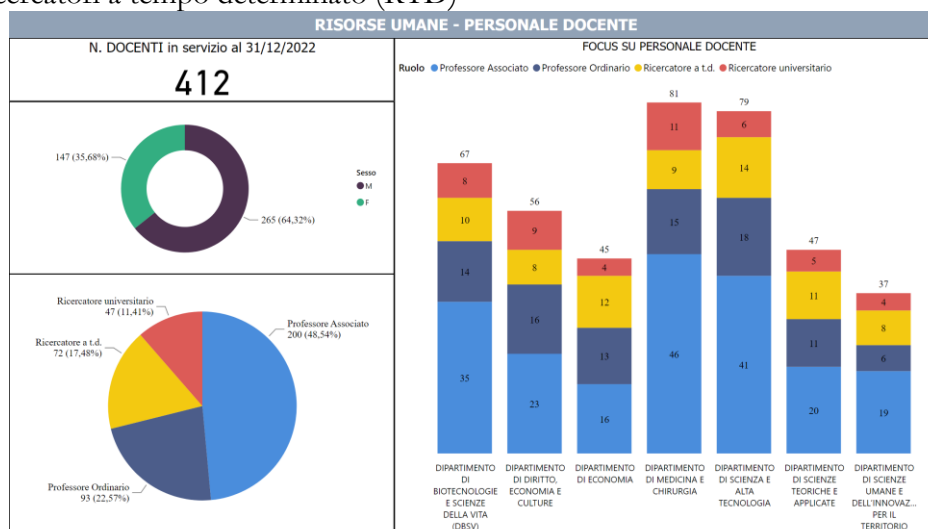
- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Affari generali e istituzionali
- Area Formazione e Ricerca
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Infrastrutture e Approvvigionamenti
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali
- Area Sistemi Informativi

L'attuale assetto organizzativo e l'articolazione degli uffici sono consultabili sul sito web di Ateneo

<https://www.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici/organigramma>

La Faculty dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso i sette Dipartimenti, è composta, a dicembre 2022, da 412 docenti strutturati in servizio (sono esclusi 7 docenti attualmente non in servizio), così suddivisi in base al ruolo:

- ❖ 93 Professori Ordinari (PO)
- ❖ 200 Professori Associati (PA)
- ❖ 47 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- ❖ 72 Ricercatori a tempo determinato (RTD)



(Fonte dati: Elaborazioni Servizio Pianificazione e Controllo)

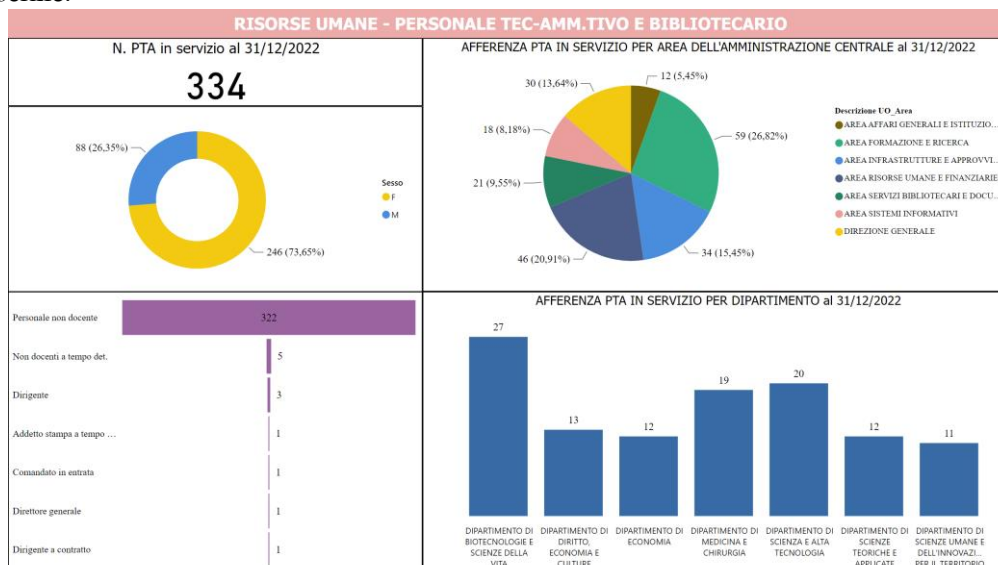


La disaggregazione del dato per genere indica che, a dicembre 2022, il corpo docente è composto per il 35,7% da persone di genere femminile e per il 64,3% da persone di genere maschile.

Il personale tecnico amministrativo (PTA) in servizio presso il nostro Ateneo al 31 dicembre 2022 è composto da 334 unità, comprensive del Direttore Generale e 4 dirigenti (di cui 3 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato), sono esclusi invece 4 unità attualmente non in servizio per congedo o aspettativa, così suddivisi in base all'inquadramento:

- ❖ 1 Direttore Generale
- ❖ 1 Dirigente a contratto
- ❖ 3 Dirigenti
- ❖ 20 Personale categoria EP di cui:
 - 15 Area amministrativa-gestionale
 - 1 Area biblioteche
 - 4 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- ❖ 110 Personale categoria D di cui:
 - 59 Area amministrativa-gestionale
 - 4 Area biblioteche
 - 47 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- ❖ 172 Personale categoria C di cui:
 - 127 Area amministrativa
 - 8 Area biblioteche
 - 1 Area socio-sanitaria
 - 36 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- ❖ 27 Personale categoria B di cui:
 - 13 Area amministrativa
 - 14 Area servizi generali e tecnici

Il PTA risulta composto per il 73,65% da persone di genere femminile e per il 26,35% da persone di genere maschile.

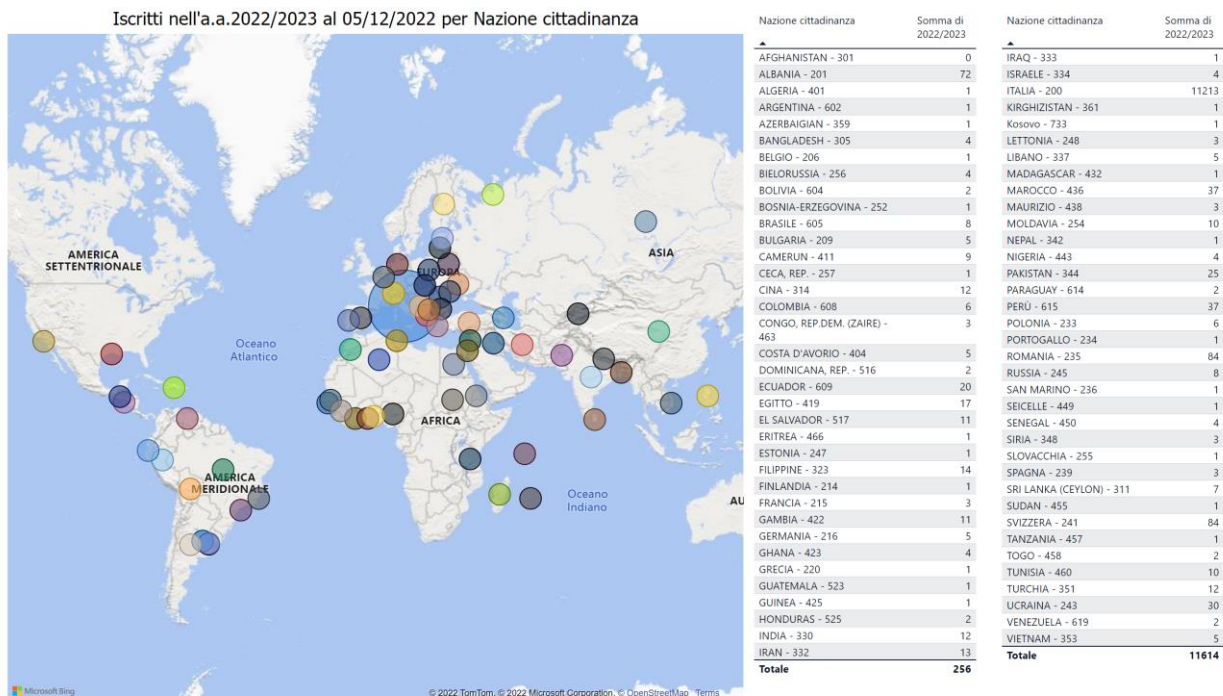


(Fonte dati: Elaborazioni Servizio Pianificazione e Controllo)

Complessivamente, la comunità accademica conta 757 unità, di cui il 53% di genere femminile e il 47% di genere maschile.

L'ateneo pone sempre attenzione ai temi di parità, pari opportunità e contro le discriminazioni. A tale proposito, offre alla propria comunità accademica i servizi del Consigliere di Fiducia ed ha attivato il Comitato Unico di Garanzia (CUG) con l'obiettivo di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Il Centro di ricerca "Centro Studi sulla Giustizia Riparativa e la Mediazione" CeSGReM, ha lo scopo di favorire la ricerca, la formazione e la disseminazione di conoscenze in materia di giustizia riparativa, mediazione e strumenti alternativi di risoluzione dei conflitti (A.D.R.), svolgendo e promuovendo attività e progetti di ricerca e percorsi di formazione. Nel 2018 è stata istituita la Cattedra UNESCO con la finalità di sviluppare e migliorare la conoscenza e la consapevolezza dei diritti umani, con particolare riferimento ai diritti delle donne (Gender Equality and Women's Rights in the Multicultural Society), incluso il loro diritto a partecipare attivamente alla vita pubblica. Con decreto rettorale 26 ottobre 2021, rep. n. 942, la Prof.ssa Barbara Pozzo è stata designata delegata del Rettore in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità. Nel 2022 sono stati predisposti e approvati dagli organi il primo Bilancio di Genere 2021, il Piano di azioni positive 2022 e Gender Equality Plan 2022 dell'Ateneo.

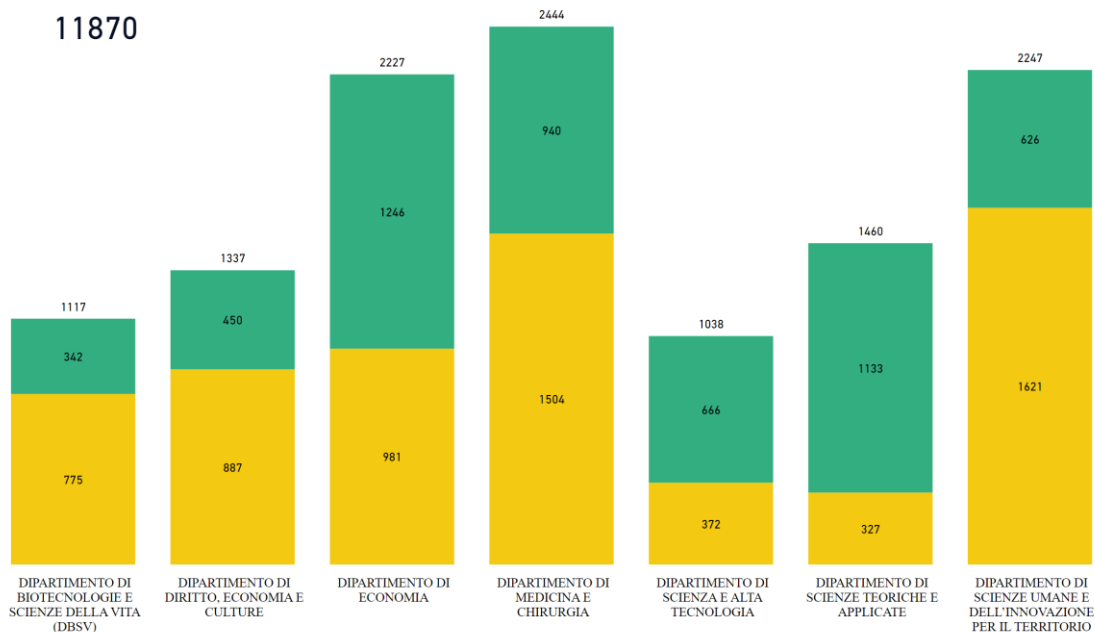
La popolazione studentesca dell'Ateneo conta circa 12 mila iscritti provenienti da diverse regioni italiane e dall'estero.





ISCRITTI PER DIPARTIMENTO A.A.2022/2023 al 05/12/2022

FEMMINA MASCHIO



(Fonte dati: Elaborazioni Servizio Pianificazione e Controllo)

Nell'a.a. 2022/2023 risultano iscritti 11870 studenti. L'offerta didattica complessiva è composta da 39 Corsi di Laurea nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifica tecnologica, sanitaria e sportiva, di cui 22 Corsi di Laurea Triennale (LT), 3 Corsi di Laurea Magistrale a ciclo Unico, 14 Corsi di Laurea Magistrale (LM) di cui 8 con Doppio Titolo.

Sono, inoltre, attivi i seguenti 8 corsi di Dottorato di Ricerca e aderiamo ai seguenti Dottorati di ricerca nazionale in:

- [Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico](#)
- [Studi religiosi](#)
- [Cybersicurezza](#)

Completano l'offerta formativa le Scuole di Specializzazione e i master di I livello e di II livello.

L'Ateneo assume in maniera trasparente e responsabile un chiaro impegno nei confronti degli studenti e delle studentesse con disabilità e/o con certificazione di disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), anche attraverso la Carta dei Servizi (disponibile sul sito web:

<https://www.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit%C3%A0>).

La Terza Missione ha una intrinseca dimensione territoriale, secondo la quale le ricadute della conoscenza prodotte dalle attività di ricerca si manifestano principalmente nel territorio di pertinenza dell'Ateneo. Accanto all'obiettivo fondamentale della valorizzazione e dell'impiego della conoscenza e dei risultati della ricerca, l'Ateneo si impegna attivamente per contribuire allo sviluppo sociale e culturale della società e del territorio.

In particolare, nel 2022 l'Ateneo partecipa come *co-founder* e/o *shareholder* a 7 spin-off (Coelux Holding s.r.l., Melete s.r.l., Sociallibreria s.r.l., Random Power s.r.l., Machines4Math s.r.l., Quanto s.r.l., Discovery s.r.l.) e continua il suo rapporto con l'incubatore di cui è socio fondatore (Insubrias BioPark) e con 8



consorzi interuniversitari. È assegnatario o co-assegnatario di 28 brevetti attivi nazionali e/o internazionali, di queste famiglie, 4 risultano di titolarità dell'Ateneo. Prosegue, inoltre, l'accordo di collaborazione con ComoNExt, siglato nel 2020.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Grazie agli investimenti nell'ambito della digitalizzazione documentale e delle procedure, all'esperienza maturate nei mesi del periodo emergenziale, nonché ad un sistema efficiente di monitoraggio delle performance, l'Università degli Studi dell'Insubria è stata in grado di rendere lo smart working una modalità di lavoro integrata nel proprio assetto organizzativo già con la prima edizione del PIAO 2022, così che al personale tecnico amministrativo è stata data la possibilità di lavorare anche in modalità mista, ossia parte della prestazione in sede (che rimane prevalente per tutti i dipendenti) e parte a distanza, nel rispetto della normativa attualmente vigente.

Dopo l'approvazione del documento, l'Amministrazione ha redatto un modello di accordo individuale con un apposito punto, a cura di ciascun responsabile, dedicato alla pianificazione degli obiettivi e delle attività da svolgere nelle giornate lavorate da remoto, tenendo conti dei criteri precedentemente approvati con le Organizzazioni Sindacali, nonché delle indicazioni in tema di fragilità, nel rispetto di quanto indicato dalla normativa nazionale.

Nello specifico, le attività svolte da ciascun dipendente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati vengono riportate in una tabella, che mensilmente viene compilata dal lavoratore e convalidata dal proprio responsabile, il quale ha l'onere di certificare quanto dichiarato dal dipendente circa le attività svolte a distanza e gli obiettivi raggiunti.

Al fine di bilanciare, da una parte, la necessità di rispettare le indicazioni ministeriali circa la prevalenza della presenza in sede dei dipendenti pubblici e, dall'altra, di sfruttare a pieno la flessibilità che questa modalità lavorativa offre, l'Amministrazione ha stabilito che il personale tecnico amministrativo, su richiesta e compatibilmente con le esigenze della struttura di assegnazione, ha facoltà di svolgere la prestazione lavorativa in modalità mista, svolgendo la propria attività a distanza in modalità agile (a rotazione) fino a n. 8 giornate al mese, ovvero fino a un massimo di n. 24 giorni al trimestre: nel corso di questi mesi di prima applicazione del nuovo modello organizzativo, è stato appurato che la possibilità di poter gestire il lavoro agile con spettro temporale di 3 mesi consente all'Ateneo di avere uno strumento di lavoro che sia adattabile a qualsiasi esigenza imprevista dovesse presentarsi, senza che ciò abbia effetti sul regolare svolgimento dell'attività amministrativa degli uffici.

Per completezza si rammenta che, contemporaneamente al lavoro agile, l'Università ha attivato n. 11 postazioni di telelavoro fino al 31 dicembre 2023, con l'opzione di valutare, al termine di questo periodo, se aumentare il numero, anche alla luce di ciò che emergerà dall'applicazione del lavoro agile a regime nei prossimi mesi.

L'Ateneo, così come tutto il comparto Istruzione e Ricerca, è in attesa che la parte normativa del CCNL 2019-2021, ancora in fase di contrattazione, determini in maniera definitiva anche la parte relativa al lavoro a distanza, già disciplinata per gli altri comparti, restando pronta ad adattare alle eventuali modifiche il modello organizzativo finora utilizzato. Nel frattempo, l'Amministrazione costituirà un gruppo di lavoro per l'aggiornamento dei criteri di applicazione del lavoro agile alla luce dei dati emersi dalla sperimentazione dell'anno 2022.

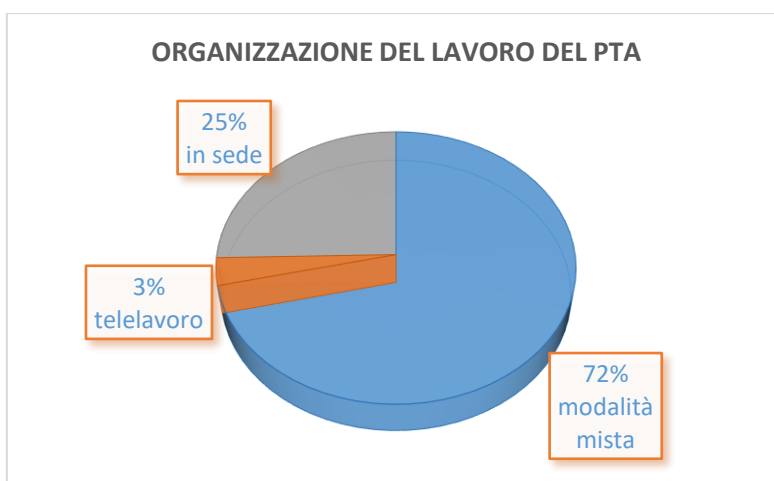
3.2.1 Lavoro agile a regime: i primi dati

A seguito della prima sperimentazione di questa modalità lavorativa a regime, non più legata esclusivamente alle esigenze di contenere la diffusione del virus Sars-CoV-2, si riportano i dati primi raccolti per un confronto con il periodo antecedente la pandemia, quando il lavoro agile era applicato dall'Università solo in via sperimentale per un numero limitato di lavoratori. Questi dati, inoltre, costituiranno una prima base per un monitoraggio del lavoro agile a regime sul lungo periodo, al fine di

ottenere uno strumento utile anche per pianificare l'organizzazione del lavoro dei prossimi anni e valutare eventuali miglioramenti.

Di seguito i dati relativi al lavoro a distanza presso l'Università degli Studi dell'Insubria, in applicazione di quanto previsto dal PIAO 2022-2024:

PTA assegnatario di telelavoro per il biennio 2022-2023	11
PTA che svolge la prestazione lavorativa in modalità mista	242
PTA che svolge la prestazione lavorativa 100% in sede	86
Totale PTA al 31.12.2022 (compresi tempi determinati e comandati in entrata)	339



Dunque, dopo l'approvazione del PIAO 2022-2024, il 72% del PTA ha optato per un'organizzazione del lavoro di tipo misto, svolgendo a rotazione la prestazione lavorativa in presenza e in modalità agile, con accordo individuale sottoscritto per il periodo fino al 31 gennaio 2023. Questo dato si pone in continuità con il periodo precedente, considerando altresì che il 25% del personale che non ha sottoscritto l'accordo individuale svolge mansioni che necessariamente necessitano la presenza in sede (ad es. personale di laboratorio, autisti ecc.).

Un altro aspetto che merita di essere valutato e monitorato è il numero di assenze registrate nei due anni di confronto 2019 e 2022, con una tabella riassuntiva che confronta la situazione prima della pandemia (2019) e successiva alla cessazione dello stato di emergenza, ritorno alla normalità e lavoro agile "a regime", con focus specifico sulle giornate di assenza per malattia e alle altre assenze (quali, ad esempio, congedi di maternità, congedi parentali e permessi retribuiti, sempre calcolate in giornate):

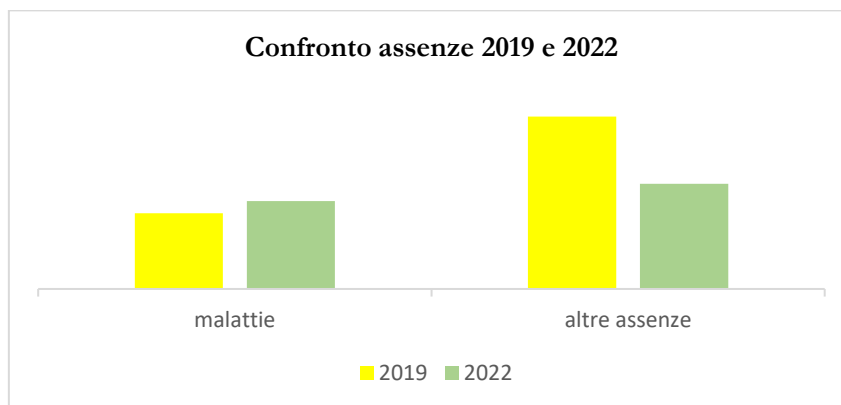
Confronto assenze tra il 2019 e il 2022*			
anno	PTA	malattie	altre assenze
2019	322	2368	5378
2022	339	2739	3279

* dati al 31 dicembre

Le giornate di malattia registrate nel 2022 possono considerarsi in linea con quelle del 2019, rilevato che nell'ultimo anno il personale in servizio è aumentato di n. 17 unità; inoltre, nella valutazione del dato del 2022, è necessario tenere conto la pandemia ancora in atto, con il ricorso a periodi di quarantena obbligatoria, nonché la circolazione nell'ultimo periodo dell'anno di un'influenza stagionale particolarmente aggressiva.

Al contrario, il dato che merita attenzione è quello che riguarda le altre assenze per motivi personali: come si evince anche dal grafico sottostante, le stesse si sono ridotte notevolmente, sempre considerando che nel 2022 il numero di personale in servizio è maggiore rispetto a quello dell'anno 2019.

La diminuzione delle assenze può ragionevolmente considerarsi un effetto della diversa organizzazione del lavoro, dal momento che nel 2022 una platea maggiore di dipendenti ha potuto beneficiare della modalità di lavoro mista, conciliando meglio gli impegni personali con l'attività lavorativa, che in questo modo ha subito un minor numero di interruzioni.



Infine, l'Ateneo tiene conto dell'impatto sul risparmio delle risorse energetiche e delle risorse materiali che la digitalizzazione e, di conseguenza, lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza hanno generato nelle casse dell'amministrazione: un minor numero di personale che frequenta giornalmente le sedi dell'Università e la dematerializzazione dei documenti comporta un minor consumo di elettricità, riscaldamento, acqua ecc., nonché di beni quali carta e altro materiale di cancelleria.

Tuttavia l'attuale situazione di instabilità politica ed economica, causata dalla guerra in Ucraina e il conseguente aumento dei prezzi delle materie prime, e dalla situazione pandemica, sotto controllo ma non ancora conclusa ufficialmente, non consente, al momento, di quantificare i risparmi generati da questa organizzazione del lavoro del personale tecnico amministrativo, e un confronto con gli anni.

3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti.

Nel 2022 l'Ateneo ha portato avanti le operazioni di sostituzione delle postazioni fisse con quelle portatili, realizzando per tutti i dipendenti postazioni informatizzate mobili (Notebook + docking station) con funzionalità equivalenti alle postazioni fisse (PC Desktop + Telefono).

In generale, come già indicato nella precedente edizione del documento, tutto il personale tecnico amministrativo è dotato di pc portatile con VPN, con la possibilità pertanto di svolgere la prestazione lavorativa a distanza in tutta sicurezza.

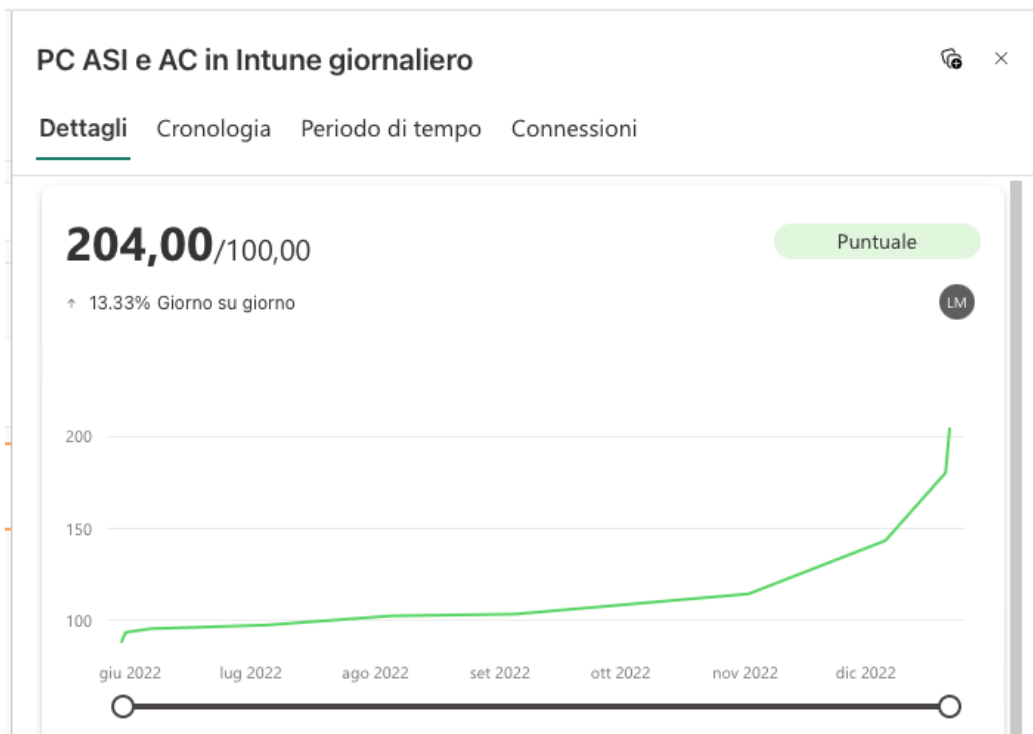
Nell'anno 2023, l'Area Sistemi Informativi intende focalizzarsi sull'aggiornamento e sul potenziamento delle seguenti specifiche tecnico-informatiche:

- A) gestione centralizzata delle postazioni
- B) dischi postazioni portatili
- C) VPN e telefono software

A) Gestione centralizzata delle postazioni

L'Area Sistemi Informativi ha avviato una vasta operazione di riconfigurazione delle postazioni in dotazione al personale dell'Ateneo che ha come obiettivo la gestione centralizzata dei dispositivi con molteplici vantaggi nella manutenzione, nell'automazione dei processi, nell'aggiornamento degli applicativi per un ambiente di lavoro più efficiente.

La soluzione scelta è Microsoft Intune e sono già stati trasferiti in questa modalità di amministrazione centralizzata oltre 600 calcolatori di Ateneo.



Postazioni Amministrazione Centrale inserite in Intune

Quest'operazione, iniziata nel corso del 2022, vedrà il suo prosieguo nel 2023. Sempre durante quest'anno verranno installati circa 200 SSD (dischi a stato solido) per riutilizzare postazioni fisse ritirate con l'attività di consegna dei PC portatili con la finalità di creare un nuovo laboratorio (composto da due semi-laboratori) presso la sede di Via Valleggio (negli spazi ex-Polimi).

Verrà predisposta un'area con 98 postazioni e destinato un set di calcolatori che permetteranno l'attivazione di laboratori informatici temporanei per svolgere in house le operazioni di somministrazione delle prove delle scuole di specializzazione in ambito medico (evitando che l'Ateneo debba ricorrere a risorse, calcolatori e spazi esterni).

Tutto questo utilizzando attrezzature di recupero, creando un magazzino di pezzi di ricambio e ottimizzandone le prestazioni tramite la riconfigurazione dei componenti.

B) Dischi postazioni portatili

In merito all'operazione di aggiornamento dischi postazioni portatili, si rammenta innanzitutto che durante la prima fase dell'emergenza sanitaria l'Ateneo aveva provveduto ad acquistare calcolatori portatili per la totalità del personale. La scarsità dei componenti elettronici e il mercato dei portatili aggredito dall'emergenza ha costretto ad acquisire alcuni lotti di portatili dotati di disco meccanico non particolarmente veloce. In quel momento di contingenza, si è dovuto agire in fretta e al meglio di quanto possibile per poter dotare tutto il personale di un dispositivo portatile.

A fronte delle varie interazioni intercorse nel corso del 2022 sulla necessità di sostituire i dischi meccanici originali con dischi SSD (dischi a stato solido) e risolte le difficoltà di potenziale perdita della estensione di garanzia (i dischi originali verranno comunque mantenuti in magazzino e in caso di richiesta assistenza riposti nella loro sede originale in quanto l'operazione non rimuove alcun sigillo della macchina), a fine novembre 2022 ha avuto inizio l'operazione su vasta scala di sostituzione dei dischi SSD.



Inoltre ASI ha già provveduto a distribuire gli SSD ai tecnici informatici di Dipartimento per le attività di loro competenza.

L'Area Sistemi Informativi ha attuato questa operazione coerentemente con la propria politica di costanti investimenti al fine di migliorare le prestazioni dei computer forniti in dotazione al personale dell'Amministrazione Centrale. In particolare questa campagna di aggiornamento di alcuni computer portatili, seguendo un protocollo definito e passaggi condivisi con il personale, è finalizzata a rendere i calcolatori ancora:

- più rapidi: mediante sostituzione del disco rigido meccanico con unità a stato solido;
- più sicuri: mediante gli strumenti “cloud” di gestione centralizzata Intune;
(https://www.uninsubria.it/sites/default/files/Informative_privacy/Informativa_Intune.pdf)

C) VPN e telefono software

Per quel che riguarda la VPN (Virtual Private Network) non ci sono ulteriori evoluzioni, la possibilità di connettersi alle risorse informatiche di Ateneo tramite questa soluzione è disponibile per tutto il personale dell'Ateneo (Amministrazione Centrale e Dipartimenti) tramite l'utilizzo di computer portatili forniti dalle singole strutture dell'Ateneo e gestiti dai tecnici informatici preposti.

Pertanto tutto il personale può tecnicamente fruire della modalità di lavoro da remoto con la VPN.

È altresì disponibile una VPN con permessi molto ristretti (RDP e SSH) per l'accesso remoto di Docenti e Ricercatori (purché dispongano di una identità digitale di Ateneo).

È stato infine attivato, a tutti quelli che ne hanno fatto richiesta, il telefono software BRIA a condizione di rinunciare alla deviazione ed all'apparecchio fisso.

3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Capacità assunzionale sulla base dei vigenti vincoli per il sistema universitario

Il Reclutamento del personale universitario avviene attraverso meccanismi previsti dalla normativa (Legge n. 240/2010 e norme attuative, norme sul pubblico impiego, leggi di Bilancio) che periodicamente interviene sul tema e da cui derivano complesse regole di sistema di seguito illustrate.

Le risorse sono assegnate annualmente ai singoli Atenei con Decreto del MUR in termini di punti organico¹, sulla base degli indicatori di bilancio definiti nel D. Lgs. n. 49/2012 (spese di personale – ISP e di sostenibilità economico finanziaria - ISEF), nonché in relazione agli indirizzi contenuti nel D.P.C.M., da emanare ogni tre anni, per il rispetto dei suddetti parametri, a norma dell'articolo 7, comma 6, del Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49.

Sulla base del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 24 giugno 2021, recante 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, è stato emanato da ultimo il D.M. 24 settembre 2022, n. 1106, che ha definito criteri e contingente assunzionali delle università statali per il 2022. All'Ateneo sono state attribuite risorse contabilizzate in 14,53 punti organico con una facoltà di assunzione del 150% superando anche quest'anno il 100% del turn over di sistema.

I punti organico assegnati annualmente tengono conto dei seguenti criteri:

- **quota base** attribuita a tutte le Università corrispondente al 50% delle cessazioni dal servizio verificatesi nell'anno precedente;
- **quota premiale** che consiste in una redistribuzione dei punti organico disponibili a seguito delle cessazioni a livello di sistema universitario nazionale, al netto dei punti organico “base”, e sono

¹ È l'unità di misura delle assunzioni, basata sul costo medio annuo del personale. Il costo medio nazionale di un professore di prima fascia cui corrisponde il coefficiente di 1 punto organico risultate dalle rilevazioni ministeriali nel 2021 è pari a € 113.728,00= ex D.M. 1106/2022



attribuiti alle Università che hanno raggiunto valori positivi nei due indicatori, in proporzione al margine così calcolato: 82% delle entrate correnti nette – fitti passivi – [spese di personale a carico Ateneo + oneri di ammortamento].

	Positivo se	2018	2019	2020	2021
Indicatore spese di personale Insubria	< 80%	64,93 %	63,54 %	59,2 %	59,52 %
Indicatore sostenibilità economica finanziaria Insubria	> 1	1,26 %	1,28 %	1,38 %	1,37 %

(Fonte dati: PROPER_CINECA)

Il turnover di Ateneo può essere superiore o inferiore rispetto al turnover di sistema in relazione alla virtuosità dell'Ateneo. La performance dell'Università degli Studi dell'Insubria si mantiene superiore alla media del sistema universitario seppure con qualche oscillazione.

	2019	2020	2021	2022
Insubria	109 %	181 %	166 %	150 %
Sistema universitario	100 %	100 %	100 %	100 %

(Fonte dati: Decreti ministeriali)

La programmazione del personale dal punto di vista quantitativo è effettuata in base alla disponibilità di punti organico.

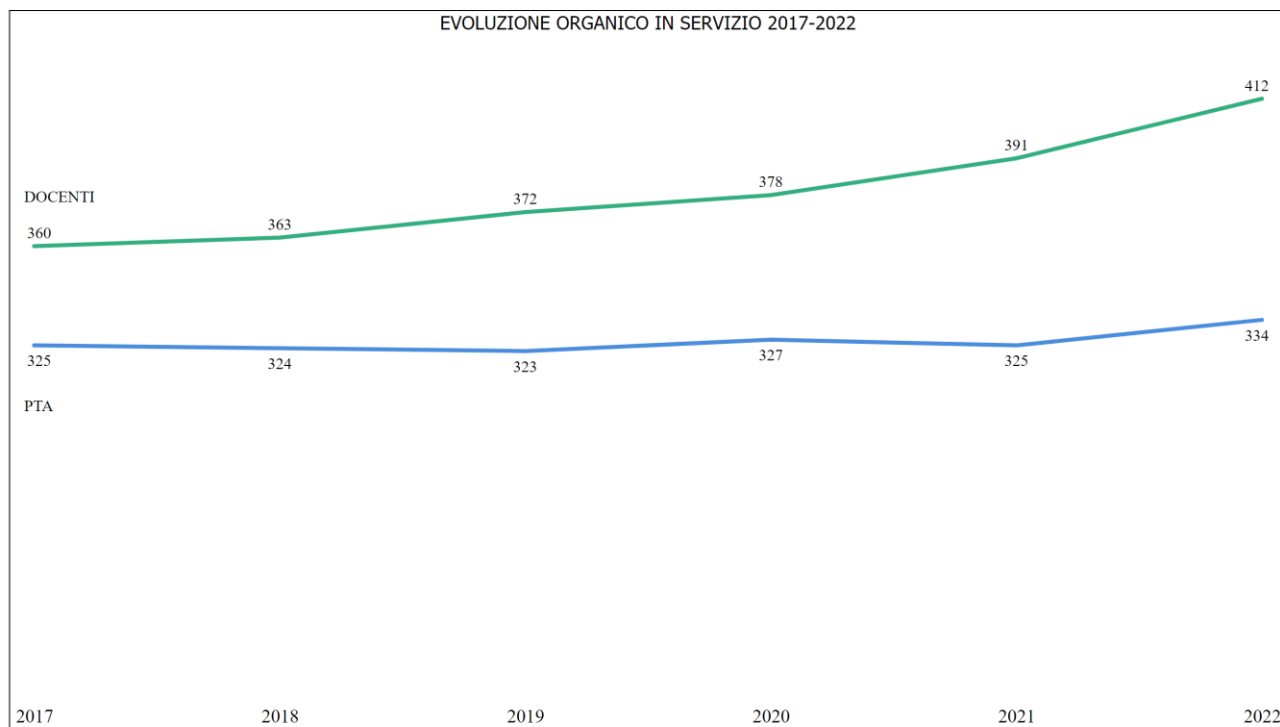
Costo espresso in punti organico del personale universitario:

Personale docente	Punti organico
Professore di I fascia	1
Professore di II fascia	0.70
Ricercatore TDB o RTT	0.50
Ricercatore TDA	0.40/0*

*A partire dalla Legge di stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) le Università con indici positivi possono attivare posizioni di ricercatore a tempo determinato di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico

Personale tecnico amministrativo e bibliotecario	Punti organico
Dirigente	0.65
EP	0.40
D	0.30
C	0.25
B	0.20

Nei grafici seguenti è riportata l'evoluzione dell'organico in servizio dal 2017 al 2022 sia docente che personale tecnico amministrativo.



(Fonte dati: Elaborazioni Servizio Pianificazione e Controllo)

L'attuale quadro normativo prevede che le Università definiscano ogni anno piani di fabbisogno del personale (professori, ricercatori, dirigenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario) con riferimento al triennio successivo a scorrimento assicurando, nell'ambito del bilancio di previsione annuale, la piena sostenibilità delle spese.

Per il personale docente gli atti di programmazione devono tenere conto dei seguenti vincoli normativi:

- minimo 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori devono essere destinati ad esterni (art. 18, comma 4, L. n. 240/2010),
- il numero dei ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b) della Legge n. 240/2010 non può essere inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo (rapporto 1:1) se la percentuale dei professori di prima fascia è superiore al 30% del totale dei professori al 31 dicembre dell'anno precedente (art. 4, comma 2, lettera c-bis, D. Lgs. n. 49/2012),
- tendere ad una composizione dell'organico dei professori tale per cui la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% del totale dei professori al 31 dicembre dell'anno precedente (art. 4, comma 2, lettera a), D. Lgs. n. 49/2012),
- a decorrere dall'anno 2016 le Università che si trovano nella condizione di virtuosità possono procedere all'assunzione di ricercatori a tempo determinato di tipologia a) senza limitazioni di turn over, fatto salvo che il costo a carico del bilancio di Ateneo sarà tenuto in considerazione per la valutazione degli indici di bilancio e che le cessazioni di coloro che saranno assunti senza addebito di punti organico non daranno luogo a restituzioni (Legge 28 dicembre 2015, n. 208)
- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di prima e seconda fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva,
- realizzare una composizione dell'organico di ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera a) della Legge n. 240/201, non inferiore al 10% dei professori di prima e seconda fascia con obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio 2021-2023.



In caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 del parametro di cui alle precedenti lettera a) e f) è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026.

Ulteriori interventi

La programmazione e l'assunzione di personale risulta condizionata da interventi straordinari a livello nazionale e internazionale.

- Ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3 lettera b), della Legge n. 240/2010: l'Ateneo ha beneficiato negli anni recenti di risorse che hanno consentito un ampliamento dell'organico: n. 14 posizioni ex D.M. n.168/2018, n. 13 posizioni ex D.M. n. 204/2019, n. 14 posizioni ex D.M. n. 83/2020, n. 27 posizioni ex D.M. n. 856/2020;
- Il MUR dall'anno 2019 ha avviato politiche a favore della progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso dell'ASN stanziando specifiche risorse di cui l'Ateneo ha beneficiato: € 70.000 ex D.M. n. 364/2019, € 84.500 ex D.M. n. 84/2020 e € 58.000 ex D.M. n. 561/2021. Grazie al cofinanziamento di Ateneo sono state effettuate entro il 2022 n. 15 progressioni di carriera;
- Nel programma predisposto nell'ambito della Programmazione triennale di cui al D.M. 289/2021 l'Ateneo ha previsto e ottenuto nell'obiettivo E "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università" un cofinanziamento di € 1.050.000 per l'avvio di n. 7 procedure di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 da assumere entro l'anno 2023;
- L'Ateneo, beneficiario di una dotazione finanziaria a valere sul PON "Ricerca e Innovazione" 2014-2020 attribuita con D.M. 1062/2021, ha attivato n. 11 contratti di ricerca a tempo determinato di tipologia a), ai sensi dell'art. 24, comma 3, della legge n. 240/2010, per il triennio 2022-2025, relativi a progetti delle Azioni IV.4 – "Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell'innovazione" e IV.6 "Contratti di ricerca su tematiche Green". Tale iniziativa prevede il coinvolgimento delle imprese nel percorso di ricerca mediante collaborazione con l'Università mediante un periodo di attività del ricercatore per un periodo minimo di 6 mesi e massimo 12 mesi presso l'impresa con la finalità di essere successivamente assunto;
- Nel programma delle azioni per la promozione e lo sviluppo delle politiche del programma nazionale per la ricerca, istituito dall'art. 1, comma 548 della Legge 30 dicembre 2020 n. 17 a favore di università, enti e istituzioni pubbliche di ricerca, l'Ateneo ha beneficiato di risorse per gli anni 2021 e 2022 di cui al D.M. 25 giugno 2021, n. 737 parte delle quali sono state destinate al reclutamento di n. 3 ricercatori ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010, la cui assunzione è avvenuta in data 1/06/2022;
- L'Ateneo si è attivato, inoltre, con diversi progetti PNRR, tra i quali il progetto NODES- "Nord Ovest Digitale E Sostenibile" - finalizzato alla creazione di un Ecosistema dell'Innovazione che coinvolge i territori del Piemonte, Valle D'Aosta e delle province limitrofe della Lombardia (Pavia, Como e Varese). Con le suddette risorse sono state previste assunzioni di personale tecnico amministrativo a tempo determinato di categoria C e D, tecnologi a tempo determinato e ricercatori ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 nel testo previgente l'entrata in vigore della Legge n. 79/2022, in ottemperanza all'art. 14, comma 6-quinquiesdecies, della medesima Legge. n. 79/2022.
- La Legge di Bilancio per l'anno 2022 (Legge n. 234/2021, art. 1, comma 297) incrementa, a decorrere dal 2022, il Fondo per il finanziamento ordinario delle università - FFO destinando risorse per l'assunzione di professori, ricercatori a tempo determinato di tipo B, ricercatori a tempo determinato tenure track e personale tecnico-amministrativo. Con D.M. 16 maggio 2022,



n. 445 sono stati individuati i criteri di riparto delle risorse stanziare dall'art. 1, comma 297 lettera a), della Legge di Bilancio 2022, destinate ad una pluralità di piani di reclutamento del personale universitario dal 2022 al 2026. Con il primo piano straordinario A) al nostro Ateneo sono stati attribuiti 19,5 punti organico per un ammontare complessivo di spesa pari a € 2.754.756 da utilizzare entro il 31 ottobre 2024.

- Un'importante fonte di risorse per gli Atenei è rappresentata dal "Fondo di finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza", istituito come sezione del FFO dalla Legge di Bilancio per l'anno 2017 (Legge 11 dicembre 2016, n. 232) che ha previsto lo stanziamento annuale di risorse a favore dei 180 Dipartimenti di eccellenza vincitori.

Il Dipartimento di Economia dell'Università dell'Insubria è stato selezionato dal Ministero dell'Università e della ricerca tra i Dipartimenti di eccellenza e per un quinquennio beneficerà dei fondi MUR per lo sviluppo del progetto di ricerca dedicato allo studio dei modelli decisionali e comportamentali in un contesto di incertezza: innovazione ed evoluzione dei sistemi economici.

Programmazione 2023-2025

La programmazione triennale e annuale del fabbisogno di personale tiene conto del complesso normativo e della sostenibilità finanziaria delle spese di personale. Inoltre, le politiche di reclutamento contemperano un attento equilibrio tra nuove assunzioni, a garanzia di un adeguato accesso dall'esterno, della valorizzazione delle professionalità interne e della valorizzazione dell'esperienza professionale di personale precario.

L'Università ripartisce i punti organico tra il personale docente e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in relazione agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2019-2024 che esplicita missione, scenari, obiettivi e linee di intervento dell'Ateneo declinandoli nelle diverse aree di attività istituzionale.

Si tiene conto della crescita delle attività dell'Università, degli obiettivi da raggiungere, della pianificazione delle azioni da compiere, della gestione di nuovi progetti (PNRR – piani straordinari) al fine di utilizzare in modo responsabile e non emergenziale le risorse finanziarie, umane e strumentali. A tal fine si individuano le professionalità, gli ambiti disciplinari, a legislazione vigente, più rispondenti al raggiungimento delle finalità istituzionali (didattica, ricerca e terza missione).

Sono obiettivi dell'Ateneo:

- ✓ Agire sulle quote premiali di FFO e di attribuzione dei punti organico per il reclutamento di personale;
- ✓ Adottare piani triennali (Dipartimenti e Organi Accademici) per il miglioramento della performance di struttura e di Ateneo;
- ✓ Incentivare l'ingresso di ricercatori per migliorare la performance per la ricerca scientifica nei settori strategici rispetto alle politiche nazionali e internazionali per ricerca e innovazione e rispondere alle esigenze didattiche dell'offerta formativa;
- ✓ Investire risorse per ottimizzare il vincolo di cui all'art. 18, comma 4, della Legge n. 240/2010 secondo il quale vincolare almeno un quinto dei posti di professore di ruolo a soggetti esterni all'Ateneo ovvero alla chiamata di cui all'art. 7, comma 5-bis, della Legge n. 240/2010;
- ✓ Impegnare prudenzialmente sin dall'assunzione di ricercatori a tempo determinato 0,20 punti organico necessari per l'eventuale passaggio nel ruolo dei professori associati, ai sensi dell'art. 24, comma 5, della Legge n. 240/2010;
- ✓ Favorire le chiamate dirette ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge n. 230/2005 che possono fruire di incentivi ministeriali di cofinanziamento del 50% delle risorse necessarie;
- ✓ Rispondere ai requisiti minimi di docenza per il mantenimento dell'offerta formativa di Ateneo e ai requisiti di accreditamento delle scuole di specializzazione di area medica;



- ✓ Ridurre la spesa della docenza a contratto;
- ✓ Rafforzare le competenze dell'organico del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per affrontare scenari e prospettive con azioni impreviste e determinate da una continua evoluzione normativa spesso di difficile attuazione e comprensione;
- ✓ Acquisire professionalità sempre più specifiche e innovative, come per l'attuazione di progetti del PNRR e per lo sviluppo di servizi ritenuti strategici;
- ✓ Compensare le cessazioni che hanno determinato posizioni vacanti cui non è possibile sopperire con personale già in servizio, atteso che spesso la cessazione dal servizio ha comportato il venir meno di professionalità "storiche" che avevano acquisito nel tempo un *know-how* difficilmente trasferibile nell'immediato poiché non sempre è possibile effettuare affiancamento per il trasferimento di competenze e professionalità;
- ✓ Prevedere la copertura del turn over;
- ✓ Stabilizzare il personale precario e valorizzare il personale in servizio non solo come gratificazione per il personale interessato, che induce ad un maggior stimolo a far meglio oltre che ad un più marcato senso di appartenenza, ma anche come maggior beneficio per l'Ateneo che si pone nella condizione di corrispondere posizioni lavorative omogenee in relazione ai compiti professionali.

Programmazione 2023

Le disponibilità assunzionali per il 2022 sono state rese note con il D.M. 24 settembre 2022, n. 1106 con cui è stato attribuito all'Ateneo un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 14,53 a fronte di cessazioni 2021 pari a 9,70 punti organico. La quota premiale è stata di 9,68 punti organico.

Con il Piano straordinario A di cui al D.M. 6 maggio 2022, n. 445 all'Ateneo sono stati attribuiti 19,5 punti organico per assunzioni di personale entro il 31 ottobre 2024.

L'Ateneo ha dato priorità all'utilizzo delle risorse straordinarie attribuite ai sensi della Legge di Bilancio per l'anno 2022 assumendo atti programmatori nelle sedute degli Organi Accademici nel mese di dicembre 2022 con riferimento ad una quota parte del PIANO A, tenendo conto delle disposizioni a legislazione vigente e degli obiettivi di Ateneo.

Per il personale docente:

- l'Ateneo intende assegnare risorse da destinare al reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 per migliorare la performance per la ricerca scientifica nei settori ritenuti strategici rispetto alle politiche nazionali ed internazionali per ricerca e innovazione e rispondere alle esigenze didattiche dell'offerta formativa di Ateneo, alla luce delle proposte individuate e/o da individuare da parte dei Dipartimenti;
- è strategico per l'Ateneo investire risorse che consentano di rispettare e migliorare l'obbligo di legge di cui all'art. 18, comma 4, della Legge n. 240/2010 secondo il quale vincolare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'Università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis;
- è necessario effettuare verifiche per valutare le esigenze di reclutamento di professori mediante procedure comparative, ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010, in modo tale da garantire uno sviluppo armonico ed equilibrato dell'Ateneo e dei suoi Dipartimenti privilegiando gli ambiti



disciplinari significativi dal punto di vista dell'offerta formativa di Ateneo, in coerenza con il Piano Strategico dell'Ateneo e della struttura dipartimentale stessa.

Per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario si ritiene prioritario procedere alla copertura delle figure strategiche ancora mancanti, precarie o resesi vacanti, oltre che porre le basi di una politica di reclutamento secondo quanto disposto dalle Linee guida di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali, approvate dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, che stabiliscono la puntuale definizione dei profili professionali necessari, per addivenire alla definizione dei profili di competenza, al fine di costruire il modello organizzativo più adatto alle peculiarità di ciascuna amministrazione.

Gli Organi Accademici hanno assunto decisioni che riguardano esclusivamente l'assegnazione del contingente assunzionale del Piano Straordinario A) in termini di punti organico senza assumere determinazioni di merito e senza disporre l'assegnazione di posti, come di seguito riepilogato:

Destinazione utilizzo	Punti organico D.M. 445/2022
PIANO A	19,50
Ricercatori a tempo determinato (RUTDB/RTT)	8,50
Personale tecnico amministrativo	8,00
Totale vincolato	16,50
Totale non vincolato	3,00

3.4. Piano di formazione del personale

Ogni Ente ha la necessità di confrontarsi con i cambiamenti in atto della società e deve organizzare e applicare processi di rinnovamento organizzativo, professionale e culturale per stare al passo con i tempi.

L'amministrazione non deve solo ottemperare agli adempimenti previsti dalle normative vigenti ma migliorare la capacità di gestione dei processi che la caratterizzano per fornire un servizio efficiente all'utente.

La formazione è lo strumento essenziale per la crescita professionale delle risorse umane, è la leva strategica da azionare per migliorare il servizio erogato e fornire all'utente una prestazione di qualità. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.

La formazione costituisce un processo complesso, che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici, l'impegno dell'amministrazione nella gestione della formazione dovrà essere particolarmente attento alla qualità e all'efficacia.

I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato; da un lato per garantire l'effettività delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.

La normativa a riguardo negli ultimi vent'anni ha avuto una importante evoluzione:

- l'art. 7-bis del D.Lgs. 165/2001 prescriveva che le amministrazioni pubbliche predisponessero un piano di formazione del personale annuale che tenesse conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie per erogare un servizio al cittadino;
- La Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni ha sottolineato l'importanza di



rilevare il fabbisogno formativo del personale e di considerare fondamentale il “bilancio delle competenze” garantendo pari opportunità formative al personale;

- il DPR 70/2013 ha richiesto successivamente un piano della formazione del personale triennale al fine di garantire un utilizzo più razionale delle risorse;
- l'art. 1 del D.Lgs. 13/2013 ha promosso l'apprendimento permanente quale diritto della persona e assicura a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze comunque acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali e in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale.

Il 10 gennaio 2022 è stato infine presentato nella sede del Dipartimento della funzione pubblica il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei 3,2 milioni di dipendenti pubblici [“Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”](#). I Principali step previsti dal Piano [sono](#):

- **focus:** strutturare la formazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, e non dai «mestieri» delle amministrazioni
- **contenuti (di qualità):** investire su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dal fabbisogno delle amministrazioni, e non su una formazione standard e generalista
- **velocità:** progettare ed erogare la formazione rapidamente, in modo che le PA possano disporre delle competenze di cui hanno bisogno in tempi utili per l'attuazione del PNRR
- **motivazione:** recuperare, attraverso la formazione, il senso e il valore pubblico del lavoro nella PA
- **valutazione:** certificare le competenze acquisite attraverso la formazione, integrandole nei percorsi di carriera
- **commitment:** L'investimento massiccio in formazione dei dipendenti pubblici deve essere valutato positivamente sia dai vertici delle PA e dei dipendenti, sia dall'opinione pubblica

Nel rispetto del Progetto Formazione previsto dal Dipartimento della Funzione pubblica molta attenzione dev'essere data al **capitale umano**, attraverso la valorizzazione dei talenti e la crescita professionale dei dipendenti dell'ateneo.

La **salute organizzativa dell'ente** richiede:

- forte capacità di leadership metodologica
- grado di identificazione con l'organizzazione e senso di appartenenza
- diffusa condivisione e consapevolezza di obiettivi e valori
- conoscenza di tecniche efficaci per il teamwork e per le decisioni
- livello di motivazione intrinseca
- proattività e problem solving
- competenze professionali coerenti con ruoli e mansioni
- cultura orientata all'apprendimento e al miglioramento

La **salute digitale dell'ente** richiede:

- livello di competenza digitale personale
- livello di dematerializzazione e automazione processi
- rispetto adempimenti CAD

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza individua nelle persone, prima ancora che nelle tecnologie, il motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione.

Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta, insieme al recruiting, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con



il decreto-legge 80/2021. Le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano. La valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese.

Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della PA riguarda tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del **PNRR** – non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento – e lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali che si occupano di:

- Transizione amministrativa e transizione digitale
- E-procurement
- Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione
- Processi e strumenti di comunicazione
- Project management
- Modelli di management e di leadership
- Transizione ecologica e innovazione sociale

3.4.1 I corsi di formazione del personale in programmazione

Gli obiettivi formativi annuali e pluriennali del Piano di formazione dell'Ateneo sono finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del **project management**, al raggiungimento della completa **alfabetizzazione digitale**, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale.

3.4.1.1 Progetto “RI-formare la PA” Formazione accademica PA 110 e lode

Si rende necessario investire sulla formazione universitaria anche di chi già lavora nella PA.

Con “Ri-formare la PA” e i fondi del PNRR le competenze professionali del personale degli enti pubblici verranno migliorate grazie anche al progetto **PA 110 e lode**
<https://www.uninsubria.it/node/12680>

Formazione universitaria professionalizzante, in particolare per la finalità di consentire ai dipendenti pubblici diplomati il conseguimento della laurea o di un master.

https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Ministro%20PA/Brunetta/Gennaio%202022/Accordi_attuativi/protocolli/ProtUnivInsubria.pdf

3.4.1.2 Lo sviluppo delle competenze digitali

“La competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione): l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet” (Parlamento Europeo 2006).

Questa definizione è stata in un secondo momento adottata anche dall'Agenzia per l'Italia Digitale, l'Agid che le ha divise in tre livelli: competenze digitali di base; competenze specialistiche; competenze di e-leadership.

Le competenze digitali riguardano la consapevolezza dei modi in cui si possono utilizzare e gestire le tecnologie. Poiché tutto cambia molto velocemente nel mercato odierno, la conoscenza anche avanzata degli applicativi Office quali word, excel, email ecc. non è ritenuta più sufficiente per considerare una persona con competenze digitali sufficientemente idonee per operare efficacemente nel contesto

lavorativo. Parallelamente alla crescente digitalizzazione del contesto in cui viviamo, nasce l'esigenza di un mix sempre più articolato di Competenze Digitali in grado di supportare le organizzazioni nella gestione del cambiamento.

Il PNRR inserisce la digitalizzazione tra le riforme trasversali e alla stessa dedica la Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, con la consapevolezza che la digitalizzazione possa incidere trasversalmente e in modo importante sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni, influenzando l'attività, l'organizzazione e il rapporto con cittadini che si interfacciano con le stesse.

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno modificato il modo di operare di organizzazioni pubbliche e private, portando a una ridefinizione dei modelli di business, alla creazione di nuovi prodotti e servizi digitali, allo sviluppo di nuove aree di innovazione, in una logica complessiva di trasformazione digitale.

Occorre aumentare la consapevolezza circa la rilevanza strategica che le competenze digitali avranno in ogni organizzazione nei prossimi anni, alla analisi delle lacune attuali e a come si potranno colmare.

Corsi Office 365 e Azure

Grazie alla Convenzione CRUI, l'Università degli studi dell'Insubria è in grado di fornire a tutto il personale tecnico amministrativo diversi strumenti formativi erogati da Microsoft e dedicati allo sviluppo delle competenze digitali.



Il personale tecnico amministrativo avrà a disposizione piattaforme dedicate quali:

- **Microsoft Imagine Academy (MSIA) e Microsoft Learn** –che consentono a tutto il personale tecnico amministrativo di accedere ad una serie di corsi di formazione per migliorare le conoscenze informatiche di produttività personale come *Suite Office 365* (Word, Excel, powerpoint ecc..) e di comunicazione e collaborazione quali quelle fornite da *Azure* (Teams, Forms, Powerpoint ecc...).
- **Enterprise Skills Initiative (ESI)** – dedicata al personale tecnico informatico che possiede un livello di competenze informatiche di livello “medio/alto” e che attraverso la piattaforma può ottenere la certificazione dei percorsi formativi svolti.

Progetto “RI-formare la PA” Syllabus

Il modello di riferimento per la formazione sulle competenze digitali è il progetto «Syllabus» del Dipartimento della funzione pubblica. Le competenze digitali vengono sistematizzate al fine di offrire un



percorso ragionato e articolato specificatamente per chi lavora nella pubblica amministrazione. Organizzato in 5 aree e 3 livelli di padronanza, Syllabus descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA.

L'erogazione della formazione avviene attraverso la piattaforma online del Dipartimento; i contenuti formativi di cui ciascun dipendente può fruire sono individuati con l'obiettivo di colmare i gap individuali di competenza rilevati all'esito di una attività di autovalutazione.

Dal 19 dicembre 2022 è on line la nuova versione della piattaforma Syllabus. L'aggiornamento del portale risponde ad una strategia di miglioramento evolutivo e costante, la cui adozione è stata incentivata dal riscontro ottenuto dalla prima versione della piattaforma. In particolare, è stato aumentato del 50% il tempo a disposizione degli utenti con disabilità cognitive e fisiche per fornire le risposte ai test disponibili sulla piattaforma. Inoltre, l'utenza ha ora la possibilità di visualizzare l'intero catalogo formativo, compresi i livelli superati, e di disporre di tutti i corsi frequentati per approfondimenti e curiosità. Il portale, che sarà oggetto di ulteriori aggiornamenti significativi già nei prossimi mesi, è stato realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica per migliorare e consolidare le competenze digitali del personale delle amministrazioni pubbliche.

La gestione documentale

Le novità normative apportate al CAD dalle recenti modifiche e integrazioni del D. Lgs 22 dicembre 2017, n. 217, investono l'organizzazione e la gestione operativa del lavoro di quasi tutti gli uffici.

Il cambiamento, già avviato con l'obbligo di fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione, con il Protocollo Informatico, il Regolamento Europeo eIDAS, il Regolamento Europeo Privacy e la direttiva europea NIS, nell'ottica dell'"abolizione della carta", prevede ora l'attuazione di servizi digitali (pagamenti elettronici, carta d'identità elettronica, identità digitale e autenticazione tramite SPID, domicilio digitale per notifiche) e l'adozione di documenti digitali (documento elettronico, documento informatico, firma elettronica, sigillo elettronico).

I documenti devono essere creati, gestiti e conservati digitalmente. Questo significa ripensare i processi e i flussi di lavoro della gestione documentale e dell'azione amministrativa a supporto dell'attività didattica e di ricerca dell'Ateneo.

È necessario conoscere principi, standard, formati, regole tecniche, profili di responsabilità attraverso cui queste infrastrutture immateriali devono essere realizzate per poterle utilizzare efficacemente.

L'imperativo "Digital first!" rende inoltre necessario acquisire specifiche competenze, sia giuridiche che tecniche, in materia di trattamento dei dati (personali, giudiziari, sensibili) e acquisire maggiore consapevolezza dei processi attraverso cui tali dati devono essere creati, ricevuti, gestiti e condivisi nel rispetto delle norme europee e nazionali anche in materia di sicurezza informatica.

Agire come Pubblica Amministrazione Digitale richiede che specifiche competenze tecnologiche, normative e di processo siano diffuse e condivise. La necessità di disporre di nuove professionalità richiede inoltre un adeguato investimento formativo.

La formazione e l'aggiornamento professionale sulle competenze digitali proseguirà anche nel prossimo triennio (2023-2025), rispecchiando l'esigenza prioritaria di affrontare e rispondere alle richieste di mutamento organizzativo.

3.4.1.3 Lo sviluppo delle competenze trasversali

I percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze trasversali, spesso più note come soft skills, sono finalizzate a migliorare e implementare le competenze comportamentali e le capacità relazionali che rendono unico ogni individuo nella vita personale e nel lavoro.

L'attitudine al problem solving o al lavoro in team sono fondamentali, ma non bisogna dimenticare le altre competenze di cui hanno bisogno i dipendenti che vogliono affrontare con successo l'approccio al



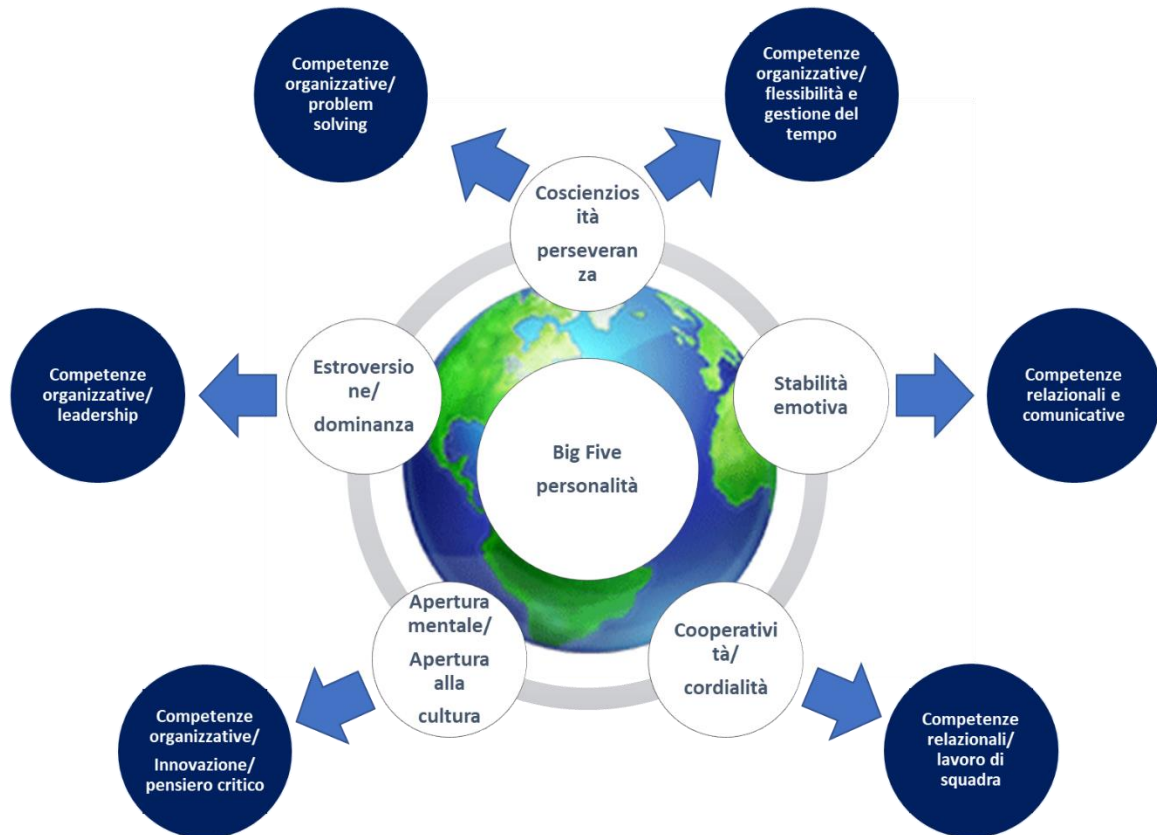
digitale, oltre al fatto che persino il problem solving e il lavoro in team sono competenze che si stanno evolvendo con la trasformazione digitale.

È oramai comprovato che l'acquisizione di qualsiasi competenza sia possibile attraverso la formazione e l'esperienza. Per questo motivo i percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali sono la strada da seguire per valorizzare, migliorare e sfruttare il talento del personale, aggiornare le competenze e innovare il proprio modo di lavorare.

Nella storia della psicologia si sono susseguite e confrontate diverse teorie sulla personalità e sul suo sviluppo e la teoria dei cinque grandi fattori della personalità (cd teoria dei Big Five) è considerata quella maggiormente in grado di spiegare più variabilità individuale tra i soggetti.

L'ateneo ha declinato le 5 macrocategorie nel Sistema di Misurazione della Valutazione delle Performance (SMPV) e più specificatamente nella valutazione dei comportamenti del personale tecnico amministrativo. I comportamenti sono poi individuabili e trasferibili nelle cosiddette competenze trasversali che si tende a sviluppare attraverso corsi di formazione mirati.

BIG FIVE COMPORAMENTALI	PERFORMANCE SMPV	FORMAZIONE
Stabilità emotiva: Controllo delle emozioni, controllo degli impulsi è rappresentato dalla stabilità emotiva, dalla dominanza e dalla sicurezza. Il polo opposto di questo fattore è rappresentato da vulnerabilità, insicurezza ed instabilità emotiva.	Competenze relazionali e comunicative	Competenze relazionali e comunicative
Amicalità: cooperatività/empatia, cordialità/atteggiamento amichevole: Il polo positivo di questo fattore è rappresentato da cortesia, altruismo e cooperatività; il polo negativo da ostilità, insensibilità ed indifferenza;	Competenze relazionali - collaborazione e lavoro di squadra	Competenze relazionali - collaborazione e lavoro di squadra
Apertura mentale: apertura alla cultura, apertura all'esperienza. Il polo positivo di questo fattore è rappresentato da creatività, anticonformismo ed originalità. Il polo opposto è, invece, identificato dalla chiusura all'esperienza, ossia dal conformismo e dalla mancanza di creatività ed originalità.	Innovazione – pensiero critico	Innovazione – pensiero critico
Coscienziosità: scrupolosità, perseveranza Questo fattore contiene nel suo polo positivo gli aggettivi che fanno riferimento alla scrupolosità, alla perseveranza, alla affidabilità ed alla autodisciplina e, nel suo polo negativo, gli aggettivi opposti	Competenze organizzative – problem solving	Competenze organizzative – problem solving
	Competenze organizzative – flessibilità e gestione del tempo	Competenze organizzative - flessibilità e gestione del tempo
Estroversione: dinamismo, dominanza Il polo positivo di questo fattore è rappresentato dall'emozionalità positiva e dalla socialità, laddove quello negativo è rappresentato dall'introversione, ossia dalla tendenza ad «esser presi» più dal proprio mondo interno che da quello esterno.	Competenze organizzative - leadership	Competenze organizzative - leadership



Declinazione delle personalità nelle competenze relazionali e organizzative previste dal Sistema di misurazione delle Performance e dallo sviluppo delle competenze per la formazione del personale

Le competenze trasversali fanno riferimento sia alla sfera comportamentale sia a quella relazionale.

Sono doti che possono fare la differenza in un ambiente lavorativo, ma che non sempre si sa di possedere. Riuscire a comunicare nel modo migliore, essere in grado di lavorare in team, gestire in maniera sana lo stress, sono tutte capacità da affinare nel tempo, che richiedono esperienza e allenamento.

Rilevazione e consapevolezza delle competenze trasversali nel PTA

L'Ateneo è in procinto di divulgare un questionario rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo con lo scopo di diffondere l'importanza dello sviluppo delle competenze trasversali nel contesto lavorativo e di accrescere nel dipendente la consapevolezza delle attitudini comportamentali che già possiede o che ha acquisito durante la propria crescita personale. Dall'esito del questionario l'Ateneo potrà rilevare il gap formativo da colmare con corsi di formazione mirati alle esigenze del personale nel contesto in cui lavora.

Le Competenze trasversali che si andranno ad esaminare sono quelle previste nella valutazione dei comportamenti delle performance:

- 1) Comunicazione
- 2) Collaborazione e lavoro di squadra
- 3) Osservazione critica/pensiero critico
- 4) Risoluzione dei problemi
- 5) Leadership



6) La gestione del tempo

Corso le competenze trasversali (soft skills)

Il percorso formativo nasce per sviluppare nei partecipanti la consapevolezza dell'importanza delle competenze trasversali relative alla sfera sociale ed emotiva per l'ottenimento di migliori prestazioni professionali e per potenziare alcune specifiche competenze trasversali, legate alla gestione delle relazioni e dei conflitti, ma anche alla gestione dei gruppi, che rivestono un ruolo estremamente critico nei ruoli dotati di maggiore responsabilità.

3.4.1.4 Lo sviluppo delle competenze professionali

Le competenze professionali sono le competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali (Change management). Si tratta di quell'insieme di conoscenze necessarie per svolgere la propria mansione lavorativa e che costantemente dobbiamo tenere aggiornate per mantenere o migliorare il livello qualitativo dei servizi che eroghiamo al pubblico. Si declinano in corsi di formazione obbligatoria perché previsti tali dalla legge (es corsi sull'anticorruzione) o interventi legislativi che richiedono aggiornamenti formativi necessari per la propria attività lavorativa (es. in ambito fiscale) o perché voluti dalla Governance (in quanto programmati nel Piano strategico d'Ateneo).

Il Progetto Valore PA

L'Università degli Studi dell'Insubria ha aderito dal 2017 alla selezione promossa dall' INPS, a diffusione nazionale, finalizzata all'erogazione di corsi di aggiornamento e formazione di alto livello rivolti ad Amministratori, Dirigenti e Funzionari della Pubblica Amministrazione e di Enti Locali.

L'Insubria partecipa sia alla selezione fra i possibili **enti erogatori dei suddetti corsi di formazione** avendo candidato i propri docenti ed i relativi progetti formativi, sia come **ente partecipante**, considerato che ciascun dipendente potrà candidarsi per partecipare ai corsi gratuiti erogati.

Le **aree tematiche**, previste dall'Allegato 1 del Bando "*Valore P.A. Avviso alle pubbliche amministrazioni - corsi di formazione 2022*", vengono espresse in coerenza con le **Diretrici di sviluppo della PA**, con conseguenti **obiettivi strategici** (semplificazione, trasparenza/partecipazione, internazionalizzazione della PA, efficienza ed economicità) presidiati da specifici indicatori di outcome. L'Ateneo ha trasmesso al personale tecnico amministrativo le aree tematiche previste dall'Avviso per il 2022/2023 consentendo ai dipendenti di segnalare, tra le proposte, due tematiche di maggiore interesse.

Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta una priorità strategica dell'Ateneo, è un fattore rilevante per la ricerca, per la didattica e qualificante per la terza missione. I progetti di internazionalizzazione sono volti a promuovere strategie per sviluppare la mobilità studentesca e per aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti, personale docente e ricercatori.

Gli obiettivi contenuti nel Piano Triennale di Internazionalizzazione di Ateneo ruotano attorno alle seguenti priorità:

- diffondere la cultura della internazionalizzazione della didattica in tutti i Dipartimenti
- *incrementare il numero degli studenti Erasmus in entrata e in uscita*
- prevedere borse di studio rivolte agli studenti
- *ampliare i corsi di Laurea Magistrale in lingua inglese e nuovi accordi di Double Degree*
- *incrementare il numero degli studenti in Double Degree in entrata e in uscita*
- aumentare il numero degli studenti stranieri nei corsi di Laurea Magistrale e Dottorato
- incrementare il numero di Visiting Professors in entrata e in uscita.



Attraverso i progetti di internazionalizzazione l'Ateneo si impegna a selezionare iniziative e programmi comunitari di mobilità internazionale, con particolare attenzione a quelli cofinanziati dalla Commissione Europea e dai Ministeri e realizzare piani di studio tali da permettere ad un numero sempre maggiore di studenti di poter partecipare ai programmi di mobilità; a richiedere agli organi di governo e ad altri enti finanziatori contributi finanziari a sostegno della mobilità studentesca in ingresso e in uscita; a promuovere la stipula di accordi internazionali; ad ampliare l'offerta formativa in lingua inglese per aumentare l'attrattività verso studenti stranieri; a promuovere accordi specifici di doppia laurea o di tutela di dottorato con atenei partner stranieri per consentire agli studenti in entrambi i flussi lo svolgimento di attività di studio o finalizzata alla preparazione di una tesi o prova finale che conduca al conseguimento di un doppio titolo accademico ufficialmente riconosciuto e legalmente valido.

Dal 2016 l'Ateneo ha organizzato corsi di formazione a vari livelli per il personale alternando lezioni di laboratorio per favorire la conversazione ed esercitazioni tramite piattaforma dedicata. Questo tipo di formazione è proseguita anche durante il periodo di pandemico seppur con modalità differenti e totalmente a distanza.

È ora disponibile la piattaforma **MacMillan English Campus** che verrà destinata alla totalità del Personale Tecnico Amministrativo che potrà così svolgere un percorso individuale o semi-individuale tagliato "su misura" in relazione alle necessità, agli obiettivi e alle competenze di ognuno. La programmazione sarà flessibile e personalizzabile e consentirà di accrescere le competenze linguistiche e raggiungere il livello desiderato grazie alla presenza di attività e materiali didattici originali, attuali e utili per sviluppare le quattro principali abilità linguistiche: *listening, speaking, reading e writing*, attraverso l'utilizzo di esercizi, articoli, video e audio dagli argomenti più differenti.

Considerato questo importante obiettivo strategico, le azioni da compiere anche per la formazione del personale saranno mirate a sviluppare e consolidare la conoscenza della lingua inglese per il personale tecnico amministrativo soprattutto per i colleghi che prestano servizio presso:

- Le Segreterie Didattiche dei Dipartimenti;
- Le Segreterie Studenti;
- L'ufficio Orientamento e placement;
- I Servizi integrati per gli studenti;
- L'Ufficio Dottorato e formazione post lauream;
- Gli Uffici Biblioteche;
- L'Ufficio Ricerca e innovazione;
- L'ufficio Relazioni internazionali e gestione studenti internazionali
- Personale dell'Area Sistemi Informativi e personale informatico dei Dipartimenti.

È inoltre in programmazione un **corso di conversazione** destinato al personale delle segreterie didattiche e segreterie studenti che possieda già una buona base di conoscenza della lingua inglese. Il corso simulerà situazione tipo di lavoro delle segreterie: colloquio con studenti stranieri e visiting professor, telefonate, mail e quant'altro possa essere utile per gestire al meglio i progetti di internazionalizzazione dell'Ateneo.

Aggiornamento normativo obbligatorio

La formazione non deve essere considerata un mero adempimento burocratico, ma un'opportunità per:

- rendere consapevoli gli operatori dei rischi connessi al trattamento dei dati, delle misure di sicurezza;



- migliorare i processi organizzativi e i servizi erogati;
- evitare danni reputazionali;
- ridurre i rischi di sanzioni amministrative;
- rendere più competitiva l'organizzazione.

Prevenzione della corruzione (L. 190/2012)

Nel quadro delle misure organizzative poste a presidio della legalità e della correttezza dell'azione amministrativa riveste importanza centrale l'**attività formativa**.

Gli obblighi di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono previsti da specifiche disposizioni, contenute nell'articolo 1, della legge 6 novembre 2012, n. 190 (cd Legge Severino).

Sull'argomento è intervenuta in più occasioni anche l'ANAC, ribadendo che la formazione riveste un ruolo strategico nella prevenzione della corruzione e deve essere rivolta al personale dipendente, prevedendo due livelli differenziati:

- a) **livello generale**, rivolto a tutti i dipendenti: riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità; per quanto riguarda il livello generale, si è valutata l'opzione di erogare la formazione anche con cadenza biennale, a tutto il personale.
- b) **livello specifico**, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione. La formazione di livello specifico verrà erogata ogni anno, nei confronti di tutte le figure che intervengono nell'attuazione delle misure previste in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

In collaborazione con l'Università degli Studi di Milano e con l'Università degli Studi di Milano Bicocca sono stati realizzati nel 2021 quattro incontri formativi destinati al personale tecnico amministrativo delle aree anticorruzione, trasparenza, al personale docente, agli uffici Affari Generali delle università di Milano, Milano Bicocca e Insubria in materia di etica, integrità e altre tematiche attinenti alla prevenzione della corruzione.

È stato organizzato un corso di formazione di livello specifico in materia di prevenzione della corruzione al fine di sviluppare linee comuni in tema di anticorruzione e trasparenza.

Il corso realizzato nel 2021 in materia di prevenzione della corruzione, focalizzato sul tema del conflitto di interessi, è stato registrato ed è stato diffuso a tutto il personale tecnico amministrativo come formazione obbligatoria di livello generale per il 2022.

In quest'ottica, nel corso del 2022 due funzionari dell'Ateneo hanno partecipato ad un corso, organizzato da Inps ValorePA in tema di prevenzione della corruzione.

Per la formazione di livello specifico l'Ateneo ha organizzato sempre nel 2022 un corso in house obbligatorio, che ha visto quali relatori docenti della nostra Università ed il DPO di Ateneo.

Il corso, distinto in 4 moduli e destinato al personale tecnico amministrativo che ricopre ruoli di responsabilità, ha approfondito tematiche di notevole importanza in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza:

- Le regole base della trasparenza, l'analisi delle disposizioni generali in tema di pubblicazione di dati, documenti e informazioni e gli ultimi interventi giurisprudenziali e normativi in materia
- I tre procedimenti di accesso: accesso documentale, civico e generalizzato: La regolamentazione unica delle diverse forme di accesso.
- La compatibilità degli obblighi di trasparenza alla luce del Regolamento UE 679/2016: Le regole base per le PA in materia di protezione dei dati personali



- Il Regolamento sanzionatorio di ANAC e le responsabilità di dirigenti e funzionari per la violazione degli obblighi di pubblicazione e accesso civico.

Nel corso del triennio 2023-2025 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di corsi di formazione su:

- *Condotta etica dei dipendenti pubblici e codici di comportamento* L'art. 4 del D.L. 36/2022, convertito nella L. 79/2022 (PNRR 2), prevede che le Pubbliche Amministrazioni debbano modificare il proprio Codice di comportamento integrativo. In particolare, si deve procedere ad introdurre una sezione che riguarda l'utilizzo dei social network come mezzo di comunicazione istituzionale nel rispetto dell'etica pubblica. In proposito il legislatore prevede l'obbligatorietà di una specifica formazione degli operatori pubblici in materia di etica e di legalità. L'iniziativa formativa si prefigge lo scopo di fornire indicazioni operative nonché di rappresentare i concetti di etica, legalità e morale quali valori fondamentali dell'attività nella e della Pubblica Amministrazione. Il corso in programma è rivolto al personale che afferisce alle UOR dell'obiettivo revisione Codice di Comportamento, ai Responsabili di servizio, ai Responsabili d'ufficio, ai Segretari di Dipartimento (SAD).
- *il Procedimento Amministrativo e la Legge 241/90*: il corso ha la finalità di illustrare le regole principali alle quali è assoggettato il procedimento amministrativo e ha l'obiettivo di fornire ai dipendenti gli strumenti per poter meglio affrontare e risolvere le problematiche connesse alla gestione dei procedimenti amministrativi anche alla luce delle recentissime riforme intercorse. La lezione verrà registrata e sarà disponibile nella piattaforma e-learning dell'Ateneo.
- *Reati informatici e Cyber Security*: Il corso di formazione professionale in Cyber Security è volto a rispondere alla crescente esigenza di acquisire competenze nel campo della sicurezza informatica. I partecipanti acquisiranno le conoscenze di base per comprendere quali azioni intraprendere per aumentare i livelli minimi di sicurezza che vanno dalle policy di sicurezza, alle attività di procurement fino alle minacce legate al *cybercrime* e ai relativi risvolti.
- *il Responsabile Unico del Procedimento*. Proseguono nel triennio 2023-2025 i corsi di aggiornamento continuo in materia di contrattualistica pubblica. ~~I corsi saranno organizzati sia internamente, sia attraverso la partecipazione di esperti esterni.~~
- *Il sistema PERL'APA, anagrafe delle prestazioni. Concetti operativi in ambito universitario*. L'Anagrafe delle Prestazioni è la banca dati che raccoglie tutti gli incarichi conferiti dalle pubbliche amministrazioni sia a dipendenti pubblici che a consulenti. Le amministrazioni comunicano i dati relativi agli incarichi conferiti ai propri consulenti e quelli autorizzati o conferiti ai propri dipendenti secondo le previsioni dell'art. 53 D.Lgs. n. 165/2001 e degli articoli 15 e 18 del D. Lgs. n. 33/2013.

Il corso di formazione programmato si prefigge di far acquisire conoscenza e/o di aggiornare il personale dell'Insubria sugli obblighi di comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica e di pubblicazione nel sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" a legislazione vigente: quadro normativo, dati, soggetti, tipologie di incarichi, tempistiche, analisi casistica.

I corsi saranno organizzati sia internamente, sia attraverso la partecipazione di esperti esterni.

Inoltre, una risorsa parteciperà, nel corso del 2023, al corso di alta formazione organizzato da Valore PA INPS "Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione".

Protezione dei dati



In materia di trasparenza e di obblighi di pubblicità, occorre, necessariamente, ragionare anche in tema di tutela dei dati personali. In particolare ciò è necessario dopo la piena attuazione del Regolamento (UE) n. 2016/679, vigente dal 25 maggio 2018.

L'Ateneo, attraverso l'erogazione di un corso sul GDPR e sul Codice Privacy, disponibile sulla piattaforma E-learning dell'Università, ha formato tutto il personale tecnico amministrativo dell'Università e costantemente forma tutto il personale neo assunto.

Nel prossimo triennio l'Università degli Studi dell'Insubria programmerà corsi specifici sui reati informatici e la cybersecurity disciplinati dal codice penale, sui **nuovi reati informatici** sorti con l'avvento della Rete e sui reati informatici che contraddistinguono il mondo della **protezione dei dati personali (GDPR)**.

Gli appalti e il responsabile unico del procedimento

L'Università degli Studi dell'Insubria organizza e svolge in maniera corsi di aggiornamento sul Codice degli Appalti di cui al D. Lgs. n. 50 del 18 aprile 2016.

L'Ateneo ha erogato nel 2021, grazie all'opportunità formativa del MIMS (Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili) in collaborazione con SNA (Scuola Superiore dell'Amministrazione) e altre importanti fondazioni incaricate dal Ministero, un corso di formazione per l'aggiornamento professionale dei RUP.

Le lezioni si sono svolte in modalità asincrona: ciascun discente si è potuto collegare alla piattaforma a partire dal mese di settembre 2021 (previa iscrizione al portale) per fruire delle unità didattiche e /o per scaricare i materiali di studio negli orari che desidera.

L'obiettivo dell'aggiornamento formativo è di accrescere le competenze e le capacità operative delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza nella gestione delle procedure di affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici, per accelerare l'attuazione degli investimenti pubblici.

I destinatari sono coloro che effettuano acquisti in Amministrazione Centrale, nei Dipartimenti e nei Centri che potrebbero essere chiamati a rivestire il ruolo di RUP o Responsabile dell'esecuzione nell'ambito di uno o più approvvigionamenti.

Il percorso formativo è stato suddiviso in n. 3 cicli formativi per un totale di 26 unità didattiche della durata di 50 minuti ciascuna, ha avuto una durata complessiva di 21 ore di lezione.

Nel 2022 è stato inoltre erogato un corso di formazione, ad elevato contenuto operativo, per guidare i colleghi del Servizio Centrale di approvvigionamento nella gestione degli appalti PNRR, con lo scopo di approfondire la specificità della normativa prevista in materia di Governance per il PNRR e disposizioni in tema accelerazione e snellimento delle procedure e di rafforzamento della capacità amministrativa, di cui al Decreto Legge 31 maggio 2021 n.77, convertito con modificazioni nella Legge 29 luglio 2021 n.108.

A seguito della recente approvazione del decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'art. 1 della legge n. 78/2022 verranno programmati nel prossimo triennio nuovi corsi di formazione, destinati sia al personale amministrativo sia al personale tecnico coinvolto nella esecuzione dei contratti.

Il nuovo Codice, che entrerà in vigore a partire dal 1 aprile 2023 (dal 1° luglio 2023 è prevista l'abrogazione del Codice precedente e l'applicazione delle nuove norme anche a tutti i procedimenti già in corso), si basa su due principi cardine:

- il “principio del risultato”, inteso come l'interesse pubblico primario del Codice stesso, che riguarda l'affidamento del contratto e la sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto tra qualità e prezzo nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza;
- il “principio della fiducia” nell'azione legittima, trasparente e corretta della pubblica amministrazione, dei suoi funzionari e degli operatori economici.



Alla luce della rilevanza degli aggiornamenti normativi suddetti, l'Università degli studi dell'Insubria organizzerà anche nel 2023 nuovi corsi di formazione e seminari di approfondimento in tale ambito.

Sicurezza e prevenzione D. Lgs. 81/2008

La formazione obbligatoria prevista dall'Accordo Conferenza Stato- Regioni del 21 dicembre 2011, erogata in parte on-line e in parte attraverso la didattica frontale si è conclusa per tutto il personale PTA.

Nel prossimo triennio saranno programmati gli aggiornamenti periodici previsti dall'Accordo Stato-Regioni per il personale dirigente (i direttori di dipartimento, i vicedirettori e i dirigenti dell'amministrazione centrale) e PTA. I corsi verranno erogati in modalità e-learning.

L'Amministrazione continua a programmare in tale ambito corsi rivolti al personale docente, PTA, studenti e lavoratori equiparati.

Nel dettaglio per il prossimo triennio sono programmati corsi per:

- la formazione dei lavoratori per la sicurezza come previsto dal D. LGS 81/2008 per il personale dell'Ateneo (RSSP, ASPP, RLS, Coordinatore CSE-CSP);
- la formazione generale per tutti i nuovi assunti;
- la formazione o aggiornamento per gli addetti al primo soccorso, BLS e antincendio con il rilascio del certificato di idoneità tecnica;
- la formazione generale in modalità e-learning per gli studenti dell'area medico sanitaria;
- la formazione specifica al personale dell'ateneo (tecnici laboratorio, docenti, assegnisti, borsisti, studenti e lavoratori equiparati) per:
 - materie radioattive
 - liquidi infiammabili
 - materie corrosive
 - gas in bombole
 - materie e oggetti esplosivi
 - pile al litio
- la formazione specifica sui rischi nei laboratori per i dottorandi;
- la formazione specifica sui rischi laser ROA per studenti, dottorandi, assegnati e borsisti;
- la formazione specifica per i preposti e responsabili degli insediamenti produttivi dell'ateneo di rifiuti pericolosi e non pericolosi e ADR;
- la formazione specifica per il personale di ateneo sull'utilizzo dei DPC delle cappe di laboratorio;
- la formazione per il personale strutturato dell'Ateneo nell'ambito della valutazione dello stress lavoro correlato.

Aggiornamento fiscale

L'aggiornamento fiscale è un progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche tributarie, fiscali, previdenziali e assicurative riguardanti le realtà universitarie.

Il progetto formativo affida la predisposizione del programma lavori e le relazioni dei corsi ad un consolidato team di specialisti di specifica comprovata lunga esperienza nell'ambito delle problematiche tributarie, fiscali, previdenziali e assicurative per le università e gli enti di ricerca e anche mediante il contratto di servizio di supporto agli adempimenti contabili e fiscali, che oltre ad un'attività di consulenza in materia, prevede l'aggiornamento normativo.

Ricerca e Trasferimento Tecnologico



L'attività di formazione è rivolta a ricercatori e a personale tecnico amministrativo coinvolto nelle attività di ricerca e ha l'obiettivo di aggiornare le competenze dei destinatari nell'ambito della ricerca finanziata, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Dal 2019 è inserita nell'ambito del Training Plan for Researchers del progetto HRS4R ed è volta ad approfondire competenze di base e trasversali nell'ambito di tre framework :

- Knowledge, technical and intellectual abilities to do research;
- Standards, requirements and professionalism to do research;
- Knowledge and skills to work with others and ensure the wider impact on research.

Per i progetti finanziati la formazione consiste soprattutto in corsi e seminari di approfondimento organizzati direttamente dai finanziatori (es. Webinar MUR, DG Research, APRE, ecc) mentre per le attività di innovazione e trasferimento tecnologico ci si avvale di esperti del settore.

Il Piano completo di formazione è disponibile al seguente link:
<https://www.uninsubria.eu/research/workuninsubria/training-researchers>

Qualità della didattica

Il Presidio della Qualità sovrintende allo svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo, nei Dipartimenti/Scuola e nei Corsi di Studio, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo. Ha funzioni di consulenza agli Organi di Governo sulle tematiche inerenti le politiche dell'Assicurazione della Qualità e di promozione delle attività per il miglioramento continuo, secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

In quest'ottica il PQA esercita funzioni di promozione e miglioramento della cultura dell'Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione all'interno dell'Ateneo, attraverso un'attiva opera di sensibilizzazione e coinvolgimento di tutta la comunità accademica e attraverso incontri di approfondimento e attività e progetti di informazione/formazione.

L'Ateneo ha programmato per il 2023 l'acquisto di due corsi di formazione in house per il PTA in tale ambito:

- il primo corso "Definiamo la Terza Missione" che ha l'obiettivo di aggiornare il personale sui perché della terza missione, sull'interpretazione di nuovi modelli organizzativi, attività e servizi e sul come affrontare questioni di breve, medio e lungo termine relativi a strumenti e buone pratiche derivanti dalle prime sperimentazioni. Il tema del trasferimento tecnologico è ormai evoluto in un concetto più ampio di terza missione, stabilmente oggetto di azioni e politiche, nonché di attività quotidiana e progettualità nelle università e negli Enti Pubblici di Ricerca italiani ma non ancora definita pienamente e compiutamente. L'attività formativa è rivolta a colmare il gap e aggiornare le competenze ed allineare i comportamenti operativi di docenti, personale tecnico-amministrativo, policy makers, ecc.
- Il secondo corso "AVA 3: impianto, novità e opportunità" fornirà le indicazioni necessarie per aggiornare il sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo ai nuovi ambiti di valutazione come individuati dal Decreto ministeriale 1154 del 14 ottobre 2021 e dalle linee guida di ANVUR (AVA3).

3.4.2 Lo sviluppo di competenze a partire dai processi: sviluppi futuri

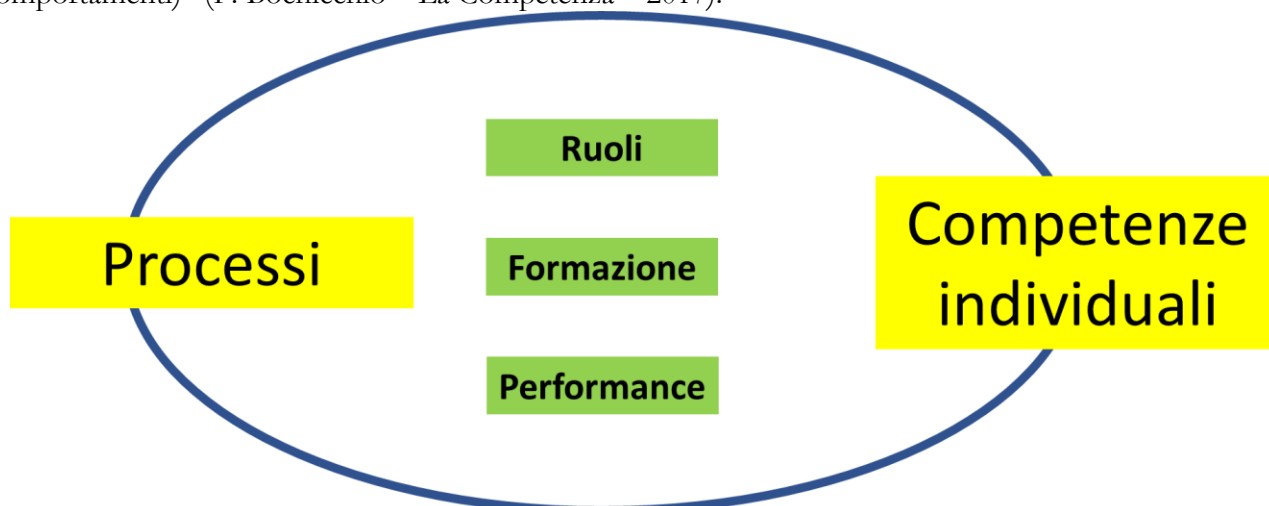
La domanda di nuove competenze scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini: si accentua la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti nelle pubbliche amministrazioni per fornire un servizio moderno e al passo con i tempi.

La competenza non dev'essere più considerata come un valore individuale ma deve essere contestualizzata in un concetto più ampio: non dovrà più essere valutata l'attività della singola unità di personale nel Piano delle Performance e non verrà più sviluppata la singola competenza nel Piano della Formazione.

La competenza dev'essere intesa oggi come una combinazione di tre concetti fenomenologici: saper agire, poter agire e voler agire, nel quadro di una visione integrata dell'agire organizzativo. È importante tenere in considerazione la contestualizzazione e l'attribuzione di senso e di significato di un'azione.

La recente dottrina si indirizza oggi verso un importante cambio di orientamento dell'attività formativa, che deve considerare non più le competenze individuali e comportamentali del singolo individuo, ma le competenze professionali, trasversali e digitali nel suo complesso necessarie per il funzionamento dei processi del sistema Ateneo.

Il concetto di competenza oggi viene inteso in senso più ampio, al di là delle definizioni testuali, in quanto, per poter essere applicato alle esigenze effettive del sistema gestionale/funzionale dell'Ateneo: "...Si deve sviluppare una visione della competenza aderente alla realtà sul piano culturale, che ponga l'accento sulla "competenza esperta" la cui costruzione avviene a partire dall'acquisizione di conoscenze/abilità, ma non si esaurisce con queste estrinsecandosi in azioni situate osservabili (comportamenti)" (F. Bochicchio – La Competenza – 2017).



I processi e le competenze nel sistema lavorativo

I processi devono essere quindi intesi come contesto organizzativo di utilizzo ed applicazione del concetto di competenza "...Perché definire le competenze (unicamente) rispetto ai ruoli non consente di: cogliere la variabilità della vita dell'organizzazione, tener conto dei processi di cambiamento, identificare il contributo degli individui non solo rispetto alle performance delle unità organizzative, ma anche rispetto agli obiettivi strategici degli Atenei.

Ma cos'è un processo?

"Il processo è l'insieme dei comportamenti, di diversa natura (esecuzione di una attività; collaborazione all'attività svolta da un altro soggetto; supporto specialistico alla esecuzione di una attività da parte di un altro soggetto; approvazione dell'output di una attività eseguita da un altro soggetto; etc.) che un certo numero di risorse professionali (appartenenti alla stessa unità organizzativa o a unità organizzative differenti) mette in atto in relazione ad un insieme di attività finalizzate alla realizzazione di uno specifico scopo, condiviso da tutti i soggetti che intervengono nel processo" (G. Capaldo – La proposta metodologica – 2017).

La tendenza generale oggi è quella di «fotografare» i differenti aspetti dello sviluppo organizzativo quali i processi, le competenze, le performance, i bisogni formativi ecc., in modo compartimentato e isolato tra loro. Il progetto nel prossimo futuro sarebbe quello invece di costruire un approccio *integrato*



del sistema organizzativo come semplificato nella figura sotto riportata e l'Università degli studi dell'Insubria si muove verso questa direzione integrata di sistema organizzativo:



Il sistema integrato previsto dal PIAO

Per raggiungere gli obiettivi/performance dettagliati nel PIAO e per migliorare i processi, la formazione dev'essere rivolta non più alle esigenze del singolo individuo, ma all'intero ufficio, a più uffici e più servizi o, ancor meglio, a una o più famiglie professionali.

4. MONITORAGGIO

4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024

Il monitoraggio del Piano Strategico è stato gradualmente implementato a partire da un sistema di Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti. In seguito, da marzo 2021, è stato sviluppato il sistema di monitoraggio degli obiettivi a livello di Ateneo che integra i Cruscotti di monitoraggio dei Dipartimenti e gli indicatori scelti per la misurazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico di mandato.



La raccolta degli obiettivi e dei relativi target ha permesso di alimentare una tabella che conta complessivamente più di 460 indicatori. Per ogni indicatore è esplicitata l'unità di osservazione (Ateneo o Dipartimento), la priorità strategica e l'ambito. A partire dal consistente numero di indicatori è stata avviata la fase di selezione di quelli più adatti ad alimentare il Cruscotto di ateneo per il Monitoraggio del Piano Strategico, tramite la Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992). Questa decisione è motivata dal fatto che in Ateneo si è già approcciata tale metodologia e ne è stata apprezzata l'utilità.





Il Cruscotto è stato inizialmente implementato con PowerBI (applicativo di Business Intelligence).

Nel corso del 2022 è stato acquisito l'applicativo SPRINT di CINECA; una applicazione di Performance Management, che permette la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione, sia a livello di pianificazione strategica che di pianificazione operativa.

4.2 Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023 reperibile sul sito istituzionale

Nei primi giorni di ottobre viene effettuato un monitoraggio intermedio degli obiettivi, volto a verificare lo stato di realizzazione dell'obiettivo al 30 settembre rispetto agli indicatori e target programmati. In seguito al monitoraggio può essere necessaria una correzione della programmazione. In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, successivamente modificato dal D.lgs. 74/2017, le variazioni, verificatesi in seguito al monitoraggio oppure avvenute per altre ragioni, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono esercitate internamente dall'Ateneo, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione (con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV).

Nei primi mesi dell'anno successivo viene effettuata la misurazione finale degli obiettivi dell'anno precedente, volta a quantificare i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso (performance istituzionale), i contributi delle varie unità organizzative (performance organizzativa), i contributi individuali (performance individuale).

A partire dal 2022 tutto il ciclo della performance è gestito con gli applicativi CINECA SPRINT e HR suite. In SPRINT vengono inserite le proposte di obiettivi, l'associazione con KPI, il monitoraggio e la rendicontazione finale. In HR suite invece viene gestita la parte di performance individuale (autovalutazione, valutazione dei comportamenti, valutazione complessiva).

Entro il 30 giugno viene predisposta la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi, agli indicatori e target programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti, evidenziando i risultati emersi dalle indagini di customer satisfaction. La Relazione annuale sulla performance deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione, in quanto OIV.

Secondo quanto stabilito dall'art.14 comma 4 lettera a) e b) del D.Lgs. n. 150/2009 il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV, monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni; comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi di amministrazione

4.3 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione

La verifica della sostenibilità e dell'efficacia delle misure individuate dal Piano è uno strumento fondamentale per assicurarne la piena e concreta operatività. Per questo motivo a far data dal presente Piano si è inteso perseguire questo obiettivo attraverso la maggiore istituzionalizzazione del sistema di monitoraggi fino ad allora sviluppato attraverso periodiche, ma informali, consultazioni tra il RPCT (e la sua struttura di supporto) e i responsabili dei processi interessati.

Dal 2022 questo Piano, grazie al nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo e all'avvenuta individuazione di una UOR dedicata anche al supporto dell'RPCT, intende istituzionalizzare maggiormente il sistema di monitoraggio attraverso la previsione e l'organizzazione di contesti dedicati e condotto con le comunicazioni ai singoli responsabili.



Con la stessa logica si intende perseguire e raggiungere una piena integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno migliorando il flusso informativo da parte di interlocutori istituzionali privilegiati.

È, infatti, fondamentale per il RPCT avere una fotografia degli eventi riconducibili a fenomeni corruttivi o di malamministrazione che potrebbero essersi verificati in Ateneo.

A tal fine è necessario istituire un canale di comunicazione con le articolazioni dell'Amministrazione idonee a ricevere notizia di siffatte situazioni al fine di valutarne la natura e le dimensioni. A queste articolazioni dell'Amministrazione il RPCT può richiedere il supporto per accertamenti di fatti oggetto di segnalazioni o su cui decide autonomamente di intervenire.

Per quanto riguarda le modalità concrete per l'attuazione del coordinamento con i referenti anticorruzione, si riporta di seguito la tabella con la previsione del cronoprogramma per il triennio 2023-2025:

Anno	Misura	Indicatore	Diffusione
2023 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	pubblicazione dei risultati nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ²
2023 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		
2024 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2024 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		
2025 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2025 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		

Più in generale l'attività di monitoraggio dovrà essere condotta dall'RPCT in collaborazione con le strutture di Ateneo chiamate a presidiare specifici ambiti sensibili ai fini della prevenzione della corruzione.

Le strutture identificate sono riconducibili a quattro categorie:

1. Strutture/uffici o altre articolazioni con competenze in materia disciplinare ed etica

- **Ufficio Procedimenti Disciplinari:** per le sanzioni disciplinari a carico di dirigenti e personale tecnico-amministrativo nonché per le violazioni del Codice di Comportamento;
- **Collegio di disciplina:** per le sanzioni disciplinari relative al corpo docente;
- **Commissione di disciplina:** per le sanzioni disciplinari nei confronti degli studenti;

² La relazione riferita al 2022 è pubblicata nella Sezione Amministrazione trasparente -> Altri contenuti -> Prevenzione della Corruzione -> [Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#)



- **Commissione etica:** per le violazioni del Codice etico e di comportamento.
2. **Servizi che presidiano processi di interesse in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza**
- **Direzione Generale e Unità di patrocinio legale 1 e 2:** in merito al numero e alla tipologia dei reati occorsi o dei procedimenti penali in corso per il loro accertamento;
 - **Servizio PTA:** per ogni altra necessità informativa relativamente alla carriera del personale tecnico-amministrativo;
 - **Servizio Personale Docente:** per ogni altra necessità informativa relativamente alla carriera del personale docente;
 - **Data Protection Officer:** in quanto a presidio di un'area di rischio con forti collegamenti con i temi della prevenzione della corruzione;
 - **Servizio Pianificazione e controllo** e altri servizi che elaborano indagini di *Customer satisfaction*;
 - **Servizi che elaborano l'Analisi di benessere organizzativo e stress lavoro-correlato.**
 - **Archivio generale di Ateneo** quale struttura incaricata di presidiare il corretto flusso documentale nell'Ateneo
3. **Organi di garanzia comunque denominati**
- **Comitato Unico di Garanzia:** per ogni trattamento discriminatorio posto in essere nei confronti di membri della Comunità Accademica per fatti collegati a fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione;
 - **Direttori di dipartimento e Dirigente Area Didattica e Ricerca:** per rilevare casi di cattiva amministrazione relativi alla disciplina della didattica, del diritto allo studio e della carriera degli studenti o ogni altra limitazione dei diritti loro riconosciuti per fatti collegati a fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione.
4. **Organi di controllo**
- **Collegio dei revisori**
 - **Nucleo di Valutazione**
 - **Presidio di Qualità dell'Ateneo**

Quale ulteriore strumento conoscitivo a disposizione dell'RPCT e dell'Ufficio di supporto, l'Ufficio Archivio Generale, dopo aver ricevuto dall'RPCT indicazioni sulle materie di interesse e sentito il Direttore Generale, stilerà un elenco delle tipologie documentali in cui, all'interno del sistema di gestione documentale Titulus, l'RPCT dovrà essere inserito come RPA o in CC al fine di automatizzare, per quanto possibile, la conoscenza da parte dell'RPCT di eventi a rischio.

Per quanto attiene a specifiche attività di monitoraggio da implementare nel periodo 2023-2024-2025 si ritiene di particolare rilevanza assicurare:

- in collaborazione con gli uffici interessati, la verifica annuale della esecuzione dei controlli previsti in materia di appalti (es.: dichiarazioni antimafia) o di commissioni concorsuali (es.: dichiarazioni in materia di incompatibilità);
- verifiche relative all'implementazione di regolamenti rilevanti ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi e di maladministration;
- il monitoraggio relativo alla implementazione delle misure di mitigazione individuate in fase di mappatura dei processi ed analisi dei rischi corruttivi e di maladministration (mappature acquisti sotto € 40.000,00)

- il monitoraggio almeno semestrale della redazione del registro degli accessi

Nell'Allegato 6 si riporta il monitoraggio, effettuato con riferimento al 2022, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e della sua attuazione come inserito in piattaforma ANAC.

4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale

La Formazione del personale durante l'emergenza sanitaria da covid 19

È stato garantito a tutto il personale richiedente, anche a quello in difficoltà a svolgere le mansioni di lavoro quotidiane a causa delle restrizioni dovute all'emergenza sanitaria, una formazione adeguata e appropriata, coerente e proporzionata al periodo di forte limitazione che abbiamo vissuto.

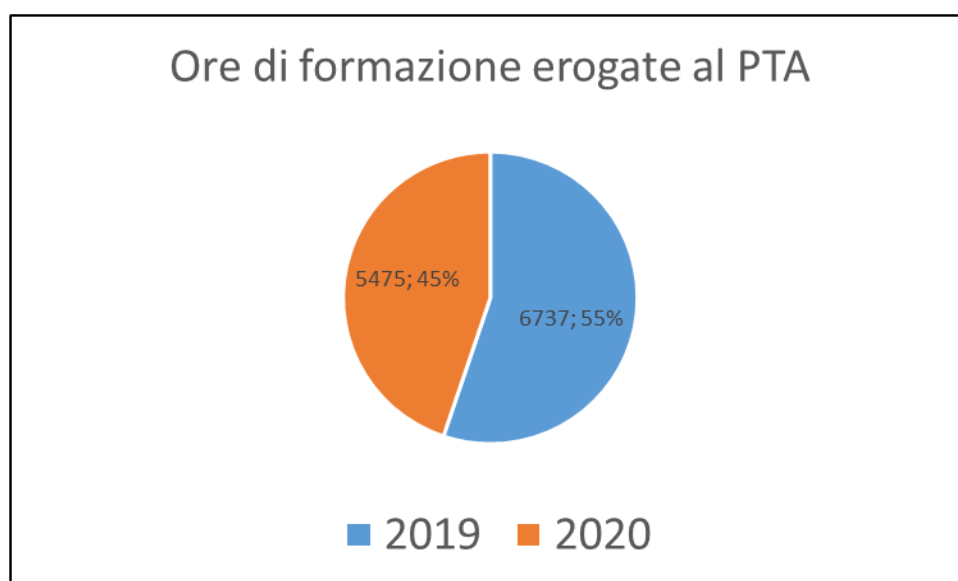


Grafico 1: Formazione erogata in presenza nel 2019 e a distanza nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria

Fin dai primi giorni di aprile del 2020 l'Ateneo ha messo a disposizione del PTA, sulla piattaforma E-learning, una sezione dedicata ai corsi a distanza denominata "SMART LEARNING - FORMAZIONE A DISTANZA PER PTA".

Nonostante il periodo di forte isolamento, il personale ha potuto così accedere, in orario di servizio, ai diversi corsi programmati in vari ambiti ritenuti di fondamentale importanza per l'Amministrazione.



Corsi di formazione eroganti nel 2020 e nel 2021 durante l'emergenza sanitaria



Corsi di formazione programmati nel 2022 durante l'emergenza sanitaria

Sono stati messi a disposizione corsi in varie aree tematiche quali per esempio: anticorruzione, privacy e trasparenza, codice degli appalti, sicurezza informatica, lingua inglese e tanti altri.

Sono stati organizzati corsi di formazione per comprendere meglio come gestire il lavoro da remoto in una condizione fortemente stressante. Terminato il corso formativo, è stato previsto un supporto



psicologico a distanza con un medico specialista in psicologia clinica e psicoterapia, al fine di fornire assistenza oversight e monitoraggio al personale richiedente.

Grazie all'adesione al bando INPS Valore PA l'Ateneo ha garantito al personale tecnico amministrativo la partecipazione da remoto a corsi di formazione specialistica di primo e secondo livello della durata di 40/50 ore ciascuno.

Monitoraggio ISTAT e INAPP dell'offerta formativa

Il 15 settembre 2021 si è conclusa la terza edizione del Censimento permanente delle Istituzioni Pubbliche ISTAT che fornisce un quadro statisticamente dettagliato delle caratteristiche strutturali e organizzative delle istituzioni pubbliche e delle unità locali ad esse afferenti attive al 31 dicembre 2020, anno di riferimento della rilevazione.

Uno degli obiettivi principali del processo censuario è quello di accrescere il patrimonio informativo approfondendo tematiche di interesse quali, gestione ecosostenibile, comportamenti orientati alla performance, adeguamento al processo di armonizzazione contabile, digitalizzazione e sicurezza informatica della Pubblica Amministrazione.

La novità dell'ultima edizione è rappresentata dall'integrazione di una sezione dedicata allo smart working che ha consentito di conoscere i processi organizzativi e innovativi nelle istituzioni pubbliche indotti dalla crisi sanitaria dovuta al Covid19.

Nella Tabella seguente si riportano i dati inseriti nel Censimento relativi alle attività svolte nel 2020.

Aree e sotto-aree tematiche	Numero attività formative svolte	Durata complessiva delle attività formative in ore	Totale partecipanti
1. ORGANIZZAZIONE E PERSONALE			
2. MANAGERIALE			
3. COMUNICAZIONE			
4. ECONOMICO-FINANZIARIA			
5. CONTROLLO DI GESTIONE			
5.2 Controllo direzionale	1	40	1
5.5 Ruolo e funzioni del controller	1	40	1
5.6 Altro	1	15	2
6. INFORMATICO TELEMATICA			
6.4 Specialista IT	1	9	40
6.7 Specialisti su applicativi non standard	1	30	37
6.8 Altro	1	20	2
7. LINGUE STRANIERE			
7.1 Corsi di base	1	25	30
7.2 Corsi avanzati	2	65	34
8. MULTIDISCIPLINARE			
9. INTERNAZIONALE			
10. GIURIDICO-NORMATIVA			
10.1 Semplificazione amministrativa	2	46	27
10.2 Riforma della PA	4	99	35
10.6 Prevenzione della corruzione	3	69	4
10.7 Digitalizzazione della PA	1	40	3



Aree e sotto-aree tematiche	Numero attività formative svolte	Durata complessiva delle attività formative in ore	Totale partecipanti
10.8 Normativa di settore	6	49	9
10.9 Aggiornamento normativo	2	14	2
10.10 Altro	3	63	17
11. TECNICO-SPECIALISTICA			
11.3 Sanità	1	7	1
11.10 Altro	8	160	44
TOTALE	50	945	365

Il 15 dicembre 2022 si è conclusa “la Quarta edizione della “Indagine sulla Offerta di Formazione Professionale (OFP)”, dell’Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), Ente pubblico nazionale di ricerca, nell’ambito delle attività della Struttura “Sistemi Formativi” finalizzata all’analisi delle caratteristiche strutturali e delle dinamiche dell’offerta di formazione professionale a finanziamento pubblico e privato in Italia.

Obiettivo principale di tale indagine è mettere a disposizione dei decisori, dei cittadini, delle parti sociali e della comunità scientifica nazionale e internazionale una banca dati relativa alle caratteristiche delle strutture formative in relazione a: servizi formativi erogati, caratteristiche del mercato di riferimento, risorse umane impiegate, profilo dei target che usufruiscono dei servizi formativi, caratteristiche dei servizi formativi.

Dalla rilevazione effettuata emerge che l’Università degli studi dell’Insubria ha erogato corsi di formazione rivolti ai dipendenti pubblici anche durante il periodo pandemico tramite l’utilizzo di piattaforme digitali quali l’e-learning di Ateneo e corsi on line in modalità sincrona su portali specialistici dedicati alla formazione delle P.A. L’attivazione dei corsi on line ha presentato sia aspetti positivi, dovuti al fatto che i corsi di formazione sono stati svolti nonostante l’emergenza sanitaria in atto, sia aspetti negativi legati alle difficoltà tecniche riscontrate con l’utilizzo di piattaforme di comunicazione e collaborazione unificate (es. Teams, Zoom...).

Nell’indagine INAPP sono state indicate rilevanti e di fondamentale importanza anche lo sviluppo di specifiche competenze digitali e trasversali, già individuate nel Piano della Formazione di cui alla sezione 3.4 del documento quali ad esempio:



SEZIONE I - COMPETENZE

13. Quali COMPETENZE TRASVERSALI sono rilevanti per la sua Unità Istituzionale?

	Si	No
a) Addestrare, formare o istruire altre persone	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
b) Convincere o influenzare altre persone	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
c) Gestire e motivare il personale (o i propri colleghi)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Utilizzare efficacemente il tempo di lavoro e dare priorità ai compiti più importanti	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Essere capaci di anticipare scenari futuri e pianificare le risorse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Controllare le proprie emozioni e non farsi influenzare dalle emozioni di altri	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
g) Comunicare ed interagire efficacemente con altri soggetti, anche in situazioni pubbliche	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Risolvere problemi e situazioni critiche	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Elaborare idee e soluzioni innovative e originali	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Lavorare in gruppo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



SEZIONE I - COMPETENZE

15. Quali COMPETENZE DIGITALI sono considerate rilevanti per la sua Unità Istituzionale?

	Si	No
a) Navigare, ricercare, filtrare, valutare, gestire dati, informazioni e contenuti digitali	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Produrre, valutare e gestire documenti informatici	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Comunicare informazioni e condividere procedure all'interno dell'amministrazione	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Comunicare informazioni ai cittadini e alle imprese	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Erogare servizi online	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Proteggere e trattare in maniera conforme i dati personali	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Gestire l'identità digitale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Sviluppare, integrare, rielaborare contenuti digitali	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Risolvere problemi tecnici nonché individuare fabbisogni e risposte tecnologiche	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

È stato richiesto anche quali iniziative l'Ateneo avesse attivato per i propri dipendenti grazie alle azioni finanziate dal PNRR e quanto le azioni proposte fossero ritenute efficaci ai fini formativi:



SEZIONE K - CAMBIAMENTO AMMINISTRATIVO E AZIONI DEL PNRR

K2_2. Indicare se l'iniziativa è stata avviata.

	Si	No
a) PA – 110 e Lode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fondo per la formazione dei dipendenti della PA (f)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) PIAO – Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (art. 6 del d.l. n. 80/2021)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Syllabus per le competenze digitali, ossia l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Comunità di pratica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Comunità di apprendimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Voucher formativi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



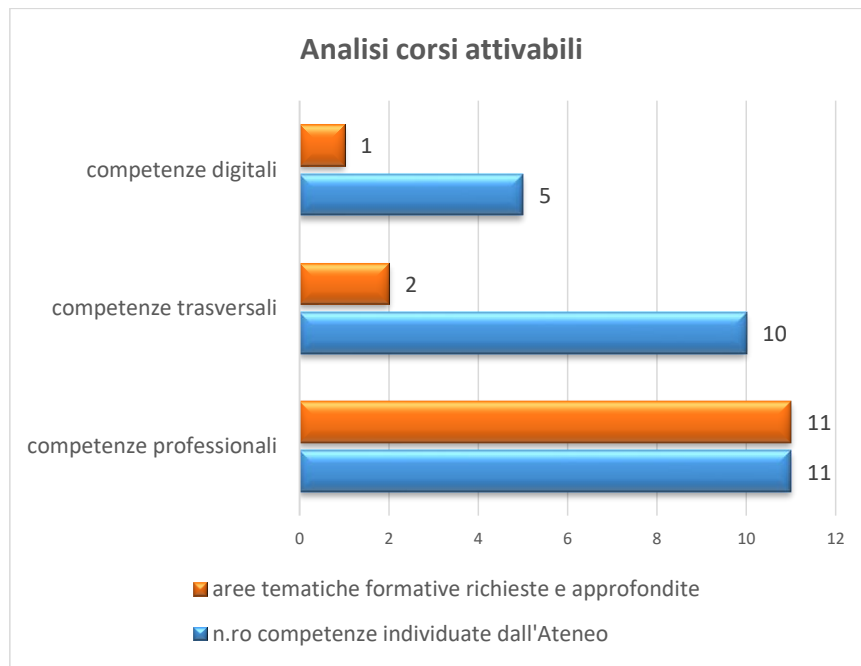
SEZIONE K - CAMBIAMENTO AMMINISTRATIVO E AZIONI DEL PNRR

K4. A suo parere, quanto potrebbe essere utile ed efficace ciascuna delle seguenti iniziative?

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla
a) PA – 110 e Lode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fondo per la formazione dei dipendenti della PA (f)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) PIAO – Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (art. 6 del d.l. n. 80/2021)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Syllabus per le competenze digitali, ossia l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Comunità di pratica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Comunità di apprendimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Voucher formativi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Monitoraggio per lo sviluppo delle competenze del PTA

Nel grafico seguente sono state rappresentate graficamente e poste a confronto il numero complessivo delle competenze individuate dall'Ateneo nel precedente Piano triennale di Formazione 2018-2020 (barra blu) e il numero delle competenze per le quali sono stati realizzati interventi formativi (barra arancione).



Il grafico evidenzia in modo chiaro la necessità di programmare corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali e trasversali, tematiche ancora trattate solo in modo marginale.

Il Piano della Formazione 2023-2025, descritto nel paragrafo 3.4, ha l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali e trasversali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. Accanto ai tradizionali corsi di formazione sullo sviluppo delle competenze professionali in materia di aggiornamento fiscale e normativo, prevenzione della corruzione, qualità della didattica ecc.... l'attenzione dell'Ateneo verrà posta anche sull'approfondimento di materie meno conosciute, ma che oggi rivestono un ruolo fondamentale nel nuovo contesto economico e sociale in cui viviamo. I dipendenti riceveranno una formazione mirata allo sviluppo di tali tematiche, grazie anche agli interventi previsti dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il progetto "Ri- formare la PA", con *PA 110 e Lode, Syllabus* e con il progetto INPS "*Valore PA*".

L'Ateneo monitorerà la frequenza dei corsi svolti dai dipendenti attraverso la verifica delle presenze sull'applicativo gestionale del personale (Startweb) inserendo i corsi svolti in un programma software di recente acquisto di cui si è dotato (UGov-Formazione). Questo database, di rapida consultazione, consentirebbe all'Amministrazione il monitoraggio dello sviluppo delle competenze acquisite dai singoli dipendenti necessarie per ridefinire le competenze nei processi dell'Ateneo.

4.5 Monitoraggio del Benessere organizzativo

Da diversi anni il nostro ateneo partecipa all'indagine sul clima organizzativo, indirizzata al personale dirigente e tecnico-amministrativo nell'ambito del progetto Good Practices. L'indagine consiste nella somministrazione di un questionario strutturato secondo lo schema di rilevazione definito con 14 sezioni articolate in 82 domande, in linea con quanto previsto dall'articolo 14, comma 5, del D.Lgs. n.150/2009. Gli esiti della rilevazione consentono alla Direzione Generale di disporre di dati, quantitativi e qualitativi,



utili per effettuare interventi mirati, anche con particolare riferimento alla formazione e alla valorizzazione del personale.

Nel corso del 2021 è stato somministrato un questionario dal titolo “WELFARE E LAVORO AGILE. A che punto siamo?” dall’ufficio welfare e formazione del personale, al fine di valutare l’esperienza del lavoro agile durante il lockdown sondare. Il questionario è stato suddiviso in 7 sezioni:

1. Informazioni generali – per raccogliere, seppur in forma anonima e aggregata i dati generali dei dipendenti che hanno partecipato al sondaggio;
2. Postazione di lavoro fisica e virtuale/tecnologica – per sondare e rendere consapevole il dipendente di quanto sia importante avere una postazione adeguata nella propria abitazione per lavorare bene e quanto le competenze tecnologiche influiscano sulle abilità lavorative da remoto;
3. Competenze trasversali nel lavoro a distanza: per analizzare il livello di autonomia e iniziativa lavorativa, la collaborazione e il lavoro di gruppo;
4. Responsabile e collaboratori – per osservare il livello di autonomia lavorativa dei collaboratori supportato dai propri responsabili mediante una comunicazione chiara ed efficace, l’assegnazione di compiti adeguati alle capacità dei collaboratori e azioni formative mirate in caso di necessità;
5. Contesto organizzativo famiglia- lavoro – per esaminare la capacità di conciliare la vita privata e il lavoro e i possibili conflitti;
6. Benessere organizzativo del dipendente e rischio di dipendenza tecnologica – per esaminare i rischi per la salute del lavoratore derivanti dall’uso della tecnologia costantemente “a portata di mano” (techno-stress, dipendenza tecnologica, burnout);
7. Conclusioni – per elaborare un’analisi dei vantaggi e svantaggi percepiti nel lavoro a distanza.

Il questionario è stato compilato da 213 persone, pari a circa il 70% del personale tecnico amministrativo. Gli esiti dell’ultima sezione “Conclusioni” rilevano che l’86% dei rispondenti ha percepito come vantaggio l’attività di lavoro da remoto e, potendo, proseguirebbe questa esperienza. I benefici maggiormente evidenziati sono stati la riduzione nei tempi e nei costi nello spostamento casa – lavoro (28,3%), la maggior flessibilità di orario e l’autonomia lavorativa (22,4%) e l’incremento dell’efficienza lavorativa (14,9%).

Di contro gli svantaggi rilevati sono stati individuati nell’isolamento dal contesto lavorativo (42,8%) e lo stress da mancata disconnessione (31,84%).

Gli esiti dell’indagine “WELFARE e LAVORO AGILE” sono stati utilizzati per la sperimentazione del lavoro agile descritta nel paragrafo 3.2.

4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti

L’Ateneo monitora costantemente la soddisfazione di diversi stakeholder per i servizi erogati.

Gli strumenti utilizzati per la valutazione della soddisfazione sono principalmente i questionari, differenziati per ambito di indagine e soggetti intervistati.

La misurazione dell’efficacia percepita viene misurata annualmente all’interno del progetto Good Practice, promosso dal Politecnico di Milano che vede la partecipazione di oltre quaranta atenei italiani, e che ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto.

I questionari del Good Practice sono compilati da:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),
- il personale tecnico-amministrativo (questionario PTA),
- gli studenti (questionario STUD). Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno (STUD I) e degli anni successivi (STUD II) in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento



in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.

La raccolta delle opinioni degli studenti relativamente all'erogazione e all'organizzazione delle attività didattiche è effettuata mediante un questionario on-line, sulla base dello schema definito da ANVUR nelle due versioni "frequentante" e "non frequentante".

In fase di progettazione e revisione dei corsi di studio prevede il coinvolgimento di imprese/laureati/enti locali/aziende per valutare la coerenza del percorso formativo rispetto alle esigenze del mercato. Anche per questo coinvolgimento è utilizzato un questionario ed è somministrato annualmente.

In particolare, la partecipazione di nostro Ateneo al Progetto di Good Practice permettere di misurare, valutare e confrontare la performance di nostro ateneo nell'arco temporale e rispetto agli altri atenei. L'analisi dei risultati è utile per valutare l'efficacia delle azioni poste in essere, intraprendere eventuali azioni correttive, programmare azioni future. Inoltre, l'analisi di questi dati sarà indispensabile per predisporre il Piano di miglioramento (obiettivo per il 2022 del Direttore generale).



5. RIFERIMENTI NORMATIVI

Definizione del PIAO

- Decreto legge 9 giugno 2021, n.80 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n.113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione.
- DPR 81/2022 in cui si individuano gli adempimenti assorbiti dal PIAO: piano dei fabbisogni; piano delle azioni concrete; piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio; piano della performance; piano di prevenzione della corruzione; piano organizzativo del lavoro agile; piani di azioni positive.
- DM 24 giugno 2022 in cui si definisce il contenuto del PIAO e si fornisce lo schema di Piano-tipo per le Amministrazioni pubbliche, con la guida alla compilazione allegata al decreto.

Integrazione tra programmazione strategica ed economico-finanziaria

- documento ANVUR "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" di gennaio 2019;
- documento "Il controllo di gestione negli atenei: note di riflessione" elaborato, nell'ambito del GdL "Contabilità e amministrazione" dal sottogruppo "Controllo di gestione" del CODAU, che propone oltre ad utili riflessioni sul ruolo del budget anche un interessante "Piano di lavoro e scadenze per il budgeting";
- Manuale Tecnico Operativo terza edizione adottato con Decreto Direttoriale 1055 del 30 Maggio 2019 Miur che indica tra i contenuti obbligatori della nota illustrativa il processo di integrazione tra programmazione strategica ed economico-finanziaria, con un riferimento puntuale ai documenti ed agli atti di programmazione dell'Ateneo (piano strategico, programma triennale, piano integrato della performance, ecc.);
- DM 25 marzo 2021 n. 289 Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università 2021-2023 Miur ed indicatori per la valutazione periodica dei risultati, che mette ben in evidenza il legame tra Piano Strategico e gli altri documenti di programmazione.

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

- 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);
- Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 (PNR) - Ministero dell'Università e della Ricerca previsto dal D. Lgs. 204/1998

Performance

- D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;



- ANVUR: Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane (luglio 2015);
- ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019)

Prevenzione della corruzione

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

Piano triennale dei fabbisogni di personale

- D.Lgs. n.165/2001 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- D. Lgs. n. 75/2017 "Modifiche ed integrazioni al D. Lgs. n. 165/2001 [...]", all'art. 4 comma 2: *"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'art. 6-ter"*.
- D.L. n. 112/2008 convertito con Legge n. 133/2008 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria." Art. 66 c.13bis: *"il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio dell'anno precedente. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto del Ministro, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 49/2012"*
- Legge n. 240/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario
- D. Lgs. n. 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei, in attuazione dell'art. 5 "Delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario" della Legge del 30 dicembre 2010, n. 240
Articolo 4 "Programmazione triennale del personale", articolo 5 "Limite massimo alle spese di personale", articolo 6 "Limite massimo per le spese per l'indebitamento" e articolo 7 "Rispetto dei limiti per le spese di personale per le spese di indebitamento" 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
- D.P.C.M. 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 Articolo 2 "Programmazione del personale"
- D.M. 1106/2022 "Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2022 Assegnazione annuale dei punti organico (turn over 2021)
- D.M. 445/2022 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 Assegnazione risorse Piano Straordinario A



Lavoro Agile

- L. 81/2017 e ss. mm. ii.; Linee Guida sul lavoro agile a cura del Ministero della Pubblica Amministrazione; Circolare a firma congiunta del Ministri del Lavoro e del Ministro della Pubblica Amministrazione del 05.01.2022