



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025



Approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2023
(aggiornato al 9 marzo 2023)

Sommario

Premessa	5
SEZIONE 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione.....	7
1.1 Dati identificativi dell'Amministrazione.....	7
1.2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i>	7
1.3 L'Ateneo in "cifre"	8
1.4 Mandato istituzionale, <i>vision</i> e <i>mission</i>	9
1.5 Mappatura dei processi dell'ente	10
SEZIONE 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	11
2.1 Valore pubblico	11
2.1.1 Piano strategico e linee di indirizzo.....	12
2.1.2 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità	14
2.1.3 Elenco procedure da semplificare e reingegnerizzare	15
2.2. Performance	16
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	22
2.3.1 Il contesto esterno	23
2.3.2 Il contesto interno e mappatura dei processi	23
2.3.3 Misure organizzative per il trattamento del rischio corruttivo.....	23
2.3.4 Trasparenza	28
2.3.5 Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione.....	29
2.4 Obiettivi di performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere	34
SEZIONE 3: Organizzazione e capitale umano.....	36
3.1 Struttura organizzativa dell'Ateneo	36
3.1.1 Processo di riorganizzazione dell'amministrazione – evoluzione dell'assetto organizzativo.....	43
3.2. Organizzazione del lavoro agile	44
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	48
3.3.1 La consistenza di personale	49
3.3.2 La programmazione strategica del personale TA.....	51
3.3.4 Le strategie di formazione del personale	59
SEZIONE 4: Monitoraggio.....	65
4.1 Il monitoraggio del Valore pubblico.....	65
4.2 Il monitoraggio della Performance	66
4.3 Il monitoraggio dei rischi corruttivi e Trasparenza.....	67
ALLEGATI.....	68
Allegato 1. Obiettivi operativi per dominio BES	
Allegato 2. Obiettivi operativi per SDG	
Allegato 3. Scheda analitica dei Progetti della Sezione Performance	
Allegato 4. Progetti per area, obiettivo strategico con <i>timeline</i> e indicatori	
Allegato 5. Prospetto degli obiettivi operativi (progetti) per struttura	
Allegato 6. Elenco degli obblighi di pubblicazione su Amministrazione Trasparente	



Premessa

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 adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (c.d. **PIAO**).

Il 2023 è il primo anno di applicazione a regime delle tempistiche per l'adozione del PIAO, essendo stato il 2022 necessariamente soggetto a svariate proroghe.

Il Piano è un documento unico che riunifica gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla Performance, Trasparenza, Prevenzione della corruzione, organizzazione del lavoro da remoto, fabbisogno di personale e strategie di formazione dello stesso.

Il PIAO contiene la Scheda anagrafica dell'Ateneo e si suddivide nelle Sezioni "**Valore pubblico, Performance e Anticorruzione**", "**Organizzazione e Capitale umano**", "**Monitoraggio**" che si suddividono, a loro volta, in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali: ciascuna sezione ha contenuto sintetico e descrittivo delle relative azioni programmate.

In particolare, nella Scheda anagrafica sono riportati i dati identificativi dell'Università di Verona; nella Sezione "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" sono riportati i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, nonché l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare; nella Sezione "Organizzazione e Capitale umano" viene presentato il modello organizzativo adottato; nella Sezione "Monitoraggio" sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, oltre alle rilevazioni di soddisfazioni degli utenti. Il Piano indica, inoltre, le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, nonché le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Come sopra richiamato, l'adozione del PIAO 2023-2025 sostituisce i seguenti documenti programmatici:

- Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azione concrete (PAC);
- Piano della Performance (PdP);
- Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT);
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano di Azioni Positive (PAP).

L'elaborazione del PIAO 2023-2025 è stata realizzata prendendo in esame (oltre ai documenti relativi alla normativa di riferimento) le seguenti fonti documentali:

- Il Piano Strategico 2023-2025;
- la Relazione sulla Performance 2021;
- il Piano Performance 2020-2022, nel suo aggiornamento annuale 2022, come approvato dal Consiglio di Amministrazione del 27/09/2022, a seguito del monitoraggio semestrale;
- le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione 2021 e 2022;
- il Bilancio Unico d'Ateneo di previsione annuale esercizio 2023, autorizzatorio e triennale esercizi 2023-2025 (CdA del 20 dicembre 2022);
- Indicazione operative del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di PIAO, ivi compreso il questionario di monitoraggio avviato, con nota prot.n. 76464 del 11/10/2022, dal DFP con il supporto tecnico-metodologico della Commissione tecnica per la performance;



- Linee Guida ANVUR (Gennaio 2019) per la gestione integrata dei cicli di performance e del bilancio delle Università italiane;
- Programma Elettorale del Magnifico Rettore, Prof. Pier Francesco Nocini;
- Documento intitolato “Pianificazione delle attività Strategiche per gli anni 2023-2025 (seduta Organi, SA e CdA del 22 febbraio 2022);
- Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile;
- Piano delle Azioni di Formazione 2022-2024 – Piano Operativo 2022-2023;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022-2024;
- Piano delle Azioni Positive 2022-2024 elaborato dal CUG;
- Documento di Programmazione Triennale 2021-2023 (obiettivi relativi alla PRO3)
- Gender Equality Plan (GEP) 2021;
- Bilancio di Genere 2021;
- Politiche di Ateneo e programmazione dell'Offerta formativa (POF) A.A. 2023/24;
- Piano di sviluppo edilizio 2021;
- Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ).

Il PIAO 2023-2025 tiene inoltre in considerazione le nuove iniziative legate al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, le attività connesse al finanziamento ministeriale PRO3, i relativi programmi correlati in corso di sviluppo da parte dell'Ateneo, nonché i programmi di sviluppo dei sei dipartimenti di eccellenza che sono stati ammessi a finanziamento dal Ministero per il quinquennio 2023-2027.



SEZIONE 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione

1.1 Dati identificativi dell'Amministrazione

Denominazione	Università degli Studi di Verona
Codice Fiscale	93009870234
Forma Giuridica	Università Pubblica
Partita IVA	01541040232
Attività economica principale	Istruzione Universitaria e post-universitaria
Indirizzo sede centrale	Via dell'Artigliere, 8
CAP	37129
Regione	Veneto
Provincia	Verona
Comune	Verona
Sito web	www.univr.it
Posta Elettronica Certificata	ufficio.protocollo@pec.univr.it
Ufficio Relazioni con il Pubblico	Direzione Generale Responsabile URP: dott.ssa Cristina Dalla Longa Via dell'Artigliere 8, Verona Telefono: 045 802 8910 Orari: lunedì-venerdì 9.00-13.00

1.2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder*

I compiti principali dell'Ateneo sono la formazione degli studenti, la promozione della conoscenza tramite la ricerca scientifica ed il trasferimento della conoscenza alla società.

I principali portatori d'interesse (cosiddetti *stakeholder*) dell'Università sono quindi gli studenti e le loro famiglie, nonché la società nel suo complesso. Nello specifico, all'interno di quest'ultimo ambito si deve fare riferimento ai principali Enti che compongono la struttura dello Stato, sia a livello locale che nazionale, senza tralasciare tutte le principali istituzioni dell'Unione Europea (UE) ed organizzazioni internazionali.

Gli studenti (e relative famiglie) rappresentano la categoria primaria di *stakeholder* dell'istituzione universitaria, essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione: tutte le azioni volte a garantire i servizi relativi alla didattica sono dirette a loro.

L'Ateneo rappresenta, oggi, una grande comunità composta da studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, a cui vanno aggiunte le rispettive famiglie e tutti coloro che hanno una relazione diretta o indiretta con la realtà dell'Ateneo: una comunità numerosa e articolata, con forte intensità di relazioni istituzionali, che ha l'obiettivo fondamentale di alimentare la cooperazione tra i diversi settori culturali che caratterizzano la formazione e la ricerca, nonché il trasferimento della conoscenza.

Inoltre, sono attive numerose iniziative e manifestazioni che hanno risvegliato, all'interno della comunità e in tutto il territorio, il senso di appartenenza a questa istituzione, dimostrando che Verona e la sua provincia sono luoghi di cultura e di giovani di grande talento.

In questo modo, l'Università sviluppa il suo valore pubblico verso il territorio, attraendo risorse di conoscenza e diventando una formidabile leva per rafforzare il tessuto produttivo, sociale e culturale.



1.3 L'Ateneo in "cifre"

Si riportano di seguito alcuni dati relativi all'Università degli Studi di Verona.

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	Anno 2022
Totale studenti (A.A. 2021/2022)	25.663
Iscritti post lauream: Master e Corsi di perfezionamento (A.A. 2021/22)	1.586
Specializzandi (dati DWH A.A. 2021/22)	1.683
Dottorandi (dati DWA A.A. 2021/22)	454
Assegnisti di ricerca (dati DWH al 31/12/2022)	296
Docenti e ricercatori (dati DWH al 31/12/2022)	839
Dirigenti, tecnici amministrativi ed esperti linguistici TD+TI (dati DWH al 31.12.2022)	806

LAUREATI	Anno 2022
Laureati	4.740
di cui triennali	2.782
di cui magistrali	1.582
di cui magistrali a ciclo unico	372
di cui vecchio ordinamento	4

DIDATTICA	Anno Accademico 2022/2023
Dipartimenti	12
Poli didattici (Hub Vicenza)	1
Corsi di laurea	36
Corsi di laurea magistrale	36
Corsi di laurea a ciclo unico	4
Corsi di Dottorato di ricerca (attivati)	16
Master di I e II livello (attivati)	27
Corsi di perfezionamento (attivati nel 2022)	31
Scuole di specializzazione (attive al 31/12/2022)	44

RICERCA E INNOVAZIONE	Anno 2022
Start up e spin off costituiti	2
Progetti di ricerca attivi	258
Tesi di Dottorato	109

SERVIZI PER GLI STUDENTI	Anno 2022
Aule didattiche	221
Posti aule didattiche	17.062
Aule informatiche e laboratori	340
Postazioni pc	655



SERVIZI PER GLI STUDENTI	Anno 2022
Biblioteche	15
Posti lettura nelle biblioteche	1.394
E-book	231.135
Banche dati	114
Abbonamenti a periodici cartacei correnti nelle biblioteche	1.235
Periodici elettronici – E-journals	38.331
Materiali bibliografici in biblioteca	Monografie cartacee: 581.926 Periodici cartacei univoci: 9.302

INTERNAZIONALIZZAZIONE	Anno Accademico 2022/2023
Studenti con cittadinanza straniera (L, LM, LMCU, CdD, SP, Master)	1.263
Corsi con rilascio di doppio titolo	8
Corsi di laurea in lingua inglese	9
Insegnamenti erogati in lingua inglese (L, LM, LMCU)	267
Studenti Erasmus+ in uscita (A.A. 2022/2023)	730
Studenti Erasmus+ in entrata (A.A. 2022/2023)	275

1.4 Mandato istituzionale, *vision e mission*

L'Università degli Studi di Verona è un'istituzione pubblica "giovane" e dinamica ed ha come finalità inscindibili l'alta formazione, la ricerca scientifica e, per l'Area Medica, anche l'attività assistenziale; si adopera nella formazione delle giovani generazioni e la diffusione della conoscenza per il progresso della società unitamente alla promozione della ricerca scientifica nei più diversi ambiti del sapere.

Si propone, inoltre, anche quale fattore progressivo della crescita economica e sociale del territorio su cui insiste, promuovendo nuovi modelli di formazione, valorizzando compiutamente il patrimonio culturale e artistico che vi è presente, nonché la complessità dei saperi. Ambendo ad occupare una posizione di leadership nella formazione, nella ricerca, nella terza missione (tanto a vocazione sociale, quanto maggiormente orientata al trasferimento della conoscenza) ritiene, infatti, di poter risultare determinante nella crescita culturale, sociale ed economica del tessuto di riferimento.

L'Ateneo ritiene indispensabile investire sulle risorse umane, tanto in termini di personale docente quanto di personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e collaboratori esperti linguistici, ritenendo che il fattore umano costituisca la "risorsa centrale" da cui dipende in più larga e diretta misura la compiuta realizzazione della propria missione istituzionale.

Un Ateneo è, però, innanzitutto comunità, prima ancora che energie intellettuali e materiali da orientare al conseguimento di una finalità istituzionale; in questa più ampia prospettiva la componente studentesca assurge allora a elemento centrale di strategie e azioni, di cui impone il continuo ripensamento, affinamento e adattamento.

La Governance dell'Ateneo è impegnata nel creare le condizioni per rafforzare la capacità progettuale dei propri gruppi di ricerca, consentendo loro di competere a livello locale, nazionale e, soprattutto, europeo (in particolare cogliendo l'opportunità offerta dal MUR per i Dipartimenti di Eccellenza).



L'Ateneo intende, inoltre, valorizzare maggiormente la ricerca di base (finanziandola con propri fondi di Bilancio) e applicata, nonché quella in ambito umanistico, laddove un approccio esclusivamente "progettuale" risulta sovente riduttivo.

Le attività di trasferimento della conoscenza nella società assumono importanza crescente nella qualificazione del sistema universitario, con la progressiva affermazione della società della conoscenza e della sua trasformazione in economia della conoscenza. Specie in un contesto quale quello di riferimento, si impone la massima valorizzazione di attività di terza missione in chiave squisitamente sociale, rafforzando i percorsi che l'Ateneo ha già intrapreso, specie negli anni più recenti.

L'Università degli Studi di Verona si è anche molto impegnata a mantenere un serrato dialogo istituzionale con tutti gli attori competenti che insistono sul proprio territorio (Fondazione Cariverona, AOUI di Verona, Comune etc.), al fine di promuovere iniziative comuni di sviluppo di percorsi formativi e di ricerca.

1.5 Mappatura dei processi dell'ente

Dal 2005 l'Ateneo di Verona aderisce al progetto nazionale "Good Practice", il cui obiettivo è favorire le buone prassi tra gli atenei partecipanti, mediante la comparazione delle prestazioni dei servizi amministrativi e di supporto delle università, rispetto a due dimensioni di prestazione: la rilevazione della *Customer Satisfaction* (efficacia percepita dall'utenza) e la rilevazione dei costi e dell'efficienza. Con l'ausilio di tali indagini e successive analisi, si giunge ad individuare dei *benchmark* che rappresentano le "buone pratiche" di riferimento per tutti gli atenei partecipanti. Il presupposto di questa rilevazione, che rappresenta il controllo di gestione di stampo ABC – *activity based costing*, è la definizione di una dettagliata mappatura condivisa dei processi dell'ateneo, pianificata all'interno del Piano Strategico di Ateneo e del Piano integrato della Performance 2020-2022.

Con la mappatura dei processi, si è inteso costruire un dizionario standard dei macro-processi *core* cui sono collegati i corrispondenti processi di dettaglio ove sono declinate tutte le diverse attività poste in essere dalle strutture gestionali (amministrative, tecniche, biblioteche, laboratori, etc.) in cui è articolato l'Ateneo, con l'obiettivo finale di conoscerne lo stato attuale e, successivamente, individuare eventuali spazi di miglioramento, in termini di efficienza e di efficacia, per adottare eventuali cambiamenti organizzativi tesi a meglio rispondere alle aspettative degli *stakeholder*.

Questa fase, realizzata nel 2021, rappresenta la seconda fase di un progetto di più ampio respiro di analisi della struttura organizzativa della nostra Università, iniziata nel 2020 con il progetto «*Notorius*» finalizzato alla rilevazione delle competenze di tutto il personale tecnico e amministrativo.

A valle della mappatura dei processi, tutto il personale dell'Ateneo è stato ricondotto all'interno del dizionario in base ai processi presidiati (*full time equivalent*), consentendo così di disegnare una mappa organizzativa dinamica dell'intero Ateneo, da aggiornare periodicamente in funzione di nuove assunzioni e/o cessazioni di personale o di mutamenti organizzativi interni. Attualmente, l'aggiornamento della mappa organizzativa è stato infatti realizzato nel mese di maggio 2022. Successivamente, la Governance ha provveduto a dare avvio alla revisione delle pesature delle posizioni organizzative del personale, che sarà oggetto di approvazione da parte degli Organi Accademici nel corso del 2023.

La "Mappatura di Processo" rappresenta lo strumento principale per poter migliorare in termini di efficienza e di efficacia le performance, a partire dalla rilevazione e dall'analisi delle attività elementari, che compongono il processo, dei vincoli (normativi e procedurali) e delle risorse utilizzate (umane e strumentali).

SEZIONE 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore pubblico

Il Valore Pubblico può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

Il Valore Pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli impatti esterni prodotti dalle Pubbliche Amministrazioni e diretti ai cittadini, utenti e *stakeholder*, ma anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto. Non presidia quindi solamente il "benessere addizionale" che viene generato, ma anche come esso si sviluppa nella prospettiva di medio-lungo periodo.

Le azioni del Piano strategico, ampiamente illustrate nel paragrafo successivo, tracciano la rotta immaginata dall'Ateneo di Verona per assicurare i principi di Valore Pubblico appena espressi.

Nel definire le proprie linee operative, l'Ateneo di Verona ha tenuto in considerazione gli ambiti di benessere equo e sostenibile (BES) e gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (SDG), assicurando - ove possibile - il collegamento ad essi delle azioni strategiche delineate.

Il benessere equo e sostenibile (BES) è un set di indicatori sviluppato dall'ISTAT e dal CNEL, al fine di valutare il progresso di una società non solo dal punto di vista economico, come ad esempio fa il PIL, ma anche sociale e ambientale. Questo insieme di indicatori è corredato da misure di disuguaglianza e sostenibilità, che quantificano la distribuzione del reddito disponibile e la sostenibilità ambientale del benessere. Per la prima volta, con la riforma della legge di contabilità n.196 del 2009 operata dalla legge n.163/2016, gli indicatori di benessere equo e sostenibile sono entrati nell'ordinamento italiano, venendo inclusi tra gli strumenti di programmazione e valutazione della politica economica nazionale.

Si riportano di seguito il numero gli obiettivi operativi che insistono nei vari domini BES. Il prospetto contegge più volte i progetti che sono a scavalco tra più domini.

DOMINIO BES	N. Obiettivi operativi
1. Salute	2
2. Istruzione e formazione	30
3. Lavoro e conciliazione tempi di vita	6
4. Benessere economico	1
5. Relazioni sociali	14
6. Politica e istituzioni	3
7. Sicurezza	10
8. Benessere soggettivo	6
9. Paesaggio e patrimonio culturale	2
10. Ambiente	16
11. Innovazione, ricerca e creatività	19
12. Qualità dei servizi	21

Per una disamina di maggior dettaglio, nell'allegato 1 si rappresentano gli specifici obiettivi operativi per ciascun dominio BES.



A seguire, si rappresentano gli obiettivi operativi che perseguono gli obiettivi SDG. Il prospetto conteggia più volte i progetti che abbracciano più obiettivi.

Obiettivi Agenda 2030 (SDG)	N. Obiettivi operativi
1 - Povertà zero	-
2 - Fame zero	-
3 - Salute e benessere	5
4 - Istruzione di qualità	20
5 - Uguaglianza di genere	2
6 - Acqua pulita e igiene	-
7 - Energia pulita e accessibile	-
8 - Lavoro dignitoso e crescita economica	8
9 - Industria, innovazione e infrastrutture	9
10 - Ridurre le disuguaglianze	4
11 - Città e comunità sostenibili	7
12 - Consumo e produzione responsabili	1
13 - Agire per il clima	6
14 - La vita sott'acqua	-
15 - La vita sulla terra	-
16 - Pace, giustizia e istituzioni forti	2
17 - Partnership per gli obiettivi	-

Per una disamina di maggior dettaglio, nell'allegato 2 si rappresentano gli specifici obiettivi operativi per ciascun obiettivo SDG.

2.1.1 Piano strategico e linee di indirizzo

Il Piano Strategico 2023-2025, integrato dai Piani Operativi di Dipartimento e di Scuola (POD/S), definiscono le linee politiche dell'Ateneo, gli ambiti di intervento e gli obiettivi strategici, proponendone le modalità di attuazione.

Il sistema di attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, sempre più orientato su valutazioni basate su parametri meritocratici della didattica e della ricerca, impone l'adozione di politiche di crescita qualitativa, che rendano l'Ateneo stabilmente attrattivo.

Tali politiche riguardano l'offerta formativa, i servizi agli studenti, la ricerca, l'internazionalizzazione e la terza missione.

L'Ateneo pone gli studenti al centro della sua azione ed anche nel prossimo triennio sarà importante implementare l'organizzazione interna, per innalzare la qualità dei servizi erogati e rispondere in maniera sempre più efficace alle loro richieste.

L'Ateneo, sulla base degli obiettivi individuati nel Piano Strategico 2023-2025, nel documento di Programmazione Triennale degli Atenei (PRO3 2021-2023), nel Gender Equality Plan (GEP anno 2022) e nel Piano delle Azioni Positive 2022-2024, ha definito la propria azione gestionale e amministrativa. A queste, per una migliore integrazione della pianificazione della performance con gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, si aggiunge il Piano Trasparenza e prevenzione della corruzione.

La pianificazione dell'Ateneo mira, quindi, a mantenere coerenti la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Le linee di indirizzo strategico dell'Ateneo per gli anni 2023-2025 sono le seguenti:



1. Didattica
2. Ricerca scientifica
3. Terza Missione
4. Internazionalizzazione
5. Servizi agli studenti
6. Personale e Politiche di reclutamento
7. Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale
8. Trasversale

In coerenza con quanto già determinato nei documenti sopra riportati, l'Ateneo, per il triennio 2023-2025, ha individuato i propri obiettivi riportati nella successiva tabella 1, suddivisi per linea di indirizzo strategico, evidenziando il collegamento con gli obiettivi previsti dall'Agenda ONU 2030 e dal PNRR, riuscendo a gestire le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini creando "valore pubblico", considerato come traguardo finale dell'azione amministrativa.

L'Ateneo, attraverso le unità organizzative, si prefigge di migliorare la propria azione amministrativa erogando servizi di qualità (**output**), grazie ai contributi individuali (**input**) da parte dei propri dirigenti e dipendenti, per conseguire le performance istituzionali previste.

L'ente vuole creare "**Valore Pubblico**", ossia aumentare il benessere reale della collettività amministrata (**outcome**), attraverso il perseguimento degli obiettivi delle linee d'indirizzo strategico, ottenendo livelli di performance sempre più elevati, che puntano alla valorizzazione di risorse e risultati.

Il rapporto tra performance e Valore Pubblico deve divenire la nuova frontiera delle performance. Bisogna conferire alle performance una direzione e un senso, e le stesse dovranno venire valutate per il loro contributo individuale, organizzativo e istituzionale al Valore Pubblico.

Si avverte, tuttavia, l'esigenza di rappresentare in questa sede che il ciclo di gestione della performance 2023 potrebbe risentire di alcune difficoltà operative congiunturali e temporanee, quali:

- Incertezza dei mercati mondiali causati dalla guerra in Ucraina, che provoca incrementi dei costi bolletta energetica e delle materie prime e, di conseguenza, un'inflazione galoppante;
- Carezza dell'organico relativo alla componente Dirigenziale, in quanto nr. 2 dirigenti su 6 sono in aspettativa.

Tabella 1 – Struttura del Piano Strategico 2023-2025

Area	Ambito	Obiettivo
Didattica	Offerta formativa	Qualificazione dell'offerta formativa anche in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo
	Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere	Riduzione della dispersione studentesca
	Competenze e innovazione didattica	Migliorare la qualità della didattica attraverso la formazione dei docenti e l'utilizzo di metodologie didattiche innovative Rafforzamento delle competenze trasversali e formative acquisite dagli studenti
Internazionalizzazione	Attrazione di studenti internazionali	Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica
Personale e Politiche di reclutamento	Reclutamento di giovani ricercatori	Promuovere il reclutamento di giovani ricercatori, anche a valere su fondi esterni e/o dipartimentali
	Sviluppo organizzativo del personale	formazione del personale
		Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010)
		Potenziamento del lavoro agile
		Dematerializzazione dei processi



Area	Ambito	Obiettivo
Ricerca	Network internazionali della ricerca	Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
	Prodotti ricerca	Aumentare il numero dei prodotti della ricerca che soddisfano i criteri di qualità stabiliti dall'ANVUR e si collocano nella fascia alta sulla base delle metriche di valutazione VQR
	Progetti ricerca	Aumentare la quantità dei progetti competitivi finanziati
Servizi agli studenti	Ambienti di studio	Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)
Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale	Rapporti con AOUI	Promuovere e mantenere la collaborazione con l'AOUI per coordinamento, programmazione del personale e tutoraggio dei cds
	Valorizzazione delle scuole specializzazione	Promuovere l'AQ nelle SdS
Trasversale	Sostenibilità ambientale	Politiche di sostenibilità e Bilancio di sostenibilità
	Anticorruzione e trasparenza	Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza
	Aspetti gestionali	Migliorare l'azione amministrativa, erogando servizi di qualità
	Politiche di salute e sicurezza	Promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza
	Assicurazione della qualità	Attivare le misure necessarie per soddisfare requisiti e indicatori previsti dal modello di qualità ANVUR, in modo da arrivare preparati alla prossima visita di accreditamento periodico
	Politiche di genere	Promuovere politiche di genere
	Comunicazione	Potenziare la visibilità esterna dell'Ateneo e migliorare la comunicazione interna
Terza missione	Trasferimento tecnologico e di conoscenze	Valorizzare e diffondere i risultati della ricerca universitaria presso imprese ed enti
	Public engagement	Rafforzare e valorizzare il ruolo pubblico e civico dell'Università attraverso attività di natura divulgativa e di co-progettazione con attori e stakeholders del territorio, della società civile, del Terzo settore...
		Rafforzare e valorizzare il ruolo pubblico e civico dell'Università attraverso attività di natura divulgativa e di co-progettazione con attori e stakeholders del territorio, della società civile, del Terzo settore, per favorire sia la promozione di una cultura scientifica qualificata, sia la coesione civile, nell'ottica di un impatto sociale e culturale dell'università.
	Gestione del patrimonio e attività culturali	Valorizzare il patrimonio storico, Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi)
Iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale	Produzione di beni pubblici di natura sociale, educative e politiche per l'inclusione. Attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	

2.1.2 Modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità

Al fine di favorire e promuovere l'accessibilità rivolta al personale tecnico amministrativo, al personale docente e a tutti gli utenti a vario titolo ma soprattutto l'inclusione e le pari opportunità degli studenti diversamente abili nell'Ateneo, si intendono attuare le seguenti strategie:

- Semplificazione delle procedure;
- Abbattimento barriere architettoniche;



- Supporto allo studio degli utenti diversamente abili con i servizi di tutorato alla pari e tutorato specializzato;
- Servizio di *counseling* psicologico;
- Semplificazione della modalità di intercettazione degli studenti diversamente abili e/o con neurodiversità.

Si intendono, inoltre, favorire il miglioramento dell'autonomia della persona disabile grazie alla creazione di una rete di sostegni all'interno dell'Ateneo nonché il miglioramento dei livelli di inclusione in ambito universitario, attraverso l'uso delle tecnologie digitali.

Per l'attuazione delle politiche sopra descritte, infine, l'Ateneo si impegnerà a migliorare l'interazione docenti-studenti e a diffondere una cultura di accoglienza in ambito universitario attraverso una maggiore visibilità dei servizi offerti: garantire pari opportunità di studio e di accessibilità ai servizi didattici, oltre che amministrativi, costituisce il principale fondamento di tutte le azioni previste.

2.1.3 Elenco procedure da semplificare e reingegnerizzare

In riferimento all'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti (soprattutto dopo l'esperienza maturata con la pandemia), nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure, effettuabile anche attraverso strumenti automatizzati, si rappresenta quanto segue.

In continuazione con le attività progettuali prevedenti, si proseguono le iniziative di digitalizzazione dei servizi amministrativi, di supporto alla didattica, di supporto alla ricerca, di logistica e infrastrutture, dei servizi bibliotecari, attraverso implementazione di applicazioni e software.

A seguito di un monitoraggio interno, si è potuto constatare, dopo la mappatura dei processi, che è possibile attuare un ulteriore miglioramento finalizzato a rendere determinate procedure più efficaci ed efficienti sia in termini temporali, sia in termini di fruibilità e accessibilità.

Tra le procedure da semplificare e reingegnerizzare, sono state selezionate le seguenti:

1. Dematerializzazione dei processi relativi alla formazione del personale TA, CEL e Dirigenti
2. Dematerializzazione della modulistica della Direzione Risorse Umane - Personale Docente e TA
3. Nuova piattaforma per la gestione dematerializzata delle prove scritte dei concorsi per il personale Tecnico-Amministrativo
4. Strumenti di dematerializzazione: firme elettroniche, gestione documentale e conservazione digitale
5. Conservazione a norma dei documenti dematerializzati in arrivo
6. Dematerializzazione dei moduli cartacei per studenti, specializzandi e utenti esterni

2.2. Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) pubblicato nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente del portale di Ateneo e aggiornato annualmente entro il mese di gennaio, recepisce le novità apportate al D. Lgs. 150/2009 dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, ed è lo strumento che consente all'Ateneo di regolare il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, nonché del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il ciclo di gestione della performance, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, avviene secondo modalità conformi alle direttive impartite dall'ANVUR per gli ambiti specifici di valutazione degli Atenei.

Il SMVP svolge principalmente le seguenti funzioni:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e la valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- sostiene la diffusione dei risultati della valutazione.

Il SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, delle unità organizzative e della performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale tecnico amministrativo titolare di incarico di responsabilità o di funzione specialistica, relativamente al contributo che la componente tecnico-amministrativa apporta agli indirizzi strategici di Ateneo.

La performance, in particolare, è misurata in relazione all'amministrazione nel suo complesso (l'intero Ateneo) ed alle singole unità organizzative dell'amministrazione stessa, quali Direzioni, Aree di Staff, Dipartimenti, Scuole e Centri e Sistema Bibliotecario.

Il processo di definizione degli obiettivi di performance si è fondato su alcuni presupposti basilari quali la coerenza con il ciclo di gestione della performance, con la pianificazione strategica triennale dell'Ateneo, con gli indirizzi ministeriali, con gli ambiti monitorati dal sistema AVA-VQR (didattica, ricerca e terza missione), con il GEP, con la riduzione di possibili comportamenti inappropriati (anticorruzione), con la necessità e l'opportunità di rendere accessibili ed utilizzabili le informazioni (trasparenza), e soprattutto nondimenticando la centralità dell'utente quale destinatario dell'attività amministrativa dell'Ateneo.

Considerato quanto sopra premesso, per la misurazione della performance del personale PTA, sono stati individuati e assegnati specifici obiettivi operativi su cui misurare la performance in base a target precedentemente definiti. Tali obiettivi operativi discendono dalla pianificazione strategica 2023-2025 e sono collegato ad altri documenti di programmazione di Ateneo. Si riportano di seguito le iniziative distinte per area, ambito e obiettivo strategico.



Valorizzazione delle scuole specializzazione	SA.2.	Promuovere l'AQ nelle SdS	SA.2.1.	Predisposizione di un sistema a supporto della gestione, rendicontazione e monitoraggio delle attività delle scuole di specialità
--	-------	---------------------------	---------	---

Area Ricerca

Ambito strategico	Obiettivo strategico		Titolo progetto	
Network internazionali della ricerca	R.1.	Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	R.1.1.	Attivazione di una procedura che consenta la mappatura costante della presenza di ospiti internazionali all'Università di Verona, attraverso l'automazione delle procedure di registrazione dei Visiting all'Anagrafe di ateneo e di compilazione dell'affiliation form.
Prodotti ricerca	R.2.	Aumentare il numero dei prodotti della ricerca che soddisfano i criteri di qualità stabiliti dall'ANVUR e si collocano nella fascia alta sulla base delle metriche di valutazione VQR	R.2.1.	Implementazione reportistiche autorizzate costo del personale ai fini dei principali rendiconti Implementazione reportistiche autorizzate costo del personale ai fini dei principali rendiconti - DIPARTIMENTI + AREA RICERCA
Progetti ricerca	R.3.	Aumentare la quantità dei progetti competitivi finanziati	R.3.1.	Gestione, valutazione e valorizzazione dei dati dei progetti di ricerca

Area Servizi agli studenti

Ambito strategico	Obiettivo strategico		Titolo progetto	
Ambienti di studio	S.1.	Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)	S.1.1.	Aggiornamento tecnologico e applicativo dell'infrastruttura hardware e software delle aule didattiche, delle postazioni utente e dei servizi Rendere consultabili da parte degli studenti le tesi di laurea magistrali in formato digitale Sportelli per gli studenti del chiostro di San Francesco a libero accesso con rilascio del biglietto da parte di un sistema di elimina code
Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità	S.3	Miglioramento dell'accessibilità alle borse di studio per il diritto allo studio	S.3.1	Attivazione finanziamenti premi di studio e di laurea

Area Terza missione

Ambito strategico	Obiettivo strategico		Titolo progetto	
Trasferimento tecnologico e di conoscenze	TM.2.	Valorizzare e diffondere i risultati della ricerca universitaria presso imprese ed enti	TM.2.3.	Banca dati dei partner del trasferimento tecnologico e di conoscenze per il potenziamento delle collaborazioni congiunte con Enti privati e pubblici
Public engagement	TM.3.	Rafforzare e valorizzare il ruolo pubblico e civico dell'Università attraverso attività di natura divulgativa e di co-progettazione con attori e stakeholders del territorio, della società civile, del Terzo settore, per favorire sia la promozione di una cultura scientifica qualificata, sia la coesione civile, nell'ottica di un impatto sociale e culturale dell'università.	TM.3.1	Le biblioteche accademiche e la città. Disseminazione dell'informazione per una cultura scientifica accessibile e inclusiva. Contemporanea_Verona Città Universitaria
Gestione del patrimonio e attività culturali	TM.4.	Valorizzare il patrimonio storico, Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi)	TM.4.1.	L'Università di Verona: un ateneo giovane con un'antica tradizione alle spalle. Per una valorizzazione del patrimonio documentale e monumentale inserito nel tessuto cittadino.
Iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale	TM.5.	Produzione di beni pubblici di natura sociale, educative e politiche per l'inclusione. Attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	TM.5.1.	INTER_AZIONI. La Comunità UniVr per il rispetto e il sociale



Area Trasversale

Ambito strategico		Obiettivo strategico	Titolo progetto	
Assicurazione della qualità	T.1.	Attivare le misure necessarie per soddisfare requisiti e indicatori previsti dal modello di qualità ANVUR, in modo da arrivare preparati alla prossima visita di accreditamento periodico	T.1.1.	Progetto "ACCREDITIAMOCI - in vista della visita ANVUR"
Sostenibilità ambientale	T.3	Politiche di sostenibilità e Bilancio di sostenibilità	T.3.1	Adozione dei Criteri Ambientali Minimi per lavori, forniture e servizi dell'Ateneo Veronese Adozione dei Criteri Ambientali Minimi per lavori, forniture e servizi dell'Ateneo Veronese "TUTTE LE STRUTTURE" Piano degli spostamenti casa lavoro 2023 (P.S.C.L.) Predisposizione del Bilancio di sostenibilità Risparmio energetico mediante l'utilizzo di nuove tecnologie.
Politiche di genere	T.4.	Promuovere politiche di genere	T.4.1.	Promozione del benessere psicologico di studenti e dipendenti nel rispetto dei principi di pari opportunità e non discriminazione
Comunicazione	T.5.	Potenziare la visibilità esterna dell'Ateneo e migliorare la comunicazione interna	T.5.1.	Nuovo Univrmagazine, l'ateneo informa
Anticorruzione e trasparenza	T.6.	Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza	T.6.1.	Nuove politiche di trasparenza e protezione dati Nuove politiche di trasparenza e protezione dati - STRUTTURE Predisposizione Report multidimensionali su incarichi extraistituzionali del personale docente e TA con variabili compensi, numero incarichi, numero committenti, volume complessivo compensi. Processo di analisi e gestione del rischio corruttivo Processo di analisi e gestione del rischio corruttivo - STRUTTURE Revisione delle procedure di Ateneo per prevenire e ridurre i rischi corruttivi Revisione delle procedure di Ateneo per prevenire e ridurre i rischi corruttivi - STRUTTURE
Aspetti gestionali	T.7.	Migliorare l'azione amministrativa, erogando servizi di qualità	T.7.1.	Adozione nuovo software di gestione presenze Analisi fattibilità, definizione modello di modello di contabilità analitica finalizzata al potenziamento del controllo di gestione, implementazione modello di controllo di contabilità analitica Coordinamento e ottimizzazione del cerimoniale di Ateneo, delle attività richieste dalla Governance finalizzate al miglioramento della comunicazione interna ed esterna all'Ateneo, ivi comprese le collaborazioni in ambito sanitario Cruscotto indicatori del Piano Strategico 2023-2025 Dematerializzazione dei moduli cartacei per studenti, specializzandi e utenti esterni Elaborazione di una procedura integrata per la gestione della maternità Garantire l'alta qualità della Segreteria della Direzione Generale Potenziamento sistema di previsione e monitoraggio del consumo di fabbisogno finanziario di ateneo di ateneo e dei dipartimenti Potenziamento sistema di previsione e monitoraggio del consumo di fabbisogno finanziario di ateneo e dei dipartimenti - DIPARTIMENTI+SCUOLA Conservazione a norma dei documenti dematerializzati in arrivo Rilevamento contenzioso, rilascio pareri alle strutture, intervento sulle patologie dei processi posti in essere dalle varie articolazioni dell'amministrazione Da CSA -WS a HR SUITE payroll: analisi e configurazione, utilizzo di funzionalità in produzione per gestire e digitalizzare le risorse umane.
Politiche di salute e sicurezza	T.8.	Promuovere la transizione verso una cultura integrata della salute e della sicurezza	T.8.1.	Incremento della cultura della sicurezza attraverso la revisione/incremento dei contenuti raccolti nelle pagine intranet "Come fare per - Salute e Sicurezza" e la pubblicazione di



Area Trasversale		
Ambito strategico	Obiettivo strategico	Titolo progetto
		Comunicazioni periodiche in materia di salute e sicurezza, sempre in MyUnivr
		Predisposizione di corsi di formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ex art. 37 del D.Lgs. 81/08 e Accordo Stato Regioni del 21/12/2011) per tutti i corsi di studio che prevedano tirocini e stage, in modo da agevolare, in particolare, gli studenti nell'inserimento in tirocini esterni
		Predisposizione di corsi di formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ex art. 37 del D.Lgs. 81/08 e Accordo Stato Regioni del 21/12/2011) per tutti i corsi di studio che prevedano tirocini e stage, in modo da agevolare, in particolare, gli studenti nell'inserimento in tirocini esterni - DIPARTIMENTI E SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA

Con riferimento alla performance individuale del SMVP, questa è misurata in relazione a:

- all'amministrazione nel suo complesso o della unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- all'ambito organizzativo di diretta responsabilità o appartenenza;
- agli obiettivi organizzativi ed individuali specificatamente assegnati;
- ai comportamenti agiti;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, per il Direttore Generale ed i Dirigenti;
- alla valutazione bottom-up, dal 2022 attivata solo per il Direttore Generale, dal 2023, estesa ai dirigenti e dal 2024 coinvolgerà anche i responsabili di Area.

Tali elementi incidono percentualmente in maniera diversificata, a seconda della categoria di inquadramento del dipendente e del tipo di responsabilità ricoperta o funzione specialistica. In particolare, per il Direttore Generale, si riporta di seguito uno schema riassuntivo dei vari elementi di valutazione relativi all'anno 2023.

Obiettivo strategico	Obiettivo	Indicatore	Target e ponderazioni					
			2023		2024		2025	
			target	peso	target	peso	target	peso
Tutti gli ambiti	1 Piena realizzazione del programma triennale di Ateneo PRO3 2021-2023	Proporzione di finanziamento consolidato rispetto al finanziamento richiesto (da rilevare nel 2024 a seguito comunicazione MUR)	> 90%	20%				
	2 Sostenere la migliore realizzazione dei progetti del PIAO 2023-2025	% di raggiungimento degli obiettivi operativi del PIAO	75%	20%	75%	30%	75%	25%
P3 - Sviluppo organizzativo del personale	Migliorare il benessere organizzativo del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	Livello di benessere complessivo del personale TA rilevato tramite questionario sul benessere organizzativo (scala 1-6)	>4,5	10%	>4,5	20%	>4,5	15%
T.7.1 - Migliorare l'azione amministrativa, erogando servizi di qualità	Implementazione del modello di contabilità analitica finalizzata al potenziamento del controllo di gestione	Sperimentazione e messa a regime del sistema di contabilità analitica	avvio sperimentazione	10%	messa a regime	20%		
T.3.1 - Politiche di sostenibilità e Bilancio di sostenibilità	Attuazione della Programmazione del fabbisogno di personale nel rispetto degli indicatori MUR	Spese di personale da definizione PROPER	<80%	20%	<80%	30%	<80%	20%
T.1.1 - Attivare le misure necessarie per soddisfare requisiti e indicatori previsti dal modello di qualità ANVUR, in modo da arrivare preparati alla prossima visita di accreditamento periodico	6 Accreditamento ANVUR	Simulazione della visita da parte di esperti valutatori esterni Esito della valutazione a seguito della visita ANVUR (A: pienamente soddisfacente; B: soddisfacente; C: parzialmente soddisfacente; D: Non soddisfacente)	realizzazione crash test	20%			almeno B	40%
			100%		100%		100%	



2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sottosezione, come da normativa vigente¹, è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), sulla base degli obiettivi strategici individuati dal Consiglio d'Amministrazione, confluiti nel [Piano Strategico d'Ateneo](#).

Costituiscono elementi essenziali della sottosezione quelli indicati nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ai sensi della [Legge n. 190/2012](#) e del [Decreto Legislativo n. 33/2013](#).

Per la redazione della presente sottosezione sono stati considerati come base di partenza gli esiti del monitoraggio del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 dell'Ateneo ([Piano Anticorruzione](#)) desunti dalla [Relazione annuale del RPCT](#).

Si ricorda che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione pubblica; i correlati obiettivi strategici, in quanto tali, devono essere programmati dal Consiglio d'Amministrazione in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del valore pubblico² ed integrati tra le sottosezioni valore pubblico, performance e anticorruzione, pur mantenendo una propria valenza autonoma come contenuto fondamentale della presente sottosezione.

Obiettivi strategici d'Ateneo di creazione del valore pubblico in materia di anticorruzione e trasparenza - da cui derivano i puntuali obiettivi operativi specificati a seguire e declinate nelle relative **Schede di progetto della sottosezione Performance** - sono pertanto i seguenti:

- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione, con particolare riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR;
- revisione e miglioramento della regolamentazione interna, a partire dalla gestione dei conflitti di interessi;
- miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
- digitalizzazione dell'attività di rilevazione e valutazione del rischio e di monitoraggio;
- incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale, anche ai fini della promozione del valore pubblico;
- miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione);
- consolidamento di un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance;
- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale.

In considerazione della nuova logica di integrazione delineata dal PIAO, il RPCT ha ritenuto opportuno non duplicare le informazioni relative al contesto universitario e all'organizzazione dell'Ateneo già contenute nelle altre sezioni del documento, cui si rimanda, limitandosi a dar conto di specifiche analisi del contesto esterno ed interno incentrate su elementi utili e significativi per la gestione del rischio corruttivo.

¹ Rif. [art. 3, comma 1, lettera c\) del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022](#), recante definizione dello schema tipo di PIAO.

² Rif. art. 1, comma 8, [Legge n. 190/2012](#), [art. 6, comma 2, Decreto Legge n. 80/2021](#), Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022.

2.3.1 Il contesto esterno

Nell'analisi del contesto esterno il RPCT è tenuto ad acquisire ed interpretare dati, in termini di rischio corruttivo rispetto alla propria amministrazione, sia sulle principali dinamiche territoriali o settoriali, che sulle influenze o pressioni di interessi esterni cui l'Università potrebbe essere sottoposta.

Quindi è utile monitorare dati relativi a:

- ✓ contesto economico e sociale;
- ✓ presenza di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso;
- ✓ riscontro di reati di riciclaggio, corruzione, concussione, peculato;
- ✓ informazioni acquisite con indagini relative agli stakeholder di riferimento.

A tal fine viene costantemente monitorata, rapportandola alla realtà d'Ateneo, la banca dati messa a disposizione da ANAC: < [Misura la corruzione](#) >, che rende disponibile un insieme molto dettagliato di indicatori in grado di misurare il rischio di corruzione nei territori: tali indicatori funzionano come *red flags* o *alert* che si accendono quando si riscontrano una serie di anomalie. Tale modello costituisce un punto di riferimento nazionale e internazionale per fornire in maniera strutturata e diffusa indicatori di rischio corruzione.

2.3.2 Il contesto interno e mappatura dei processi

La mappatura dei processi costituisce l'elemento fondamentale dell'analisi del contesto interno.

Secondo quanto previsto da specifico obiettivo di performance del PIAO 2022-2024³, f ha avviato, nel corso del 2022, un'attività di analisi e conseguente revisione e aggiornamento dei processi a maggior rischio corruttivo, partendo dall'analisi dei processi organizzativi precedentemente realizzata dalla Direzione Generale.

Si tratta di un progetto di respiro triennale, che consentirà di avere a disposizione, a regime, una mappatura completa ed aggiornata di tutti i processi gestionali dell'Università, esaminati sotto il profilo dell'esposizione a rischio di corruzione, illeciti, irregolarità e cattiva amministrazione; sin d'ora, il completamento della fase di identificazione dei principali rischi, attuata con il coinvolgimento delle principali strutture universitarie, e l'analisi di primo livello di quanto rilevato hanno consentito l'individuazione delle priorità d'intervento, sulla cui base sono stati declinati i principali obiettivi operativi di prevenzione della corruzione e degli illeciti contenuti nel presente PIAO.

Contemporaneamente, l'UO Anticorruzione e Trasparenza ha intrapreso lo sviluppo di un software integrato per la gestione del rischio corruttivo che, a regime, consentirà la creazione di un data base d'Ateneo dedicato.

Per la declinazione operativa delle singole attività, comprensiva di indicatori di misurazione e target assegnati, si rinvia alla specifica **Scheda di progetto nella sottosezione Performance**.

2.3.3 Misure organizzative per il trattamento del rischio corruttivo

In base al monitoraggio periodico delle misure di prevenzione del rischio corruttivo previste dai Piani Anticorruzione adottati negli ultimi anni, nonché alle prime risultanze dell'aggiornamento delle

³ Cfr. [Piano Anticorruzione 2022-2024](#), pgg. 20-24, con particolare riferimento alla metodologia utilizzata, elaborata a partire dall'[Allegato 1 del PNA 2019](#), "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi".



aree di rischio, come sopra ricordato, vengono declinate nel presente PIAO sia misure generali, di carattere continuativo/periodico e che interessano trasversalmente le pubbliche amministrazioni, che misure specifiche, legate a progetti circoscritti e ad ambiti di attività proprie dell'Università.

Per la declinazione operativa delle singole attività, comprensiva di indicatori di misurazione e target assegnati, si rinvia alle relative **Schede di progetto della sottosezione Performance**.

Codice di comportamento

Il [Codice di Comportamento del personale dell'Università di Verona](#), è stato novellato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione e adottato nel mese di maggio 2021⁴, affiancandosi al previgente [Codice Etico](#), che determina i valori fondamentali dell'Università e declina diritti, doveri, responsabilità, regole di condotta e sanzioni specifiche.

Dal monitoraggio periodico condotto dal RPCT è emerso che non tutto il personale dell'Ateneo ha piena consapevolezza dei contenuti e degli obblighi del Codice, pertanto, anche in virtù delle recenti novità legislative⁵ e delle indicazioni fornite da ANAC⁶, si ritiene opportuno programmare per il 2023 un nuovo adeguamento del Codice e l'organizzazione di apposite sessioni formative rivolte a tutto il personale, al fine di aumentare la consapevolezza dei doveri comportamentali.

Formazione

Nel corso del 2022 è proseguita l'attività di implementazione della specifica [banca dati Intranet](#), riservata al personale dell'Ateneo, contenente normativa e giurisprudenza, oltre ad apposite FAQ, sulle tematiche della cultura della legalità e della prevenzione dei fenomeni corruttivi, della trasparenza e del trattamento e protezione dei dati personali, che sarà mantenuta aggiornata anche nel triennio successivo.

L'Ateneo, come negli anni precedenti, ha partecipato alla Giornata della Trasparenza 2022 delle Università del Veneto, sul tema "*10 anni dalla 190: trasparenza e legalità per l'Università del futuro*", ospitata dall'Università degli Studi di Padova, in cui è stato fatto il punto sullo stato di applicazione della Legge 190/2012: la registrazione dell'evento, resa disponibile sul canale YouTube dell'Ateneo di Padova, è a disposizione del personale d'Ateneo, tramite apposita sezione intranet, come per gli eventi degli anni precedenti.

Nel prossimo triennio proseguirà l'attività di sensibilizzazione, informazione e formazione, che sarà incentrata in particolare su:

- pillole formative in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza amministrativa e trattamento dei dati personali, con focus specifici sulla gestione di conflitti di interesse e sui contenuti del Codice di comportamento;
- formazione rivolta alle strutture amministrative responsabili di programmazione e gestione delle procedure d'acquisto, alla luce delle recenti modifiche al Codice dei Contratti pubblici;
- formazione rivolta alle strutture amministrative responsabili del conferimento di incarichi di consulenza e collaborazione.

⁴ Decreto Rettorale n. 4703 del 26 maggio 2021.

⁵ Il Governo, in attuazione di quanto previsto dal [D.L. 30 aprile 2022, n. 36](#), ha discusso e approvato nel dicembre del 2022, uno schema di D.P.R. recante modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici per adeguarlo 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.

⁶ Cfr. [Piano Nazionale Anticorruzione 2022 \(PNA\)](#) approvato dal Consiglio dell'Autorità il 16 novembre 2022, pag. 71 ss.



Rotazione ordinaria e straordinaria del personale

La rotazione ordinaria del personale è misura organizzativa preventiva, atta 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; deve essere utilizzata in un quadro di accrescimento delle capacità professionali dell'amministrazione, senza cagionare inefficienze e malfunzionamenti, come strumento di organizzazione e miglior utilizzo delle risorse umane.

La procedura per l'individuazione degli incarichi da sottoporre a rotazione è stata adottata dall'Ateneo nel 2020.

Nel 2022 non sono state messe in atto procedure di rotazione ordinaria del personale, ma è stata realizzata una significativa riorganizzazione, in vigore dal 1° gennaio 2023.

La rotazione straordinaria del personale, invece, interessa i soli dipendenti soggetti a procedimento penale o disciplinare per fatti di natura di corruttiva.

La procedura per la rotazione di tali soggetti è stata adottata dall'Ateneo nel 2021. Inoltre, dall'ultimo aggiornamento, il Codice di comportamento prevede espresso obbligo per i dipendenti di comunicare all'Università l'avvio nei propri confronti di procedimenti penali.

Nel 2022 non sono stati adottati provvedimenti di rotazione straordinaria del personale.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblower)

Il dipendente che segnali situazioni di illecito, circostanze di cattiva amministrazione, possibili conflitti di interessi o presunti episodi di corruzione (*whistleblower*), è destinatario di apposite tutele⁷, che riguardano tutti i dipendenti dell'Ateneo e sono estese anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici dell'Università: chi segnala non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito o subire alcun tipo di discriminazione sul lavoro a seguito della segnalazione fatta e la riservatezza della segnalazione è oggetto di particolari misure di garanzia.

La procedura adottata dall'Ateneo e tutte le informazioni di dettaglio sono disponibili nell'apposita [pagina web](#).

Incompatibilità e inconferibilità degli incarichi e autorizzazione di incarichi esterni

Nei confronti del Direttore Generale e dei dirigenti viene accertata annualmente, prima del conferimento dell'incarico, l'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità, mediante acquisizione di apposita dichiarazione⁸; tali dichiarazioni sono pubblicate nell'apposita [pagina web](#).

Inoltre, i competenti uffici verificano, acquisendo dichiarazione sostitutiva di certificazione, resa dall'interessato, la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui si intendono conferire incarichi.

Il Codice di comportamento prevede che i dipendenti, sia al momento dell'assunzione, sia in caso di assegnazione ad altro ufficio, sono tenuti ad informare per iscritto il proprio dirigente di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, intercorsi nei tre anni precedenti, al fine di prevenire possibili conflitti di interesse con le regolari attività da loro svolte.

⁷ Cfr. [Legge n. 179/2017](#).

⁸ Rif. [Decreto Legislativo n. 39/2013](#).

Gli incarichi extraistituzionali del personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo sono sottoposti ad obbligo di comunicazione od autorizzazione a seconda della fattispecie⁹, nonché ad accertamenti a campione da parte di apposita Commissione di Servizio Ispettivo, nelle modalità previste dall'apposito Regolamento¹⁰.

Il regime delle incompatibilità allo svolgimento di incarichi extraistituzionali dei docenti e dei ricercatori e delle attività esercitabili senza autorizzazione, come le procedure per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento degli incarichi sono disciplinate anche da apposito Regolamento¹¹. Inoltre, come previsto nel Piano Anticorruzione 2020-2022, la Direzione Risorse Umane ha predisposto il testo di un Regolamento in materia di conferimento o autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali al personale dirigente e tecnico-amministrativo, già condiviso con il RPCT, da sottoporre ai competenti Organi Accademici nei primi mesi del 2023.

Il RPCT vigila affinché le disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico siano rispettate.

Nell'apposita [sezione online](#) di Amministrazione Trasparente sono pubblicati i dati relativi a tutti gli incarichi, conferiti o autorizzati, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Conferimento di incarichi a soggetti esterni

Per specifiche esigenze cui non possano far fronte con personale in servizio, le pubbliche amministrazioni possono conferire esclusivamente incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, ad esperti di particolare e comprovata specializzazione, a patto che:

- a) l'oggetto della prestazione corrisponda alle competenze istituzionali dell'amministrazione e ad obiettivi e progetti specifici e determinati;
- b) sia stata preliminarmente accertata l'impossibilità oggettiva di utilizzare il proprio personale;
- c) la prestazione sia di natura temporanea e altamente qualificata, senza possibilità di rinnovo (l'eventuale proroga è consentita, in via eccezionale, al solo fine di completare il progetto e per ritardi non imputabili al collaboratore, ferma restando la misura del compenso pattuito in sede di affidamento dell'incarico);
- d) siano stati preventivamente determinati durata, oggetto e compenso della collaborazione¹².

L'affidamento di incarichi di collaborazione e consulenza è considerato da ANAC tra quelli a maggior rischio corruttivo ed anche dalla richiamata analisi del rischio corruttivo in corso nell'Ateneo è emerso che molte strutture procedono ad affidare incarichi senza seguire un orientamento comune e a seguito di interpretazioni non sempre in linea con lo spirito della norma, anche a causa delle stratificazioni normative intercorse in materia negli ultimi anni.

Il RPCT ha pertanto ritenuto opportuno raccomandare alla competente Direzione Risorse Umane la revisione della regolamentazione dell'Ateneo in materia di affidamenti di incarichi di collaborazione/incarichi autonomi¹³ e della relativa modulistica.

⁹ Cfr. [D.Lgs. 165/2001, art. 53](#).

¹⁰ Cfr. Regolamento per il funzionamento del servizio ispettivo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi adottato con Decreto Rettorale n. 11456 del 7 dicembre 2022 ([link](#)).

¹¹ Cfr. Regolamento per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore adottato con Decreto Rettorale n. 1866 del 17 novembre 2017 ([link](#)).

¹² Cfr. [D.Lgs. 165/2001, art. 7, comma 6](#).

¹³ Cfr. Regolamento per la disciplina delle procedure comparative per l'attivazione di contratti di collaborazione coordinata e continuativa ovvero occasionale presso l'Università degli Studi di Verona adottato con Decreto Rettorale n. 2628 del 2006 ([link](#)), nonché Regolamento per l'affidamento a personale estraneo all'Università di incarichi di prestazione autonoma adottato con Decreto Rettorale n. 6738 del 29 giugno 2000.

Borse e assegni di ricerca

La ricerca scientifica è soggetta a condizioni e a regolazioni differenti, a seconda della natura dei finanziamenti o delle caratteristiche intrinseche dell'attività: la relativa disciplina di legge è, di conseguenza, frammentata, e ciò causa incertezza e contribuisce ad accrescere la percezione di un'area non priva di zone di opacità e, pertanto, particolarmente esposta al rischio di corruzione¹⁴.

In questo contesto si inserisce la disciplina sul conferimento di assegni di ricerca a studiosi in possesso di un curriculum scientifico professionale idoneo allo svolgimento di attività di ricerca¹⁵: in considerazione di tale dettato normativo e delle raccomandazioni di ANAC in proposito, l'aggiornamento del regolamento d'Ateneo sul conferimento degli assegni di ricerca¹⁶ era previsto dal Piano Anticorruzione 2022, in quanto il processo di gestione delle selezioni per il conferimento di assegni di ricerca è risultato ad elevato rischio corruttivo, ma non è stato conseguito, anche nell'incertezza motivata dall'attività del Legislatore.

Il RPCT ritiene opportuno riproporre il medesimo obiettivo per l'anno 2023.

Inoltre, l'analisi dei rischi condotta sul processo di conferimento delle borse di ricerca ha fatto emergere un livello di rischio elevato, soprattutto per l'assenza di regole uniformi e di controlli sulla gestione del processo.

Pertanto il RPCT ritiene opportuno procedere alla revisione del regolamento sulle borse di ricerca¹⁷, sulla base dell'indirizzo di ANAC e delle risultanti dell'analisi di rischio corruttivo d'Ateneo.

Formazione di commissioni e assegnazione agli uffici di soggetti condannati per reati contro la pubblica amministrazione

Quale misura preventiva nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici, chi ha riportato una condanna penale, anche non passata in giudicato, per i delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione, non può fare parte di commissioni per:

- l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
- la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi;
- la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere¹⁸.

Analogamente, la medesima fonte normativa prevede che non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati, coloro che sono stati condannati con sentenza anche non passata in giudicato per i medesimi reati.

Gli uffici d'Ateneo competenti per materia acquisiscono, da tutti i componenti delle richiamate commissioni, l'autocertificazione della condizione di inesistenza di condanna, anche non passata in giudicato, per i reati ivi citati e svolgono controlli a campione sulla veridicità di tali dichiarazioni.

¹⁴ Come rilevato in dettaglio da ANAC: vd. [Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017](#), pag. 50 ssgg.

¹⁵ Rif. art. 22 della Legge 30 dicembre 2010 n. 240, articolo oggetto di una radicale modifica ad opera del c.detto decreto PNRR 2, tuttavia vigente fino al 31 dicembre 2023: cfr. [art. 6 del Decreto Legge 198/2022](#).

¹⁶ Decreto Rettoriale n. 595 del 21 marzo 2011.

¹⁷ Decreto Rettoriale n. 2370 del 29 novembre 2004.

¹⁸ Cfr. [D.Lgs. 165/2001, art. 35-bis](#).

Prevenzione del conflitto d'interessi

Una situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico, cui è preposto il funzionario, potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare, direttamente o indirettamente, il medesimo funzionario.

Alle situazioni palesi di conflitto di interessi *reale e concreto*¹⁹, si aggiungono quelle di *potenziale* conflitto che, seppure non tipizzate, potrebbero essere idonee ad interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico.

L'Ateneo contrasta tale fenomeno mediante misure per la prevenzione del conflitto di interesse:

➤ successivo alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. *pantouflage*²⁰): i competenti uffici acquisiscono dai soggetti interessati dichiarazioni di accettazione di apposita clausola, sia in fase di reclutamento del personale, sia in fase di cessazione del rapporto di lavoro, sulla scorta delle indicazioni fornite da ANAC²¹;

➤ durante il rapporto di lavoro: i competenti uffici acquisiscono dichiarazioni di accettazione di apposita clausola in diversi momenti: alla nomina dei componenti delle commissioni di gara e di concorso, all'atto di assegnazione ai singoli uffici dei nuovi assunti, alla richiesta di autorizzazione per incarichi extra-istituzionali, in fase di affidamento di incarichi di consulenza o collaborazione – e il modello di dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi è stato recentemente aggiornato tenendo conto delle indicazioni di ANAC.

Al fine di agevolare i dipendenti dell'Ateneo nell'individuazione e nella conseguente gestione del conflitto di interesse, il RPCT ha ritenuto opportuno elaborare apposite Linee guida in materia, contenenti esemplificazioni di casistiche ricorrenti di situazioni di conflitto di interessi e indicazioni utili per meglio affrontare tali situazioni, oltre alla predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interessi e all'organizzazione di correlati corsi di formazione in materia.

In materia di appalti, si rafforzeranno le misure di prevenzione da parte degli uffici competenti, mediante l'acquisizione, la conservazione e la verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi rese al momento della nomina a RUP.

Nell'ambito della ricerca scientifica, sarà predisposta una specifica procedura (policy) per la prevenzione dei conflitti di interesse dei docenti e ricercatori inseriti in progetti di ricerca finanziati da stati esteri, in particolare quelli finanziati dagli Stati Uniti; la cui adozione, oltre a rafforzare la prevenzione della corruzione, comporterà anche una maggiore competitività internazionale nella capacità di attrarre fondi e finanziamenti per la ricerca.

2.3.4 Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo, rappresenta uno strumento trasversale, funzionale sia alla prevenzione della corruzione che a rendere più efficiente, efficace e tempestiva l'azione amministrativa.

In ambito pubblico è disciplinata da apposito testo unico, il già richiamato [Decreto Legislativo n. 33/2013](#), che codifica gli obblighi di pubblicazione on line, individuando una serie di misure volte ad assicurarne una sicura effettività, e definisce il principio secondo cui chiunque può accedere a dati, documenti e informazioni della pubblica amministrazione, anche quando non ancora pubblici e

¹⁹ Cfr. [artt. 7 e 14 del d.P.R. n. 62 del 2013](#).

²⁰ Cfr. [art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. 165/2001](#).

²¹ Cfr. [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#) approvato dal Consiglio dell'Autorità il 16 novembre 2022.



senza dover motivare la propria richiesta, affiancando gli istituti dell'accesso civico generalizzato e dell'accesso civico semplice al più consolidato accesso agli atti, ora ridenominato documentale.

L'UO Anticorruzione e Trasparenza ha inoltre introdotto e reso accessibile on line un dettagliato [Registro degli Accessi](#), aggiornato con cadenza trimestrale, che contiene l'elenco delle richieste d'accesso pervenute, debitamente anonimizzate, con oggetto, data dell'istanza, esito e data della decisione o dell'eventuale riesame.

Su apposita [pagina web](#) del sito d'Ateneo sono disponibili informazioni dettagliate, modulistica e contatti per poter esercitare al meglio tali diritti d'accesso.

Tutte le strutture amministrative d'Ateneo implementano costantemente l'articolata sezione del sito istituzionale, denominata [Amministrazione trasparente](#), tramite cui l'Università dà seguito agli obblighi di pubblicazione normati dal richiamato Testo Unico, sotto il monitoraggio e l'indirizzo del RPCT, con il supporto dell'UO Anticorruzione e Trasparenza.

Si rinvia all'apposito Allegato 6, che contiene il dettaglio di tutte le informazioni pubblicate, comprensivo dell'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei termini di pubblicazione e delle modalità monitoraggio e controllo sull'attuazione degli obblighi.

Nel medesimo Allegato 6 – pubblicato anche in apposita pagina web, su cui vengono costantemente aggiornate le informazioni, ove mutate in corso d'anno - sono inoltre riportati i nominativi dei soggetti abilitati ad inserire all'interno della banca dati [PerlaPA](#), gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le informazioni richieste dalla legge in materia di conferimento di incarichi a consulenti e collaboratori, alla quale l'Ateneo rinvia per l'adempimento dei correlati obblighi di pubblicazione²².

Nel corso del prossimo triennio, si procederà a realizzare le seguenti iniziative:

- redazione di apposite Linee guida sugli obblighi di trasparenza;
- implementazione di apposito Registro dei monitoraggi;
- redazione di Linee guida per la corretta pubblicazione delibere degli Organi accademici centrali e delle strutture decentrate;
- implementazione ed attuazione del Regolamento di Ateneo in materia di protezione dei dati personali tramite aggiornamento delle relative FAQ e conduzione di audit presso le strutture interessate;
- aggiornamento della sezione online "*Amministrazione Trasparente*>*Bandi di gara e contratti*" sulla scorta delle indicazioni di ANAC e del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, mediante verifica sui flussi di dati, con controlli di funzionalità ed eliminazione delle ridondanze, e loro automatizzazione.

2.3.5 Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

Il **RPCT** costituisce la figura chiave nei processi di pianificazione e controllo di tutte le misure di prevenzione della corruzione, a tal fine istituita dalla [Legge n. 190/2012](#).

Dal mese di maggio 2018²³ il relativo incarico è assegnato alla **dott.ssa Elisa Silvestri**, che ricopre anche l'ufficio di Dirigente della Direzione Affari Istituzionali. Sostituto del RPCT in caso di assenza o conflitto d'interessi, dal gennaio 2023, è il dott. Marco Dal Monte.

²² Cfr. [art. 15 del D. Lgs. n. 33/2013](#).

²³ [Delibera Consiglio d'Amministrazione del 4 maggio 2018](#).



Le principali funzioni assegnate al RPCT sono²⁴:

- elaborare annualmente la proposta di sezione dedicata alle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza del PIAO e verificarne l'efficace attuazione ed idoneità;
- segnalare a Consiglio d'Amministrazione, Nucleo di Valutazione e ANAC la mancata od erronea attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- indicare all'Ufficio Procedimenti Disciplinari i nominativi dei dipendenti che non abbiano attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- monitorare il rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi, contestando agli interessati l'esistenza o l'insorgere di situazioni di inconfiribilità o incompatibilità, e segnalare ad ANAC, nonché alla Corte dei Conti, i casi di possibile violazione;
- verificare, sentiti i dirigenti competenti, il grado di rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio di corruzione;
- gestire le segnalazioni in materia di whistleblowing²⁵;
- diffondere all'interno dell'Ateneo la conoscenza del [Codice di comportamento](#), monitorandone annualmente l'attuazione;
- definire i piani di formazione sui temi dell'etica e della legalità, con focus sui dipendenti che operano in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- effettuare verifiche e controlli sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione;
- ricevere ed elaborare le richieste di accesso civico semplice, concernenti dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- decidere, autonomamente o sentito il Garante per la protezione dei dati personali, nei casi di richieste di riesame a fronte di diniego, totale o parziale, o di mancata risposta a richieste di accesso civico generalizzato;
- predisporre annualmente una relazione sui risultati dell'attività svolta, trasmettendola al Consiglio d'Amministrazione ed al Nucleo di Valutazione, nonché pubblicandola sul [sito web istituzionale](#).

Per lo svolgimento di tali funzioni, il RPCT può, in ogni momento:

- ✓ verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare, anche solo potenzialmente, corruzione e illegalità;
- ✓ richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- ✓ effettuare ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio per il controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il RPCT si avvale della costante collaborazione dell'Ufficio di supporto, Unità Operativa Anticorruzione e Trasparenza, dei dirigenti e di una rete di Referenti Anticorruzione e Trasparenza che vengono individuati presso ogni struttura.

²⁴ Per una ricognizione dettagliata, si veda l'Allegato n. 3 al [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#) approvato dal Consiglio dell'Autorità il 16 novembre 2022.

²⁵ Cfr. [Art. 54-bis del d.lgs. n.165/2001](#).

Il RPCT predispose, trasmette al Consiglio d'amministrazione ed al Nucleo di Valutazione e pubblica nel sito web dell'Ateneo una relazione recante i risultati dell'attività svolta, di norma entro il 15 dicembre di ogni anno.

Lo scorso 30 novembre 2022²⁶ ANAC ha disposto il differimento di tale scadenza al 15 gennaio 2023: la Relazione per l'anno 2022, è stata inoltrata dal RPCT al Consiglio d'amministrazione e Nucleo di Valutazione e pubblicata nell'apposito spazio della [sezione Amministrazione Trasparente](#) entro il termine indicato.

Dal 2019 è istituito il **Comitato di indirizzo sulla Prevenzione della Corruzione (CPC)**²⁷, coordinato dal **Referente del Rettore per la Trasparenza e l'Anticorruzione** Prof. Roberto Flor²⁸, con il compito di:

- definire le strategie di prevenzione della corruzione;
- definire il perimetro delle misure preventive e delle attività di monitoraggio e controllo individuate nel PIAO;
- fornire indirizzi per la pianificazione della formazione in materia di trasparenza e anticorruzione;
- fornire indirizzi per l'organizzazione di eventi in materia di diffusione della cultura della legalità.

Il CPC è attualmente così composto:

- prof. Roberto Flor, Associato per il settore scientifico disciplinare IUS/17- Diritto Penale,
- dott.ssa Elisa Silvestri, RPCT e Dirigente della Direzione Affari Istituzionali,
- dott. Marco Dal Monte, Responsabile dell'Area Trasparenza e Protezione Dati,
- dott. Alberto Maria Arena Agostino, Responsabile dell'UO Anticorruzione e Trasparenza,
- avv. Linda Maria Frigo, Responsabile dell'Area Convenzioni, Centri e Partecipare e dell'UO Protezione Dati,
- prof.ssa Cecilia Pedrazza Gorlero, Associata per il settore scientifico disciplinare IUS/19 – Storia del Diritto Medievale e Moderno,
- prof. Jacopo Bercelli, Associato per il settore scientifico disciplinare IUS/10 – Diritto Amministrativo,
- prof. Sergio Moro, Associato per il settore scientifico disciplinare IUS/10 – Diritto Amministrativo,
- prof.ssa Elisa Lorenzetto, Associata per il settore scientifico disciplinare IUS/16 – Diritto Processuale Penale.

Tutti i dirigenti, per l'area di rispettiva competenza:

- concorrono alla definizione delle misure di prevenzione della corruzione;
- collaborano con il RPCT nell'individuazione e nel monitoraggio delle attività maggiormente esposte a rischio corruttivo;
- monitorano le attività maggiormente esposte a rischio corruttivo nelle proprie strutture, disponendo la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;

²⁶ Cfr. [Comunicato del Presidente ANAC](#).

²⁷ Decreto Rettoriale n. 10849/2019 del 30/10/2019.

²⁸ Decreto Rettoriale n. 431/2022 del 21/01/2022.



- garantiscono, per le proprie strutture, il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare e l'osservanza delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza previste dal PIAO;
- vigilano sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti.

In ciascuna struttura amministrativa viene individuato un **Referente Anticorruzione e Trasparenza (RAT)**, incaricato delle seguenti funzioni:

- monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione assegnati alla propria struttura di riferimento, in raccordo con il responsabile di struttura, al fine di favorire un presidio continuo delle misure previste - ferme restando le responsabilità in carico al soggetto competente in relazione all'organizzazione interna, alle competenze assegnate ed al ruolo dei soggetti che operano nella struttura;
- verificare regolarmente on line, sulla sezione [Amministrazione trasparente](#), lo stato delle pubblicazioni di competenza della struttura, sotto il profilo di completezza, aggiornamento, piena comprensibilità e formato dei dati pubblicati.

La competente UO Anticorruzione e Trasparenza aggiorna costantemente l'elenco dei Referenti Anticorruzione e Trasparenza²⁹, a disposizione nella specifica [pagina web](#).

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nelle Università sono svolte dal **Nucleo di Valutazione**, cui competono le seguenti funzioni:

- verificare - anche ai fini della [validazione](#) annuale della [Relazione sulla performance](#) – la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza e gli obiettivi della programmazione strategico-gestionale, sia in sede di pianificazione che di verifica;
- ove necessario, riferire ad ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- attestare annualmente, o secondo le diverse tempistiche indicate da ANAC, l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione on line;
- rendere parere preliminare in sede di adozione o modifica del Codice di comportamento e vigilare sulla sua applicazione.

Circa la costituzione attuale e le altre competenze istituzionali del Nucleo di Valutazione, si rinvia alla specifica [pagina web](#).

Il **Collegio di disciplina**, su proposta del Rettore, svolge l'istruttoria dei procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente e ricercatore ed esprime il parere sui provvedimenti da adottare; il Consiglio di Amministrazione, in conformità al parere, irroga la sanzione³⁰ o dispone l'archiviazione.

Circa la costituzione attuale e le competenze dettagliate del Collegio di disciplina, si rinvia alla specifica [pagina web](#).

L'Ufficio Legale quale **Ufficio di disciplina**, svolge l'istruttoria dei procedimenti disciplinari nei confronti del personale dirigente e tecnico-amministrativo; al termine del procedimento il Direttore Generale o l'Ufficio di disciplina, a seconda della gravità del comportamento contestato, irroga la sanzione³¹.

²⁹ All'interno della Direzione Affari Istituzionali è presente la RPCT, dott.ssa Elisa Silvestri, e il relativo ufficio di supporto, U.O. Anticorruzione e Trasparenza, pertanto non si è ritenuto necessario nominare alcun Referente.

³⁰ Censura, sospensione dall'ufficio e dallo stipendio fino ad un anno, revocazione, destituzione senza o con perdita del diritto a pensione o ad assegni, a seconda della gravità delle mancanze.

³¹ Rimprovero verbale o scritto, censura, multa di importo variabile da una ad un massimo di quattro ore di retribuzione, sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a dieci giorni o da 11 giorni fino ad un massimo di sei mesi, licenziamento con preavviso, licenziamento senza preavviso.



Tutti i dipendenti ed i collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Università sono chiamati ad osservare le misure contenute nel PIAO e a segnalare situazioni di illecito: la violazione delle misure di prevenzione previste dal PIAO costituisce illecito disciplinare³².

³² [Legge 190/2012, art. 1, co. 14.](#)

2.4 Obiettivi di performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Università degli Studi di Verona, in ottemperanza al principio di uguaglianza e di non discriminazione sanciti dalla nostra Costituzione, dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, dalla Convenzione europea per i diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, dalla direttiva n. 2/2019 del Ministero della Pubblica amministrazione e del sottosegretariato alle pari opportunità, nonché dallo Statuto e dal Codice Etico di Ateneo, elabora gli obiettivi di performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, nonché in ordine a prevenire e contrastare ogni forma di violenza fisica e psicologica, di molestia e di discriminazione, che confluiscono annualmente nel PIAO, in continuità con il previgente Piano Triennale di Azioni Positive.

Per il triennio 2023-2025 il CUG individua i seguenti assi d'intervento:

1. Sensibilizzazione, informazione e formazione per la promozione delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni, alle molestie sessuali e ad ogni forma di violenza;
2. Iniziative di promozione del benessere organizzativo e dell'equilibrio tra tempi di lavoro, di studio e di vita personale.

Il CUG realizza la propria attività di terza missione, di concerto con le politiche e la strategia di Ateneo, organizzando e/o concedendo il proprio patrocinio e/o contributi economici a seminari, incontri, tavole rotonde e spettacoli per sensibilizzare il personale e la componente studentesca dell'Ateneo, nonché la cittadinanza su tematiche attinenti alle pari opportunità, alla conciliazione tra vita lavorativa e personale, alle forme di discriminazione, realizzando una solida collaborazione con gli enti locali e con le associazioni del territorio interessate a valorizzare tali questioni; in particolare in occasione di ricorrenze con particolare valore simbolico, quali: la Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne (25 novembre), il Transgender day of remembrance (20 novembre), la Giornata europea per la parità retributiva (28 febbraio), la Giornata internazionale dei diritti della donna (8 marzo), la Giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia (17 maggio).

Il CUG promuove iniziative di formazione rivolte al personale d'Ateneo e alla componente studentesca, particolarmente alle scuole di dottorato e a quelle soggettività tradizionalmente più esposte (borsisti, assegnisti, specializzandi), per diffondere la conoscenza del ruolo della Consigliera di Fiducia e dello Sportello di ascolto e di supporto psicologico per il disagio lavorativo, e per rendere studentesse/i, borsiste/i, assegniste/i, specializzande/i, maggiormente consapevoli delle nozioni di discriminazione, molestie e mobbing.

Il CUG conferma la collaborazione con la Consigliera di fiducia - figura chiamata a prevenire, gestire e risolvere efficacemente i casi di molestie, mobbing e discriminazioni del personale e della componente studentesca – e supporta l'offerta di uno Sportello di ascolto e di supporto psicologico per il disagio lavorativo- spazio neutro riservato alle/ai dipendenti dell'Ateneo, presso cui trovare ascolto e sostegno per gestire le problematiche relative al disagio lavorativo quali situazioni di conflittualità, situazioni di stress, calo motivazionale.

Il CUG promuove la relazione con il Comitato scientifico per l'inclusione e l'accessibilità di Ateneo e con i referenti dei Dipartimenti, favorendo l'organizzazione di iniziative di concerto sulle tematiche che intrecciano la competenza dei due organi e attività di sensibilizzazione trasversale che coinvolgano a tutti i livelli la comunità universitaria, potenziando i servizi e migliorando le pratiche che riescano a contrastare comportamenti discriminatori (anche involontari) dovuti a una scarsa diffusione della cultura dell'inclusione.

Il CUG sostiene le iniziative volte a monitorare e salvaguardare il benessere psicologico degli studenti e del personale universitario, in tutte le articolazioni lavorative in cui questo si trova ad operare. In particolare, il CUG promuove e coordina la realizzazione del progetto di performance **“Promozione del benessere psicologico di studenti nel rispetto dei principi di pari opportunità e non discriminazione”**.



L'Ateneo sostiene l'attività del CUG rivolta a favorire la conciliazione tra vita professionale e vita personale, in particolare tramite:

- a. il sostegno al nido di infanzia universitario "Baby Ateneo";
- b. la conferma della convenzione che consente ai dipendenti e agli studenti (e ai loro figli minorenni) di utilizzare i servizi del CUS- Scienze motorie fruendo di un sostegno economico;

Inoltre, il CUG, nell'ambito delle proprie competenze, sostiene:

- la promozione del Bilancio di genere, per monitorare lo stato dell'arte e progettare contestualmente alla Governance un futuro come Ateneo aperto alle pari opportunità e all'accoglimento della sfida della diversità di genere;

- la promozione del Piano per l'equilibrio di genere - *Gender Equality Plan* (GEP), importante documento di programmazione volto a realizzare politiche di *gender balance* fra vita e lavoro, promuovendo una corretta politica di reclutamento e avanzamento di carriera del personale ed evitando la segregazione orizzontale e delle asimmetrie di genere nei corsi di studio, rimuovendo le disuguaglianze di genere nei processi decisionali, favorendo l'eccellenza nella ricerca e nella didattica e proponendo l'integrazione delle variabili sesso/genere nei programmi e nei contenuti di ricerca e di didattica.



SEZIONE 3: Organizzazione e capitale umano

Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa e le attività svolte dall'Ateneo, con riguardo all'organizzazione del lavoro agile, alle politiche di programmazione e reclutamento del personale, al Piano delle iniziative di formazione rivolte allo stesso.

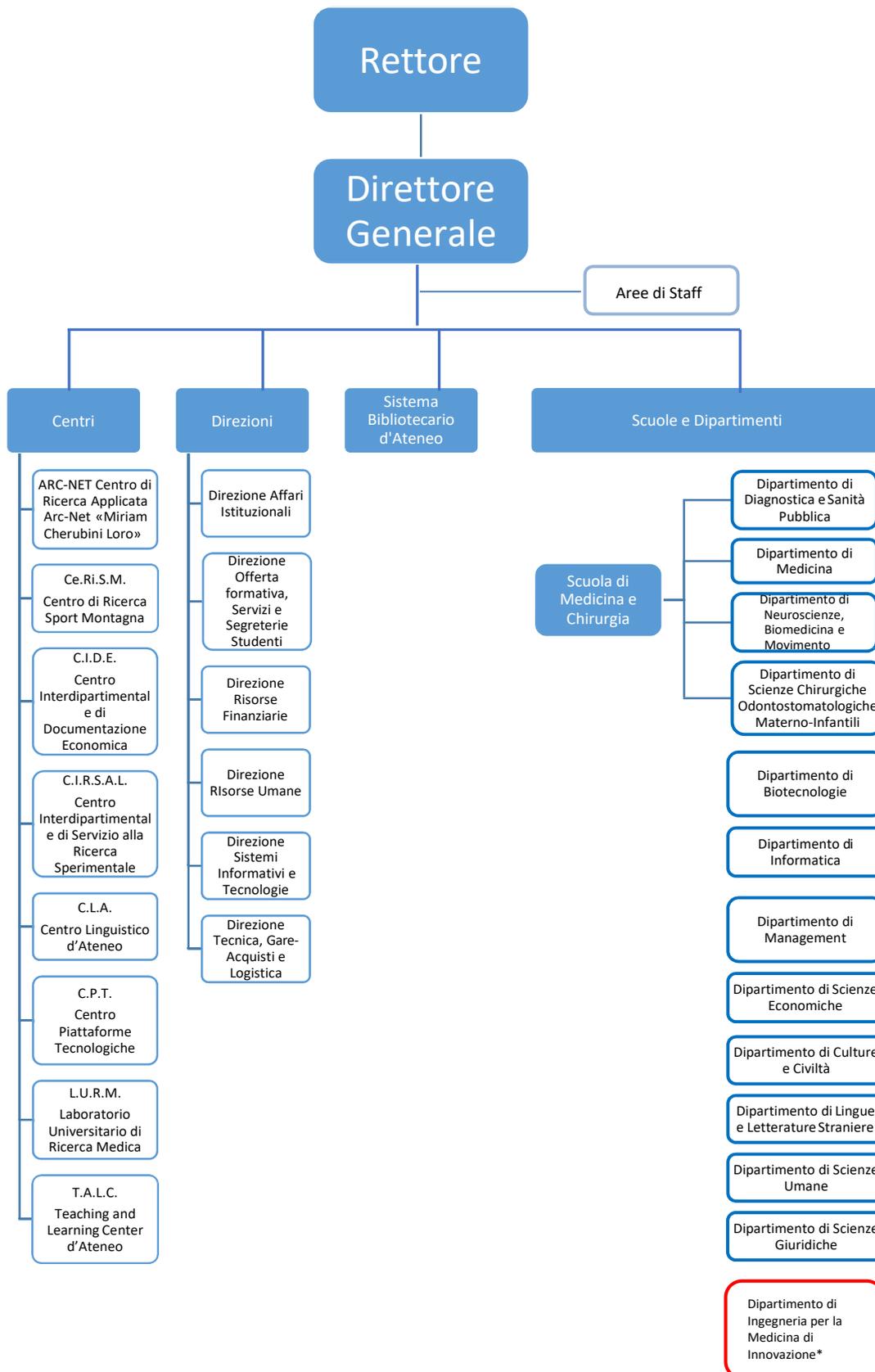
3.1 Struttura organizzativa dell'Ateneo

L'Università degli Studi di Verona ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dal vigente Statuto. Gli organi di governo sono il Rettore, il Direttore Generale, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli organi di controllo sono il Nucleo di Valutazione e il Collegio dei Revisori dei Conti. Sono inoltre previsti i seguenti organismi: Presidio della Qualità, Comitato Unico di Garanzia e Collegio di Disciplina.

Le attività di ricerca e didattica sono affidate ai 13 Dipartimenti - il Dipartimento di Ingegneria per la Medicina di Innovazione, già istituito, sarà attivato nel corso del 2023 - di cui 6 di eccellenza (periodo 2023-2027).

Completano il quadro la Scuola di Dottorato e la Scuola di Medicina e Chirurgia cui è affidato il coordinamento, la razionalizzazione e la gestione dei corsi di studio che prevedono il coinvolgimento di più strutture dipartimentali.

La struttura complessiva dell'Ateneo è rappresentata in sintesi dall'organigramma di seguito riportato:



* Il Dipartimento, già istituito, sarà definitivamente attivato nel corso del 2023.



Organigramma della Struttura amministrativo-gestionale e livelli di responsabilità organizzativa

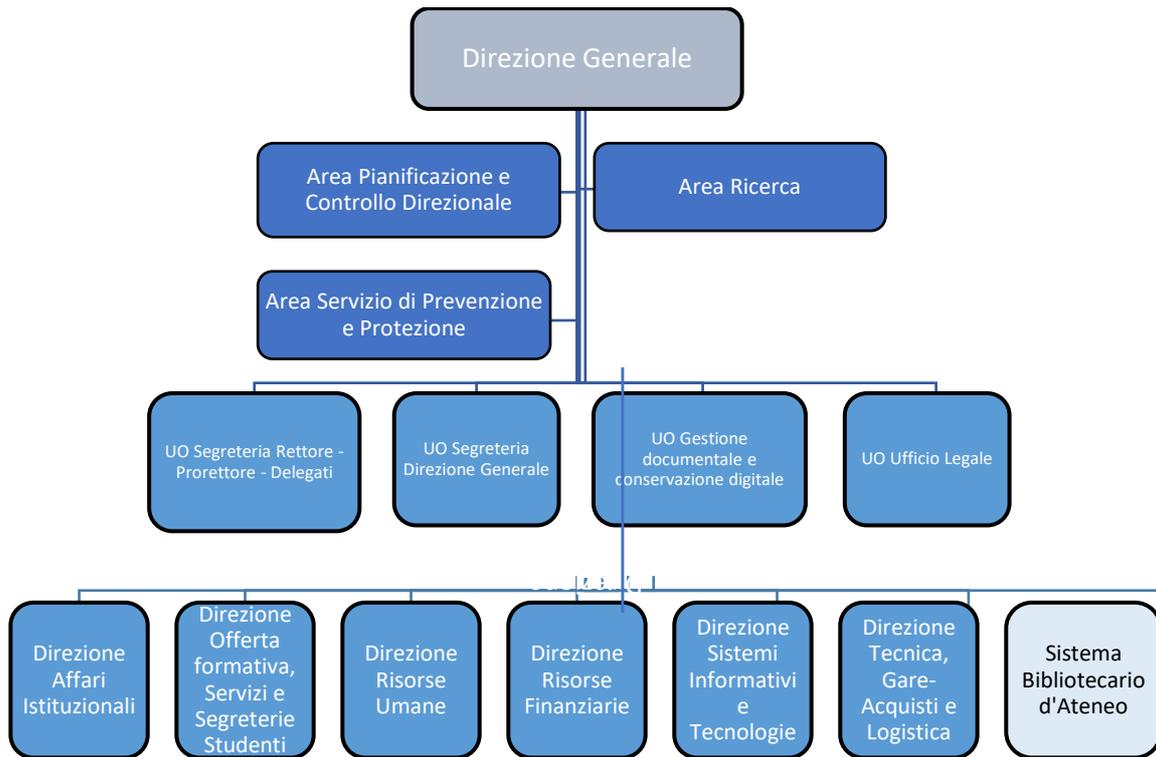
La responsabilità dell'organizzazione complessiva dei servizi, delle risorse strumentali e della gestione del personale tecnico e amministrativo è affidata alla Direzione Generale.

La struttura gestionale che afferisce alla Direzione Generale è articolata come segue:

- Direzione Affari Istituzionali
- Direzione Offerta Formativa, Servizi e Segreterie Studenti
- Direzione Risorse Finanziarie
- Direzione Risorse Umane
- Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie
- Direzione Tecnica, Gare-Acquisti e Logistica
- Sistema Bibliotecario di Ateneo

Alla Direzione Generale, inoltre, afferiscono direttamente le seguenti Aree e Unità Operative in staff come di seguito riportato:

- Area Pianificazione e Controllo Direzionale
- Area Ricerca
- Area Servizio di Prevenzione e Protezione
- o Segreteria Rettore - Prorettore - Delegati
- o Segreteria Direzione Generale
- o Gestione documentale e conservazione digitale
- o Ufficio Legale



Ciascuna Direzione - struttura complessa avente la piena responsabilità di un ambito multifunzionale di particolare ampiezza e/o valenza strategica - è al suo interno articolata in Aree, con responsabilità di uno più settori funzionali; le Aree possono essere a loro volta organizzate in Unità organizzative, cui è affidato il presidio di un settore gestionale omogeneo.

I livelli di responsabilità attualmente previsti dal modello organizzativo-gestionale adottato nell'Ateneo sono i seguenti:

- Direttore Generale
- Responsabile di I livello: Personale Dirigente
- Responsabile di II livello: Responsabile di Area o Struttura complessa
- Responsabile di III livello: Responsabile di Unità Organizzativa
- Personale titolare di Funzione Specialistica

Nella tabella seguente è riportata la composizione (al **1/1/2023**) del personale universitario (personale docente, ricercatori, CEL, personale dirigente e tecnico-amministrativo) in termini di numerosità (Fig.1), mentre i grafici ne illustrano l'articolazione proporzionale (Fig.2-3):

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professore Ordinario	192	Direttore Generale e Dirigenti	7*
Professore Associato	397	Personale Tecnico Amministrativo	721
Professore Associato conf. tempo pieno da altro Ateneo (L. 240/10 Art.6 c11)	1	PTA Tecnologo (t.det.)	3
Ricercatore t.ind.	58	Personale Tecnico Amministrativo t.det.	34
Ricercatore t.det. (di cui RTDa: 98)	191	CEL	37
Docente a contratto (A.A. 2022-2023)	882		
Totale personale docente	1721	Totale personale TA e assimilato	802
		TOTALE COMPLESSIVO	2523

*n.2 Dirigenti in aspettativa

Figura 1 - Consistenza numerica Personale Docente e PTA

Personale docente

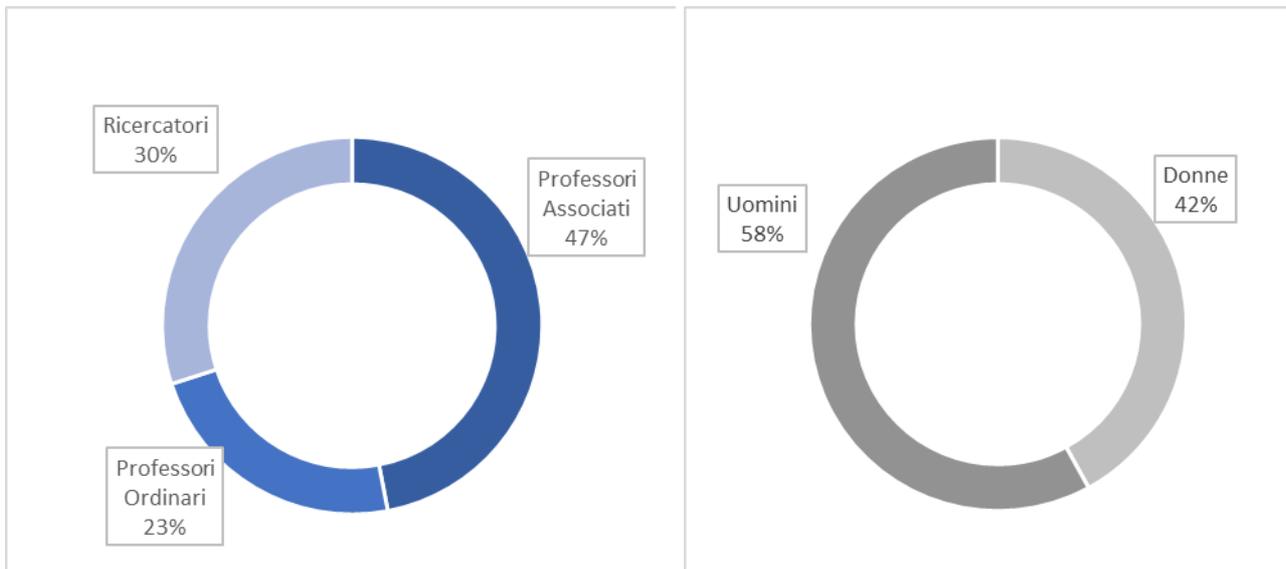


Figura 2 - Personale docente per Ruolo e genere

Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

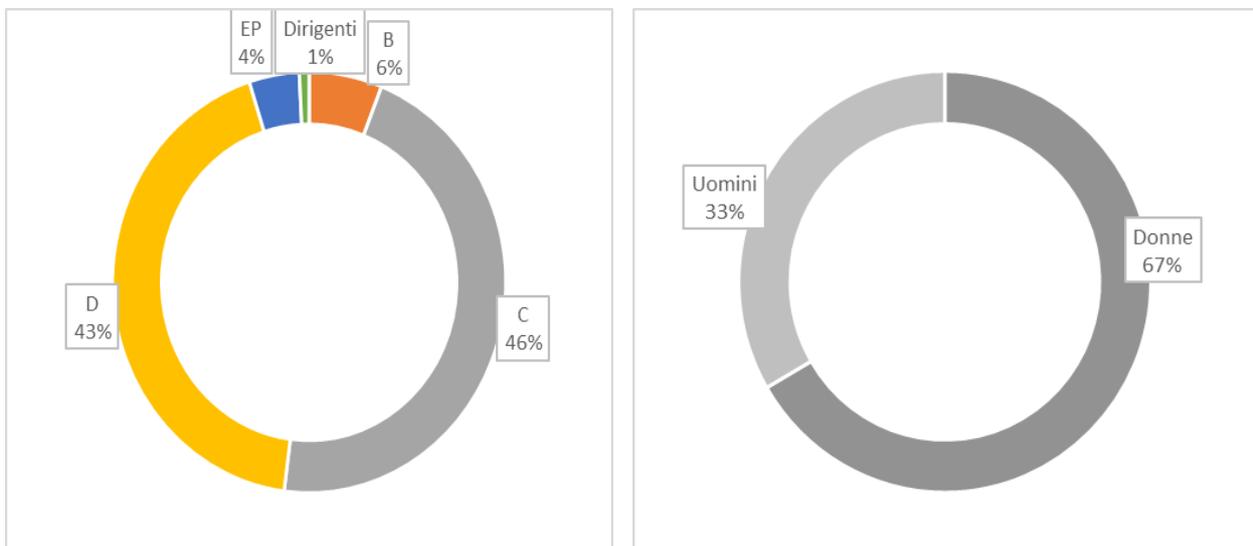


Figura 3 - Personale TA e bibliotecario per Categoria e genere

Il grafico e la tabella che seguono riportano la distribuzione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per struttura di appartenenza (dato al 1/1/2023), suddiviso per genere (Fig.4) e inquadramento (Fig.5):

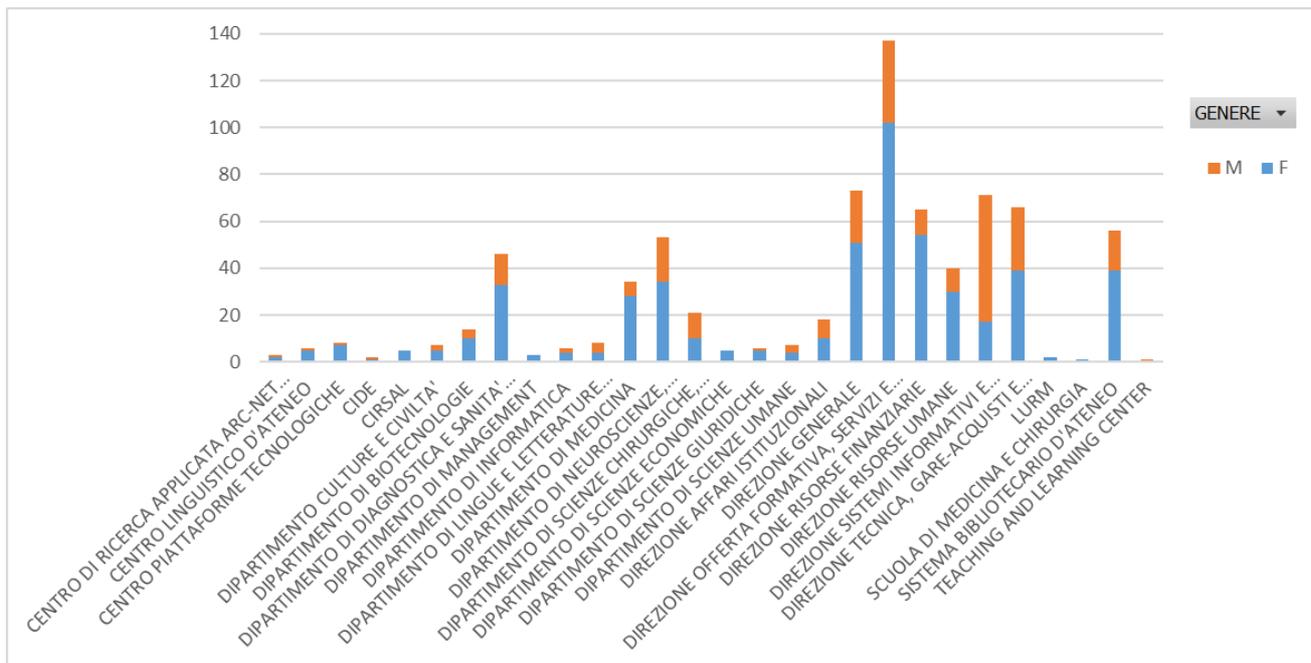


Figura 4- Personale TA e bibliotecario: distribuzione per struttura di appartenenza e genere

STRUTTURA	CAT. B	CAT. C	CAT. D	CAT. EP	Dirigente	Tecnologo	Totale
Direzioni e SBA							
DIREZIONE GENERALE	2	29	38	4			73
DIREZIONE AFFARI ISTITUZIONALI		5	10	2	1		18
DIREZIONE OFFERTA FORMATIVA, SERVIZI E SEGRETERIE STUDENTI	6	94	32	4	1		137
DIREZIONE RISORSE FINANZIARIE	5	39	16	4	1		65
DIREZIONE RISORSE UMANE	2	24	10	3	1		40
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGIE		31	36	3	1		71
DIREZIONE TECNICA, GARE-ACQUISTI E LOGISTICA	23	22	16	4	1		66
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	3	26	26	1			56
Totale Direzioni e SBA	41	270	184	25	6	0	526
Scuole e Dipartimenti							
DIPARTIMENTO CULTURE E CIVILTÀ'		4	1	1		1	7
DIPARTIMENTO DI BIOTECNOLOGIE		3	10			1	14
DIPARTIMENTO DI DIAGNOSTICA E SANITÀ' PUBBLICA		18	28				46
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT		2	1				3
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA		5	1				6
DIPARTIMENTO DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE		5	3				8
DIPARTIMENTO DI MEDICINA	1	10	23				34
DIPARTIMENTO DI NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	4	13	31	4		1	53
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI		5	16				21
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE		3	2				5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE		3	2	1			6
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE		3	3	1			7
SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA			1				1
Totale Scuole e Dipartimenti	5	74	122	7	0	3	211
Centri							
CENTRO DI RICERCA APPLICATA ARC-NET MIRIAM CHERUBINI LORO - ALLEATI PER LA RICERCA SUL CANCRO			3				3
CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO	2	1	3				6
CENTRO PIATTAFORME TECNOLOGICHE			8				8
CIDE			2				2
CIRSAL		3	1	1			5
LURM			2				2
TEACHING AND LEARNING CENTER		1					1
Totale Centri	2	5	19	1	0	0	27

Figura 5 - Personale TA e bibliotecario: distribuzione per struttura di appartenenza e Ruolo

A seguire infine, la consistenza del personale TA e bibliotecario, suddiviso per Area professionale di appartenenza, inquadrato per genere (Fig.6) e rappresentazione dell'età media (Fig.7), per genere e profilo professionale.

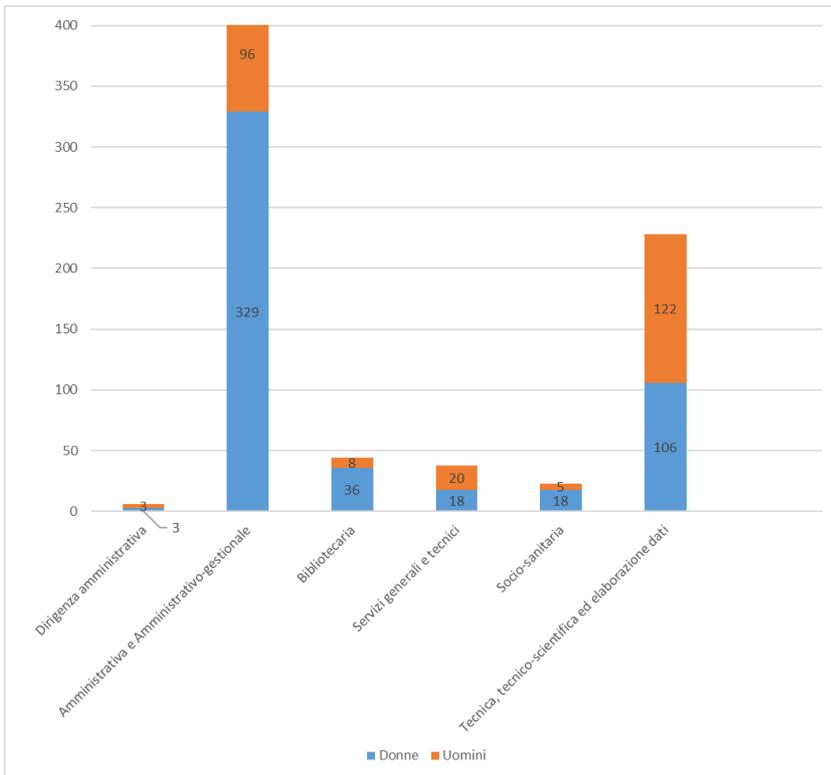


Figura 6 - Personale PTA e bibliotecario per Area professionale e genere

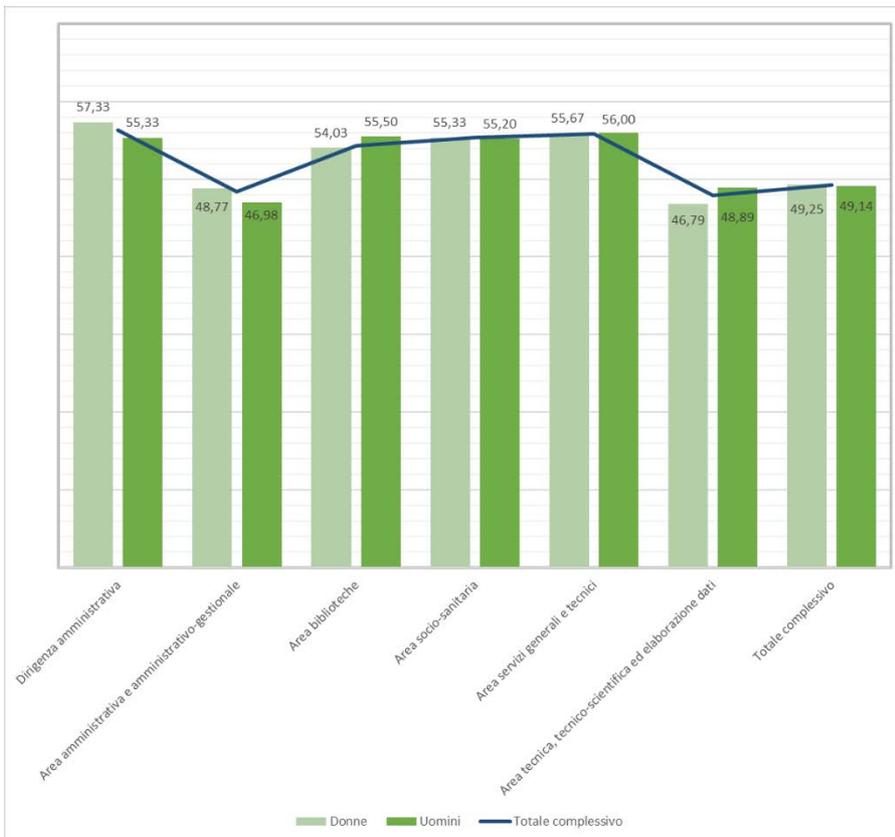


Figura 7- Età media personale TA e bibliotecario per Area professionale e genere

3.1.1 Processo di riorganizzazione dell'amministrazione – evoluzione dell'assetto organizzativo

L'attuale assetto organizzativo della struttura amministrativo-gestionale dell'Ateneo, con decorrenza 1° gennaio 2023, è stato adottato con Decreto del Direttore Generale, in conformità a quanto previsto dalla legge n. 240 del 30/12/2010.

La riorganizzazione è nata da un elaborato processo di analisi organizzativa complessiva e di contesto; l'attuale profilo organizzativo è il risultato di un processo di riorganizzazione intrapreso nell'anno 2020, mediante interventi, succedutesi nel tempo e articolati per fasi, di sperimentazione gestionale della struttura organizzativa del personale tecnico amministrativo, che hanno gradualmente modificato l'assetto della struttura amministrativo-gestionale.

Tutti i provvedimenti sono reperibili in Amministrazione trasparente > Disposizioni generali > Atti generali > Decreti del Direttore Generale, al seguente percorso: <https://www.univr.it/it/atti-general>

Il processo di riorganizzazione ha interessato l'intero assetto dell'Amministrazione Centrale: l'articolazione interna di tutte le strutture Direzionali è stata, nelle varie fasi di riorganizzazione, oggetto di revisione, prevedendo, ove reputato opportuno, sostanziali riallocazioni di funzioni e attività ispirate a principi di miglior coordinamento e integrazione dei processi, nonché provvedimenti di revisione dimensionale, in ottica di miglior bilanciamento e di più efficace presidio delle attività, con conseguente aggiornamento della dotazione organica.

Gli obiettivi connessi hanno dato attuazione alle seguenti finalità:

- ottimizzazione e snellimento dei processi amministrativi;
- continuo miglioramento dei servizi offerti, in un'ottica di orientamento all'utenza, interna ed esterna;
- sviluppo di strumenti organizzativi di coordinamento e integrazione, nel rispetto dell'autonomia e responsabilità, al fine di condividere strategie e azioni comuni;
- valorizzazione delle risorse umane, da attuarsi tramite iniziative di sviluppo professionale.

Parallelamente, hanno trovato attuazione le attività di definizione e svolgimento, svolte in successione, di ricognizione delle competenze possedute dal Personale tecnico-amministrativo (anno 2020, progetto Notorius) e di mappatura integrale, analitica e quantitativa, dei processi gestionali d'Ateneo (2021-2022).

Gli obiettivi connessi hanno attuato le seguenti finalità:

- organizzazione del lavoro per competenze;
- revisione e consolidamento dell'informatizzazione dei processi;
- razionalizzazione della gestione delle risorse;
- esplicitare il fabbisogno di competenze dell'organizzazione;
- erogazione di percorsi di formazione specifica, in coerenza con i bisogni formativi;
- creazione - attraverso l'analisi combinata di competenze possedute dal personale tecnico-amministrativo e il fabbisogno di competenze necessarie alla gestione dei processi mappati - di una matrice informativa di supporto ai processi di gestione dell'organizzazione, in grado di approntare efficaci misure di risposta a eventuali deficit organizzativi, ponendo le basi per l'allocazione ottimale del personale.

Naturale corollario del processo – complessivamente inteso, di riorganizzazione e mappatura dei processi d'Ateneo – sarà infine l'emanazione, nel 2023, di un nuovo sistema di pesatura delle posizioni organizzative, delle funzioni specialistiche e tecniche di laboratorio, coerente con la nuova chiave di lettura dell'organizzazione, che individua i processi quale fulcro posto al centro delle azioni, attuali e future, di analisi ed evoluzione degli assetti organizzativi.

In sintesi: VALORE PUBBLICO

L'insieme delle azioni di revisione organizzativa, ricognizione delle competenze e mappatura dei processi ha consentito la creazione di un sistema di servizi in grado di:

- aumentare l'efficacia e la tempestività delle azioni di risposta agli interessi e alle esigenze degli *stakeholders* interni ed esterni;
- aumentare la produttività del personale tecnico-amministrativo, con conseguente incremento dell'economicità dell'azione amministrativa.

3.2. Organizzazione del lavoro agile

L'insorgere della pandemia degli ultimi due anni ha reso necessario il massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, imprimendo giocoforza una forte accelerazione ai processi di dematerializzazione. L'Università degli Studi di Verona ha affrontato l'emergenza sanitaria applicando la nuova modalità di svolgimento delle attività lavorative e delocalizzando i processi e le procedure amministrative.

Terminata la fase emergenziale, il "lavoro agile" è divenuta una modalità ordinaria alternativa di svolgimento della prestazione lavorativa, imponendo una revisione dei modelli organizzativi in conformità a tale nuova modalità.

La presente sotto-sezione contenuta nella precedente edizione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 giugno 2022, conteneva:

- l'analisi del lavoro agile svolto nel periodo emergenziale, con disciplina straordinaria sino al 30 ottobre 2021 e con disciplina ordinaria a decorrere dal 01 novembre 2022,
- l'elenco dei macroprocessi, derivato dalla mappatura dei processi, con l'eseguibilità o meno in modalità agile,
- la verifica attraverso i dati di *Good Practice* del livello medio di soddisfazione degli *stakeholder* per gli anni 2019 e 2020 sui servizi relativi a didattica, ricerca, personale, comunicazione, biblioteche, sistemi informativi, logistica, orientamento in ingresso (per studenti del 1° anno), job placement (per studenti iscritti ad anni successivi), dai quali risultava un grado di soddisfazione nel 2020 pressoché equivalente a quello dell'anno prima, nonostante il ricorso massivo al lavoro agile,
- le misure per la sicurezza informatica dei dati in particolare nei seguenti ambiti: Social Collaboration, Security, Mobility, Workspace Technology, Firma digitale e SPID.

Il predetto documento prevedeva inoltre le seguenti azioni:

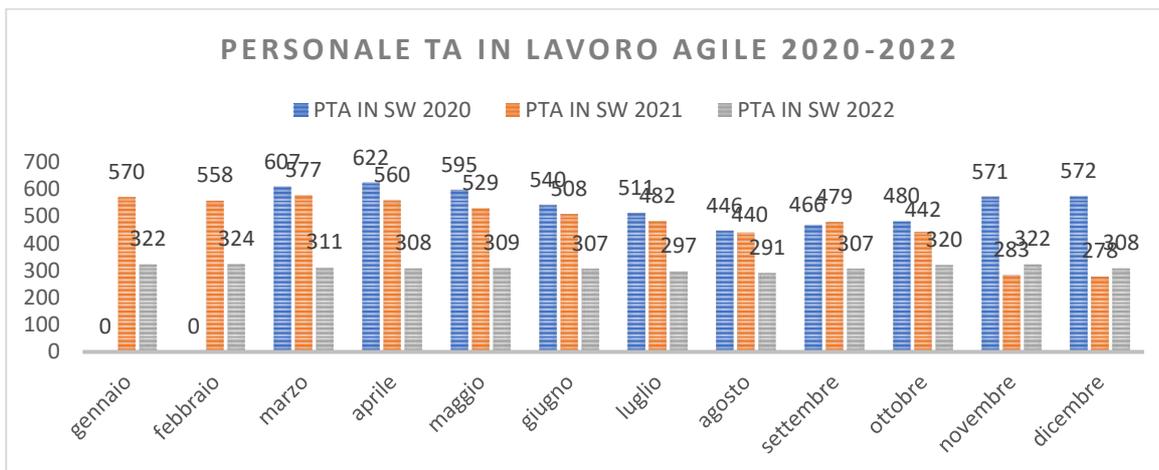
1. l'approvazione di un Regolamento per il lavoro agile e di un Regolamento per il lavoro da remoto,
2. il miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa misurabile in termini di tempi di evasione delle procedure, una riduzione del tasso di assenza e una riduzione dei costi. L'efficacia di tali azioni avrebbe potuto essere misurata indirettamente tramite questionari di *Customer Satisfaction* (CS) somministrati ai fruitori dei servizi svolti in modalità di lavoro agile,
3. la previsione di un apposito modulo nel Piano Formativo per il personale PTA,
4. la definizione di obiettivi da conseguire, assegnati alle diverse aree dirigenziali, i cui risultati avrebbero dovuto essere misurati attraverso il perseguimento di precisi *target* di *performance* organizzativa ed individuale. La performance organizzativa doveva in particolare riguardare gli aspetti di economicità del lavoro agile attraverso l'analisi dei costi

energetici, delle immobilizzazioni e dei materiali di consumo.

Da quanto si può vedere dal grafico sottostante, il numero del personale T.A. che ha sottoscritto un accordo e che ha usufruito di giornate in lavoro agile nel 2022, corrisponde a circa il 40% del personale in servizio al 31/12/2022 (765 unità tra personale TD e TI).

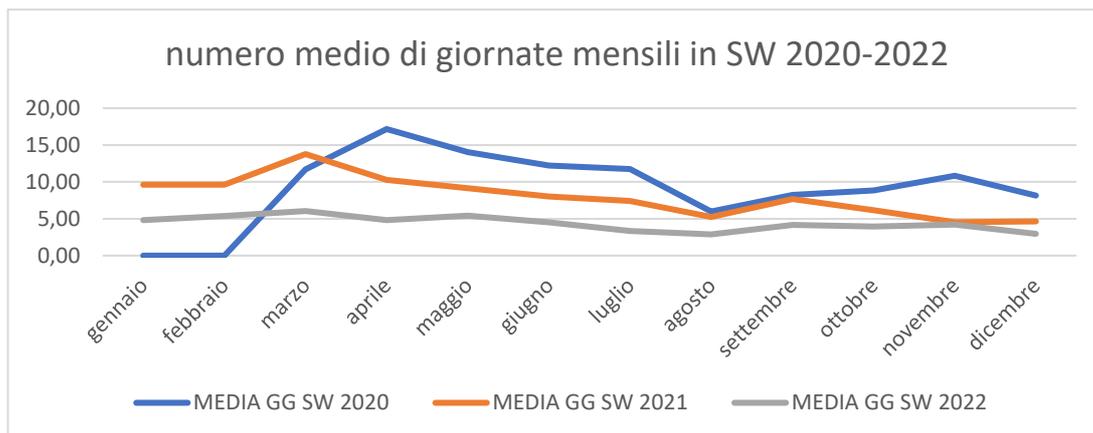
Il dato risulta inferiore rispetto agli anni precedenti, con un andamento mensile più costante.

Questa situazione può essere letta in relazione al graduale allentamento delle misure sociali di distanziamento e della ripresa in presenza delle attività e dei servizi.



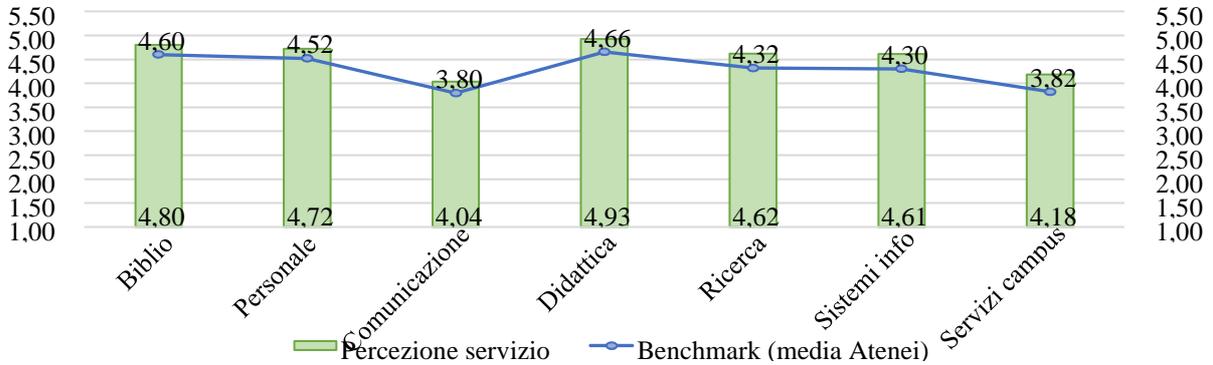
Nonostante un numero di accordi comunque considerevole, dal grafico sottostante si può vedere la **flessione delle giornate mensili usufruite** in modalità agile nel 2022 rispetto agli anni precedenti, che si aggira mediamente su poco più di una giornata settimanale.

La gran parte degli accordi sono stati sottoscritti per un giorno alla settimana, al fine di garantire la funzionalità dei servizi in presenza.

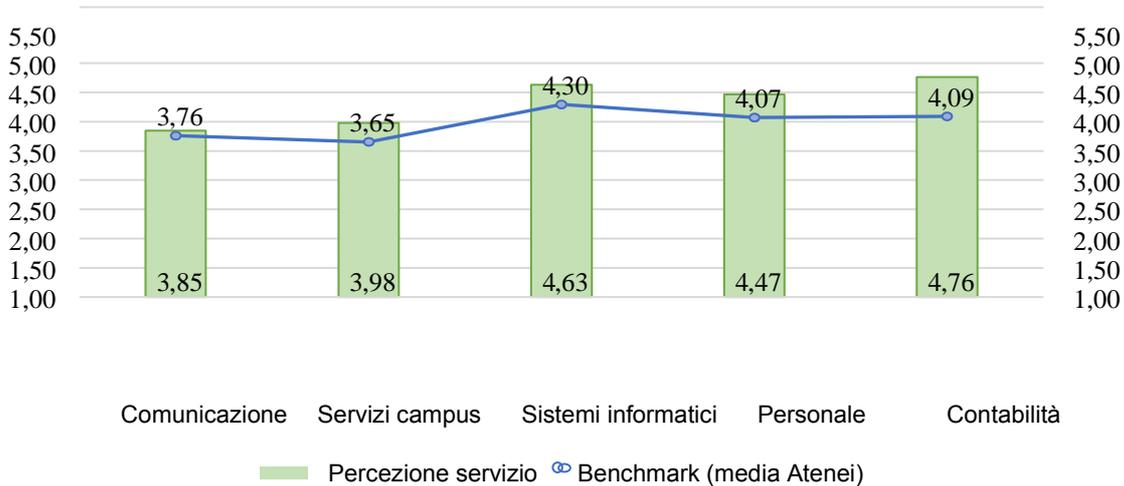


Il livello medio di efficacia percepita dagli *stakeholder* e verificata attraverso i dati di *Good Practice*, anche per l'anno 2021, come negli anni precedenti (2019-2020), si è mantenuto superiore alla media degli altri Atenei in tutti i servizi, come risulta dai seguenti dati:

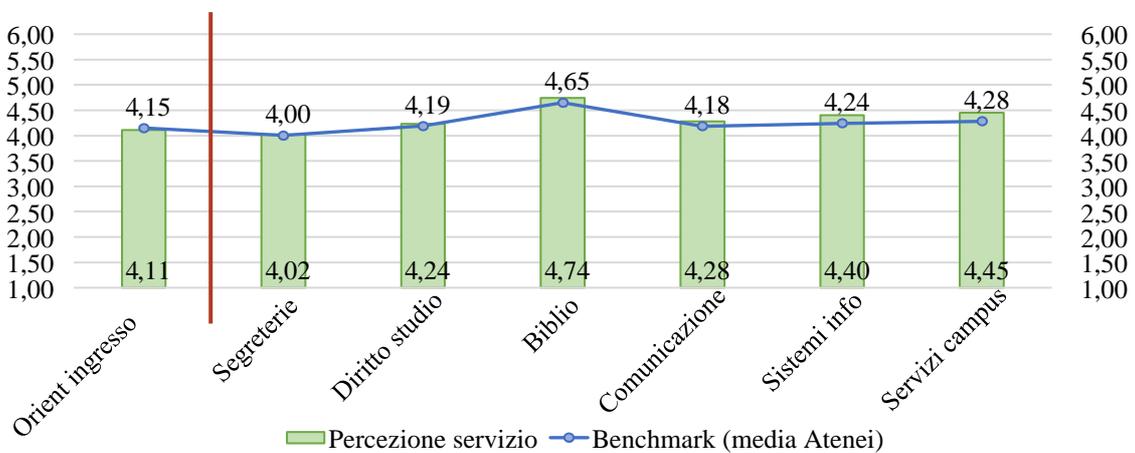
DOCENTI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI



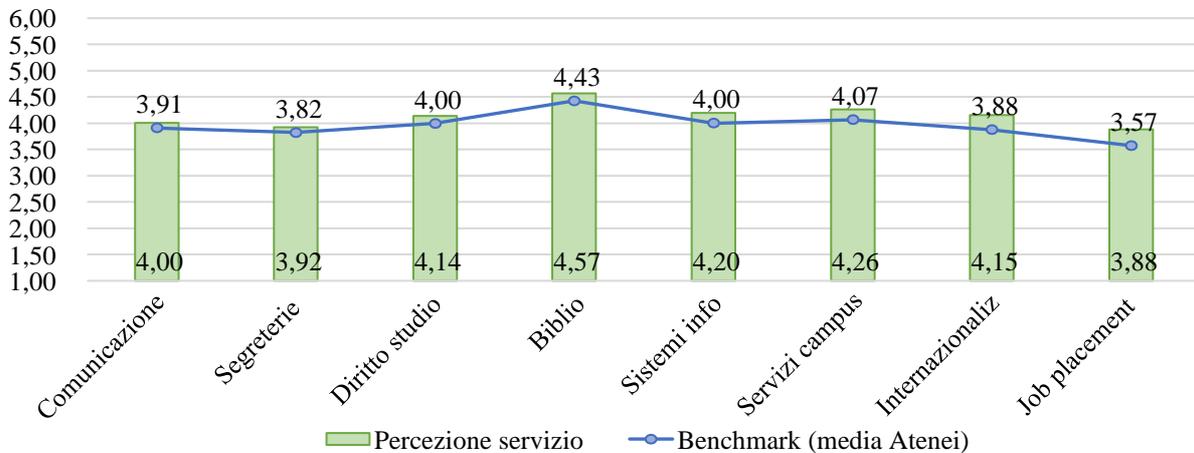
PERSONALE TA



STUDENTI ISCRITTI AL PRIMO ANNO



STUDENTI ISCRITTI AD ANNI SUCCESSIVI



Azioni intraprese nel corso del 2022

A poco più di sei mesi di distanza dal precedente documento, questo Ateneo ha adottato il Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, in conformità alle indicazioni presenti nell'ipotesi di CCNL del comparto Istruzione e Ricerca, periodo 2019-21, datata 23/11/2022 e previo accordo con le RSU e le organizzazioni sindacali.

Tale Regolamento definisce in particolare:

- la possibilità di svolgere una giornata settimanale di lavoro agile per tutti i/le dipendenti che svolgono attività eseguibili da remoto, secondo la mappatura dei processi di Ateneo, con possibilità di estensione a due giornate per una percentuale di dipendenti che si trovano in particolari situazioni di cura personale o familiare,
- l'inserimento nell'accordo individuale di obiettivi quantificabili e le modalità di verifica del raggiungimento degli stessi
- le caratteristiche delle attività espletabili in lavoro agile e le modalità di svolgimento dello stesso,
- le tutele dei/le lavoratori/trici, quali la sicurezza sul lavoro, il diritto di disconnessione, la pari opportunità rispetto ai percorsi professionali e formativi,
- le modalità di utilizzo della strumentazione tecnologica e le misure di salvaguardia dei dati e delle informazioni utilizzate.

Il Regolamento prevede inoltre la creazione di un Osservatorio permanente sul lavoro agile che verrà gestito dal Comitato Unico di Garanzia, con il supporto della Direzione Risorse Umane e che annualmente raccoglierà dati e informazioni circa l'andamento del lavoro, il suo impatto sul funzionamento dell'Amministrazione e sull'organizzazione di vita dei/le lavoratori/trici, e li trasmetterà al Rettore, al Direttore Generale e alle Organizzazioni Sindacali. Rileverà inoltre le situazioni di particolare difficoltà dei lavoratori che non dovessero riuscire ad accedere a tale modalità di lavoro pur avendone i requisiti cercando di risolvere i problemi che si presenteranno nell'ottica del raggiungimento del benessere organizzativo e della soddisfazione dei lavoratori.

I nuovi accordi possono essere di durata annuale, vengono sottoscritti dal/la dipendente interessato/a e il/la suo/a Direttore/trice di Dipartimento/Scuola/Centro o Dirigente e prevedono in particolare:

- 1) le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, l'indicazione delle giornate e dei luoghi in cui si svolge la prestazione, al fine del riconoscimento di un eventuale infortunio,
- 2) gli obiettivi quantificabili condivisi con il/la proprio/a Dirigente/Direttore/trice e le relative



modalità di verifica, attraverso la stesura di report mensile sull'andamento dell'attività svolta e un report finale sui risultati conseguiti,

- 3) la fascia di contattabilità lavorativa e la fascia di disconnessione,
- 4) la specificazione di misure inerenti alla custodia e riservatezza dei dati trattati e un'informativa della sicurezza sul lavoro.

Al fine di monitorare la performance organizzativa, di struttura e individuale, gli accordi individuali, ove possibile, contemplano obiettivi riferibili a quelli che discendono dal Piano Strategico e contenuti nel PIAO o a obiettivi di struttura.

Azioni da intraprendere

Ulteriori azioni da intraprendere nel corso del 2023 sono:

- la revisione dell'informativa sulla sicurezza dei lavoratori
- l'approvazione di un Regolamento per il lavoro da remoto
- la predisposizione di appositi corsi di formazione per il personale Tecnico amministrativo,
- la predisposizione di questionari di *Customer Satisfaction* somministrati ai dipendenti dell'Ateneo fruitori dei servizi svolti in modalità di lavoro agile

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Quadro normativo di riferimento

L'Ateneo valuta l'azione strategica in materia di programmazione delle risorse umane in relazione alla capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa e alla stima del trend delle cessazioni.

Con riferimento ai vincoli di spesa è bene ricordare che la normativa vigente definisce i criteri relativi alle possibilità di reclutamento delle Università e fissa il limite delle risorse derivanti dalle cessazioni dell'annoprecedente utilizzabili a tale scopo.

In particolare, il **D.L. 25 giugno 2008, n. 112**, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 prevede che il sistema delle università statali, a decorrere dall'anno 2018, possa 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 nell'anno precedente.

Il successivo **D.Lgs. 29 marzo 2012, n. 49** disciplina gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e all'indebitamento di ciascuna Istituzione Universitaria. In particolare l'art. 7 definisce i limiti per le spese di personale e per l'indebitamento che, per quanto espressamente previsto dal comma 6, vengono di volta in volta rimodulati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri da emanare entro il mese di dicembre antecedente al triennio di programmazione e avente validità triennale.

L'ultimo provvedimento recante le disposizioni per il rispetto dei suddetti limiti è il **DPCM del 24 giugno 2021** che si riferisce alla programmazione per il triennio 2021-2023. Esso dispone che, nel periodo preso in considerazione, è possibile utilizzare i P.O. sulla base di un contingente minimo di reclutamento per una spesa media non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente e prevede, esclusivamente per le università con migliori indicatori di bilancio, la possibilità di disporre di ulteriori margini.

Tali maggiori margini assunzionali sono espressamente indicati all'art.3, comma 2 lett. b) del citato DPCM con la previsione che, per ciascun Ateneo che al 31 dicembre dell'anno precedente riporti un valore dell'indicatore IP delle spese di personale (rapporto tra spese di personale ed entrate da



FFO e da tassazione studentesca) inferiore all'80% o un valore dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF superiore a 1, si possa procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con un ulteriore contingente, il cui importo è pari al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate (FFO + tassazione studentesca al netto delle spese per fitti passivi) e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre dell'anno precedente.

L'indicatore per l'Ateneo di Verona stimato per il 2023 è pari a 74,22% (Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale 2023 – CdA 20 dicembre 2022).

3.3.1 La consistenza di personale

Segue la rappresentazione di dettaglio della consistenza del personale universitario al 1.1.2023.

PERSONALE DIRIGENTE	
Dirigenti	6*
Direttore Generale	1
Totale Dirigenti	7

*n.2 Dirigenti in aspettativa

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO A TEMPO INDETERMINATO					
Area	Categoria				Totale Area
	B	C	D	EP	
Area amministrativa e amministrativo-gestionale	9	237	131	23	400
Area biblioteche		20	23	1	44
Area socio-sanitaria	1	8	14		23
Area servizi generali e tecnici	38				38
Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		60	147	9	216
Totale Categoria	48	325	315	33	721



PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO A TEMPO DETERMINATO				
Area	Categoria			Totale Area
	C	D	Tecnologo	
Area amministrativa e amministrativo-gestionale	22	3		25
Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	2	7	3	12
Totale Categoria	24	10	3	37

COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI	Totale t. ind.
	37

PERSONALE DOCENTE	
Professore Ordinario	192
Professore Associato	397
Professore Associato conf. tempo pieno da altro Ateneo (L. 240/10 Art.6 c11)	1
Ricercatore t.ind.	58
Ricercatore t.det. (di cui RTDa: 98)	191
Totale	839

Per quanto riguarda la composizione di genere, si rimanda alle analisi di dettaglio di cui ai grafici e alle tabelle della sezione 3.1.

Previsioni Cessazioni personale TA 2023-2027

Anno	B	C	D	Ep	Dir	tot.
2023	1	10	4	3	0	18
2024	2	2	14	0	0	18
2025	2	10	7	4	0	23
2026	1	8	6	1	0	16
2027	6	11	3	1	2	23
tot.	12	41	34	9	2	98
Focus 2026-27	7	19	9	2	2	39

Previsioni Cessazioni personale docente 2023-2027

ANNO	PO	PA	RU	TOT
2022	6	7	4	17
2023	12	3	4	19
2024	5	3	1	9
2025	6	2	3	11
2026	12	10	5	27
2027	8	4	2	14
TOT	49	29	19	97
Focus 2026-2027	20	14	7	41



3.3.2 La programmazione strategica del personale TA

Il piano triennale del fabbisogno 2022-24 è stato elaborato nei primi mesi del 2022 ed approvato dagli Organi di Ateneo il 28 giugno 2022, nell'ambito dell'approvazione del PIAO 2022.

Esso si inserisce a monte dell'attività di programmazione complessivamente intesa ed ha il fine ultimo di garantire il miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti, ai cittadini ed alle imprese, attraverso la giusta allocazione del personale e delle relative competenze professionali.

La programmazione dei fabbisogni del personale 22-24 e la relativa attuazione in Piani annuali, in grado di cogliere dinamicamente gli aggiornamenti periodici dei fabbisogni di personale, consente di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili, perseguendo al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance, in termini di migliori servizi alla collettività.

Obiettivi

In generale il piano del fabbisogno di personale del triennio 2022-2024, approvato dagli Organi del 28 giugno 2022 persegue i seguenti obiettivi generali:

a) aumentare, in modo equilibrato, il numero di docenti, ricercatori e personale tecnico ed amministrativo di ruolo (e personale tecnico ed amministrativo a tempo determinato per il supporto di progettualità specifiche);

b) garantire il recupero del *turn-over* (100%), attraverso una distribuzione equilibrata delle risorse fra le varie strutture con l'uso dei modelli di riparto già adottati dall'Ateneo. Tali risorse potranno essere utilizzate, nel rispetto delle norme e dei limiti di legge, per il personale docente e ricercatore (*tenure track*) e per il personale tecnico ed amministrativo (progressioni economiche verticali);

c) potenziare la struttura tecnico amministrativa, oltre il recupero del *turn-over*, per poter garantire la presenza dei profili e delle competenze necessari a supportare l'Ateneo nelle sfide strategiche del prossimo futuro;

d) orientare l'utilizzo delle risorse straordinarie (in aggiunta alle ordinarie facoltà assunzionali) al raggiungimento di migliori indici nel rapporto fra personale e studenti e nel rapporto fra personale accademico e personale tecnico-amministrativo;

e) registrare dinamicamente la modifica dei fabbisogni di personale nei piani annuali di attuazione, mantenendo invariato l'investimento complessivo triennale, in seguito alla eventuale modifica della struttura organizzativa, anche di conseguenza alla conclusione delle procedure selettive già avviate, e in seguito a necessità organizzative specifiche che possono palesarsi.

L'obiettivo ultimo della programmazione 2022-24 e relativi aggiornamenti è rappresentato dalla necessità di garantire da un lato una adeguata qualità dei servizi offerti agli studenti, ai docenti e ai vari *stakeholders* che a diverso titolo interagiscono con il nostro Ateneo e dall'altro di irrinunciabile sviluppo organizzativo con il potenziamento della struttura tecnico-amministrativa, al fine di supportare adeguatamente l'Ateneo sia nelle attività istituzionali ordinarie, ma anche e soprattutto lungo il percorso di crescita delineato nel Piano Strategico di sviluppo per il periodo 2023-25 (presentato e approvato in SA e CdA riunioni del 23 febbraio 2022).

La programmazione dei fabbisogni relativa all'anno 2025 sarà realizzata in presenza di risorse certe e consolidate da parte dell'Ateneo e una volta note le risorse straordinarie ministeriali assegnate all'Università di Verona e destinate dal Consiglio di Amministrazione alla programmazione del personale TA.

Metodologia per la stesura e per l'aggiornamento del Piano dei fabbisogni, risorse e modalità di attuazione

L'analisi dei fabbisogni rappresenta un momento cruciale sia per la definizione della Programmazione Triennale 2022-24, da realizzarsi ai sensi del D. Lgs n. 49/2012 e del DPCM 24 giugno 2021 relativo agli indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto del limite delle spese di personale e delle spese di indebitamento delle università, sia per la predisposizione dei Piani annuali di reclutamento 2022-23-24 dei profili professionali necessari per lo sviluppo organizzativo dell'Ateneo, nel rispetto della compatibilità finanziaria del Bilancio di Ateneo 2022-24 e nel rispetto del principio guida dell'ottimale impiego delle risorse pubbliche, per meglio perseguire gli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e al personale universitario.

Partendo dall'analisi organizzativa avviata nel 2020 con Notorius e proseguita con la mappatura dei processi di Ateneo, l'elaborazione del Piano 22-24 ha tenuto conto anche dei principi delle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA" (emanate dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione l'8 maggio 2018) e in particolare:

- coerenza con la Programmazione di Ateneo (Piano Strategico di Ateneo e Piano Integrato della Performance);
- utilizzo di metodologie standardizzate, parametri, indicatori e *benchmarking*;
- concetto di "profilo professionale", insieme delle competenze necessarie per la gestione di processi, funzioni e attività.

Una volta approvato il Piano 22-24, l'aggiornamento dei fabbisogni tramite i Piani annuali ha tenuto anche conto delle ***Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale il 14 settembre 2022***, volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

Ne deriva pertanto una programmazione orientata quindi a rappresentare e definire in modo innovativo i profili professionali necessari all'organizzazione, individuando nuove figure e di pervenire anche alla definizione di figure polivalenti (es. famiglie professionali dei contabili, in grado di essere impiegate efficacemente sia nella rendicontazione dei progetti di ricerca che nell'ambito della gestione della risorse finanziarie), nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo e di incentivare comportamenti innovativi orientati al risultato ed alla migliore performance organizzativa.

L'attuazione del Piano dei fabbisogni, tramite Piani annuali, utilizza due tipologie di risorse:

- **ordinarie, nei limiti delle risorse a carico del Bilancio di Ateneo assegnate dal Consiglio di Amministrazione;**
- **straordinarie con risorse finanziate dal MUR**, mediante le risorse assegnate all'Università di Verona dal Piano Straordinario di reclutamento 2022/2023-26 del PTA, previsto dal comma 297, dell'art. 1 della Legge 30 dicembre 2021 n. 234 (Legge di bilancio 2022) e destinata alla programmazione TA dal CdA.

Per un totale complessivo stanziato dal CdA di giugno 2022 pari a 3,1 milioni di euro.

Le strategie di copertura del fabbisogno che l'Ateneo mette in campo riguardano non solamente l'incremento della consistenza delle risorse umane esistenti mediante l'**attivazione di procedure selettive** (Attivazione concorsi pubblici per specifici profili professionali) volte a reclutare personale proveniente dall'esterno anche attraverso la riscrittura dei profili professionali, *job enlargement*, quale ad esempio *specialist* contabile per finanziamenti, gestionale per assicurazione qualità,



gestionale per terza missione, ma anche l'avviamento di meccanismi interni di progressione di carriera.

In tal senso, l'attivazione delle c.d. **progressioni verticali (PEV)** riservate al personale interno, in quanto strumento derogatorio di passaggio tra categorie rispetto al pubblico concorso, è motivata dalla necessità e dall'opportunità di dare valore, sviluppare e perfezionare professionalità che già sussistono nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'amministrazione.

La possibilità di attivare procedure selettive riservate al personale interno è prevista per espressa indicazione della norma.

Nell'ambito del Piano annuale 2022 e 2023 sono inoltre state espletate le procedure di **stabilizzazione del personale a tempo determinato avente i requisiti di cui al D. Lgs n. 75/2017 e s.m.i.**

Piano dei fabbisogni 22-24 e Piani Annuali di attuazione

L'insieme dei fabbisogni di PTA per il triennio 2022-24, approvato dal CdA del 28 giugno 2022, ha previsto un investimento complessivo nel triennio pari a 3,1 milioni di euro (27,30 punti organico per personale TA e CEL).

Tali fabbisogni sono stati e saranno attuati tramite **Piani annuali** che in generale intendono:

- dare risposta alle cessazioni di personale TA, avvenute negli anni precedenti, alle quali non era stato dato adeguato e tempestivo reintegro;
- potenziare l'organico tenendo presente gli ambiti tematici di intervento che intersecano gli ambiti del Piano Strategico (Supporto alla Didattica, Supporto alla Ricerca, Supporto alla Terza Missione, Spazi e Infrastrutture, Supporto all'Utenza e Ambiti trasversali);
- potenziare l'organico in servizio per profili professionali (gestionali, tecnici, specialisti contabili per finanziamenti, etc), tenendo in considerazione il processo presidiato e non la mera attività amministrativa;
- potenziare la struttura amministrativa per dare adeguata risposta agli obiettivi strategici dell'Ateneo che investono gli ambiti tematici sopra riportati.

Piano annuale 2022

Il Piano Annuale 2022, tenendo in considerazione cessazioni non previste al momento della stesura del Piano dei Fabbisogni 2022-24, l'andamento dei concorsi/stabilizzazioni/PEV già attuati, è stato aggiornato rispetto a quanto deliberato dagli Organi di Ateneo del 28 giugno 2022 (figura sopra riportata), nell'ambito di un processo generale governato dal Direttore Generale che integra programmazione TA, processi di riorganizzazione della struttura amministrativa, mobilità interna del personale e sviluppo delle linee di sviluppo strategico di Ateneo, mantenendo inalterato l'investimento complessivo.

In merito all'attuazione del Piano 2022 il 60% delle procedure concorsuali e di stabilizzazione sono concluse, il rimanente 40% in corso di espletamento.

Aggiornamento Fabbisogni 2023-24

Seguono le tabelle aggiornate relative ai fabbisogni del personale per gli anni 2023 e 2024.



Anno 2023

Profili professionali per ambiti tematici	C	D	EP	Totale complessivo
AMBITI TRASVERSALI	1	1		2
gestionale	1			1
informatico		1		1
SERVIZI DI SUPPORTO PER L'UTENZA	12	12	1	25
bibliotecario	1	1		2
contabile	8	1	1	10
gestionale/tecnico	1			1
gestionale	2	9		11
informatico		1		1
SPAZI E INFRASTRUTTURE		2		2
acquisti		1		1
energy manager		1		1
Supporto alla DIDATTICA	7	1		8
gestionale	7	1		8
Supporto alla RICERCA	2	6	1	9
gestionale	1			1
inform/elab.dat		1		1
specialist contabile in ambito ricerca		1		1
tecnico laboratorio	1	4	1	6
Totale complessivo	22	22	2	46

Anno 2024

Profili professionali per ambiti tematici	C	D	EP	Totale complessivo
AMBITI TRASVERSALI	1	6	1	8
gestionale		1		1
gestionale/grafico	1			1
informatico		3		3
tecnico		2	1	3
DA DEFINIRE	2	0	0	2
da definire	2			2
SERVIZI DI SUPPORTO PER L'UTENZA	8	8	1	17
bibliotecario		2		2
contabile	3			3
gestionale	3	6	1	10
Tecnico	2			2
SPAZI E INFRASTRUTTURE	1	2	0	3
acquisti	1	1		2
gestionale		1		1
Supporto alla DIDATTICA	2	3	0	5
gestionale	2	3		5
Supporto alla RICERCA	0	9	2	11
specialist contabile in ambito ricerca		1		1
tecnico laboratorio		8	2	10
Totale complessivo	14	28	4	46

Attuazione Piano Annuale 2023

La programmazione dei fabbisogni 2023 dei profili professionali per ambito è declinata nel seguente Piano annuale di attuazione, distinto per Programmazione Ordinaria e Straordinaria.



Piano Annuale di Reclutamento - ANNO 2023 - Programmazione ordinaria

Ambito	Struttura	Profilo Professionale	Unità	Cat.	p.o. deliberati	costo annuo	procedura	Nominativo
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	stabilizzazione	SANNITE Alberto
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	stabilizzazione	RIGGIO Lucia
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	stabilizzazione	PASETTO Angelica
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	stabilizzazione	VULPE Aura
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	Tecnico laboratorio	1	D	0,30	33.900,00 €	stabilizzazione	TEDESCHI FEDERICO
Ambiti trasversali	Direzione Affari Istituzionali	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Biotecnologie	Gest/Tecnico	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Culture e Civiltà	Contabile	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Diagnostica e Sanità pubblica	Contabile	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere	Informatico	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	Contabile	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-Infantili	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Scienze Economiche*	Inform/elab. Dati	1	D	0,25	28.250,00 €	concorso	ECCELLENZA
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Scienze Umane	Contabile	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Finanziarie	Contabile	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Umane	Gestionale	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Bibliotecario	1	C	0,25	28.250,00 €	concorso	
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	Tecnico	1	C	0,05	5.650,00 €	PEV	
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Umane	Gestionale	1	C	0,05	5.650,00 €	PEV	
Totale			19		4,40	€ 497.200,00		

NOTA*: Integrazione alla categoria D con le risorse già assegnate per la programmazione ordinaria ai Dipartimenti nell'ambito del cofinanziamento del progetto Dipartimenti di Eccellenza 2023-2017



Piano Annuale di Reclutamento - ANNO 2023 - Programmazione Straordinaria

Ambito	Struttura	Profilo Professionale	Unità	Cat.	P.O.	costo annuo	procedura
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	2	C	0,50	56.500,00 €	concorso
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Diagnostica e Sanità pubblica	Gestionale	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento XIII	Gestionale	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse finanziarie	Gestionale	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Spazi e Infrastrutture	Direzione Tecnica gare-acquisti e logistica	Acquisti	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Spazi e Infrastrutture	Direzione Tecnica gare-acquisti e logistica	Energy Manager	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Supporto alla ricerca	CPT	Tecnico laboratorio	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Diagnostica e Sanità Pubblica	Gestionale	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Economia Aziendale	Gestionale	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Supporto alla ricerca	Direzione Generale	Specialist contabile in ambito ricerca	1	D	0,30	33.900,00 €	concorso
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-Infantili*	Tecnico laboratorio	1	D	0,00	- €	concorso
Supporto alla ricerca	Struttura di coordinamento Dipartimenti	Tecnico laboratorio	1	EP	0,40	45.200,00 €	concorso
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	C	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse finanziarie	Contabile	2	C	0,10	11.300,00 €	PEV
Ambiti trasversali	Direzione Sistemi Informativi e Tecnologie	Informatico	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Dipartimento di Medicina	Gestionale	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Generale	Gestionale servizi di supporto alla DG, CdR	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Finanziarie	Contabile	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Umane	Gestionale	2	D	0,10	11.300,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Bibliotecario	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Supporto alla didattica	Direzione Offerta formativa, servizi e segreterie studenti	Gestionale	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere	Informatico	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Supporto alla ricerca	Dipartimento di Medicina	Tecnico laboratorio	1	D	0,05	5.650,00 €	PEV
Servizi di supporto per l'utenza	Direzione Risorse Finanziarie	Esperto trattamenti economici	1	EP	0,10	11.300,00 €	PEV
Totale			27		4,35	€ 491.550,00	

NOTA*: Il costo è a totale carico del Dipartimento, con le risorse già assegnate ai Dipartimenti per la programmazione ordinaria nell'ambito del cofinanziamento del progetto Dipartimenti di Eccellenza 2023-2017

Attuazione Piani Annuali 2024-2025

Come ricordato in precedenza, la programmazione dei fabbisogni relativa all'anno 2025 (e l'eventuale aggiornamento della programmazione 2023-24) sarà realizzata in presenza di risorse certe e consolidate da parte dell'Ateneo, una volta note le risorse straordinarie ministeriali assegnate all'Università di Verona e destinate dal Consiglio di Amministrazione alla programmazione del personale TA.

3.3.3 La programmazione strategica del personale docente

Gli Organi di Ateneo del 28 giugno 2022 hanno approvato per l'attuazione della Programmazione Triennale Fabbisogno Personale Docente e Ricercatore 2022-2024 la destinazione delle seguenti risorse:

- programmazione ordinaria (a carico del Bilancio di Ateneo): € 1.957.159,46



- programmazione straordinaria (a carico del finanziamento MUR ex DM n. 445/2022): € 2.777.133,00

Sono stati attribuiti quindi a ciascuno dei 12 Dipartimenti attivi l'importo complessivo di €304.377,66. La medesima dotazione finanziaria è stata assegnata al tredicesimo dipartimento (Dipartimento di Ingegneria per la Medicina di Innovazione DIMI). Tale Dipartimento, già istituito, è in attesa di attivazione.

Gli Organi di Governo del 29 novembre 2022, a seguito dell'approvazione dei POD dei Dipartimenti che individuano le prospettive future utili a sviluppare e mettere in pratica gli obiettivi strategici dell'elaborando Piano Strategico 2023-2025, hanno approvato l'attuazione della prima fase della programmazione del personale docente e ricercatore sia ordinaria che straordinaria, almeno per quei dipartimenti che intendevano attivare quanto prima le procedure di reclutamento per risolvere le situazioni di maggior criticità rilevate in ambito didattico, di ricerca e assistenziale.

PROGRAMMAZIONE ORDINARIA							
Dipartimento	Budget residuo 2020-22	Assegnazione Budget 2022-24	TOTALE Budget disponibile	Ruolo	SSD	Costo finanziamento annuale - Prima fase	Budget residuo
BIOTECNOLOGIE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €				113.146,89 €
						0,00 €	113.146,89 €
INFORMATICA	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €	RTD b)	ING-INF/05 - Sistemi di elaborazione delle Informazioni	73.450,00 €	39.696,89 €
						73.450,00 €	39.696,89 €
CULTURE E CIVILTÀ	5.648,45 €	113.146,89 €	118.795,34 €				118.795,34 €
						0,00 €	118.795,34 €
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €				113.146,89 €
						0,00 €	113.146,89 €
SCIENZE UMANE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €	PO	M-PED/01 - Pedagogia generale e sociale	113.000,00 €	146,89 €
						113.000,00 €	146,89 €
ECONOMIA AZIENDALE	716,21 €	113.146,89 €	113.863,10 €				113.863,10 €
						0,00 €	113.863,10 €
SCIENZE ECONOMICHE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €				113.146,89 €
						0,00 €	113.146,89 €
SCIENZE GIURIDICHE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €	PO	IUS/01 - Diritto privato	113.000,00 €	146,89 €
						113.000,00 €	146,89 €
DIAGNOSTICA E SANITÀ PUBBLICA	39.666,67 €	113.146,89 €	152.813,56 €	RTT	MED/07 - Microbiologia e microbiologia clinica	73.450,00 €	5.913,56 €
				RTT	MED/44 - Medicina del Lavoro	73.450,00 €	
						146.900,00 €	5.913,56 €
MEDICINA	26.405,78	113.146,89 €	139.552,67 €	PO	SSD da definire**	113.000,00 €	26.552,67 €
						113.000,00 €	26.552,67 €
NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	3.107,01 €	113.146,89 €	116.253,90 €	RTD b)	BIO/09 - Fisiologia	73.450,00 €	42.803,90 €
						73.450,00 €	42.803,90 €
SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €	RTD b)	MED/24 - Urologia	73.450,00 €	39.696,89 €
						73.450,00 €	39.696,89 €
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA PER LA MEDICINA DI INNOVAZIONE	0,00 €	113.146,89 €	113.146,89 €				113.146,89 €
						0,00 €	113.146,89 €
TOTALI	75.544,12 €	1.470.909,60 €	1.546.453,72 €			706.250,00 €	840.203,72 €



PROGRAMMAZIONE STRAORDINARIA					
Dipartimento	Assegnazione Budget 2022-24	Ruolo	SSD	Costo finanziamento annuale - Prima fase	Budget residuo
BIOTECNOLOGIE	191.230,77 €				191.230,77 €
				0,00 €	191.230,77 €
INFORMATICA	191.230,77 €				191.230,77 €
				0,00 €	191.230,77 €
CULTURE E CIVILTÀ	191.230,77 €	PA	SSD M-STO/01 - Storia medievale	79.100,00 €	38.680,77 €
		RTD b)	L-ART/03 Storia dell'arte contemporanea	73.450,00 €	
				152.550,00 €	38.680,77 €
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	191.230,77 €				191.230,77 €
				0,00 €	191.230,77 €
SCIENZE UMANE	191.230,77 €	RTD b)	SPS/08 - Sociologia dei processi culturali e comunicativi	73.450,00 €	44.330,77 €
		RTD b)	M-PSI/04 - Psicologia dello sviluppo e dell'educazione	73.450,00 €	
				146.900,00 €	44.330,77 €
ECONOMIA AZIENDALE	191.230,77 €	PO	SECS-P/07 - Economia aziendale*	113.000,00 €	78.230,77 €
				113.000,00 €	78.230,77 €
SCIENZE ECONOMICHE	191.230,77 €	PO	SECS-S/06 Metodi Matematici dell'Economia e delle Scienze Attuariali e Finanziarie	113.000,00 €	78.230,77 €
				113.000,00 €	78.230,77 €
SCIENZE GIURIDICHE	191.230,77 €	PO	IUS/18 - Diritto romano e diritto dell'antichità	113.000,00 €	78.230,77 €
				113.000,00 €	78.230,77 €
DIAGNOSTICA E SANITÀ PUBBLICA	191.230,77 €	PO	MED/42 - Igiene generale applicata	113.000,00 €	78.230,77 €
				113.000,00 €	78.230,77 €
MEDICINA	191.230,77 €	PO	MED/14 - Nefrologia	113.000,00 €	4.780,77 €
		RTD b)	MED/04 - Patologia generale	73.450,00 €	
				186.450,00 €	4.780,77 €
NEUROSCIENZE, BIOMEDICINA E MOVIMENTO	191.230,77 €	PO	BIO/13 - Biologia applicata	113.000,00 €	4.780,77 €
		RTD b)	MED/25 - Psichiatria	73.450,00 €	
				186.450,00 €	4.780,77 €
SCIENZE CHIRURGICHE, ODONTOSTOMATOLOGICHE E MATERNO-INFANTILI	191.230,77 €	PO	MED/40 - Ginecologia e ostetricia	113.000,00 €	4.780,77 €
		RTT/RTD b)	MED/39 - Neuropsichiatria infantile	73.450,00 €	
				186.450,00 €	4.780,77 €
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA PER LA MEDICINA DI INNOVAZIONE	191.230,77 €				191.230,77 €
				0,00 €	191.230,77 €
TOTALI	2.486.000,01 €			1.310.800,00 €	1.175.200,01 €

Le prese di servizio, sia in esito alle procedure di reclutamento previste dalla programmazione ordinaria che straordinaria, saranno disposte con decorrenza al 1° marzo o al 1° ottobre (in concomitanza con l'inizio dei semestri didattici), salvo motivate eccezioni derivanti da esigenze didattiche o assistenziali o in tutti i casi previsti da specifiche disposizioni legislative in materia di reclutamento del personale docente e ricercatore universitario. Ciò al fine di contemperare le esigenze di copertura delle posizioni di personale docente e ricercatore programmate e della piena sostenibilità dei costi con gli stanziamenti che saranno previsti per il triennio 2023-25. Per le prese di servizio riferite alla copertura di posizioni derivanti da finanziamenti esterni privati e pubblici, inclusi i posti finanziati a valere sui dipartimenti di eccellenza, non vi sono limitazioni alla data di decorrenza.



Nel 2022 l'Ateneo di Verona ha partecipato con 10 Dipartimenti alla selezione per i finanziamenti dei Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027, di cui alla nota MUR Prot. n. 6314 del 9 maggio 2022.

La nota ANVUR del 28 dicembre 2022 ***Elenco dei progetti dei dipartimenti ammessi a finanziamento per Dipartimenti di Eccellenza 2023 – 2027***, rende noti i 6 Dipartimenti vincitori del finanziamento di Eccellenza per l'Università di Verona:

- **Biotecnologie;**
- **Diagnostica e Sanità Pubblica;**
- **Lingue e Letterature Straniere;**
- **Neuroscienze, Biomedicina e Movimento;**
- **Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-infantili;**
- **Scienze Economiche.**

In esito all'individuazione dei Dipartimenti di Eccellenza ammessi al finanziamento, la programmazione docenti sopra riportata potrà essere eventualmente oggetto di revisione da parte degli Organi di Ateneo nello specifico in relazione alla imputazione delle diverse fonti di finanziamento (ordinaria, straordinaria, eccellenza).

L'Ateneo pertanto sarà impegnato nei prossimi mesi a completare il quadro della programmazione a valere sulle risorse dipartimentali già approvate e ad attuare l'intera programmazione (risorse ordinarie, straordinarie, di Eccellenza) con l'obiettivo di garantire l'organico necessario all'ampliamento dell'offerta formativa, al potenziamento della ricerca, anche nel contesto internazionale, e dell'assistenza, consolidando sempre di più il rapporto con il territorio e le imprese.

In sintesi: VALORE PUBBLICO

- Ateneo più competitivo e attrattivo nel contesto nazionale ed internazionale;
- Offerta formativa in grado di cogliere le esigenze e i fabbisogni del territorio, delle imprese, dei servizi sanitari;
- Utilizzo efficace delle risorse pubbliche;
- Ateneo che persegue le sfide della Pubblica Amministrazione, tra cui transizione digitale ed ecologica.

3.3.4 Le strategie di formazione del personale

L'Ateneo di Verona riconosce da sempre un importante ruolo alla Formazione del Personale nel processo di innovazione organizzativa dell'Amministrazione, sia come strumento di sviluppo e aggiornamento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori sia per la promozione di una nuova cultura del lavoro, oltre che come mezzo per promuovere la crescita personale e la motivazione lavorativa individuale.

In questo ambito l'Ateneo ha prodotto un progetto di ***change management*** capace di migliorare la gestione dei processi e delle relazioni all'interno dell'amministrazione, che coinvolge a tutti i livelli gli attori dell'Ateneo.

Infatti, con il PIAO 2022 l'Università di Verona ha approvato, nell'ambito della formazione del personale, i seguenti documenti:

- le Linee Guida per la gestione della formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo, CEL e dirigente dell'Università di Verona;
- il Piano delle Azioni di Formazione 2022-2024;
- il Piano Operativo 2022-2023.



Tali documenti rappresentano la nuova cornice procedurale e programmatica all'interno della quale si collocano i processi formativi che riguarderanno il triennio 2023-25 del personale TA, CEL e Dirigenti.

Azioni 2022

Il Piano triennale delle Azioni di formazione per l'anno 2022 ha previsto le seguenti azioni, di cui viene rappresentato il dettaglio dello stato di attuazione.

Azioni	Descrizione	Stato di attuazione
Azione 2022.1: Stesura e attuazione del Piano Operativo 2022-23	L'Ateneo propone un'offerta formativa, declinata in appositi Piani Operativi annuali, che prevede percorsi formativi molteplici e diversificati, raggruppati in aree tematiche di contenuto, rispondenti a temi considerati d'interesse trasversale oppure a bisogni formativi diffusi, specifici, innovativi e di attuale attenzione, richiesti dalle diverse famiglie professionali presenti in UniVr.	Completato, si veda tabella a seguire
Azione 2022.2: Acquisto, popolamento e utilizzo nuovo applicativo	Per la pianificazione e attuazione del Piano delle Azioni triennale, l'Ufficio sarà supportato dal nuovo applicativo Cineca - UGOV Sviluppo e Formazione , integrato con gli applicativi Cineca già in utilizzo nel nostro Ateneo, quali CSA, UGOV Organico e UGOV Valutazione e Prestazione. L'utilizzo dell'applicativo per tutto il ciclo di vita del progetto formativo consentirà all'Ufficio di avere una gestione sistematica e più automatizzata delle attività di formazione. L'applicativo inoltre consentirà un focus particolare sulle competenze, già rilevate dall'Ateneo tramite il progetto Notorius. Grazie al Curriculum Formativo personale dei dipendenti e alla reportistica generale si avrà la possibilità di analizzare con interrogazioni specifiche le competenze sviluppate con la formazione erogata e la presenza in ateneo di determinate competenze; interrogazioni utili ad esempio nella determinazione dei nuovi assetti organizzativi. Formazione e competenze diventano pertanto elementi imprescindibili e di supporto per l'analisi e la progettazione organizzativa	Acquisto dell'applicativo completato. È in corso il popolamento e l'utilizzo in back office. Le attività sul CF saranno attuate nel 2023.
Azione 2022.3: Revisione rete intranet MyUnivr – Sezione Formazione	Con la revisione generale della rete intranet esistente e la pubblicazione della rete MyUnivr 2.0, così come previsto dal Programma Integrato della Performance della struttura gestionale – anno 2022, anche il servizio "Formazione" rivolto al personale TA sarà più accessibile e integrato di nuove funzionalità: saranno visibili i corsi in programma con i relativi dettagli, i corsi realizzati con i relativi materiali e sarà inoltre possibile manifestare un proprio fabbisogno formativo, anche attraverso la partecipazione a corsi di formazione esterna.	Completata la nuova procedura on line per la richiesta di fabbisogno formativo esterno. Aggiornamento costante della sezione MyUnivr.



Azioni	Descrizione	Stato di attuazione
Azione 2022.4: Analisi dei fabbisogni e delle competenze per l'anno 2023	Nella seconda metà del 2022 sarà condotta la rilevazione dei fabbisogni presso i Dirigenti/Responsabili per la stesura del Piano Operativo 2023 completo. Nello specifico si proporrà un'indagine finalizzata a rilevare i fabbisogni della propria Direzione/Area (rilevazione dei fabbisogni interna), ma anche finalizzata a individuare i fabbisogni esterni (di un'altra struttura dell'Ateneo, se a conoscenza) (rilevazione dei fabbisogni esterna). Nella medesima indagine sarà inoltre richiesto ai Dirigenti/Responsabili di individuare le competenze interne altamente specifiche e i nominativi dei colleghi potenziali formatori per l'erogazione di specifici corsi di formazione interna (rilevazione competenze per la formazione).	Completato, si veda dettaglio a seguire
Azione 2022.5: Adozione delle Linee Guida di Formazione per la gestione dei processi di formazione	Per una gestione più standardizzata ed efficace dei processi di formazione saranno adottate delle linee guida, intese come documento di supporto e di dettaglio per l'individuazione delle tempistiche, delle modalità, dei costi, etc delle differenti procedure da attivare in ambito formativo. Le Linee Guida rappresentano pertanto la cornice all'interno del quale il Piano delle Azioni e relativi Piani Operativi andranno ad operare.	Completato
Azione 2022.6: Monitoraggio dei corsi e valutazione delle competenze sviluppate	A conclusione delle attività formative dell'anno in corso, sarà effettuato il monitoraggio dei corsi realizzati con rilievo degli eventuali discostamenti rispetto a quanto programmato e il monitoraggio delle competenze sviluppate con la formazione erogata.	Monitoraggio dei corsi completato. Monitoraggio delle competenze sviluppate a partire dal 2023 con la messa a regime del nuovo applicativo.

Il Piano Operativo annuale, di cui all'azione 2022.1 è stato attuato come indicato nella tabella seguente, che ne riporta il dettaglio dei partecipanti.

Linea Diretrice	Area tematica	Titolo corso	Nr partecipanti	
			Profilo amm.vo-gestionale	Profilo ruolo tecnico, sanitario, elaborazione dati
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Informatica / digitale	Microsoft Office 365 (Word avanzato, Excel avanzato, Powerpoint base e avanzato, Outlook)	281	39
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze	Comunicazione	Comunicare con il pubblico, comunicare efficacemente	119	



Linea Direttrice	Area tematica	Titolo corso	Nr partecipanti	
			Profilo amm.vo-gestionale	Profilo ruolo tecnico, sanitario, elaborazione dati
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Informatica / digitale	Configurazione e gestione di servizi di Single Sign On (SSO) di Ateneo - GIA, SPID, CIE, eIDAS con Oracle Access Manager		17
LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Informatica / digitale	Percorso formativo software Ex Libris	252	5
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Giuridico-normativa/ supporto alla qualità	La Norma ISO 9001:2015 e la Norma UNI EN ISO IEC 17025:2017	5	37
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Informatica / digitale	Lending cartaceo e digitale nella piattaforma Nilde	10	
LD 3 -Formazione per colmare gap relazionali/di competenze LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Giuridico-normativa	Il trattamento dei dati personali in ambito sanitario e per scopi di ricerca scientifica	13	27
LD 4 - Formazione proposta da altri strumenti di programmazione interna all'Ateneo	Benessere organizzativo, lotta alle discriminazioni, pari opportunità	Seminari formativi a cura di UNHCR Italia/MUI	18	
LD1 - Formazione dedicata ai neo-assunti	Informatica/ digitale	Titulus: protocollo digitale e gestione documentale	45	1



Linea Direttrice	Area tematica	Titolo corso	Nr partecipanti	
			Profilo amm.vo-gestionale	Profilo ruolo tecnico, sanitario, elaborazione dati
LD 4 - Formazione proposta da altri strumenti di programmazione interna all'Ateneo LD 6 - Formazione per aggiornamenti della normativa specifica, aggiornamento dell'applicativo in uso, acquisto di un nuovo applicativo, innovazione tecnologica	Terza Missione/Public Engagement	Rilevazione della Terza Missione nei Dipartimenti	22	3
Totale Formazione interna	894 partecipanti di cui		765	129
Totale Formazione esterna	173 partecipanti			

Azioni 2023-25

L'Ufficio Formazione ha condotto una rilevazione dei fabbisogni, per la prima volta informatizzata, che ha coinvolto tutte le strutture di Ateneo, con l'obiettivo di rilevare i fabbisogni formativi dell'Ateneo e individuare le eventuali competenze interne altamente specifiche e i nominativi dei colleghi potenziali formatori per l'erogazione di specifici corsi di formazione interna (rilevazione competenze per la formazione).

Tale rilevazione si inserisce nell'ambito del progetto di potenziamento dell'offerta formativa, che partendo appunto dagli input della rilevazione dei fabbisogni e considerando gli indirizzi di sviluppo strategico dell'Ateneo, prevede percorsi formativi molteplici e diversificati, raggruppati in aree tematiche di contenuto, rispondenti a temi considerati d'interesse trasversale oppure a bisogni formativi specifici, innovativi e di attuale attenzione, richiesti dalle diverse famiglie professionali presenti in UniVr. Tale progetto, nell'ambito delle *LINEE GENERALI D'INDIRIZZO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITA' 2021-2023 e INDICATORI PER LA VALUTAZIONE PERIODICA DEI RISULTATI* (DM 289 del 25 marzo 2021), ha ottenuto un importante finanziamento ministeriale, la cui realizzazione sarà verificata dal Ministero tramite il raggiungimento di un target pre-definito dell'indicatore relativo alle risorse pro-capite impiegate in attività formative per l'anno 2023.

Dall'analisi delle risultanze della ricognizione, integrata con la valutazione delle competenze esistenti, nonché degli indirizzi di programmazione generale ed obiettivi strategici dell'Ateneo, compatibilmente con le risorse disponibili per la formazione, si è proceduto:

- **All'individuazione delle aree tematiche delle attività formative del periodo 23-24 con le relative competenze da sviluppare** (si veda tabella a seguire),
- **Alla stesura del Piano Operativo della formazione 2023-24**, che identifica i percorsi formativi di maggiore interesse e priorità per il 2023-24 e il relativo cronoprogramma.

Competenze da sviluppare e potenziare tramite attività formative 2023-24
✓ Competenze legate alla transizione digitale, con particolare riferimento a quelle di base, trasversali a tutto il personale (Syllabus)
✓ Competenze linguistiche
✓ Competenze informatiche, con particolare agli applicativi di Ateneo, trasversali e specifici, agli strumenti di indagine e raccolta dati, ai processi di dematerializzazione
✓ Competenze per la prevenzione alla corruzione, obblighi trasparenza e privacy



✓ Competenze su acquisti, appalti e gare, attività contrattuale
✓ Competenze in ambito amministrativo-contabile ed economico-finanziario
✓ Competenze su qualità e Terza Missione
✓ Competenze su gestione e rendicontazione dei progetti internazionali, comunitari, nazionali e regionali e PNRR
✓ Competenze tecniche per i laboratori medici;
✓ Competenze manageriali
✓ Competenze in ambito gestione e organizzazione del personale, lavoro agile
✓ Competenze del personale neoassunto destinatario di una formazione di ingresso
✓ Competenze in materia di accessibilità dei documenti web e non-web e inclusione
✓ Competenze derivanti dall'adesione a ISOIVA e INPS Valore PA
✓ Competenze per la comunicazione
✓ Benessere, pari opportunità e welfare, conciliazione dei tempi vita-lavoro, risoluzione dei conflitti

Nel corso del 2023-24 saranno realizzate inoltre dall'Ufficio Formazione di Ateneo le attività di formazione rivolte al personale TA per l'utilizzo del **Curriculum Formativo (CF) personale**. Tramite il CF l'utente avrà la possibilità di gestire con una unica procedura l'accesso alla formazione, lo storico formativo dal 2019 relativo alla propria carriera in Ateneo, i corsi personali. Il CF, inoltre, a disposizione dei responsabili e di chi opportunamente autorizzato, consentirà di fare analisi organizzative e analisi dei gap formativi nell'ottica del miglioramento della gestione dei processi presidiati.

Nel corso del biennio 2023-24 sarà analizzato lo stato di attuazione della programmazione della formazione per il conseguimento delle competenze sopra riportate, in modo da pianificare in modo mirato le **attività formative per il 2025**, compatibilmente con gli stanziamenti di budget disponibili e in coerenza alle Linee Diretrici del Piano delle Azioni di Formazione, anche in considerazione di nuovi fabbisogni formativi.

Le competenze da sviluppare e potenziare per il periodo 2023-24 sopra riportate saranno conseguite tramite le attività formative riportate nel Piano Operativo 2023-24, pubblicato nella intranet di Ateneo, sezione "Come fare per" => Formazione => Piano triennale delle Azioni di Formazione e Piani Operativi annuali/documenti.

Tale Piano non vuole rappresentare un punto di arrivo bensì di partenza e per tale motivo è suscettibile di eventuali rimodulazioni.

In sintesi: VALORE PUBBLICO

L'investimento in termini di formazione e riqualificazione del capitale umano:

- rafforza le conoscenze e competenze individuali dei singoli dipendenti e allo stesso tempo rafforza strutturalmente l'amministrazione, per il miglioramento continuo della qualità dei servizi agli studenti, ai cittadini, alle imprese e ai vari stakeholders che interagiscono con il nostro Ateneo;
- impatta positivamente sul benessere e sulla motivazione lavorativa delle risorse umane interne, sulla performance individuale, diventando strumento di crescita personale e professionale;
- diventa strumento cardine per realizzare le transizioni amministrativa, digitale e ecologica finalizzate al rilancio dell'intero sistema Paese: "Persone qualificate per qualificare il Paese" (Piano strategico 2022 del Ministero PA – On. R. Brunetta)

SEZIONE 4: Monitoraggio

Nella presente sezione vengono indicati le modalità e gli strumenti di monitoraggio delle sezioni Valore Pubblico, Performance, Rischi corruttivi a trasparenza nonché Organizzazione e capitale umano, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili.

Il monitoraggio delle prime due sottosezioni avviene secondo le modalità stabilite dagli artt. 6 e 10, co.1, lett. b) del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150, che prevedono rispettivamente:

- la verifica da parte del Nucleo di Valutazione dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e la segnalazione di necessità o opportunità di adottare interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione;
- l'approvazione da parte del CdA della relazione annuale sulla performance, precedentemente validata da parte del Nucleo di Valutazione, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti. Il Nucleo di Valutazione, inoltre, ne assicura la pubblicazione sul sito di Ateneo ai fini della prevista pubblicità e trasparenza.

4.1 Il monitoraggio del Valore pubblico

Il monitoraggio del valore pubblico generato dall'Ateneo si concretizza attraverso la misurazione delle azioni definite nel piano strategico, segnatamente nell'area della didattica, della ricerca, della terza missione, dei servizi agli studenti, dell'internazionalizzazione, del personale e delle politiche di reclutamento, dei rapporti con il servizio sanitario regionale e dell'area trasversale.

Ciò avviene annualmente con la Relazione sull'attuazione del piano strategico che il Rettore presenta agli organi di Ateneo con la quale, così come previsto dallo Statuto, viene monitorato lo stato di avanzamento delle azioni strategiche realizzate nell'anno ed è anche l'occasione per discutere sugli aggiornamenti di talune misure qualora risultassero non più adeguate.

All'interno del piano strategico, si ritrovano molti indicatori di derivazione ministeriale utilizzati nell'ambito della programmazione triennale Pro3. Essi, infatti, sono indicatori selezionati appositamente dal MUR in quanto misuratori dell'*outcome* prodotto dagli atenei e rappresentano quindi misure del valore pubblico per definizione. Per tale attività di monitoraggio, la Governance, i Dipartimenti e gli uffici potranno avvalersi di una serie di cruscotti multidimensionali, che agevoleranno le attività di controllo e verifica della puntuale realizzazione della attività previste.

A livello di Ateneo, il ruolo di monitoraggio viene svolto dal Nucleo di Valutazione, come previsto dalle Linee guida ANVUR approvate con Delibera del Consiglio Direttivo n. 211 del 12 ottobre 2022.

Inoltre, all'interno del Sistema AVA, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) svolgono un importante ruolo di monitoraggio interno a livello di Dipartimento o di Scuola. Le Relazioni annuali delle CPDS vengono analizzate dai Gruppi di Riesame ad inizio anno e prese in considerazione per l'avvio di azioni correttive e preventive, che vengono tracciate secondo le modalità stabilite dal Presidio della Qualità di Ateneo. I Gruppi di Riesame, con il supporto del Presidio della Qualità e in particolare degli incaricati AQ dei Dipartimenti, svolgono inoltre periodicamente un'attività di riesame, di analisi dei questionari e degli indicatori ANVUR, nonché di avvio e monitoraggio interno delle azioni correttive dei corsi di studio avviate autonomamente o in risposta a sollecitazioni interne o esterne.

Ai fini del monitoraggio e del miglioramento continuo, riveste particolare importanza l'attività di analisi dei risultati dei questionari somministrati alle seguenti categorie di stakeholder: matricole, laureati, dottorandi in itinere, dottori di ricerca al termine del percorso di studi e a *n* anni dopo il diploma, specializzandi (in corso di attivazione).



Nella prospettiva di effettuare un monitoraggio esteso a più dimensioni, nella elaborazione delle azioni concrete volte al perseguimento degli obiettivi del piano strategico 2023-2025, l'Ateneo si è impegnato nell'individuazione di alcune principali dimensioni del valore pubblico. Sono state così distinte le iniziative di ampio respiro, con impatto al di fuori dei confini dell'Ateneo, da quelle aventi ricadute solo all'interno di questo o ambivalenti, come rappresentato nella tabella sotto riportata.

Impatto interno	esterno		Totale
	SI	NO	
SI	44	17	61
NO	3		3
Totale	47	17	64

Inoltre, per gli obiettivi operativi ad impatto interno, è stato evidenziato l'obiettivo di miglioramento per l'Università perseguito, esplicitando, con riferimento alle diverse categorie di *stakeholder* cui si rivolgono, gli specifici vantaggi attesi dalla realizzazione delle singole attività progettate. La tabella sotto riportata mette in luce le principali categorie di utenti cui si rivolgono le attività strategiche dell'Ateneo per il triennio 2023-2025. Non è escluso che tali categorie possano essere in futuro interessate da indagini specifiche, al fine di monitorare il livello di rispondenza delle azioni dell'Ateneo ai bisogni specifici manifestati dagli *stakeholder*.

Stakeholder	N. Obiettivi operativi
Utenti esterni	38
Utenti interni	28
Personale TA	24
Studenti	23
Docenti e ricercatori	18
Governance	13
Comunità locale, territorio, enti privati e pubblici	6
Specializzandi	5
Dottorandi	3
Università partner e loro studenti	4
Laureati - Ex Alumni	2

4.2 Il monitoraggio della Performance

Parallelamente all'approvazione del PIAO, sottosezione Performance, entro gennaio di ogni anno l'Ateneo adotta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), il quale, identificati lo schema logico e gli ambiti di applicazione, definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati, esplicita le fasi e le responsabilità del processo, sostiene la diffusione dei risultati della valutazione.

Per quanto riguarda gli strumenti e le modalità di monitoraggio, il SMVP per l'anno 2023 prevede tre livelli di valutazione di performance:

1. performance organizzativa di Ateneo;
2. performance di unità organizzativa;
3. performance individuale.

L'attività di rendicontazione degli obiettivi operativi avviene in occasione della relazione sulla Performance che, per il presente PIAO, verrà approvata entro giugno 2024 e che riguarderà le attività svolte nell'anno 2023.



Per quanto riguarda le attività previste nella Sottosezione Performance, l'Ateneo effettua il monitoraggio semestrale, finalizzato all'adozione di eventuali interventi correttivi, volto a riorientare la prestazione ed elabora la scheda di monitoraggio semestrale tramite l'applicativo on-line.

Gli obiettivi possono essere revisionati *in itinere*, nel caso in cui, per circostanze oggettive, necessitino di essere rivisti e/o riconsiderati, ma sempre con ragionevole anticipo rispetto alla scadenza prefissata per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

Il Nucleo di Valutazione verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo.

L'Ateneo ha in programma l'adozione, a partire dal 2023, di uno specifico software Cineca denominato "Sprint", che consente l'inserimento, il monitoraggio e l'estrazione di reportistica relativamente agli obiettivi operativi. Tale applicativo sarà affiancato anche dal software "HR Valutazione Prestazioni", sempre di Cineca, che si collega al sistema di valutazione complessiva della performance del dipendente, costituita dalla dimensione organizzativa e individuale, compresa la sezione dedicata alla valutazione dei comportamenti, come definito dal SMVP.

L'Ateneo di Verona, inoltre, aderisce al progetto nazionale "*Good Practice*", con il quale la maggior parte delle Università statali italiane confrontano le proprie *performance* al fine di individuare buone pratiche e nuove soluzioni organizzative. Una parte importante del progetto riguarda la rilevazione della *customer satisfaction* rispetto ai servizi amministrativi resi dall'Ateneo. Attraverso la somministrazione di un apposito questionario, l'Ateneo monitora la soddisfazione dei suoi principali *stakeholder* (studenti e personale interno, docente e tecnico-amministrativo), effettuando una sorta di monitoraggio del valore pubblico apportato nello svolgimento delle sue attività amministrative.

La rilevazione è diventata, negli ultimi anni, uno strumento indispensabile per sfruttare al meglio un'importante opportunità volta al miglioramento dei servizi resi agli studenti, al personale docente, al personale PTA e a tutti gli altri *stakeholders*.

Annualmente, l'Ateneo somministra a tutto il personale tecnico e amministrativo il questionario sul benessere organizzativo, con un focus specifico sul tema del *work/life balance*, al fine di realizzare una ricognizione dello stato di salute dell'Ateneo e all'implementazione di azioni e interventi organizzativi volti al miglioramento dei livelli di benessere dei lavoratori.

Inoltre, nella programmazione degli interventi strategici sono stati mappati gli ambiti di benessere equo e sostenibile (dominio BES), nei quali essi ricadono, nonché l'eventuale impatto su obiettivi dell'Agenda ONU 2030 (SDG). Vedasi al riguardo gli allegati 1 e 2. Di più, sono stati anche evidenziati gli indicatori di impatto BES, laddove coerenti con le iniziative previste, ancorché tali indicatori non siano direttamente monitorabili dall'Ateneo.

4.3 Il monitoraggio dei rischi corruttivi e Trasparenza

Il monitoraggio consiste in una verifica continuativa delle singole misure di trattamento del rischio per quanto riguarda la loro attuazione e la loro idoneità. Le attività di monitoraggio sono descritte nella sottosezione 2.3, alla quale si rimanda.



ALLEGATI

- Allegato 1. Obiettivi operativi per dominio BES
- Allegato 2. Obiettivi operativi per SDG
- Allegato 3. Scheda analitica dei Progetti della Sezione Performance
- Allegato 4. Progetti per area, obiettivo strategico con *timeline* e indicatori
- Allegato 5. Prospetto degli obiettivi operativi (progetti) per struttura
- Allegato 6. Elenco degli obblighi di pubblicazione su Amministrazione Trasparente