



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## ESTRATTO VERBALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 1 DEL 26 GENNAIO 2024

Il giorno 26 gennaio 2024 alle ore 09.30 presso la sede del Conservatorio di Musica "Benedetto Marcello" di Venezia sito in San Marco 2810, previa l'osservanza delle formalità prescritte, si è riunito in presenza il Consiglio di Amministrazione per discutere sul seguente

### ordine del giorno

omissis

3. Approvazione aggiornamento PIAO;

omissis

All'appello risultano

		PRESENTI	ASSENTI
1 – MORETTI FABIO	Presidente	1	-
2 – GOTTIPAVERO ROBERTO, direttore	Consigliere	1	-
3 – MERIGO MARIO, esperto M.U.R.	Consigliere	1	-
3 – BORTOLOT RENZO, docente	Consigliere	1	-
4 – BEGHELLA BARTOLI GRETA, studente	Consigliere	1	-
<b>TOTALE</b>		<b>5</b>	

Partecipa con funzioni di segretario verbalizzante, con diritto di voto consultivo, il Direttore amministrativo Dott. Carmelo Sorgon. Verificata la regolarità della seduta alle ore 09.35 il Presidente dichiara aperta la seduta. Il presente verbale viene redatto in forma riassuntiva di quanto discusso.

omissis

### 3. APPROVAZIONE AGGIORNAMENTO PIAO

omissis

Il Consiglio,

Visto quanto emerso dalla discussione;

Tenuto conto dell'aggiornamento del PIAO e dell'illustrazione dello stesso;

Considerato che l'Amministrazione con l'aggiornamento del PIAO ottempera agli obblighi di cui al D.L. 9 giugno 2021, n. 80 e ss.mm.ii. e delle successivi circolari e disposizioni del Ministero Pubblica Amministrazione, della RGS e dell'A.N.A.C.;

Visto lo Statuto del Conservatorio di Musica Benedetto Marcello di Venezia;

all'unanimità

#### DELIBERA N. 2/2024

**- Di approvare l'aggiornamento del P.I.A.O. (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) 2024/2026 e ne dispone la pubblicazione nel sito web istituzionale e l'inserimento nella piattaforma ministeriale dedicata.**

omissis

Non essendovi altro da deliberare la seduta del Consiglio di Amministrazione viene tolta alle ore 11.00. Le delibere adottate sono state approvate seduta stante. Gli allegati citati nelle delibere fanno parte integrante del presente verbale.

IL SEGRETARIO  
Dott. Carmelo Sorgon(\*)

IL PRESIDENTE del Conservatorio  
Avv. Fabio Moretti(\*)

(\*) Firma autografa sostituita, ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 39/93 da indicazioni a mezzo stampa. Ai sensi dell'art. 45, comma 1, del D.Lgs. n. 82/05, non seguirà trasmissione dell'originale se non richiesta



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

**Piano Integrato di Attività e  
Organizzazione (PIAO)  
2024-2026**

**Gennaio 2024**

## Sommario

Premessa.....	3
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione .....	4
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	5
2.1 Valore pubblico .....	5
2.2 Performance .....	6
Sintesi delle informazioni sul Conservatorio di interesse per i cittadini e per tutti i portatori di interesse esterni.....	8
Aree di interesse strategico .....	11
Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale .....	11
OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI .....	12
Obiettivi Strategici ed operativi per i coadiutori.....	16
Obiettivi per il triennio 2024/2026 .....	17
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	20
2.3.1 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT) 2024- .....	21
2026 adottato ai sensi dell'art. 1 comma 5 lett. A) della Legge 6 novembre 2012, n. 190.....	21
2. OBIETTIVI .....	24
3. QUADRO NORMATIVO PER LA REDAZIONE DEL PIANO .....	25
4. OGGETTO, FINALITA' E DESTINATARI .....	27
5. ORGANIZZAZIONE.....	28
6. PIANO ANTICORRUZIONE .....	28
Premessa.....	28
Identificazione delle aree ritenute più esposte o sensibili al "rischio corruzione".....	30
Formazione del personale ad alto rischio .....	32
Rotazione degli incarichi .....	33



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Obblighi di trasparenza previsti dalla L. 190/2012 .....	35
Codici di comportamento e Codice Etico.....	36
Pubblicità del piano.....	37
ADEMPIMENTI PER GLI ANNI 2024 E 2025-2026.....	37
SEZIONE PIANO TRASPARENZA ED INTEGRITA' .....	39
PREMESSE .....	39
PARTE PROGRAMMATICA.....	40
Attività di pianificazione .....	40
Definizione degli standard di pubblicazione dei dati.....	40
Individuazione dei responsabili .....	41
Iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e promozione della cultura della trasparenza.....	41
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	42
3.1 Struttura Organizzativa .....	42
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	43
PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE.....	43
LAVORO AGILE:.....	48
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	63
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	64
SEZIONE 4: MONITORAGGIO.....	65



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## Premessa

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

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

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

Il PIAO prevede anche a livello generale una sezione relativa al piano del fabbisogno del personale e al reclutamento. Anche per l'anno 2024, dal momento che l'efficacia del Regolamento Ministeriale sul Reclutamento, il D.P.R. 7 agosto 2019, n. 143, è stata posticipata al 31 dicembre 2025 in attesa di una sua completa rivisitazione, non si integra con questa sezione poiché per ora inapplicabile, stante che le procedure legate al reclutamento e al fabbisogno del personale sono ancora parzialmente gestite a livello centralizzato dal Ministero Università e Ricerca.

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

- il Piano della Performance, poichè definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa, tenendo conto del piano già esistente e del limite generale di applicazione a tutto il personale in quanto ai sensi dell'art. 20 comma 4 del CCNL AFAM del 19 aprile 2018 la Performance individuale ed organizzativa è limitata al personale Tecnico-Amministrativo con esclusione del personale docente, tenuto conto che il nuovo CCNL appena sottoscritto e non ancora efficace fino alla sua pubblicazione in Gazzetta Ufficiale non ha modificato le disposizioni precedenti sulla performance;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poichè definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

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

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

Infine si recepiscono anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. A tal fine il PIAO ingloba il Piano Organizzativo del Lavoro Agile già adottato autonomamente a suo tempo dall'Amministrazione, che descrive le modalità di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (livello di attuazione e sviluppo; modalità attuative; soggetti, processi e strumenti; programma di sviluppo), redatto



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

tenendo conto delle “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione. Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro agile e performance, il PIAO individua degli obiettivi funzionali a un’adeguata attuazione, tenuto conto che in questa Amministrazione si è data piena attuazione alla disciplina del lavoro agile nell’ambito della cornice normativa attuale.

Per quanto riguarda l’assorbimento dei cosiddetti “Piani di azioni Positive” previsti dall’art. 48 comma 1 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, ovvero il piano contenente le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale e quello con le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, questa Amministrazione per quanto riguarda l’accessibilità fisica e digitale ha già adempiuto all’abbattimento delle barriere architettoniche fisiche e con il rinnovamento del sito e l’utilizzo di piattaforme informatiche anche di quelle digitali, pertanto si ritengono assolti gli obblighi. Inoltre questa Amministrazione si è dotata di una struttura specializzata in grado di gestire le problematiche legate all’erogazione della docenza a soggetti in condizioni di disabilità e con difficoltà di apprendimento, oltre ad aver acquisito tutta una serie di strumenti e dotazioni tecnologiche adeguate allo scopo e che il piano della formazione persegue nel corso del 2024, come sarà illustrato successivamente. Grazie alla partecipazione ai bandi di finanziamento previsti dal PNNR si sta ampliando l’offerta digitale per i servizi connessi alle attività erogate, con ulteriori applicativi da adottare nel corso del 2024. Invece per quanto riguarda la parità di genere nell’accesso al lavoro e nella sua gestione, si rimanda alla parte relativa al fabbisogno del personale in cui si delinea la situazione organica delle Istituzioni AFAM che limita fortemente l’autonomia nella fase di reclutamento del personale.

## Sezione 1: Scheda anagrafica dell’amministrazione

<b>Amministrazione</b>	<b>Conservatorio di Musica Benedetto Marcello di Venezia</b>
<b>Indirizzo</b>	<b>San Marco 2810, 30124 VENEZIA</b>
<b>Pec</b>	<b>conservatorio.veneziam@pcert.postecert.it</b>
<b>c.f.</b>	<b>80012990273</b>
<b>Sito web</b>	<b><a href="http://www.conservatorioveneziam.eu">www.conservatorioveneziam.eu</a></b>

Il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia nasce nel 1867 come società di concerti e scuola di musica, col nome "Società e Scuola musicale Benedetto Marcello", fondata dal conte Giuseppe Contin di Castelseprio unitamente ad Antonio Buzzolla, Ugo Errera, Gustavo Koppel e Cesare Trombini [1][2]. L'istituto fu pareggiato ai Regi Conservatori nel 1915 ("Liceo Civico Musicale Pareggiato Benedetto Marcello"). Nel 1940, quand'era direttore Gian Francesco Malipiero, divenne Regio Conservatorio di Stato "Benedetto Marcello".



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti in coerenza con la programmazione economica secondo le linee guida adottate dal Consiglio di Amministrazione in fase di previsione di Bilancio, nonché le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

### 2.1 Valore pubblico

È molto complesso definire e misurare il “valore pubblico” in termini di obiettivi *outcome*/impatti per una realtà singolare e unica come il Conservatorio di Musica. Infatti i riferimenti alle misure di benessere equo e sostenibile citate dal Sustainable Development Goals dell’Agenda ONU 2030 e gli indicatori conseguenti elaborati da ISTAT e CNEL difficilmente sono sussumibili alle azioni programmatiche di una Istituzione dell’Alta Formazione.

La programmazione economica persegue solo uno degli indicatori di valore pubblico possibile, ovvero il benessere sociale legato agli indicatori ISTAT “Istruzione e formazione”, anche se solo parziale perché il fine generale di tali azioni ha un aspetto puramente economico di elevazione sociale, fatto che nel comparto AFAM è totalmente trascurato in quanto la trasmissione dei valori culturali dell’alta formazione è legata alle skills performative. Solo la parte dell’indicatore specifico si adatta a livelli più elevati di conseguimento in termini di istruzione e formazione che corrispondono livelli più elevati di accesso e godimento consapevole dei beni e dei servizi culturali, e una partecipazione attiva al processo di produzione nei settori della cultura e della creatività (Eurostat, 2011). La peculiarità del settore è che la formazione che viene erogata è finalizzata alla creazione e diffusione dell’arte, musicale ed espressiva, non comprimibile in risultati di valore economico. Pertanto l’obiettivo strategico dell’Istituzione non può che essere orientato alla migliore formazione possibile degli artisti che la frequentano, dando loro gli strumenti per poter immettersi nel mondo del lavoro legato alla performance esecutiva nel modo più competitivo possibile. Uno dei modi per perseguire tali obiettivi, oltre alla cura e alta qualità della formazione erogata dai docenti, è permettere agli studenti negli anni di frequenza e prima di conseguire la laurea, di sperimentare l’esperienza del palcoscenico e la competitività. La strategia utilizzata è metterli in competizione tra loro creando premi e borse di studio per abituare alla partecipazione ai concorsi, ed organizzare concerti ed esibizioni al pubblico per abituare la tenuta del palcoscenico. Tra gli obiettivi che l’ente si pone ci sono la ricerca e stesura di contratti di collaborazione con enti pubblici e soggetti privati per esibizioni di vario genere durante tutto l’arco dell’anno, le cui testimonianze si possono recuperare dai documenti relativi alle relazioni generali sui rendiconti. La partecipazione degli studenti è massiccia e l’obiettivo strategico è di aumentare le possibilità di esibizione, sia all’interno che all’esterno, dando inoltre la possibilità di guadagnare risorse economiche come contropartita. I nostri stakeholder pertanto sono individuati dapprima negli studenti, il cui risultato di gradimento sarà oggetto di valutazione con appositi questionari redatti dal Nucleo di Valutazione che troveranno maggior evidenza nella relazione annuale di competenza e che possono dare una misurabilità dell’azione.

Da questa illustrazione sintetica emerge la difficoltà di legare il valore pubblico perseguito, costituito dall’azione amministrativa di ricerca e organizzazione eventi e concorsi, e dall’azione didattica finalizzata ad una formazione qualitativamente elevata. Gli indicatori di performance che legano trasversalmente le azioni non si applicano alla parte di valore pubblico perseguito con l’azione didattica, pertanto la programmazione pluriennale richiesta è giocoforza impossibile da redigere, legando la strategia ad un arco temporale generale e costituito dalla durata del percorso accademico, 3 o 5 anni accademici (triennio + biennio) per il conseguimento della laurea di I° o II° livello.

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

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

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

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

Tra gli obiettivi del PIAO trovano spazio anche quelli legati ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale dell'Istituto e quelli legati alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure. In particolare, nel triennio in esame relativamente all'eliminazione delle barriere fisiche, il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia, pur con le difficoltà di essere ospitato in un palazzo antico di 5 piani del seicettecento sottoposto a tutela, ha già ottemperato al massimo delle possibilità, rendendo accessibile ogni piano.

Invece il PIAO permetterà di procedere ad una revisione delle procedure per individuare i processi da reingegnerizzare e semplificare. E' significativo sottolineare che i processi selezionati negli anni scorsi, ovvero la gestione didattica da rendere totalmente informatizzata e i processi di acquisto sono ormai quasi completati, soprattutto questi ultimi dal momento che l'adozione del D.Lgs. 36/2026 ha obbligato le Amministrazioni Pubbliche a informatizzare tali procedure. Per il 2024 si individua come processo soggetto ad analisi e revisione la gestione e catalogazione dei volumi della Biblioteca storica dedicata a "*Mario Messinis*".

## 2.2 Performance

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

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

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

– rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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

– Sistema di misurazione e valutazione delle performance  
– Piano triennale della performance, Piano triennale della trasparenza, Relazione annuale della performance

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

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

**Il piano della performance predisposto dal Conservatorio di Musica "Benedetto Marcello" di Venezia costituisce la base di partenza per un lavoro di implementazione che continuerà in tutto il triennio. Soprattutto è opportuno evidenziare che il sistema di misurazione e valutazione della performance non è stato ancora adottato integralmente, in quanto per le conosciute discrasie tra il personale docente e ATA, come spiegato nei paragrafi che seguono, la misurazione e valutazione continua ad essere applicata in sede di contrattazione integrativa di Istituto, in attesa di adottare un sistema condiviso con le parti sociali a livello nazionale.**

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

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

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

Ciò premesso, il presente Piano riguarda in modo diretto il solo personale tecnico-amministrativo del Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia, e rappresenta di fatto, il documento di pianificazione operativa delle strutture amministrative che svolgono attività di mero supporto al *core-service* di ciascuna Istituzione: didattica, ricerca e produzione artistica.



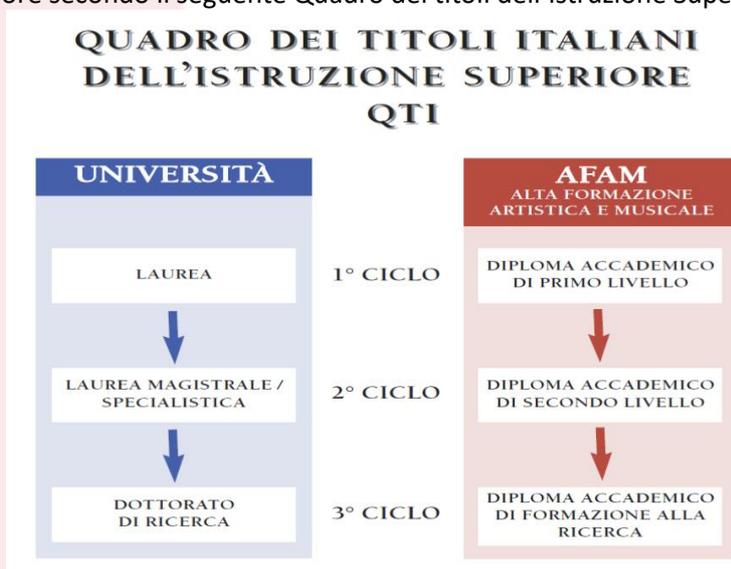
# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

L'adozione del Piano della Performance è un adempimento legato in prima istanza a rendere trasparente l'attività amministrativa – gestionale nella sua parte strategica (indirizzi e obiettivi generali) essendo purtroppo ancora difficoltoso il processo operativo della valutazione in termini di performance. Si è tenuto conto nella sua redazione di tutte le indicazioni ricevute dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, a partire dalle linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019, oltre che alla direttiva ministeriale del 28 novembre 2023, specificando che tutta la parte relativa alle funzioni dirigenziali viene completamente disattesa dal momento che non esiste tale inquadramento giuridico nelle professionalità dell'Amministrazione e pertanto confermando tutti i limiti precedentemente citati nell'applicazione della performance al sistema AFAM in mancanza di specifiche direttive nazionali che la rendono puramente simbolica allo stato attuale.

## **Sintesi delle informazioni sul Conservatorio di interesse per i cittadini e per tutti i portatori di interesse esterni**

### **Chi siamo**

Il Sistema AFAM è strutturato secondo il Processo di Bologna che ha prospettato lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore secondo il seguente Quadro dei titoli dell'Istruzione Superiore:



Il Conservatorio di Musica “Benedetto Marcello” di Venezia, ai sensi dello Statuto, è Istituzione pubblica di Alta Cultura, le cui finalità primarie sono l'istruzione musicale superiore, la promozione e l'organizzazione della relativa ricerca scientifica, la promozione e l'organizzazione delle correlate attività di produzione, lo sviluppo, la divulgazione della conoscenza della cultura musicale e artistica. Attraverso il perseguimento dei propri fini istituzionali e il libero confronto delle idee il Conservatorio concorre allo sviluppo culturale, artistico e scientifico della Nazione e della comunità internazionale. Il Conservatorio è un'Istituzione pubblica dotata, ai sensi dell'articolo 33 della Costituzione, di personalità giuridica e di capacità di diritto pubblico e privato secondo l'ordinamento vigente e gode di autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, amministrativa, finanziaria e contabile. Il Conservatorio garantisce e promuove la libertà d'insegnamento, di ricerca e di espressione artistica, nonché l'autonomia delle proprie strutture didattiche, di ricerca e produzione, anche mediante l'adozione di criteri generali sull'accesso ai finanziamenti.

### **La governance del Conservatorio**

Ai sensi dell'art. 2 dello Statuto, emanato con D.D. n. 397 del 26/09/2005 l'organizzazione del Conservatorio, ispirata a principi di efficienza, responsabilità, di trasparenza, di buon andamento e imparzialità, riflette la basilare distinzione tra attività di indirizzo e di controllo e attività di gestione.

In particolare sono preposti all'attività di indirizzo e controllo:

- Presidente



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

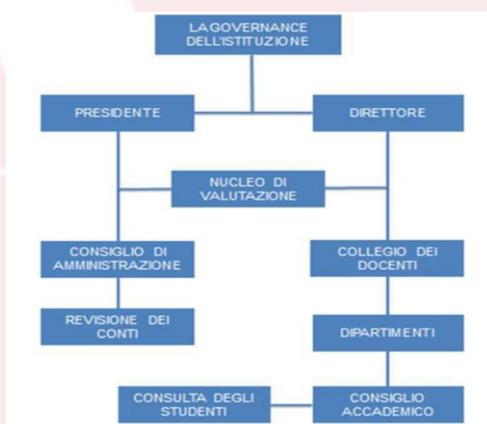
- Direttore
- Consiglio Accademico
- Consiglio di Amministrazione

- Il Presidente: è il rappresentante legale dell'istituzione nominato dal Ministro sulla base di una designazione effettuata dal Consiglio Accademico entro una terna di soggetti di alta qualificazione manageriale e professionale, promuove e coordina l'attuazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione;
- Il Direttore: è responsabile dell'andamento didattico, scientifico ed artistico dell'istituzione e ne ha la rappresentanza legale in ordine alle collaborazioni e alle attività per conto terzi che riguardano la didattica, la ricerca, le sperimentazioni e la produzione. E' un docente eletto dai Docenti dell'Istituzione. Promuove e coordina l'attuazione delle decisioni e degli indirizzi espressi dal Consiglio Accademico;
- Il Consiglio di Amministrazione: in attuazione delle linee di intervento e sviluppo della didattica, della ricerca e della produzione definite dal Consiglio Accademico, Il Consiglio di Amministrazione è invece organo di indirizzo strategico, stabilisce gli obiettivi ed i programmi della gestione amministrativa; approva la programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale, vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività.
- Il Consiglio Accademico: svolge funzioni di indirizzo, programmazione, coordinamento controllo e sviluppo delle attività didattiche e di ricerca del Conservatorio.
- I Dipartimenti: coordinano l'attività didattica, di ricerca e produzione artistica e sono responsabili dell'offerta formativa complessiva delle Scuole in essi ricompresi; sono organi consultivi e propositivi del Conservatorio;

Sono inoltre presenti i seguenti organi:

- La Consulta degli studenti, oltre ad esprimere i pareri previsti dallo Statuto e dai Regolamenti, può indirizzare richieste e formulare proposte al Consiglio Accademico ed al Consiglio di Amministrazione con particolare riferimento all'organizzazione didattica e dei servizi per gli studenti;
- I Revisori dei Conti, organo di controllo, vigilano sulla legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa; espletano i controlli di regolarità amministrativa e contabile di cui all'articolo 2 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286;
- Il Nucleo di Valutazione con compiti di valutazione dei risultati dell'attività didattica e scientifica e del funzionamento complessivo dell'Istituzione verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, l'utilizzo ottimale delle risorse;
- Il Collegio dei Professori svolge funzioni di supporto alle attività del Consiglio accademico, secondo modalità definite dallo Statuto dell'Istituzione

L'albero logico di seguito delineato dimostra graficamente la situazione della *governance* di una istituzione AFAM statale, tenendo conto che il D.P.R. 8 luglio 2005, n. 212 ha previsto anche all'interno della struttura didattica i "Dipartimenti" e le "Scuole".





## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Pertanto l'organizzazione del Conservatorio, ispirata a principi di efficienza, responsabilità, di trasparenza, di buon andamento e imparzialità, riflette la basilare distinzione tra attività di indirizzo e di controllo e attività di gestione.

La gestione amministrativa è affidata al Direttore Amministrativo che sovrintende al funzionamento degli uffici e delle strutture amministrative e svolge una attività generale di indirizzo, di coordinamento e di controllo nei confronti del personale non docente.

### ***Cosa facciamo***

Sono compiti istituzionali del Conservatorio l'alta formazione musicale, la ricerca e la correlata produzione artistica, anche in relazione alle tradizioni e peculiarità del territorio. In particolare il Conservatorio istituisce e attiva corsi di formazione accademica ai quali si accede con il possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado. Inoltre ha attivato corsi propedeutici ai corsi accademici come da norme di settore in vigore e corsi di attività formative di base. Ha attivato corsi di formazione accademica post laurea di I° e II° livello (Master).

Sono inoltre compiti istituzionali:

- a) perseguire un livello di eccellenza negli studi attraverso l'istituzione di appositi organismi e strutture;
- b) curare, anche in concorso con la Regione e con Enti pubblici e privati, l'orientamento degli studenti ai fini dell'iscrizione ai corsi di alta formazione musicale, anche con riguardo ai futuri sbocchi professionali, ed il tutorato;
- c) promuovere, anche in collaborazione con altri Enti, le condizioni che rendono effettivo il diritto allo studio per gli studenti italiani e stranieri.

Il Conservatorio può partecipare, con servizi didattici integrativi, all'aggiornamento culturale e professionale permanente.

Sono altresì attività istituzionali del Conservatorio:

- a) assicurare strutture di vita collettiva e favorire iniziative autogestite degli studenti che ne promuovano la partecipazione ad attività culturali, anche attraverso la predisposizione delle attrezzature necessarie;
- b) assicurare opportune forme di pubblicità alle attività di ricerca e produzione svolte e alle relative fonti di finanziamento;
- c) assicurare l'aggiornamento professionale del proprio personale;
- d) promuovere azioni idonee a garantire la funzionalità, la sicurezza e l'igiene degli ambienti di studio, di ricerca e di lavoro;
- e) istituire, gestire ed erogare borse di studio - oltre a quelle previste dalla normativa vigente - finalizzate alla realizzazione di tirocini, con risorse finanziarie comunque acquisite;
- f) promuovere la conservazione, l'incremento e l'utilizzazione del proprio patrimonio artistico librario, audiovisivo e musicale;
- g) esercitare attività di stampa, editoriali e pubblicitarie;
- h) porre in atto quanto sia necessario in via strumentale al perseguimento dei propri compiti istituzionali, ivi compresa l'attività di autofinanziamento.

### ***Come operiamo***

Il Conservatorio opera nell'ambito della didattica, della produzione artistica, della ricerca attraverso le attività del corpo docente che è organizzato in Dipartimenti didattici:

1. Teoria e analisi, composizione e direzione
2. Strumenti a fiato
3. Canto e teatro musicale
4. Didattica
5. Tastiera e percussione
6. Strumenti ad arco e corda
7. Nuove Tecnologie



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Poi sono state delineate delle specifiche aree:

1. Musica antica
2. Musica da camera
3. Discipline musicologiche.

Collateralmente a detti percorsi sono attivate Masterclass, finalizzate all'approfondimento di specifiche tematiche del repertorio strumentale e della musicologia sotto la guida di eminenti personalità del mondo musicale nazionale e internazionale. Le Masterclass sono aperte anche all'esterno.

La produzione artistica si articola in cicli di concerti, formazioni orchestrali, Big band, partecipazione a prestigiosi festival e manifestazioni sul territorio regionale e oltre.

Rientrano nell'attività di produzione, anche se con maggiore caratura didattica, i saggi.

## **Aree di interesse strategico**

### ***Mandato Istituzionale e missione***

Il Conservatorio ha definito le sue finalità istituzionali nello Statuto di cui è dotato che è stato approvato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca con Decreto Dirigenziale n. 397 del 26 settembre 2005.

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

Le attività in cui si concretizza la strategia politica del Conservatorio "Benedetto Marcello" di Venezia possono essere riassunte in quattro sezioni: Formazione, Ricerca e Produzione artistica, Sviluppo locale ed Internazionalizzazione, Organizzazione del Conservatorio.

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

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

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

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

- art.5 (Sistema di misurazione e valutazione della performance), secondo cui il MIUR deve stabilire con apposito Provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del D.Lgs150/2009, di cui le istituzioni devono avvalersi per adottare metodi e strumenti di misurazione e premio delle performance;
- art.10 (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance), secondo cui l'ANVUR individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance, di cui le Istituzioni devono avvalersi per assicurare misurazione e valutazione della performance, sistemi premianti e trasparenza.

### **Albero della performance**

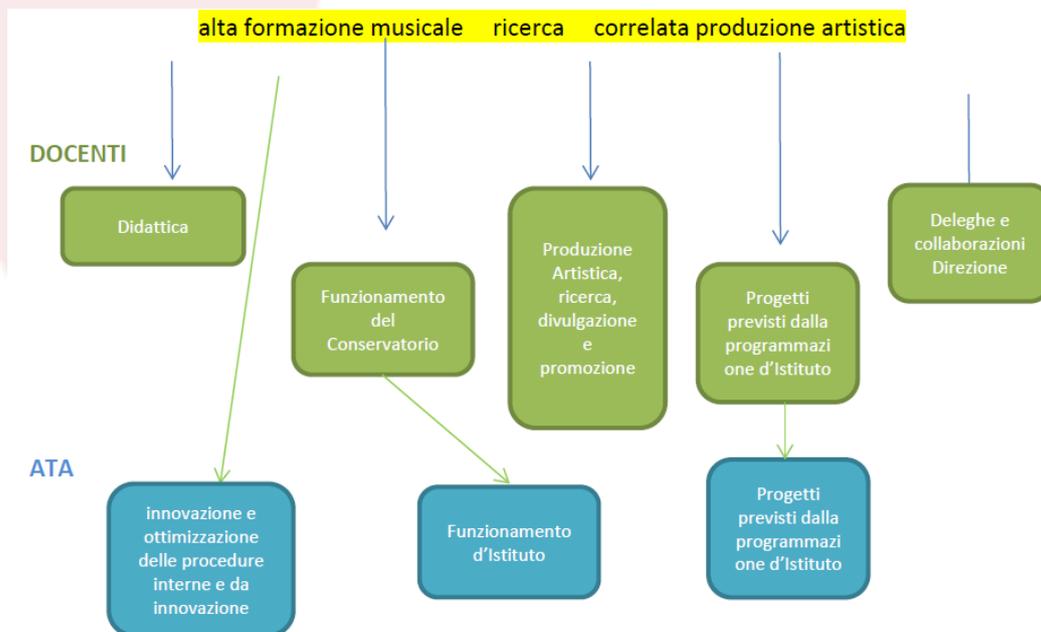
L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani di azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa ed integrata della performance dell'amministrazione.

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

**Il Conservatorio di Musica “Benedetto Marcello” di Venezia è sede primaria di Alta Formazione, di specializzazione e di ricerca nel settore musicale e svolge correlata attività di produzione.**



## OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA ATTIVITA' DI FORMAZIONE, PRODUZIONE E RICERCA

Area II - assistenti	Ambiti degli Obiettivi	Unità assegnate
<b>Didattica</b>	Gestione e costante aggiornamento, con impiego di mezzi sia cartacei che informatizzati, dei fascicoli personali degli studenti, con specifico riferimento ad ammissioni, immatricolazioni, iscrizioni, piani di studio e libretti personali. Preparazione elenchi degli iscritti ai Corsi. Compilazione calendario sessioni di esami, verbali esami e tesi, incluse le convocazioni delle Commissioni di esame e tesi. Trasferimenti, ritiri ed esoneri degli Studenti. Gestione documentazione e convenzioni di Tirocini e <i>Stages</i> degli Studenti presso ditte esterne. Raccolta e verifica documentazione per eventuali rimborsi agli Studenti dei contributi di iscrizione, comunque motivati. Compilazione, registrazione e rilascio Diplomi e certificazioni varie agli Studenti. Corsi sperimentali, equipollenze e passaggi di corso. Statistica M.U.R. sulla contribuzione studentesca. Statistica M.U.R. su iscritti e diplomati. Informazione all'Utenza ( <i>URP</i> ), telefonica e con gestione dell'indirizzo di posta elettronica del Conservatorio. Applicazione diritto allo studio. <b>Applicazione delle disposizioni di cui al CAD (Codice delle Amministrazione digitale) e riduzione progressiva dei flussi cartacei.</b>	<b>4 assistenti</b>



**CONSERVATORIO DI MUSICA  
BENEDETTO MARCELLO  
VENEZIA**

Area II - assistenti	Ambiti degli Obiettivi	Unità assegnate
<p><b>Ufficio Personale</b> - <b>Ufficio Ricostruzioni</b></p>	<p>Gestione Presenze del Personale Docente e T.A., inclusi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. gestione del sistema elettronico - <i>Badge</i> - per la rilevazione delle presenze del Personale Docente e T.A., incluse le dichiarazioni di mancata registrazione delle stesse;</li> <li>b. stesura del quadro riepilogativo mensile individuale dell'orario svolto, contenente i crediti e i debiti orari.</li> </ol> <p>Gestione Assenze Personale Docente e T.A., inclusi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. registrazione informatizzata delle assenze del personale.</li> <li>b. ferie, assenze per malattia, scioperi e aspettative comunque motivate,</li> <li>c. predisposizione atti e decreti di riduzione stipendiale relativi ad assenze, da inviare alla competente <i>R.T.S.</i>,</li> <li>d. richieste visite fiscali,</li> <li>e. gestione applicativo <i>assenze.net</i>;</li> </ol> <p>Certificati di servizio del Personale Docente e T.A.            Trasferimenti e Utilizzazioni Personale Docente e T.A., inclusi: inserimento domande <i>online</i>, tramite <i>Cineca</i>, <i>Unilav-Vardatori</i>.            Pratiche graduatorie di istituto, inclusi i docenti esterni: bandi, convocazioni commissioni, verbali e graduatorie.            Procedure di reclutamento Personale Docente e T.A. a tempo indeterminato e determinato (<i>GNE</i>, <i>GET</i>, Graduatorie Legge n. 143/2004 e Graduatorie di Istituto), inclusi: redazione dei contratti, certificazione di rito, prese di servizio, dichiarazione dei servizi, <i>Unilav</i>, registrazione nel registro cronologico dei contratti, eventuali contenziosi.            Procedure di reclutamento degli esperti esterni e dei docenti esterni, inclusi: redazione dei contratti, <i>Unilav</i>, registrazione nel registro cronologico dei contratti, eventuali contenziosi.            Convocazioni <i>RSU</i>, Collegio docenti, Consiglio accademico, Consiglio di amministrazione: predisposizione relativa documentazione ed istruzione pratiche connesse.            Denuncia <i>Inail</i> e autorità <i>P.S.</i> degli infortuni del Personale Docente e T.A. e degli Studenti;  <i>Perlapa</i> (Funzione Pubblica) per <i>GEDAP</i> e <i>GEPAS</i>;            Utilizzo dei seguenti applicativi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <input type="checkbox"/> <i>sciop.net</i>, per rilevazione scioperi,</li> <li>b. <input type="checkbox"/> <i>perlapa</i> (Funzione Pubblica) per i permessi L. 104/92;</li> </ol> <p>Revisione annuale, per anno accademico, delle richieste relative ai permessi di cui alla Legge n. 104.            Istruzione pratiche rimborsi per missioni svolte dal Personale Docente, T.A., dagli Studenti e dagli Organi Statutari.            Gestione indirizzi posta elettronica in collaborazione con il collega ufficio protocollo.            Conto Annuale M.I.U.R., in collaborazione con i colleghi uffici protocollo ed economato.            Statistiche M.I.U.R. relative agli Studenti ed al Personale.            Pratiche di ricostruzione carriera del Personale Docente e T.A.;            Ogni ipotesi di cessazione dal servizio del Personale Docente e T.A., incluse le domande per il collocamento o proroga del collocamento a riposo.            Indennità di Buonuscita.            Computi, riscatti, ricongiunzioni e pensioni definitive (con utilizzo del</p>	<p><b>2 assistenti</b></p>



**CONSERVATORIO DI MUSICA  
BENEDETTO MARCELLO  
VENEZIA**

	programma S7 e compilazione del Mod. PA04). <b>Applicazione delle disposizioni di cui al CAD (Codice delle Amministrazione digitale) e riduzione progressiva dei flussi cartacei</b>	
<b>Area II - assistenti</b>	<b>Ambiti degli Obiettivi</b>	<b>Unità assegnate</b>
<b>Ragioneria – Ufficio Liquidazioni – Ufficio Acquisti Produzione Segreteria Direzione</b>	<p>Trattamento di fine rapporto (TFR1) e riliquidazioni (TFR2) Supplenti temporanei e annuali.</p> <p>Costituzione Posizione Assicurativa Inps.</p> <p>Liquidazione stipendi Supplenti brevi, Personale Docente e T.A. (incluso F24 per versamento oneri e ritenute).</p> <p>Pratiche Personale Docente e T.A. a tempo indeterminato e determinato inclusi: compilazione Mod. C1 e C2, apertura di spesa fissa, inoltre pratiche <i>R.T.S.</i> e invio dati <i>online</i>.</p> <p>Gestione competenze fiscali (Mod. F24, Mod. 770, Disoccupazione Inps, Dichiarazione Irap, <i>DMA</i>, <i>Uniemens</i>, ecc.) per il Personale Docente e T.A. di ruolo, supplenti brevi annuali e Docenti Esterni.</p> <p>Mod. <i>CUD</i> per Supplenti temporanei Docenti e T.A. e per indennità accessorie Supplenti annuali ed Esperti Esterni.</p> <p>Rapporti con Uffici esterni relativi al settore di competenza, con specifico riferimento alla competente <i>R.T.S.</i></p> <p>Redazione ed invio certificazioni ritenuta d'acconto.</p> <p>Revisione annuale delle richieste di assegni per il nucleo familiare.</p> <p>Decreti di Aspettativa.</p> <p><i>PERLAPA</i> Anagrafe delle Prestazioni, Esperti Esterni e Dipendenti.</p> <p><i>Cedolino Unico</i>: rilascio <i>pin</i> per servizi <i>self-service</i>, compensi accessori (inclusi fuori sistema ex Pre96). Liquidazione compensi accessori Personale Docente e T.A.</p> <p>Gestione procedure di acquisizione di lavori, servizi e forniture, con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. acquisizione del <i>CIG Semplificato</i>, tramite il servizio riservato disponibile sul sito <a href="http://www.avcp.it">www.avcp.it</a>;</li> <li>b. predisposizione richieste di preventivo e lettere di ordinazione, anche con ricorso a specifico <i>software</i>;</li> <li>c. strumenti messi a disposizione dalla <i>Consip</i> s.p.a., con specifico riferimento alle Convenzioni ed al <i>MEPA</i>;</li> <li>d. Contatti con fornitori, per ogni aspetto operativo.</li> </ul> <p>Gestione pratiche connesse alle attività di produzione artistica, ENPALS, SIAE, ecc..</p> <p>Liquidazione compensi Organi Statutari.</p> <p>Conto Annuale M.I.U.R., in collaborazione con Colleghi ufficio personale e protocollo.</p> <p><b>Applicazione delle disposizioni di cui al CAD (Codice delle Amministrazione digitale) e riduzione progressiva dei flussi cartacei.</b></p>	<b>5 assistenti 1 collaboratore 1 direttore di ragioneria f.f.</b>
<b>Area II - assistenti</b>	<b>Ambiti degli Obiettivi</b>	<b>Unità assegnate</b>
<b>protocollo e archivio</b>	<p>Gestione del protocollo informatico.</p> <p>Archivio degli atti e relativo smistamento all'interno dell'Istituzione nonché all'esterno via posta, fax, email e <i>PEC</i>.</p> <p>Pratiche scarto materiale di Archivio.</p> <p>Collaborazione con il Direttore Amministrativo nell'inserimento dati Preventivi/Consuntivi/Variazioni nel Portale <i>IGF Bilancio Enti</i>.</p> <p>Gestione applicativo web "Amministrazione Trasparente" e pubblicazione atti sul sito istituzionale e sui siti di competenza.</p> <p>Conto Annuale M.I.U.R., in collaborazione con i colleghi dell'ufficio personale ed economato.</p>	<b>1 assistente</b>



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

	Gestione indirizzi posta elettronica in collaborazione con il collega dell'ufficio personale. <b>Applicazione delle disposizioni di cui al CAD (Codice delle Amministrazione digitale) e riduzione progressiva dei flussi cartacei.</b>	
<b>Area III- collaboratore</b>	<b>Ambiti degli Obiettivi</b>	<b>Unità assegnate</b>
<b>biblioteca</b>	Gestione del patrimonio librario in collaborazione con il docente responsabile della Biblioteca; Sovrintende alla digitalizzazione dei volumi e manoscritti storici Gestisce l'archivio storico ed esegue attività di ricerca e ricostruzione storico-musicale sul patrimonio Organizzazione e gestione convegni specialistici e redazione di progetti di ricerca sui fondi storici	<b>1 collaboratore</b>

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

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

<b>Area</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Unità assegnate</b>	<b>Peso unitario</b>	<b>Peso totale</b>
<b>II – Amministrativo - Didattica</b>	<i>Miglioramento della qualità del servizio</i>	Svolgimento di tutti i compiti e mansioni assegnate connesse con le funzioni dell'unità operativa di appartenenza atte a fornire un adeguato supporto amministrativo, soprattutto attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure informatizzate	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>47%</b>
		Rispetto delle scadenze procedurali previste per l'area di lavoro assegnate e della tempistica generale definita dalle normative di settore		<b>5%</b>	
		Applicazione e rispetto puntuale delle normative in materia di trasparenza e anticorruzione		<b>5%</b>	
		Proposizione di azioni migliorative o risolutive di problemi/contenziosi organizzativi della struttura. Autonomia nello svolgimento delle procedure di competenza		<b>12%</b>	



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

	<i>Crescita della professionalità</i>	Aggiornamento su tematiche inerenti all'area di lavoro e alla sicurezza		8%	13%
		Assunzione di responsabilità e di corresponsabilità nei possibili errori		5%	
	<i>Guadagno d'immagine dell'Istituzione</i>	Cortesìa e disponibilità nei confronti dell'utenza e dei colleghi		5%	10%
		Disponibilità a sostenere o sostituire colleghi assenti o neoassunti		5%	

**Alla performance individuale viene assegnato un peso pari al 70% del totale**

### Obiettivi Strategici ed operativi per i coadiutori

Gli obiettivi strategici per il personale coadiutore sono:

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

Area	Obiettivi operativi	Azioni	Unità assegnate	Peso specifico	Peso totale
<b>I - Coadiutori</b>	<i>Miglioramento della qualità del servizio</i>	Svolgimento di tutti i compiti e mansioni assegnate connesse con la postazione di appartenenza atte a fornire un adeguato supporto tecnico ai docenti e all'amministrazione, anche attraverso l'utilizzo di strumenti e attrezzature	<b>14</b>	10%	<b>52%</b>
		Disponibilità nella gestione delle emergenze – pulizie straordinarie – pulizie aree comuni		5%	
		Riordino, sistemazione e gestione degli archivi e del magazzino		8%	



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

		Supporto all'attività amministrativa (didattica di produzione e di ricerca)	5%	
		Interventi di manutenzione ordinaria	15%	
		Gestione e tenuta delle chiavi dell'Istituto	9%	
	<i>Crescita della professionalità</i>	Aggiornamento su tematiche inerenti all'area di lavoro, alla sicurezza, pronto soccorso e antincendio	8%	8%
	<i>Miglioramento del clima relazionale con i colleghi e/o con l'utenza</i>	Disponibilità a sostituire i colleghi assenti o neo assunti	5%	10%
		Disponibilità e cortesia con l'utenza interna ed esterna	5%	

## Alla performance individuale viene assegnato un peso pari al 70%

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

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

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

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

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

## Obiettivi per il triennio 2024/2026

Il Conservatorio, con il Piano di indirizzo e di programmazione delle attività didattiche, scientifiche, artistiche e di ricerca per l'anno accademico 2023/24 ha individuato come prioritari i seguenti obiettivi legati essenzialmente alla didattica ma in buona parte gestiti ed erogati dall'apparato amministrativo su cui misurare la performance:

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

- consolidamento delle attività interne di accompagnamento al pianoforte mediante il loro coordinamento, incremento degli incarichi di collaborazione esterna e affidamento anche a studenti di adeguata capacità
- consolidamento delle principali formazioni musicali del Conservatorio: coro accademico, orchestra sinfonica, orchestra d'archi, orchestra di fiati, Big Band; creazione di una formazione di Jazz;
- programmazione di attività di stagione concertistica;
- svolgimento del concerto di apertura dell'anno accademico;



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- realizzazione di concerti straordinari in occasione di eventi istituzionali in collaborazione con enti pubblici e privati;
  - consolidamento dei rapporti di collaborazione con importanti festival regionali e con le principali realtà di produzione artistica e operistica presenti in regione; partecipazione al Carnevale della Biennale di Venezia
  - realizzazione di concerti per le scuole;
  - realizzazione di incontri musicali interni e negli istituti scolastici a fini di divulgazione, orientamento e promozione
  - attività di formazione e aggiornamento sul territorio svolta dal Dipartimento di Didattica
  - stipula di convenzioni per l'istruzione musicale con le scuole di musica presenti sul territorio
  - incremento delle attività conseguenti ai lavori di OperaStudio;
  - organizzazione o compartecipazione alla realizzazione di concorsi musicali;
  - organizzazione di borse di studio interne per premiare gli studenti più meritevoli;
  - supporto alla partecipazione di studenti all'Orchestra Sinfonica Nazionale dei Conservatori, ad altri concorsi di rilievo per il sistema AFAM;
  - catalogazione informatizzata delle opere della biblioteca;
  - ampliamento di servizi on-line per docenti, studenti e amministrazione
  - attività di acquisizione ed inventario del patrimonio di musica contemporanea a supporto dei relativi progetti;
  - continuo aggiornamento del sito Internet del Conservatorio, potenziamento della divulgazione delle notizie sull'attività d'Istituto, aggiornamento della pagina Facebook e del canale YouTube del Conservatorio
  - attività di (video)registrazione di concerti ed esecuzioni dei migliori studenti e gruppi
- Inoltre è attribuita o riconfermata particolare rilevanza alle iniziative riguardanti:
- identificazione e adozione di criteri e metodologie di autovalutazione e di perseguimento della qualità, avuto riguardo a parametri già individuati e applicati nei sistemi di formazione musicale superiore a livello europeo (cfr. documenti AEC)
  - miglioramento della calendarizzazione di tutti i corsi, della programmazione delle attività didattiche e di produzione artistica, dell'organizzazione didattica delle discipline d'insieme (d'orchestra, corali e cameristiche) e dell'assegnazione delle sale per attività didattica e prove
  - attivazione di docenze a contratto nei corsi di tutti i livelli ove non si possa far fronte con i docenti in organico di ruolo;
  - promozione delle iscrizioni ai corsi accademici, anche con riferimento alla temporanea deroga dal possesso del diploma di maturità prevista per chi dimostri spiccate attitudini
  - promozione dell'iniziativa "classi aperte" prevedendo la possibilità di effettuarla su appuntamento durante l'intero periodo di svolgimento delle lezioni promosse con i vari "open day" programmati durante l'anno;
  - delimitare i periodi e definire giornate preferenziali di svolgimento dei saggi di classe evitando la sovrapposizione con le sessioni d'esame e promuovendo aggregazioni fra i corsi e le varie discipline
  - consolidamento delle iniziative di produzione artistica, con previsione di programmazione dei periodi di studio e produzione relativi a orchestre e gruppi strumentali e vocali valorizzando la peculiarità della Sala Concerti;
  - stipula o riconferma di apposite convenzioni volte ad assicurare le attività di produzione artistica e dell'opera lirica con vari enti pubblici e privati del territorio;
  - incremento della collaborazione con le realtà musicali cittadine e con gli enti locali, attraverso la prosecuzione di rassegne e iniziative di divulgazione, anche in collaborazione con il Liceo Musicale cittadino e le scuole ad indirizzo musicale, e con l'utilizzo di ulteriori spazi alternativi per la produzione;
  - valorizzazione degli accordi con gli enti locali e con le scuole del territorio volti a sostenere la formazione musicale;



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- adozione integrale degli standard europei (sistema ECTS), aggiornamento e potenziamento del sito Internet, con la divulgazione dei corsi e delle attività del Conservatorio in conformità agli standard ECTS
- realizzazione e monitoraggio delle masterclass in relazione alle opportunità offerte dagli scambi Erasmus e dalle iniziative Dipartimentali, alle esigenze segnalate dalle strutture didattiche e al loro coordinamento con l'attività didattica ordinaria
- potenziamento e ulteriore sostegno alla mobilità studentesca e ai progetti di cooperazione internazionale, attraverso accordi bilaterali di nuova stipula;
- ricerca di sistemazioni per alloggi a studenti fuori sede sia con ESU che con alcune residenze studentesche cittadine;
- ampliamento dei servizi dedicati a docenti e studenti e incremento del numero di collaborazioni a tempo parziale (200 ore) da destinarsi agli studenti
- interventi di manutenzione del parco strumenti
- Prosecuzione del progetto relativo all'inventario degli archivi cartacei con il fine di consentire un discarico inventariale

## **Interventi straordinari già finanziati**

- adeguamento rete antincendio sull'intero Palazzo Pisani;
- mantenimento funzionalità impianti e strutture;
- restauro conservativo finalizzato all'efficientamento energetico di tutti e 500 infissi del palazzo Pisani;

## **Interventi straordinari da realizzare**

- Rifacimento generale del Museo degli Strumenti antichi con applicazioni multimediali;

## **Gli obiettivi per la trasparenza**

In conformità al D.Lgs.33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", il Conservatorio organizza la sezione Amministrazione sul sito web istituzionale del Conservatorio, pubblicando periodicamente e con tempestività tutte le informazioni oggetto di tale obbligo ai sensi della normativa vigente.

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

- Attuazione del D.Lgs. 33/2013;
- Definizione dei flussi informativi
- Azioni correttive e di miglioramento della qualità delle informazioni
- Semplificazione del procedimento
- Verifica ed ampliamento dei servizi on line;
- Iniziative di comunicazione della trasparenza e strumenti di rilevazione dell'utilizzo dei dati pubblicati.

## **Gli obiettivi operativi per l'anno 2024/2025**

Il presente piano si deve necessariamente coordinare con la disciplina specifica della contrattazione d'Istituto che influenza notevolmente le azioni previste. Le aree di attività previste sono le seguenti:

<b>Personale docente</b>	<b>Personale amministrativo</b>	<b>Personale coadiutore</b>
Attività di supporto alla didattica a distanza	Attività derivante da innovazione e ottimizzazione delle procedure interne e da innovazione normativa	Attività relative al miglioramento dei servizi offerti dal Conservatorio e ampliamento orario apertura
Attività di produzione artistica,	Attività di supporto al	Attività di supporto al



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

ricerca, divulgazione e promozione	funzionamento d'Istituto	funzionamento d'Istituto
Progetti previsti dalla programmazione d'Istituto	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto	Attività connesse all'attuazione di specifici progetti inseriti nella programmazione d'Istituto
Attività relative al funzionamento del Conservatorio		
Deleghe e collaborazioni Direzione		

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

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

In particolare sono previste azioni conseguenti alle prime valutazioni che saranno eventualmente effettuate dall'ANVUR, dal momento che questa Amministrazione si è resa disponibile ad una fase di test sperimentale da parte dell'Agenzia.

**Infine nonostante la circolare RGS n. 1/2024 preveda che tra gli obiettivi annuali di performance organizzativa sia inserita la riduzione dei tempi di pagamento delle amministrazioni pubbliche, questa Istituzione non ritiene di dover procedere in tal senso dal momento che nel 2023 ha registrato una media annuale di pagamento dei fornitori con un anticipo sulla scadenza delle fatture ricevute di 35,86 giorni, come emerge dal sistema contabile interno. Tale dato contrasta con quello rilevato in Piattaforma Crediti Commerciali delle Amministrazioni Pubbliche che ha registrato nel 2023 a fronte di un monte pagamenti pari a € 1.250.000,00 un anticipo di solo 1 giorno. Tale discrepanza è probabilmente dovuta al fatto che la piattaforma registra i tempi di pagamento delle utenze solo alla scadenza delle fatture, che invece in autonomia vengono pagate non appena emesse e pertanto con anticipi anche di oltre 2 mesi, come ad esempio le fatture telecom. Questa anomalia rende la media non coerente con la realtà effettiva dei pagamenti come risulta dal sistema contabile. Significativo sottolineare che non risultano debiti commerciali e pertanto l'aspetto economico della performance organizzativa dell'amministrazione dell'Ente è raggiunto annualmente.**

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

Gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previsti nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) sono inseriti e integrati nel ciclo della performance (si vedano la L. n. 190/2012 e il D.Lgs. n. 33/2013) e trovano spazio anche nel PIAO come elemento fondamentale della programmazione triennale. Di seguito si riporta il testo del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2024-2026. Il PTPCT, in particolare, individua, attraverso un'accurata valutazione dei rischi, gli obiettivi di Istituto per la loro riduzione o mitigazione. Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi organizzativi e individuali.



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## 2.3.1 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT) 2024-2026 adottato ai sensi dell'art. 1 comma 5 lett. A) della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Premessa.....	3
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione .....	4
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	5
2.1 Valore pubblico .....	5
2.2 Performance .....	6
Sintesi delle informazioni sul Conservatorio di interesse per i cittadini e per tutti i portatori di interesse esterni.....	8
Aree di interesse strategico .....	11
Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale .....	11
OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI .....	12
Obiettivi Strategici ed operativi per i coadiutori.....	16
Obiettivi per il triennio 2024/2026 .....	17
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	20
2.3.1 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT) 2024- .....	21
2026 adottato ai sensi dell'art. 1 comma 5 lett. A) della Legge 6 novembre 2012, n. 190.....	21
2. OBIETTIVI.....	24
3. QUADRO NORMATIVO PER LA REDAZIONE DEL PIANO .....	25
4. OGGETTO, FINALITA' E DESTINATARI .....	27
5. ORGANIZZAZIONE.....	28
6. PIANO ANTICORRUZIONE.....	28
Premessa.....	28
Identificazione delle aree ritenute più esposte o sensibili al "rischio corruzione".....	30
Formazione del personale ad alto rischio .....	32
Rotazione degli incarichi .....	33
Obblighi di trasparenza previsti dalla L. 190/2012 .....	35
Codici di comportamento e Codice Etico.....	36
Pubblicità del piano.....	37



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

ADEMPIMENTI PER GLI ANNI 2024 E 2025-2026.....	37
'SEZIONE PIANO TRASPARENZA ED INTEGRITA.....	39
PREMESSE.....	39
PARTE PROGRAMMATICA.....	40
Attività di pianificazione.....	40
Definizione degli standard di pubblicazione dei dati.....	40
Individuazione dei responsabili.....	41
Iniziativa di coinvolgimento degli stakeholder e promozione della cultura della trasparenza.....	41
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	42
3.1 Struttura Organizzativa.....	42
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	43
PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE.....	43
LAVORO AGILE:.....	48
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	63
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	64
SEZIONE 4: MONITORAGGIO.....	65

## 1. PREMESSA

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

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

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

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

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



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

La L. 190/2012, nell'intento di prevenire il verificarsi di quelle situazioni o insieme di circostanze che, anche solo potenzialmente, determinino o aumentino il rischio che gli interessi pubblici possano essere compromessi dal perseguimento di interessi privati determinando il c.d. "conflitto d'interessi", è intervenuta direttamente nella disciplina dei procedimenti amministrativi, stabilendo che "il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto anche potenziale" (art. 6 bis L. 241/90).

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

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

Il presente Piano di prevenzione della corruzione, adottato dall'organo di indirizzo politico (CdA) su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione, essendo ricompreso nel PIAO, verrà trasmesso e pubblicato nella specifica piattaforma ministeriale disponibile a tutti, oltre che pubblicato sul sito web istituzionale e sarà oggetto di rivisitazione entro le scadenze stabilite.

Alcune modifiche alla L. 190/2012 sono state introdotte dalla normativa successiva ed in particolare dal d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche." Tali modifiche sono state recepite dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022-2024. Si evidenzia che il d.lgs. 97/2016, nel modificare il d.lgs. 33/2013 e la L. 190/2012, ha fornito ulteriori indicazioni sul contenuto del PTPC. In particolare, il Piano assume un valore programmatico ancora più incisivo, dovendo necessariamente prevedere gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. L'elaborazione del PTPC presuppone, dunque, il diretto coinvolgimento del vertice delle p.a. e degli enti in ordine alla determinazione delle finalità da perseguire per la prevenzione della corruzione, decisione che è elemento essenziale e indefettibile del Piano stesso e dei documenti di programmazione strategico-gestionale.

Il Piano Nazionale Anticorruzione evidenzia, tra l'altro,

- al punto IV Istituzioni scolastiche, che

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

*"L'Autorità ha precisato, nelle Linee guida sopra richiamate, che le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, che costituiscono il sistema dell'alta formazione e specializzazione artistica e musicale, applicano le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza contenute nella L. 190/2012 e nel d.lgs. 33/2013, in quanto equiparabili alle istituzioni universitarie e, quindi, ricomprese nelle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001. Con riguardo alle modalità attuative della normativa, a seguito di un confronto con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, si precisa che il PTPC delle AFAM è adottato dal Consiglio di amministrazione quale organo di indirizzo di dette*



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

*istituzioni e che il RPCT è individuato nel Direttore dell'istituzione (conservatorio, accademia, ecc.). Tale figura, si ritiene, possiede sia una profonda conoscenza del funzionamento e dell'organizzazione delle istituzioni in parola, e, dunque, dei fattori di rischio presenti nelle relative aree, sia poteri e funzioni idonee a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, come richiesto dalla l. 190/2012."*

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

Il modello di prevenzione disegnato dalla L. 190/2012 appare improntato sulla realtà tipica dei Ministeri ai quali risulta di immediata applicazione. Con l'adozione delle "Linee guida sull'applicazione alle istituzioni scolastiche delle disposizioni di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33", del 13 aprile 2016 (delibera n. 430) si è cercato di colmare una lacuna normativa derivante dalla mancata previsione nel testo legislativo di apposite disposizioni dedicate alle scuole. Sono state, in particolare, fornite indicazioni volte a orientare le istituzioni scolastiche nell'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, tenuto conto delle caratteristiche organizzative e dimensionali del settore dell'istruzione scolastica e delle singole istituzioni, della specificità e peculiarità delle funzioni, nonché della disciplina di settore che caratterizza queste amministrazioni. In particolare viene affrontato il tema dell'individuazione delle figure a cui affidare gli incarichi di Responsabile della prevenzione della corruzione e di Responsabile della trasparenza e, quindi, il compito di predisporre il PTPC e il PTTI per le istituzioni scolastiche. Considerato il ruolo e le funzioni del Direttore del Conservatorio, che è competente ad adottare tutti i provvedimenti ed atti gestionali per l'Istituto di cui è responsabile, e dato il particolare rapporto esistente tra le scuole e l'Amministrazione ministeriale, il responsabile della prevenzione è individuato nel Direttore, così come il responsabile della trasparenza anche se in origine era individuato in ciascun dirigente scolastico ma i successivi interventi legati, in particolare, al Decreto legislativo n.97 del 25 maggio 2016 e la successiva Delibera ANAC n.831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016, hanno evidenziato la necessità di unificare le due figure. Sostanzialmente il piano rimane invariato essendo ancora coerenti le idee programmatiche per gli anni successivi alla sua formulazione.

**E' importante sottolineare che il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia ha adottato con Delibera n. 11/2023 del Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2023 il "Codice Etico" contenente disposizioni di natura valoriale che si vanno ad intersecare in maniera naturale con gli obblighi di cui al Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, rafforzandone i contenuti.**

**Inoltre questa Amministrazione ha già ottemperato anche alle direttive di cui alla delibera ANAC n. 605/2023 del 19 dicembre 2023 che ha aggiornato il PNA 2022/2024 inserendo la previsione della gestione informatizzata degli acquisti ai sensi delle disposizioni del D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, ormai efficaci a tutti gli effetti. Infatti ci si è dotati già da un paio di anni di una piattaforma digitale certificata per gli acquisti in ottemperanza alle disposizioni del codice appalti e pertanto già in linea con le disposizioni citate.**

## 2. OBIETTIVI

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

Preso atto che la Legge 6.11.2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di redigere, approvare e aggiornare nel tempo un proprio Piano Anticorruzione, il Conservatorio intende



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

con il presente Piano Anticorruzione non solo ottemperare agli obblighi di legge, ma contemporaneamente porre in essere un documento che risponda concretamente agli obiettivi sopra espressi.

Nello specifico e mutuando quanto riportato nel PNA 2022-2024 gli obiettivi strategici del triennio che si possono individuare sono i seguenti, tenuto conto dell'adeguamento della natura giuridica dell'ente a seguito della recente statizzazione:

- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR;
- revisione e miglioramento della regolamentazione interna (a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi);
- promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione);
- incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni;
- miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
- miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno;
- digitalizzazione dei processi dell'amministrazione;
- individuazione di soluzioni innovative per favorire la partecipazione degli stakeholder alla elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione;
- incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza tra il personale della struttura dell'ente;
- miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione);
- promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale);
- 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;
- integrazione tra sistema di monitoraggio del PTPCT o della sezione del PIAO e sistemi di controllo di gestione.

### 3. QUADRO NORMATIVO PER LA REDAZIONE DEL PIANO

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

- Comitato Interministeriale per la prevenzione e il contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.);
- Responsabile della prevenzione della corruzione che viene nominato dall'organo politico tra i dirigenti di prima fascia in servizio e ha il compito di verificare l'attuazione e l'idoneità del piano. Il



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Responsabile è soggetto a pesanti sanzioni nel caso venga commesso un reato di corruzione all'interno dell'amministrazione o anche di ripetute violazioni del piano e di omesso controllo. Il Responsabile relaziona annualmente all'organo politico riguardo al presidio degli obblighi di anticorruzione. In particolare, entro il 31 gennaio di ogni anno deve:

- a) predisporre e sottoporre all'approvazione dell'organo politico il piano triennale di prevenzione della corruzione.
- b) definire procedure appropriate per selezionare e formare, il personale destinato ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

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

Di seguito si riporta un elenco non esaustivo dei principali provvedimenti normativi esaminati nel corso della predisposizione del PTPC, costituiti da:

- la legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", pubblicata sulla Gazzetta ufficiale n. 265 del 13 novembre 2012;
- il Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato in data 11 settembre 2013 con la delibera dell'A.N.AC. n. 72/2013 ed i relativi allegati e i successivi aggiornamenti dei piani nazionali, ultimo quello 2022-2024 di agosto 2022;
- il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190".
- il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- d.p.r. 16 aprile 2013, n. 62, intitolato "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165";
- Il D.Lgs. n.97 del 25 maggio 2016 recante "revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblicità e trasparenza correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";
- Il D.L. 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia." E relativa Legge di conversione n. 113 del 6 agosto 2021;
- D.P.C.M. 12 agosto 2021, n. 148 (regolamento recante modalità di digitalizzazione delle procedure dei contratti pubblici da adottare ai sensi dell'art. 44 del D.Lgs 18 aprile 2016, n. 50;

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

Il Conservatorio richiede ai professori, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nonché ad ogni altro membro dell'Istituto nell'adempimento dei rispettivi doveri, e in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte sia individualmente sia nell'ambito di organi collegiali, di rispettare, proteggere e promuovere con coraggio i valori cardine delle istituzioni AFAM.

Inoltre riconosce i valori custoditi nella Costituzione della Repubblica italiana, specialmente per quanto attiene allo sviluppo della cultura e della ricerca (art. 9), alla libertà d'insegnamento (art. 33), al diritto per i capaci e meritevoli di raggiungere i gradi più alti degli studi (art. 34).

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

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

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

- Statuto: è la "carta costituyente" dell'Istituto che contiene i principi fondamentali del Conservatorio e delinea gli organi che in esso operano.
- Codice Etico che riassume i principi base che devono orientare le condotte e gli atteggiamenti di coloro che a qualunque titolo prestano la propria opera a favore del Conservatorio a qualsiasi titolo o presso di esso studiano.
- Codice disciplinare del personale: si identifica nelle norme contenute nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro rispettivamente vigenti nel tempo, che vengono automaticamente integrati dalle disposizioni contenute nel DLgs 30.01.2001, n. 165, così come riformate dalla L. 150/09 (c.d. "Legge Brunetta").
- Strumenti informativi della didattica: contengono le regole che gli studenti devono rispettare dall'immatricolazione sino al conseguimento del diploma accademico. Tali regole operano anche per gli iscritti ai corsi master.
- Legge 27.03.2001, n. 97: concernente i rapporti tra procedimento penale e procedimento disciplinare nonché gli effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.
- Legge 6.11.2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" di cui trattasi nel presente documento e che da concreta attuazione nell'ordinamento italiano ai principi dettati dalla Convenzione istitutiva delle Nazioni Unite e alla Convenzione penale sulla corruzione, siglata in ambito europeo.

#### **4. OGGETTO, FINALITA' E DESTINATARI**

Il presente Piano, in ossequio a quanto previsto dalla L. 190/2012, ha a oggetto l'individuazione delle iniziative necessarie, nonché gli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività amministrative e didattiche.



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Il Piano della prevenzione della corruzione per il triennio 2024-2026 viene elaborato nel rispetto delle seguenti finalità:

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

Destinatario del presente Piano è il personale docente nonché il personale tecnico - amministrativo del Conservatorio.

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

## 5. ORGANIZZAZIONE

La parte relativa all'organizzazione è la medesima riportata a pag. 04 della Sez. 1 relativa al piano della Performance.

## 6. PIANO ANTICORRUZIONE

### Premessa

Il Piano triennale, come previsto dall'attuale normativa, va dinamicamente allineato alle future determinazioni degli organi competenti e, soprattutto, al PNA.

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

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

Il Responsabile della prevenzione della corruzione è individuato tra i dirigenti di ruolo di prima fascia, ai sensi dell'art. 1, comma 7, della Legge 190/2012. Nel settore AFAM non esiste una figura dirigenziale specifica. In maniera autonoma il Ministero Università e Ricerca con circolare prot. 11108 del 07/09/2016 ha impropriamente indicato nella figura del Direttore il RPCT in evidente contrasto con la norma speciale che la disciplina trattandosi di componente di organi gestionali e rappresentante legale dell'Istituzione con funzioni di controllo incompatibili con la qualifica ricoperta. In ogni caso il carattere imperativo della nota ministeriale ha comportato che il Consiglio di Amministrazione si sia adeguato alla disposizione e con delibera n. 3/2021 del 25 febbraio 2021 ha nominato il M° Roberto Gottipavero responsabile della Prevenzione e Corruzione del Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia.

### La gestione del rischio e la mappatura dei processi

La strategia della prevenzione della corruzione si fonda sulla progettazione, realizzazione e sviluppo di un sistema di gestione del rischio di corruzione operante a livello di singola amministrazione, nel rispetto delle previsioni normative (Legge 190/2012) e degli indirizzi forniti dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e, oggi, dal suo aggiornamento. Sebbene in maniera non esplicita, infatti, la legge 190/2012 definisce un



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

modello di gestione del rischio partendo dalla considerazione per cui la corruzione è configurabile quale rischio al quale le Amministrazioni sono, per loro stessa natura, esposte a prescindere dall'esistenza o meno di buone prassi e comportamenti eticamente rilevanti; in più parti, il testo normativo fa riferimento all'identificazione e valutazione del rischio corruzione nonché alla ricerca e individuazione di strumenti e procedimenti idonei a contrastare fenomeni corruttivi. Su tale aspetto interviene, come accennato, il PNA e il relativo aggiornamento 2019 che dedicano particolare attenzione al configurando sistema di gestione del rischio.

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

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

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

L'analisi del contesto esterno ed interno rientra tra le attività necessarie per calibrare le misure di prevenzione della corruzione. L'analisi del contesto esterno restituisce all'amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione o ente opera. Altro elemento fondamentale per la gestione del rischio è l'analisi del contesto interno che riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo. Nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO. Ne risulta, in questo modo, rafforzata anche la logica di integrazione tra performance e prevenzione della corruzione che l'Autorità nel PNA ha da tempo sostenuto.

L'illustrazione delle principali dinamiche che caratterizzano il contesto esterno ed interno di una amministrazione è, infatti, elemento essenziale del Piano della performance, così come costituisce la prima fase del processo di gestione del rischio corruttivo. A ciò si aggiunga che la struttura organizzativa, elemento essenziale del contesto interno, deve essere esaminata anche con riferimento alla sezione *"Organizzazione e capitale umano"* del PIAO

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

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

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

L'art. 1 comma 16 della legge 190/12 individua obbligatoriamente, tra gli oggetti del piano anticorruzione, alcune attività amministrative maggiormente esposte al rischio che sono ritenute *ex lege* "sensibili" quali:

1. autorizzazione o concessione;
2. bandi e confronti concorrenziali e relativa scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi ai sensi del regolamento di finanza e contabilità adottato dal Conservatorio relativi a lavori, servizi e forniture;
3. concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
4. concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

Nella tabella che segue sono riportate le attività che alla data di redazione del presente Piano presentano rischi di corruzione, individuando per ognuna il livello (o grado) di rischio (alto, medio, basso) insito in ogni attività, al fine di graduare corrispondentemente le relative attività di prevenzione o correttive.

La graduale attuazione delle disposizioni del presente Piano è finalizzata ad abbassare o eliminare il rischio relativo alle attività indicate. <b>Direzione coinvolta</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Attività a rischio</b>	<b>Grado di rischio</b>
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Contabilità	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti.	basso
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Contabilità	Pagamenti emolumenti e rimborsi a favore del personale del Conservatorio.	basso
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Contabilità	Pagamenti compensi e rimborsi a favore dei collaboratori e soggetti esterni.	medio
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Amministrativo	Gestione patrimonio: acquisizioni e permute.	medio
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Contabilità	Gestione patrimonio: inventariazione (registro cespiti).	basso
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Amministrativo	Predisposizione capitolati e procedure concorrenziali beni, lavori e servizi e relativi incarichi. Attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo lavori e servizi. Acquisizione delibere e/o provvedimenti autorizzatori finalizzati alle acquisizioni.	medio/alto



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Personale	Gestione procedure affidamento incarichi/nomine dipendenti e collaboratori. Redazione e stipula contratti.	medio
Direzione amministrativa	Ufficio Contabilità	Gestione cassa.	medio
Direzione amministrativa	Ufficio Contabilità	Gestione attività contabile.	medio
<b>Direzione coinvolta</b>	<b>Attori coinvolti</b>	<b>Attività a rischio</b>	<b>Grado di rischio</b>
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Personale e Docenti individuati	Procedure selettive e concorsuali.	medio/alto
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Personale	Concessione permessi e congedi. Gestione esiti delle visite medico-fiscali.	basso
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Personale e Ufficio Contabilità	Compensi accessori.	medio
Direzione didattica	Ufficio area Didattica, Docenti individuati	Procedure selettive e concorsuali relative a compensi e benefici per studenti (borse/premi di studio, compensi di collaborazione 150 ore, compensi tutorato; esoneri contribuzione). Procedure di rilascio certificazione. Procedure di carriera studenti (convalida attività formative). Procedure di registrazione di atti di carriera (registrazione esami).	medio
Direzione didattica	Ufficio area Didattica, Docenti individuati	Procedure selettive per accesso a corsi di studio a numero chiuso.	basso
Direzione didattica e/o amministrativa	Ufficio Amministrativo e Ufficio Personale	Accordi/Convenzioni/ Patrocini stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	basso

Il Conservatorio di musica di Venezia adotta adeguate misure di monitoraggio al fine di verificare periodicamente la corretta applicazione delle norme di legge e dei regolamenti nei procedimenti amministrativi, nonché il rispetto del presente Piano. Esse, in via esemplificativa, saranno le seguenti:

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



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- verifica dell'attuazione della normativa in materia di conflitto di interessi nonché in materia di incompatibilità;
- controllo del rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti e la tempestiva rimozione di eventuali anomalie;
- costante monitoraggio dei rapporti tra il Conservatorio e i soggetti che con lo stesso stipulano contratti o che sono interessati in procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità tra i titolari, gli amministratori e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'Istituto.

Ai fini dell'attuazione delle suddette misure, il Responsabile valuta le relazioni e le dichiarazioni trasmesse dai Referenti sull'attuazione delle misure previste dal presente Piano. Egli inoltre può:

- richiedere ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e di diritto sottese all'adozione del provvedimento;
- effettuare controlli mediante ispezioni e verifiche a campione presso gli uffici maggiormente esposti al rischio per valutare la legittimità e correttezza dei procedimenti amministrativi in corso o già definiti. Sulla base delle risultanze maturate nel primo anno di applicazione del presente Piano, si provvederà a codificare una procedura specifica per le attività di controllo; chiedere delucidazioni per iscritto o verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità.

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

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

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

Pertanto saranno previsti:

- un percorso formativo di tipo *"informativo"* volto alla diffusione dei principi normativi ed alla contestualizzazione delle ipotesi di rischio connesse alle svolte negli enti di diritto di privato, comunque denominati, in controllo dell'amministrazione pubblica, ivi incluse le fondazioni. Tale percorso è diretto alla totalità del personale e deve richiamare la condivisione dei principi etici e di legalità ed avrà attuazione attraverso incontri, seminari, convegni;
- un percorso formativo specifico rivolto alle figure apicali e al personale Direttivo finalizzato a ridisegnare le responsabilità e le procedure da porre in essere per scongiurare il verificarsi di situazioni di *"corruzione"* tra il personale afferente alle strutture. Potranno partecipare al percorso formativo specifico i Direttori di Dipartimento, i Coordinatori di Scuola, i docenti e i referenti degli Uffici individuati.
- un percorso formativo mirato al personale che opera nei settori ad elevato rischio finalizzato a modificare quelle modalità di lavoro che possano ingenerare comportamenti ad elevato rischio di corruzione. Per tale intervento formativo ci si potrà avvalere anche di soggetti esterni con elevata competenza in materia che avranno cura di supportare in tempo reale aggiornamenti normativi e procedurali;
- un percorso formativo sistematico da porre in essere in caso di nuove assunzioni o di assegnazione di nuovo personale alle strutture esposte al rischio.



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Il Responsabile, anche su indicazione dei Referenti, individua il personale che, ai fini dell'attuazione L. 190/2012, sarà avviato a processi di formazione mirata.

Il bilancio di previsione dovrà prevedere gli opportuni interventi di spesa finalizzati a garantire la formazione.

### **Rotazione degli incarichi**

Il Responsabile adotta, ove possibile, sistemi di rotazione del personale coinvolto nell'istruttoria o nel rilascio dei provvedimenti inerenti alle attività a maggior rischio di corruzione, al fine di evitare che la gestione diretta delle suddette attività sia svolta per lungo tempo dai medesimi dipendenti. Saranno definite le modalità organizzative specifiche per consentire la rotazione delle figure professionali nell'ambito delle attività a maggior rischio, modulando percorsi di formazione ad hoc e attività di affiancamento propedeutica alla rotazione. Concretamente la rotazione degli incarichi trova delle oggettive difficoltà di attuazione nella realtà del Conservatorio, ad eccezione della composizione delle Commissioni, dove può essere attuata in un certo grado, e degli organi, ove è normativamente prevista. Purtroppo la dotazione organica limitata e la struttura organizzativa limita la rotazione del personale amministrativo, anche se si sono effettuati dei cambi di mansione in alcuni casi nel corso dell'anno. Per garantire la massima trasparenza possibile nelle posizioni di maggior rischio, ovvero l'area legata agli acquisti, si adotterà una piattaforma di gestione totalmente informatizzata per tutte le procedure di acquisto beni e servizi, adeguando l'Istituzione agli obblighi previsti dal Decreto Ministero della Pubblica Amministrazione 12 agosto 2021 n. 148 pubblicato in G.U. n. 256 il 26/10/2021 in attuazione dell'art. 44 del d.lgs. 18/04/2016, n. 50.

La rotazione degli incarichi rientra tra le misure organizzative che l'Amministrazione può mettere in campo per adempiere agli obblighi del Piano. Parallelamente è opportuno anche prevedere dei monitoraggi e degli indicatori specifici di risultato. La tabella che segue contiene uno schema di misure organizzative e di indicatori specifici:

Tipologia di misura	Esempi di indicatori
misure di controllo	numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/ecc.
misure di trasparenza	presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione (si/no)
misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	numero di iniziative effettuate sull'etica pubblica rispetto a quelle programmate
misure di regolamentazione	verifica sull'adozione di un determinato regolamento/procedura (si/no)
misure di semplificazione	presenza o meno di documentazione o disposizioni che semplifichino i processi (si/no)
misure di formazione	numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
misure di sensibilizzazione e partecipazione	numero di iniziative svolte ed evidenza dei contributi raccolti rispetto alle iniziative programmate per tipologia di destinatari (soggetti interni o <i>stakeholder</i> )
misure di rotazione	numero di incarichi/pratiche ruotati/e sul totale



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

misure di segnalazione e protezione (che possono anche essere riferite ai <i>whistleblower</i> )	numero di misure adottate per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti numero di segnalazioni di WB esaminate rispetto a quelle ricevute nell'anno X
misure di gestione del conflitto di interessi	specifiche previsioni su casi particolari di conflitto di interessi tipiche dell'attività dell'amministrazione o ente
misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" ( <i>lobbies</i> ).	presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le <i>lobbies</i> e strumenti di controllo (si/no)
misure di gestione del <i>pantouflage</i>	numero di dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> acquisite rispetto al totale dei dipendenti cessati numero di verifiche effettuate su un campione di dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> rispetto al totale dei dipendenti cessati

Parallelamente si possono individuare alcuni esempi di verifica delle misure citate così riassunti:

Misure di trasparenza:

- obiettivo: pubblicare il 50% dei dati rispetto ai quali è stato consentito l'accesso civico generalizzato nell'anno X;
- indicatore: (si/no) pubblicazione o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di accesso civico generalizzato);
- domanda di verifica: quanti dati sono stati pubblicati rispetto al totale di quelli a cui è stato concesso l'accesso civico generalizzato nell'anno X?

Misura di rotazione:

- obiettivo: ruotare il 30% degli incarichi dirigenziali nel periodo XY;
- indicatore: numero di incarichi dirigenziali ruotati rispetto al totale;
- domanda di verifica: quanti incarichi dirigenziali sono stati ruotati rispetto al totale nel periodo XY?

Misura di controllo

- obiettivo: controllare a campione (almeno il 30%) delle pratiche assegnate all'ufficio X in area di rischio;
- indicatore: rapporto tra il numero di pratiche assegnate all'ufficio X in area di rischio e il numero totale di pratiche assegnate al medesimo ufficio;
- domanda di verifica: quante pratiche dell'ufficio X in area di rischio sono state verificate?

Misura di formazione:

- obiettivo: formare il 60% di tutti gli addetti sulla gestione del rischio corruttivo nell'anno X;
- indicatori: a) numero di partecipanti ai corsi di formazione sulla gestione del rischio corruttivo; b) risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso);
- domande di verifica: a) quanti funzionari hanno partecipato ai corsi di formazione sulla gestione del rischio corruttivo nell'anno X rispetto al totale dei funzionari? b) quante verifiche di apprendimento sono risultate positive?

Misure di gestione del conflitto di interessi:

- obiettivo: adottare atti di indirizzo per prevenire e gestire eventuali situazioni di conflitto di interessi nell'area dei contratti pubblici;
- indicatore: (si/no) adozione di atti di indirizzo su casi particolari di conflitto di interessi nell'area dei contratti pubblici;



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- domanda di verifica: sono stati adottati atti di indirizzo su casi particolari di conflitto di interessi nell'area dei contratti pubblici?

Misura di gestione del *pantouflage*:

- obiettivi: a) acquisire un campione (es il 40%) delle dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di *pantouflage* con riguardo all'anno X; b) verifiche su un campione X stabilito rispetto alle dichiarazioni acquisite;
- indicatori: a) numero delle dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di *pantouflage* acquisite sul totale dei dipendenti cessati cui potenzialmente si applica il divieto di *pantouflage*; b) numero di verifiche effettuate rispetto al campione stabilito;
- domande di verifica: a) sono state acquisite le dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di *pantouflage*? quante dichiarazioni di impegno sono state acquisite sul totale dei dipendenti cessati? b) quante verifiche sono state effettuate rispetto al campione X stabilito?

Misure di segnalazione di *whistleblowing*:

- obiettivi: a) pianificazione dell'uso della piattaforma open source per le segnalazioni di *whistleblowing*; b) esaminare il 100% delle segnalazioni di *whistleblowing* rispetto a quelle ricevute nell'anno X;
- indicatori: a) (sì/no) utilizzo o meno della piattaforma per le segnalazioni di *whistleblowing*; b) numero delle segnalazioni di WB esaminate rispetto a quelle ricevute;
- domande di verifica: a) è stata introdotta la piattaforma per le segnalazioni di *whistleblowing*? b) quante segnalazioni di WB sono state esaminate rispetto a quelle ricevute nell'anno X?

Nelle schede di obiettivo pluriennale si indicheranno gli obiettivi nel rispetto delle misure organizzative e degli indicatori citati.

### **La mappatura dei processi**

La fase relativa alla mappatura dei processi sarà realizzata in corso d'anno e costituirà uno dei principi attuativi del piano per i prossimi anni, a partire dall'area degli acquisti, dove l'acquisto di una nuova piattaforma di e-commerce per la Pubblica Amministrazione permette una mappatura automatica e costituirà la reingenerizzazione degli stessi trasformando una procedura manuale in elettronica. Stessa situazione legata alla didattica e ai processi delle segreterie, in fase di adattamento con il software gestionale già in uso e al quale si è ritornati dopo una sperimentazione pluriennale con altro applicativo che non ha dato i risultati sperati e che modificherà il sistema di lavoro. Successivamente si analizzeranno le altre aree dei processi, quella del personale parzialmente automatizzata e la produzione artistica. Capitolo a parte è l'attività commerciale dell'Istituzione con la concessione in uso di spazi per eventi e manifestazioni, che dovrà essere oggetto di mappatura e reingenerizzazione dei processi amministrativi conseguenti.

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

Ruolo fondamentale per il controllo della correttezza dell'agire pubblico e, dunque, per il contrasto alla corruzione, riveste il principio della trasparenza amministrativa che costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti.

In particolare sono pubblicati negli appositi applicativi informatici ministeriali:

- Programma triennale per la trasparenza;
- Dati relativi al personale e curricula vitae (Dirigente, docenti, posizioni organizzative e collaboratori esterni);
- Dati relativi a incarichi e consulenze.

In applicazione delle disposizioni del D.Lgs. 33/2013, il Conservatorio ha provveduto a dedicare nella Home page del sito web istituzionale, un'apposita sezione denominata "Trasparenza Amministrativa", destinata alla pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti in esso richiamati.

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



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- informazioni relative ai procedimenti amministrativi, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di protezione dei dati personali (art. 1, comma 15); bilanci e conti consuntivi (art. 1, comma 15);
- autorizzazioni o concessioni (art. 1, comma 16);
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (art. 1, comma 16).
- In quest'ambito devono essere pubblicati: la struttura proponente, l'oggetto del bando, l'elenco degli operatori invitati a presentare offerte, l'aggiudicatario, l'importo di aggiudicazione, i tempi di completamento dell'opera/servizio/fornitura (art. 1, comma 32);
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, e attribuzione di vantaggi economici a persone ed enti pubblici e privati (art. 1 comma, 16);
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera (art. 1, comma 16);
- risultati del monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali (art. 1, comma 28);
- indirizzo di PEC (art. 1, comma 29).

### **Codici di comportamento e Codice Etico**

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

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

Il Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia ha adottato con Delibera n. 11/2023 del Consiglio di Amministrazione del 21 marzo 2023 il "*Codice Etico*" contenente disposizioni di natura valoriale che si vanno ad intersecare in maniera naturale con gli obblighi di cui al Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, rafforzandone i contenuti. Il Codice rappresenta una dimensione "valoriale" rispetto al Codice di Comportamento a cui tutti coloro i quali si interfacciano con il Conservatorio, anche quindi fornitori di servizi esterni, si devono attenere, pena l'impossibilità di instaurare un rapporto con l'Amministrazione.

Il Direttore del Conservatorio vigila sul rispetto delle norme di comportamento del Codice di comportamento e del Codice Etico.

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

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

Valgono al riguardo le seguenti prescrizioni:

- a fronte di qualsiasi intervento di natura ispettiva da parte di organismi pubblici (magistratura, Guardia di Finanza, altre Autorità, ecc.) dovranno informare i referenti – che in tal caso provvederanno ad informare il Responsabile - dell'avvio di questi interventi;



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- devono essere trasmesse eventuali segnalazioni, incluse quelle di natura officiosa, relative alla commissione di illeciti o di comportamenti comunque non in linea le norme elencate nel capitolo 3. Principi di riferimento
- il Responsabile valuterà le segnalazioni ricevute, eventualmente avviando attività istruttorie e provvedendo, se del caso alla doverosa segnalazione all'autorità giudiziaria competente;
- le segnalazioni potranno avere forma scritta e indicare violazioni o sospetto di violazioni, fornendo ogni dettaglio utile o necessario a comprendere la situazione determinatasi;
- il Conservatorio garantirà al segnalante rispetto a qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, assicurando altresì la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti dell'Ateneo stesso o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

Si segnala in tale sede che l'Amministrazione ha adottato un portale informatico collegato al sito istituzionale di segnalazioni anonime dei fenomeni corruttivi (*cd. Whistleblowing*) che gestisce in maniera totalmente informatizzata la segnalazione e con possibilità di verifica da parte del segnalante dell'azione adottata a seguito della segnalazione.

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

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

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

#### **Obblighi di informativa periodica**

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

#### **Pubblicità del piano**

Tutto il personale, docente e tecnico amministrativo, è tenuto a prendere atto e a osservare il Piano Triennale della Prevenzione della corruzione, pubblicato sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

#### **ADEMPIMENTI PER GLI ANNI 2024 E 2025-2026**

Negli anni precedenti il Responsabile, d'intesa con i Referenti, ha individuato le attività con maggior rischio corruttivo, nonché ha proceduto alla redazione di un piano della formazione mirato alla preparazione specifica del personale da inserire nel programma di rotazione. Ferma restando la reiterazione degli adempimenti e degli obblighi previsti, si è proceduto alla verifica dell'attuazione delle azioni e delle misure previste nell'anno precedente con la rotazione di alcuni incarichi e la formazione specifica del personale eseguita in *house*.

Ulteriori attività a rischio e connesse misure di prevenzione saranno analizzate dal Responsabile, nel corso del triennio di validità del Piano, di concerto con i Referenti, per apportare implementazioni ed interventi correttivi.

#### **ANNO 2024**

**Il PTPC deve essere strettamente coordinato con gli strumenti di programmazione adottati dal Conservatorio, affinché gli obiettivi di prevenzione del rischio corruttivo siano sostenibili e coerenti con quelli stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e vengano inclusi negli indicatori di performance individuale e organizzativa**

Nell'anno 2024 verrà proseguito il sistema di presidio dei rischi anticorruzione attraverso le seguenti fasi:

- identificazione delle aree di rischio;



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- ricognizione dei rischi;
- valutazione dei dati;
- individuazione di azioni di intervento.

Il Consiglio di Amministrazione approvando la revisione del piano individua gli ambiti entro cui definire gli obiettivi operativi. Per il 2024 essi sono:

- A) Comunicazione istituzionale
- B) Didattica
- C) Personale
- D) Semplificazione
- E) Servizi di supporto
- F) Trasparenza e prevenzione della corruzione

A partire dagli ambiti e dalle linee strategiche del Conservatorio sono stati definiti due obiettivi trasversali, che prevedono il contributo di tutte le strutture del Conservatorio, relativi al tema della trasparenza e anticorruzione: si raccomanda, richiamata la nozione di corruzione proposta dal Dipartimento della Funzione Pubblica e fatta propria dal Conservatorio, di proseguire il percorso intrapreso collegando ove possibile gli obiettivi di miglioramento organizzativo anche all'ambito della Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

**Il Nucleo di valutazione, cui nelle università sono attribuite le funzioni dell'OIV, ivi compresa l'attestazione dell'adempimento degli obblighi di trasparenza, deve verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPC e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori (art. 44, D.lgs. 33/2013)**

Il Nucleo di Valutazione, nella funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e ne pubblica l'esito nella sezione trasparenza del sito del Conservatorio. Inoltre, effettua il compito di monitoraggio verificando l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati segnalando la necessità o l'opportunità di interventi correttivi. L'esito del monitoraggio è riportato nei verbali delle riunioni dedicate alla performance. Il PTPC recepisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo che nel Conservatorio è individuato nel Consiglio di amministrazione. Detto organo di norma adotta il PTPC su proposta del RPCT entro il 31 gennaio di ogni anno o una scadenza diversa se così disposto.

## **ANNO 2025**

L'anno 2025 prevedrà sostanzialmente un completamento e un assestamento delle azioni intraprese. In particolare si allineerà il Piano in correlazione alle specifiche disposizioni che saranno contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione.

In particolare si prevede:

- 1. la verifica dell'attuazione degli obblighi di trasparenza**
- 2. il rinnovo piano di comunicazione degli adempimenti richiesti dalla Legge 190/12**
- 3. il presidio/miglioramento del flusso informativo con la messa a regime del nuovo sito web con funzionalità specifiche.**

## **ANNO 2026**

Analogamente al 2025 si prevede un'attività di assestamento e integrazione in correlazione alle competenze acquisite medio tempore e all'evolversi del sistema di prevenzione.

- 1. la verifica dell'attuazione degli obblighi di trasparenza**
- 2. il rinnovo piano di comunicazione degli adempimenti richiesti dalla Legge 190/12**
- 3. il presidio/miglioramento del flusso informativo**



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## SEZIONE PIANO TRASPARENZA ED INTEGRITA'

### PREMESSE

Una parte del PIAO deve necessariamente riguardare la programmazione degli obiettivi e dei flussi procedurali per garantire la trasparenza amministrativa. Essa costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche misura di prevenzione della corruzione, come la stessa Corte Costituzionale ha evidenziato nella sentenza n° 20/2019, laddove considera la legge 190/2012 "*principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione*". Il ruolo di primo piano che il legislatore ha attribuito alla trasparenza si arricchisce oggi, a seguito dell'introduzione del PIAO, con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli *stakeholder*, sia esterni che interni.

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

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

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

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

Il Piano triennale della trasparenza ed integrità viene pubblicato all'interno della sezione "*Amministrazione trasparente*" del sito istituzionale del Conservatorio di musica di Venezia [www.conservatoriovenezias.it](http://www.conservatoriovenezias.it)

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

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

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

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

Legato al tema della trasparenza è quello del trattamento dati e la sua protezione e per il quale il Conservatorio già da alcuni anni ha nominato uno specifico Digital Protection Officer (D.P.O.).

Considerato che il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è funzionale al PTPC, entrambi legati alla promozione dell'integrità principio fondamentali delle politiche di prevenzione della corruzione non si potrà fare a meno di continuare il processo di informatizzazione dei documenti e conseguentemente della tutela dei dati sensibili e della privacy. Va largamente estesa la capacità dei servizi web di gestire direttamente le pratiche didattiche, amministrative e la fornitura di servizi, ricorrendo a software collaudati in uso nelle istituzioni AFAM e negli atenei, adattandoli alle nostre specifiche esigenze

## **PARTE PROGRAMMATICA**

### **Attività di pianificazione**

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

- Mantenimento ed aggiornamento delle informazioni contenute sul sito istituzionale del Conservatorio;
- Elaborazione degli strumenti di programmazione e di rendicontazione delle attività consistenti in: progetto accademico, bilancio di previsione annuale, assestamento e rendiconto generale;
- Contrattazione integrativa, relazione tecnico finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo.
- Rispetto degli obblighi di pubblicazione di dati relativi all'organizzazione e attività del Conservatorio, incarichi di collaborazione e consulenza, dati aggregati all'attività amministrativa, atti relativi alle attività degli organi collegiali, dati relativi ai procedimenti amministrativi e graduatorie di istituto.

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

### **Definizione degli standard di pubblicazione dei dati**

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

- trasparenza e contenuti minimi dei siti pubblici;
- aggiornamento e visibilità dei contenuti;
- accessibilità e utilizzo che si realizzano anche tramite il miglioramento del linguaggio usato per la stesura degli atti.

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

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

Nelle varie sottosezioni si procederà alla pubblicazione dei dati raccogliendoli con criteri di omogeneità, consentendone così l'immediata individuazione e consultazione, al fine di arricchire nel tempo la quantità



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

di informazioni a disposizione dell'utenza, e pertanto la conoscenza dei molteplici aspetti dell'attività svolta dall'Istituto.

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

Il Programma triennale viene aggiornato insieme al resto del PTPC.

### **Individuazione dei responsabili**

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

L'art. 43, comma 1, del D.Lgs. 14 marzo 2013 n.33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni," stabilisce che all'interno di ogni amministrazione il Responsabile per la prevenzione della corruzione svolga, di norma, le funzioni di Responsabile per la trasparenza. Ritenuto opportuno, nonché conforme alla disposizione citata, individuare un unico soggetto cui attribuire detti incarichi, che presentano profili di complementarietà nell'ambito degli obiettivi che il legislatore intende perseguire nelle pubbliche amministrazioni sia con le norme anticorruzione sia con le norme sulla trasparenza, il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 3/2021 del 25 febbraio 2021, preso atto di quanto affermato dall'ANAC nel PNA 2016 in merito alle istituzioni AFAM, ha nominato il Direttore M° Roberto Gottipavero anche Responsabile della Trasparenza.

Il Responsabile ha il compito di controllare il procedimento di elaborazione e di aggiornamento del Programma e cura il coinvolgimento dei settori dell'Istituto raccordandosi anche con il Nucleo di Valutazione, che verifica l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza e integrità.

Si elencano di seguito i referenti per l'attuazione del programma per la trasparenza:

- Il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione: è individuato nel Direttore, come previsto dal Piano Nazionale anticorruzione.
- Altri Responsabili dell'attuazione concreta del Piano trasparenza e Integrità che pubblicano documenti sul sito istituzionale sono i dipendenti degli Uffici amministrativi, oltre ai Docenti che collaborano con la Direzione per la pubblicazione dei documenti relativi all'attività didattica.

### **Iniziative di coinvolgimento degli stakeholder e promozione della cultura della trasparenza**

L'adeguamento del Conservatorio di musica di Venezia alle indicazioni poste dal D.lgs. 150 del 2009 prima, e confermate dal D.Lgs 33/2013, e la realizzazione degli obiettivi di trasparenza, legalità ed integrità definiti nel presente Programma richiedono il coinvolgimento, a livello capillare, di tutto il personale.

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

Fra le azioni del programma è previsto l'allestimento di questionari attraverso i quali gli studenti potranno esprimere il gradimento verso le iniziative.

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

Si implementeranno i servizi interattivi rivolti all'utenza al fine di semplificare e rendere più celere e diretta la comunicazione tra gli utenti e gli uffici.

L'attuazione della trasparenza non si esprime solo nella pubblicazione dei dati online e più in generale nell'utilizzo di procedure informatizzate, ma fa riferimento ad un'adeguata gestione dei procedimenti amministrativi. Il presente Programma triennale per la trasparenza prevede la realizzazione o comunque la conferma delle seguenti attività:



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- Servizi online per gli utenti
- Analisi dei dati pubblicati e completamento delle informazioni mancanti
- Verifica ed organizzazione dei contenuti del sito istituzionale, ivi comprese le pubblicazioni all'Albo on line
- Intensificazione dell'utilizzo della Posta Elettronica Certificata e verifica delle modalità di utilizzo
- Dematerializzazione ed archiviazione informatica: il Conservatorio intende perseguire l'obiettivo di gestire in ambiente informatico la documentazione cartacea con conseguente miglioramento dell'efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa e riduzione progressiva dei costi connessi all'utilizzo del documento cartaceo;
- Informatizzazione dei procedimenti amministrativi
- Firma digitale degli organi dirigenziali
- Rilevazione della Customer Satisfaction
- Pubblicazione degli incarichi interni ed esterni e relativo compenso
- Pubblicazione assenze online

Con diverse modalità a seconda dell'interlocutore, l'Istituto si impegna nel dialogo con gli stakeholder portatori di interesse e comunica costantemente le attività svolte tramite il sito istituzionale e tramite gli uffici dell'amministrazione che prevedono la relazione con il pubblico.

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

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

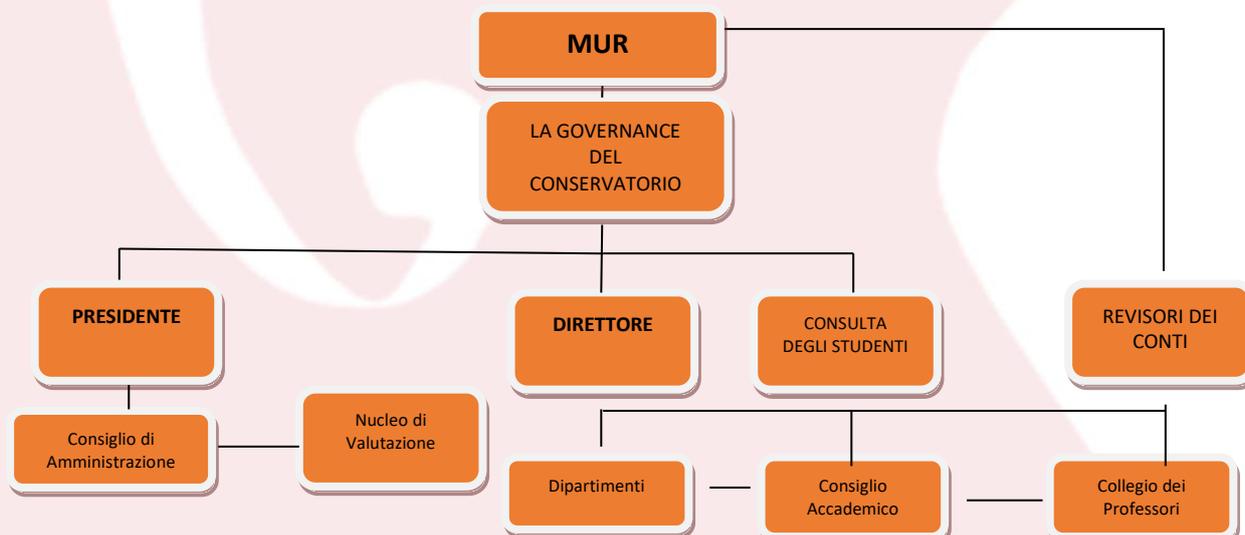
L'adozione del Programma triennale sulla trasparenza e l'integrità risulta, in questo contesto, uno strumento di programmazione delle attività volte a completare il processo di trasparenza intrapreso.

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

## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 Struttura Organizzativa

Il modello organizzativo di una Istituzione AFAM è decisamente complesso:





# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

A partire dalla *governance* di un organismo duale, ovvero con due rappresentanti legali con competenze per ambiti di attribuzione di poteri, il Presidente e il Direttore, cariche la prima di nomina ministeriale e la seconda di nomina elettiva tra i soli docenti, ci sono molti organi con poteri e competenze specifiche diverse tra loro. In questo modello organizzativo il personale è costituito dalla maggior parte da docenti, dipendenti dal Ministero Università e Ricerca la maggioranza di essi e dipendenti diretti del Conservatorio i più recenti nominati in ruolo. E' in atto un notevole cambiamento a livello centrale con il trasferimento di alcune competenze legate al reclutamento e alla gestione contrattistica alle singole Istituzioni, ancora in fase di attuazione.

In questa situazione l'organigramma attuale è composto dal seguente personale:

- 93 Professori tra cui viene eletto il Direttore;
- 1 direttore amministrativo
- 1 direttore di ragioneria f.f.
- 2 Collaboratori Area III<sup>^</sup>
- 10 Assistenti Area II<sup>^</sup>
- 13 coadiutori Area I<sup>^</sup>

Si possono pertanto individuare due macro aree, quella della didattica a cui fanno capo 93 dipendenti e quella amministrativa con 26 dipendenti, con rapporti gerarchici differenziati e separati l'una dall'altra. Non esistono nelle due aree figure dirigenziali in quanto le posizioni apicali coperte rispettivamente dal Direttore e dal direttore amministrativo, sono inquadrati nei ruoli dei funzionari ministeriali, con i relativi limiti e paradossi gestionali.

## **3.2 Organizzazione del lavoro agile**

In questa sezione del PIAO si inserisce integralmente il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, già adottato in prima battuta da questa Amministrazione con delibera n. 16/2021 del Consiglio di Amministrazione del 8 aprile 2021, attualmente adottato e in vigore.

### **PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE**

#### **1. PREMESSA**

#### **2. INTRODUZIONE**

#### **3. MAPPATURA ATTIVITÀ SMARTABILI**

3.1 Personale Docente

3.2 Personale Amministrativo

3.3 Personale Tecnico (Coadiutori)

#### **4. DISCIPLINARE LAVORO AGILE**

4.1 Definizioni e principi

4.2 Finalità ed Obbiettivi

4.3 Presupposti e contenuti minimi

4.4 Modalità temporali di svolgimento del lavoro agile

4.5 Luogo di svolgimento del lavoro agile

4.6 Modalità di attivazione

4.7 Progetto e contratto individuale di lavoro agile

4.8 Strumenti di lavoro

4.9 Trattamento giuridico ed economico



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

- 4.10 Obblighi di custodia e riservatezza
- 4.11 Responsabilità e sanzioni disciplinari
- 4.12 Prevenzione e sicurezza sul lavoro
- 4.13 Corsi di formazione
- 4.14 Monitoraggio, misurazione e valutazione della performance
- 4.15 Modalità di recesso, revoca e decadenza
- 4.16 Programma di sviluppo del lavoro agile

## 5. DISPOSIZIONI FINALI

### 1. PREMESSA

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

Un ulteriore elemento favorevole a tale cambiamento è stato l'avvio del processo di trasformazione digitale della pubblica amministrazione che si sta perseguendo anche nell'ambito del Conservatorio "Benedetto Marcello" di Venezia, con l'utilizzo di protocolli informatici, firme digitali da remoto, utilizzo di nuovo server accessibile tramite VPN da remoto e quant'altro. Questo ha permesso di affrontare senza timori gli ultimi avvenimenti emergenziali.

Le disposizioni governative relative all'emergenza come il D.L. 23 febbraio n. 6, convertito con modificazioni dalla Legge 5 marzo 2020 n. 13, nonché le prime indicazioni fornite con Direttiva n. 1/2020 del 25 febbraio del Ministro per la Pubblica Amministrazione, hanno previsto che le Amministrazioni potessero privilegiare le modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, compresa la modalità di "lavoro agile" disciplinata dagli artt. da 18 a 23 della Legge 81/17. Anche il successivo D.M. Funzione Pubblica del 19 ottobre 2020 è intervenuto esplicitando ulteriormente le modalità di fruizione del lavoro agile da parte del dipendente, introducendo la regola che il lavoratore agile alterna giornate in presenza e giornate lavorate da remoto. Al Decreto sono seguite le linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020 che rimarcano la necessità che il lavoratore sia impiegato per una quota del proprio tempo lavoro in modalità agile. Anche la Legge di Bilancio 2021 è intervenuta prevedendo la creazione di poli territoriali avanzati, ovvero di luoghi esterni alla sede di lavoro ordinaria dove impiegare i dipendenti. Data la struttura dell'Amministrazione non si ritiene di procedere in tale direzione ma di dover dare attuazione al Piano Organizzativo del Lavoro Agile con l'alternanza tra il domicilio del lavoratore, o altro luogo che lo stesso avrà individuato, e l'erogazione nelle sedi istituzionali della prestazione lavorativa. La produzione normativa si è succeduta con ulteriori indicazioni e dettagli, a partire dal Decreto Ministero per la P.A. 23 dicembre 2020, il Decreto Ministero per la P.A. del 20 gennaio 2021 (proroga lavoro agile al 30 aprile 2021), il Decreto Legge 30 aprile 2021, n. 56, il Decreto Legge 24 dicembre 2021, n. 221. Infine è intervenuta la Circolare congiunta del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 gennaio 2022 che ha previsto la prevalenza del lavoro in sede e richiamato i principi di *"Flessibilità ed intelligenza [che] sono i principali pilastri sui quali ciascuna amministrazione è libera di organizzare la propria attività, mantenendo invariati i servizi resi all'utenza. Ogni amministrazione pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, come necessario in questo particolare momento, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile"*

Il principio generale, in ogni caso, adottato con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021, è che a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è quella svolta in presenza. Il quadro regolatorio dell'istituto è stato concordato a livello nazionale con i sindacati nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale siglato a Palazzo Chigi il 10 marzo 2021 che prevede nei prossimi rinnovi contrattuali nazionali una parte specifica dedicata alla disciplina del lavoro agile. Nel frattempo l'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.) all'interno del P.I.A.O. permette alle Pubbliche Amministrazioni di disciplinare in autonomia tale istituto, nei limiti imposti dalle norme precedentemente citate.

L'esperienza emergenziale dovuta alla pandemia da SARS-COV-2 ha permesso di creare una cultura dello *smart working* che ha portato a ottimi risultati legati alla produttività e alla forte riduzione del tasso di assenza del personale, tanto che l'esperienza prosegue anche dopo la cessazione dello stato di emergenza e secondo le disposizioni normative in vigore.

## 2. INTRODUZIONE

Il citato art 263 della Legge n. 77/2020 "Conversione in legge, con modificazioni del D. L. 34/2020" ha imposto che *"entro il 31 gennaio di ciascun anno le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (il cd. Piano della Performance). Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica"*.

Le linee guida del 9 dicembre 2020 sulle modalità di redazione del POLA specificano che il piano è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile che invece fanno parte delle specifiche aree del piano della Performance. Questo comporta un ripensamento dei modelli organizzativi che necessariamente si va a collegare con i piani triennali per l'informatica, del fabbisogno e della formazione del personale. Come parte integrante del piano della Performance dovrà essere annualmente aggiornato con la programmazione dell'anno successivo. L'Amministrazione intende organizzare le attività lavorative incentivando il ricorso allo *smart working* per le attività individuate come remotizzabili in modo strutturato e continuativo ed introducendo nuove forme di flessibilità oraria. Il piano stabilisce inoltre le modalità di monitoraggio e di verifica dell'attività svolta e, nell'ottica della parità di trattamento, sottolinea l'importanza e la possibilità di seguire percorsi di formazione in modalità e-learning. Lo *smart working* sarà un indicatore per la misurazione della futura performance individuale ed organizzativa e costituirà uno strumento di revisione e di indicazione di una nuova modalità di valutazione.

Una prima difficoltà redazionale è dovuta alle complessità organizzative di una Istituzione del Comparto AFAM. Il personale dipendente è diviso in due macroaree, personale docente dedicato al *core business* dell'Amministrazione, ovvero l'insegnamento, e il personale amministrativo, orientato alla gestione generale e organizzativa del Conservatorio nel suo complesso, compresa l'attività didattica. Per ogni macroarea si possono individuare ulteriori microaree: relativamente ai docenti ve ne sono 3, ovvero una costituita da coloro i quali insegnano materie teoriche, circa 17 su 93, e che possono essere adibiti ad erogare la loro prestazione professionale in modalità agile; una seconda costituita dai docenti di strumento principale in cui a seconda del Dipartimento possono erogare in modalità agile una percentuale che va dal



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

13% al 58% del loro tempo lavoro; la terza ed ultima che è composta da docenti la cui peculiarità di insegnamento è tale che non è possibile erogarlo in modalità agile, come ad esempio Esercitazioni Orchestrali ed Esercitazioni Corali e le discipline di Musica di Insieme e Musica da Camera. Bisogna pertanto per l'area docenza ribaltare la visione del numero minimo di personale da adibire a lavoro agile, identificando nel modello organizzativo la percentuale di ore che uno stesso docente può erogare in modalità agile e il piano che si va a redigere opera proprio in tal senso. Date le modalità didattiche imposte dai piani di studio accademici non risulta possibile derogare a determinati tipi di insegnamenti di natura individuale che giocoforza devono essere erogati in presenza e pertanto lo sviluppo del piano seguirà la scomposizione degli insegnamenti tra collettivi ed individuali adeguando la didattica in presenza o in modalità agile in tal senso. Relativamente al personale amministrativo, si individuano due microaree. Alla prima appartiene il personale amministrativo in senso stretto composto dagli Assistenti e dai Collaboratori; alla seconda il personale tecnico composto dai Coadiutori Area I<sup>a</sup>. Come l'esperienza emergenziale ha dimostrato, il 100% delle attività amministrative possono essere identificate come erogabili in modalità agile. Nelle sezioni specifiche si elencherà di massima l'organizzazione degli uffici e le mansioni "smartabili". Invece in un'ottica di gestione ordinaria, come stabilisce il POLA, le attività del personale tecnico (coadiutore) non si possono identificare come erogabili a distanza. Infatti il personale tecnico (coadiutore) è adibito all'accoglienza, alla sorveglianza, alla pulizia e manutenzione dell'edificio, attività legate esclusivamente alla presenza fisica. In fase emergenziale si è ovviato adottando un programma di formazione a distanza a Istituzione chiusa. In modalità ordinaria non è riproducibile questa esperienza, pertanto questo personale non potrà essere adibito alla prestazione agile.

### **3. MAPPATURA ATTIVITA' SMARTABILI**

#### **3.1 PERSONALE DOCENTE**

L'Amministrazione si compone di 93 docenti dipendenti di ruolo e di n. 3 docenti assunti con contratti di natura autonoma a tempo determinato. Dei 93 docenti di ruolo solo alcuni erogano insegnamenti di natura prettamente teorica, come "Teoria e tecnica dell'interpretazione scenica", "Teoria, ritmica e percezione musicale", "Teoria dell'armonia e analisi", "Storia della Musica", "Poesia per musica e drammaturgia musicale", "Bibliografia e biblioteconomia musicale" e "Pedagogia musicale per didattica della musica". Tenuto conto però che l'attività didattica deve essere obbligatoriamente erogata in presenza, solo alcuni di questi insegnamenti in casi eccezionali e adeguatamente motivati potrebbero essere valutati dal Consiglio Accademico e dal Direttore come erogabili a distanza. Un discorso a parte va fatto relativamente al personale assunto con contratti a tempo determinato. Si tratta di contratti di natura autonoma di tre tipologie: a P. IVA, occasionali o contratti di docenza ai sensi dell'art. 1 comma 284 Legge 27 dicembre 2019 n. 160, così come modificato dall'art. 1 comma 894 della Legge 30 dicembre 2020 n. 178 (co.co.co). La qualificazione giuridica dei contratti prevede l'impossibilità di eteroorganizzare il tempo-lavoro del docente interessato. In linea generale, però, assimilando parte dell'attività al docente di ruolo, i due insegnamenti di natura teorica, ovvero Lingua straniera comunitaria e Diritto e legislazione dello spettacolo, hanno la potestà decisionale di erogare la docenza in modalità agile, però nel computo del quorum dei lavoratori non vengono considerati. I rimanenti docenti di ruolo, erogano insegnamenti che per la loro natura non possono essere completamente erogati in modalità agile. L'attività di un docente di strumento principale, come può essere pianoforte, clavicembalo o arpa o organo, sia per problemi organizzativi di utilizzo degli strumenti da parte degli studenti, che per la tipologia delle lezioni a carattere individuale, si scontra con la filosofia stessa della modalità a distanza. La mappatura effettuata sulle attività dei vari dipartimenti ha permesso di rilevare che la percentuale di docenza nei trienni accademici di tipo individuale varia da un minimo del 42% per Composizione ad un massimo del 87% per Musica Elettronica. La tabella di seguito illustra un esempio della situazione legata ai piani di studio di alcune scuole di strumento divise tra triennio e biennio accademico:



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

	triennio				biennio			
	h individuale	h collettivo	% individuale	% collettivo	h individuale	h collettivo	% individuale	% collettivo
<b>ARPA</b>	138	75	65%	35%	114	0	100%	0
<b>PIANOFORTE</b>	108	130	45%	55%	108	30	78%	22%
<b>FLAUTO</b>	167	45	78%	22%	84	48	63%	37%
<b>CANTO</b>	108	50	68%	32%	72	15	82%	18%
<b>VIOLINO</b>	120	36	76%	24%	104	12	89%	11%
<b>COMPOSIZIONE</b>	92	126	42%	58%	72	48	60%	40%
<b>COMP. Nuove Tec.</b>	92	66	58%	42%	48	60	44%	56%
<b>MUS. ELETTRONICA</b>	51	340	87%	13%	---	---	---	---
<b>CLAVICEMBALO</b>	153	42	78%	22%	104	39	73%	27%
<b>CANTO RIN. E BAROCCO</b>	132	35	79%	21%	66	36	65%	35%

Le ore individuali sono essenzialmente delle pratiche difficilmente smartabili oltre il 20%. Le ore collettive comprendono, in realtà, due tipologie di insegnamenti: quelli a contenuto teorico smartabili e quelli laboratoriali (quali orchestra, coro, musica d'insieme, musica da camera, laboratori) non smartabili. Vista l'esperienza acquisita in questi ultimi anni, si ritiene però di non poter individuare un indicatore medio delle ore collettive smartabili. A esempio nel caso della Scuola di Arpa del biennio l'attività didattica è al 100 % individuale. Pertanto diventa impossibile identificare a priori un contingente fisso di docenti da adibire a lavoro agile.

### 3.2 PERSONALE AMMINISTRATIVO

Discorso di natura completamente diversa per la mappatura delle attività smartabili del personale amministrativo, ovvero degli Assistenti amministrativi Area II<sup>^</sup> e dei Collaboratori Area III<sup>^</sup>. In questo caso l'esperienza emergenziale ha permesso di appurare che con le dovute scelte organizzative, sia in sede che al domicilio del lavoratore, tutte le attività legate alla gestione amministrativa del Conservatorio possono essere adeguatamente svolte e sostenute in modalità agile. In quest'ultimo caso si può tranquillamente identificare il 100% del personale, con delle distinzioni legate alle attività legate alla biblioteca, che magari richiederanno una alternanza sede-domicilio maggiore rispetto al personale amministrativo, a causa della natura intrinseca delle mansioni specifiche.

Nel dettaglio si elencano alcune delle attività smartabili eseguite dal personale amministrativo:

Ricerche di mercato su MEPA, con preparazione di OdA o TD finalizzate a stipula contratti e/o RdO o adesione convenzioni CONSIP per le PA, con conseguente redazione di richieste di preventivo, ottenimento CIG da piattaforma ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), lettere d'ordine, richieste di dichiarazione c.c. dedicato e loro archiviazione, redazione delle determinine a contrarre per acquisti o manutenzioni con pubblicazione su sito istituzionale sez. Amministrazione Trasparente, registrazione in piattaforma Axios-Infoschool per pubblicazione ANAC, organizzazione, smistamento ed evasione richieste operative docenti, preparazione liquidazione stipendi, co.co.co, lavoratori autonomi, CU, flussi DMA, F24, protocollo, mod. TFR1, note di addebito, IRAP, mod. 770, Inventario, Registro Facile Consumo e Beni Durevoli, Registro fatture elettroniche, pubblicazione sul sito sezione Amministrazione Trasparente, Inventario Mod. 88, scadenziario fiscale, tributario, prenotazione e gestione aule studenti e docenti, gestione e caricamento monte ore docenti, contrattualistica varia (150 ore, pianisti e clavicembalisti accompagnatori, docenti



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

esterni e collaboratori), comunicazione CO.Veneto dei contratti, compilazione anagrafe delle prestazioni, compilazione del Registro Contratti; rilevazione delle presenze personale docente e Tecnico amministrativo, predisposizione turni di servizio personale coadiutore, gestione domande insegnamento per docenze esterne, richieste di disponibilità per incarichi esterni, incarichi lavoro straordinario per attività fuori orario di servizio, gestione malattie assenze infortuni ferie e permessi personale docente e tecnico amministrativo, individuazione personale docente e Tecnico amministrativo (tempo determinato); predisposizione ricostruzioni di carriera dipendenti neo-assunti e loro verifica con i consulenti di Isidata; predisposizione computi ed eventuali ricongiunzioni; pratiche di pensionamento; inserimento e/o modifiche posizioni assicurative su applicativo Passweb di INPS; pratiche TFR / TFS pensionandi; gestione generale della segreteria didattica mediante utilizzo di piattaforma informatica consultabile da remoto con specifiche credenziali.

Per quanto riguarda il personale EP, viste le mansioni dirigenziali ricoperte, si esclude che tutta l'attività possa essere erogata in modalità agile. Questo non significa che anche questo personale possa fruire dei benefici normativi, tanto che tra le attività specifiche alcune possono rientrare nei limiti della norma e pertanto erogabili in *smart working*.

### 3.3 PERSONALE TECNICO (coadiutori)

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

## **4. DISCIPLINARE LAVORO AGILE**

### 4.1 DEFINIZIONI E PRINCIPI

#### **LAVORO AGILE:**

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

Ai fini del presente piano si intende per:

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

In particolare, il lavoro agile presenta le seguenti caratteristiche:

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

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

## 4.2 FINALITA' ED OBIETTIVI

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

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

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

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

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

Schematicamente si possono individuare le seguenti aree di impatto:

Impatti esterni del lavoro agile	
DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
<b>IMPATTO SOCIALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)</li> <li>• POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro*</li> <li>• POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*</li> </ul>
<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)*</li> <li>• POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe</li> <li>• POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</li> </ul>
<b>IMPATTO ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro</li> <li>• NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze</li> </ul>

IMPATTI INTERNI del lavoro agile	
<b>IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...)</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...)</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)</li> </ul>

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

#### 4.3 PRESUPPOSTI E CONTENUTI MINIMI

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

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



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

d) è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati.

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

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

La descrizione dei contenuti minimi citati non può che essere unica in quanto gli stessi sono legati l'un l'altro grazie all'esperienza ormai acquisita. Il livello di attuazione deriva dall'esperienza emergenziale e questa Amministrazione ritiene di aver adempiuto in maniera adeguata all'obbligo di agevolare i lavoratori dipendenti nell'erogazione in modalità agile della prestazione contrattualmente dovuta. Questo contenuto minimo si lega obbligatoriamente con il secondo contenuto minimo legato alle modalità attuative. Infatti si sono sostenuti costi importanti, anticipando sovvenzioni ministeriali, per aggiornare e sostituire tutti i server interni di gestione del dato informatico per permettere la creazione di VPN (Virtual Private Network) ad ogni utente amministrativo per poter dialogare da remoto con i server dell'Amministrazione e impedire accessi non autorizzati, evitando la dispersione di documenti informatici. Inoltre sono stati acquistati numerosi strumenti di hardware fissi e portatili da consegnare a tutti coloro ne facessero richiesta per adempiere al meglio l'obbligazione lavorativa. Dal punto di vista organizzativo si è garantita sempre la presenza di un contingente minimo di personale amministrativo in servizio a rotazione e su base volontaria per agevolare tutti senza penalizzazioni. Per l'area docenza si è proceduto a installare una piattaforma ufficiale con accessi istituzionali da utilizzare per la didattica a distanza, con l'adozione di specifici regolamenti di utilizzo emanati dagli organi di governo del Conservatorio. Queste iniziative si confermano come un modello virtuoso che non hanno creato ritardi e difficoltà sia nella corrente gestione amministrativa che nell'erogazione della didattica, pertanto si ripropone lo stesso modello anche per il triennio a venire, trasformando quella che è nata come esigenza emergenziale a sistema organizzativo definitivo, sempre su base volontaria. Questo modello organizzativo permette di garantire a tutti il medesimo riconoscimento di professionalità e le incentivazioni economiche, confermato anche dalla sottoscrizione del contratto sul fondo di Istituto e la distribuzione delle risorse.

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

L'analisi che si è fatta sulla Salute Organizzativa, Salute Professionale, Salute Digitale ed Economico-Finanziaria, parametri imposti dalle linee guida governative, ha permesso di confermare il modello adottato. Nel frangente la Salute Organizzativa, conseguente alla mappatura dei processi come elencato in precedenza, rispecchia il benessere organizzativo e il clima di collaborazione reciproca che si è instaurato tra il personale amministrativo e docente presente in sede e quello in modalità agile. I continui contatti, in modalità telematica e con l'utilizzo di diverse piattaforme, da GMeet, a Skype o Whatsapp, hanno permesso la condivisione di obiettivi e strategie senza penalizzazioni di carriera e mantenendo attive le relazioni interpersonali. Non si rilevano impatti particolari sulle azioni interpersonali, ma anzi si riscontra un clima più sereno e l'assenza di conflittualità. Questo comporta un incremento della salute professionale e digitale in quanto tutti gli operatori hanno aumentato le competenze digitali e attuato la dematerializzazione del documento cartaceo, operando da remoto e direttamente nel server istituzionale, grazie all'utilizzo di gestionali e software acquisiti per le necessità dello smart working. La tecnologia digitale viene usata e l'obiettivo futuro è di aumentare ulteriormente queste capacità individuali, valutando per il 2023 ulteriori dotazioni tecnologiche se necessarie. Si sono forniti accessi a piattaforme formative al personale amministrativo per aumentare le competenze generali e individuali e si continuerà ad usarle anche nel futuro visti i feedback positivi registrati.



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Nella tabella sottostante si indicano nel dettaglio i numeri concreti degli indicatori di salute dell'Amministrazione abilitanti del lavoro agile:

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DEL CONSERVATORIO	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di un sistema di lavoro per processi continuativi legati a scadenze fisse;</li> <li>• Presenza di un sistema di lavoro ad obiettivi;</li> <li>• Benessere organizzativo concreto;</li> <li>• Monitoraggio continuo a cadenza mensile del lavoro agile;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione di un nuovo sistema per obiettivi legato al rinnovo del sistema della performance individuale.</li> </ul>
	SALUTE PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze direzionali accertate nel personale dirigente;</li> <li>• Capacità del personale di lavorare in condivisione per obiettivi;</li> <li>• N° 108 pari al 100% lavoratori che hanno sostenuto corsi di formazione a distanza;</li> <li>• N° 96 ovvero il 88,9% lavoratori che lavorano per processi continuativi;</li> <li>• N° 5 ovvero il 4,6% lavoratori che lavorano per obiettivi</li> <li>• N° 96, ovvero il 88,9% lavoratori che utilizzano tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dell'organico amministrativo e razionalizzazione dei piani studio per riorganizzare l'utilizzo del personale docente;</li> <li>• Continuità nella formazione.</li> </ul>
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° 25 PC disponibili di cui 10 per il lavoro agile;</li> <li>• N° 10 tablet disponibili per il lavoro agile;</li> <li>• Presenza di VPN;</li> <li>• 100% applicativi consultabili da remoto tramite VPN;</li> <li>• 100% banche dati consultabili da remoto anche senza VPN;</li> <li>• Utilizzo di firma digitale e remota;</li> <li>• 60% dei processi digitalizzati;</li> <li>• 90% dei servizi digitalizzati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proseguimento della dematerializzazione e della transizione digitale.</li> </ul>



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Economico-finanziaria	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• € 2.498,00 per formazione digitale;</li><li>• € 32.631,23 per investimenti in hardware;</li><li>• € 15.202,76 per sdoppiamento rete e installazione wifi per docenti e studenti;</li><li>• € 37.620,12 per investimenti in software e strumenti di digitalizzazione;</li><li>• € 11.087,99 per abbonamenti banche dati</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proseguimento negli investimenti per la digitalizzazione e servizi da remoto</li></ul>
-----------------------	------------------------------	--	--

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

1. Data la peculiarità del Conservatorio di Musica, è necessario distinguere tra le modalità applicative relative al personale docente da quello amministrativo.
2. Il personale docente nell'ambito del monte ore stabilito ad inizio anno accademico dovrà fare specifica richiesta al Direttore di eventuali prestazioni erogabili lontano dalla sede. L'attività erogata in modalità agile dovrà essere pertanto preventivamente autorizzata dal Direttore. L'accordo individuale tra Amministrazione e docente farà riferimento all'autorizzazione rilasciata recependone il contenuto.
3. Il personale amministrativo ammesso alla fruizione del lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro per almeno 2 giorni a settimana, come da norme attualmente in vigore. Data una certa stagionalità legata ad alcune mansioni, come ad esempio il periodo legato alle immatricolazioni degli studenti, o alle pratiche pensionistiche, potrà essere necessario aumentare il numero dei giorni di presenza in sede. Pertanto l'indicatore effettivo delle presenze si baserà su una media annuale a resoconto dell'attività svolta.
4. Si dovrà concordare il calendario di svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile con il Direttore Amministrativo sentite le esigenze del Direttore e comunicato con non meno di 10 giorni di anticipo dall'inizio del mese. La comunicazione mensile dovrà contenere anche un'indicazione di massima relativa all'attività che il lavoratore dovrà svolgere nella/e giornata/e di lavoro agile.
5. In caso di specifiche esigenze è comunque facoltà del Direttore Amministrativo ammettere variazioni del calendario concordato ovvero approvare il calendario con un preavviso inferiore a quello indicato in precedenza.
6. Al fine di garantire continuità organizzativa e gestionale nelle attività, la pianificazione delle giornate di lavoro agile dovrà garantire la presenza in sede di tutto il personale afferente alla medesima area (personale, didattica, economato) per almeno un giorno a settimana.
7. Nelle giornate di lavoro agile svolto al di fuori dei locali aziendali il numero di ore di servizio è corrispondente a quello previsto dall'orario individuale del lavoratore per quelle giornate; lo stesso ha comunque autonomia nel determinare l'articolazione oraria all'interno della giornata, purché in accordo con il Direttore Amministrativo per gli aspetti legati alla interazioni eventualmente prescritte e necessarie, garantendo in ogni caso il mantenimento del medesimo livello quali-quantitativo in termini di prestazione e di risultati che si sarebbe conseguito presso la sede istituzionale. La fascia oraria massima raccomandata all'interno della quale il lavoratore potrà organizzare la propria prestazione va dalle ore 7:00 alle ore 22.00.
8. Non è previsto lo svolgimento di prestazioni in regime di straordinario, lavoro notturno (dalle 22.00 alle 7.00), o lavoro festivo. Dovrà in ogni caso essere rispettato il riposo giornaliero di almeno 11 ore consecutive tra la fine dell'attività lavorativa del giorno precedente e l'inizio dell'attività lavorativa del giorno seguente, come previsto dalla normativa sull'orario di lavoro (D.Lgs 66/2003), e comunque nel



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

rispetto dell'abituale orario di servizio nei giorni precedenti o successivi alla giornata di Lavoro Agile.

9. Il dipendente che svolga la prestazione di lavoro in modalità agile al di fuori della sede di lavoro è obbligato a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste dalla legge e dal contratto collettivo nonché nell'ambito della regolamentazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.
10. Ciascun dipendente dovrà – nell'ambito dell'orario concordato nel contratto individuale – rendersi disponibile e contattabile al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e la Direzione. In particolare, al fine di garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza ed un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale deve garantire, nell'arco della giornata di lavoro agile svolta fuori della sede di lavoro, la reperibilità per almeno 5 ore all'interno di una fascia oraria massima che va dalle 8:00 alle 18:00, in fasce orarie anche discontinue individuate nel progetto di lavoro agile individuale di cui all' art. 4.7
11. E' possibile frazionare le giornate in lavoro agile parte in presenza e parte in remoto, saltuariamente e secondo preventivo accordo con il Direttore Amministrativo, per esigenze connesse all'organizzazione del servizio.
12. Fatte salve le fasce di contattabilità di cui al periodo precedente al lavoratore in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche. La disconnessione dovrà avvenire osservando la procedura di cui alla policy, assicurandosi che i dati utilizzati siano stati correttamente salvati e non vengano dispersi, diffusi o lasciati incustoditi ed accessibili a persone non autorizzate alla loro consultazione.
13. In caso di riunione programmata dalla Direzione ovvero da altri uffici del Conservatorio e comunicata con un congruo preavviso il dipendente deve rendersi disponibile a partecipare di persona o da remoto, per il tempo necessario per lo svolgimento della riunione stessa.
14. Nelle giornate in cui si svolge lavoro in modalità agile è possibile utilizzare i permessi a ore previsti dal CCNL è cioè il dipendente, in relazione all'orario di reperibilità telefonica e di operatività, può essere sollevato dall'essere reperibile telefonicamente negli orari dichiarati sull'accordo, laddove la sua esigenza per natura e caratteristiche risulti incompatibile con tale obbligo di reperibilità e non possa essere soddisfatta al di fuori del periodo di durata del medesimo. Tali permessi devono essere richiesti e giustificati con le consuete modalità.
15. L'amministrazione si riserva altresì di richiedere in qualsiasi momento e con un preavviso di almeno due giorni lavorativi, per esigenze di servizio, la presenza in sede del dipendente.
16. Ogni eventuale impedimento tecnico allo svolgimento della prestazione lavorativa dovrà essere comunicato tempestivamente dal dipendente al Direttore Amministrativo, assieme al quale verranno valutate le possibili soluzioni ed assunte le relative decisioni (ad esempio: rientro nella sede di lavoro).

### 4.5 LUOGO DI SVOLGIMENTO DEL LAVORO AGILE

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



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

## 4.6 MODALITA' DI ATTIVAZIONE

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

L'accordo individuale prevedrà:

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

L'accordo è a tempo determinato e può avere una durata massima di 6 mesi prorogabili, su richiesta del lavoratore e previa valutazione di fattibilità da parte della Direzione in considerazione anche della necessità di rotazione fra coloro che usufruiscono della modalità del Lavoro Agile, delle scelte organizzative dell'Amministrazione, delle risorse tecnologiche e delle condizioni gestionali dei servizi. La possibilità del rinnovo non garantisce pertanto la continuazione del Lavoro Agile.

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

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

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

Tali accordi potranno:

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

## 4.7 PROGETTO E CONTRATTO INDIVIDUALE DI LAVORO AGILE

1. L'attivazione del lavoro agile avviene sulla base di un progetto individuale, di durata al massimo annuale e prorogabile per un ulteriore anno, che deve essere definito in forma scritta (sulla base di uno schema tipo) d'intesa con il Direttore e/o il Direttore Amministrativo per quanto di competenza, che ne approva



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

contenuti e modalità attuative, in coerenza con le esigenze organizzative del Conservatorio.

2. Il progetto individuale comprende:

- a) i dati identificativi del dipendente e settore disciplinare e/o appartenenza ufficio;
  - b) le attività espletabili in modalità "smart", le modalità di svolgimento, gli obiettivi da raggiungere ed i relativi indicatori;
  - c) l'articolazione della prestazione in modalità di lavoro agile;
  - d) le fasce di contattabilità;
  - e) la decorrenza e la durata del progetto;
  - f) gli obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile e le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
  - g) gli strumenti di lavoro agile necessari;
  - h) le procedure di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta.
3. Prima dell'inizio dell'attività in modalità *smart* il Conservatorio fornisce al lavoratore che non ha ancora utilizzato tale forma di erogazione della prestazione lavorativa, una formazione specifica sul lavoro agile e sulle relative modalità operative, anche con riferimento ai profili di salute e sicurezza sul lavoro.
4. I dipendenti ammessi allo svolgimento del lavoro agile stipulano un contratto individuale che recepisce i contenuti del progetto individuale. Il contratto individuale per l'avvio del lavoro agile ha la durata stabilita dal progetto, compresa la possibile proroga.
5. Al contratto individuale sono allegati:
- a) Il documento contenente le prescrizioni in materia di custodia e sicurezza delle dotazioni informatiche di cui all'articolo 11;
  - b) l'informativa scritta in materia di tutela della salute e sicurezza del dipendente nei luoghi di lavoro di cui all'articolo 15.

## 4.8 STRUMENTI DI LAVORO

1. La dotazione informatica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità *smart* può essere sia di proprietà del dipendente che fornita dal Conservatorio. In caso di utilizzo di strumentazione di proprietà, non sono previsti rimborsi delle spese sostenute. Le spese riguardanti i consumi elettrici saranno a carico del dipendente.
2. La strumentazione usata dovrà essere conforme alle vigenti disposizioni di legge in tema di sicurezza e tutela della salute del lavoratore, oltre alla sicurezza informatica (antivirus o altro). Si dovrà installare anche un software di assistenza remoto per consentire di dare supporto nelle configurazioni e installazioni (ad. esempio Anydesk, TeamViewer, Supremo, etc). Tutti i PC saranno dotati di VPN che consentirà l'accesso da remoto al server dell'Amministrazione per le attività di competenza.
3. Il Conservatorio è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al dipendente per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Laddove il dipendente dovesse riscontrare il cattivo funzionamento degli strumenti tecnologici messi a sua disposizione, dovrà informarne entro 24 ore l'Amministrazione.
4. Il dipendente è tenuto a custodire con diligenza le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile e ad operare secondo le regole di sicurezza informatica e di tutela delle informazioni dettate dall'Amministrazione. Il dipendente dovrà segnalare immediatamente alla Direzione e al Sistemista Informatico a contratto qualsiasi uso non autorizzato delle proprie credenziali di autenticazione, accesso non autorizzato, violazione della sicurezza ovvero ogni altro incidente che coinvolga i dispositivi elettronici utilizzati dal lavoratore agile (sia quelli messi a disposizione dallo stesso dipendente sia quelli forniti dall'Amministrazione), ivi inclusi eventuali furti, danneggiamenti, malfunzionamenti o smarrimenti, nel rispetto di quanto disposto dalla Policy Data Breach adottata dall'Amministrazione stessa.
5. Le dotazioni informatiche fornite dall'Amministrazione devono essere utilizzate esclusivamente per ragioni di servizio. È fatto, inoltre, divieto di consentire l'utilizzo delle apparecchiature da parte di



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

terzi. Le apparecchiature utilizzate per il lavoro agile (sia fornite dall'Amministrazione sia messe a disposizione dal dipendente) non devono subire alterazioni della configurazione di sistema, ivi inclusa la parte relativa alla sicurezza, e su queste non devono essere effettuate installazioni di software non preventivamente autorizzate.

6. In sede di progetto individuale dovrà essere definita la dotazione da assegnare al dipendente che, per esigenze di contenimento dei costi e salvo giustificate eccezioni, potrà al massimo essere composta da un pc portatile (sul quale saranno installati e resi disponibili accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per le attività che dovranno essere evase in modalità da remoto) o un tablet. Il lavoratore dovrà avere la disponibilità, nel luogo in cui svolge l'attività lavorativa, di un accesso internet, con banda minima di 10 Mb/s. Nel caso ne sia sprovvisto dovrà comunicare all'Amministrazione in sede di redazione del progetto citato la necessità di ottenere una connessione internet da remoto ricaricabile.

### 4.9 TRATTAMENTO GIURIDICO ED ECONOMICO

1. L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'assegnazione del dipendente a progetti di lavoro agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e alle condizioni dei contratti collettivi nazionali AFAM e integrativi relativi al personale del Conservatorio.
2. La prestazione lavorativa resa con la modalità agile è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.
3. Il lavoratore che sarà autorizzato ad effettuare attività lavorativa in forma di Lavoro Agile continua a partecipare a tutte le dinamiche aziendali, a quelle della sua unità organizzativa di appartenenza e mantiene tutti i diritti e i doveri connessi al suo rapporto di lavoro subordinato.
4. Il Lavoro Agile determina solo un parziale e momentaneo mutamento del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa e non pregiudica il normale esercizio dei poteri di direzione da parte del datore di lavoro.
5. Al lavoratore che svolge occasionalmente la propria prestazione lavorativa in regime di Lavoro Agile è garantito il principio della parità di trattamento rispetto agli altri lavoratori che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dei locali aziendali.

### 4.10 OBBLIGHI DI CUSTODIA E RISERVATEZZA

1. Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la documentazione utilizzata, i dati e gli strumenti tecnologici utilizzati per il lavoro agile. Per quanto riguarda le attività svolte in Lavoro Agile non è ammesso prelevare dalla sede di lavoro documenti che contengano dati personali o comunque riservati per l'Amministrazione.
2. Anche durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile il dipendente è tenuto a rispettare le regole sulla riservatezza e protezione dei dati elaborati ed utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa, sulle informazioni di lavoro in suo possesso e su quelle disponibili nel server e negli applicativi informatici del Conservatorio, secondo le procedure adottate in materia, della cui corretta e scrupolosa applicazione il dipendente è responsabile. In particolare, il dipendente deve rispettare tutte le policy adottate dal Conservatorio e le istruzioni ricevute in materia di tutela dei dati personali, di custodia e sicurezza dei dispositivi nonché le ulteriori indicazioni che potranno essere in futuro fornite e atte ad evitare la perdita e diffusione dei dati e delle informazioni aziendali o di terzi di cui proceda al trattamento.



**4.11 RESPONSABILITA' E SANZIONI DISCIPLINARI**

1. Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile il dipendente è tenuto a approfondire lo stesso impegno professionale rispetto alla prestazione resa presso la sede di lavoro
2. Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile il lavoratore è tenuto al rispetto degli obblighi di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", al Codice di Comportamento dei dipendenti del Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia adottato dal Consiglio di Amministrazione del 17 febbraio 2014 con delibera n. 1 bis e dal Codice disciplinare del personale amministrativo, tecnico e docente delle Istituzioni AFAM di cui alla Circolare MIUR prot. 7308 del 05/06/2018 e alle disposizioni di cui al CCNL AFAM del 19/04/2018.
3. Restano ferme le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni contemplate dalle leggi e dai codici di comportamento sopra richiamati, che trovano integrale applicazione anche ai lavoratori agili.
4. Nel caso di inadempimento delle obbligazioni di cui al presente Piano nonché del Codice disciplinare e di Comportamento, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel Codice disciplinare vigente, in relazione alla gravità del comportamento e verrà valutata l'interruzione della partecipazione al progetto così come l'impossibilità a parteciparvi nel futuro

**4.12 PREVENZIONE E SICUREZZA SUL LAVORO**

1. L'amministrazione garantisce, ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii., la salute e la sicurezza del lavoratore in coerenza con l'esercizio dell'attività di lavoro in modalità agile e consegna al singolo dipendente all'atto di sottoscrizione del contratto di lavoro agile e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza con cadenza almeno annuale un'informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, anche in relazione all'utilizzo della strumentazione tecnologica, fornendo indicazioni utili affinché il lavoratore possa operare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa.
2. I luoghi prescelti dal lavoratore per lo svolgimento dell'attività dovranno consentire il pieno esercizio dell'attività lavorativa nel rispetto degli standard di sicurezza e salubrità.
3. L'Amministrazione non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore nella scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'Informativa.
4. Ogni lavoratore è tenuto a collaborare diligentemente con l'Amministrazione all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, al fine di garantire un adempimento sicuro, corretto e proficuo della prestazione di lavoro.
5. Il contratto per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni previste dalle norme in vigore.
6. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha inoltre diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al DPR 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza



#### 4.13 CORSI DI FORMAZIONE

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

#### 4.14. MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Al fine di monitorare l'impatto dell'introduzione del lavoro agile in Conservatorio in termini di benessere organizzativo, produttività ed efficacia è previsto un monitoraggio periodico. Inoltre l'Amministrazione procederà alla verifica del conseguimento dei risultati e obiettivi, che potrà essere concretizzata mediante la stesura di una reportistica mensile, oppure mediante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore, e che rappresenterà esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa.
2. La misurazione e valutazione della performance è importante per la diffusione del lavoro agile. Lo smart working è uno strumento che mira all'incremento della produttività del lavoro. In tal senso la performance organizzativa si collega alle strutture di programmazione e controllo, alla modalità di definizione degli obiettivi attesi e alla misurazione dei risultati raggiunti.
3. A tal scopo i metodi di valutazione devono essere adeguati ad un'attività lavorativa gestita per obiettivi, devono analizzare i processi e le attività, per identificare quali mansioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro.
4. Devono essere obiettivi annuali per la realizzazione e per la sperimentazione di forme di smart working, con l'esecuzione di un'indagine sulla richiesta di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group) e con il monitoraggio dell'effetto del lavoro agile sulla performance organizzativa.
5. Gli indicatori individuati per la performance organizzativa dovranno valutare la maggiore produttività e qualità dei servizi, i minori costi, il miglior rapporto di conciliazione vita-lavoro ed infine il miglioramento del benessere organizzativo. Di seguito si elencano alcuni indicatori di performance organizzativa ed individuale che costituiranno la valutazione del lavoro agile svolto nel 2023:

DIMENSIONI		Esempi di Indicatori di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1] )*</i></li><li>• Aumento <b>produttività</b> (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)</li></ul>
	Economica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione di <b>costi rapportati all'output del servizio considerato</b> (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)</li></ul>
	Temporale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione dei <b>tempi</b> di lavorazione di pratiche ordinarie</li></ul>



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

<b>EFFICACIA</b>	<b>Quantitativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quantità erogata</b> (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicilia digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)</li> <li>• <b>Quantità fruita</b> (es. n. utenti serviti)</li> </ul>
	<b>Qualitativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualità erogata</b> (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)</li> <li>• <b>Qualità percepita</b> (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)</li> </ul>
<b>ECONOMICITÀ</b>	<b>Riflesso economico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione di <b>costi</b> (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)</li> </ul>
	<b>Riflesso patrimoniale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minor consumo di <b>patrimonio</b> a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)</li> </ul>

6. Dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell'amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.), valutando la qualità del lavoro eseguito.

	Esempi di Indicatori di performance individuale
<b>RISULTATI</b>	<p><b>Efficacia quantitativa:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali</p> <p><b>Efficacia qualitativa:</b> qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile</p> <p><b>Efficienza produttiva:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato</p> <p><b>Efficienza temporale:</b> tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile</p>



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

7. I risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle Linee guida 1/2017 del Ministero della Funzione Pubblica per il Piano della performance, non confluiscono nel POLA.

#### 4.15. MODALITA' DI RECESSO, DECADENZA E REVOCA

1. Durante il periodo di svolgimento del lavoro agile sia l'Amministrazione che il dipendente possono, con adeguato preavviso (pari ad almeno 15 giorni) e fornendo specifica motivazione, recedere dall'accordo e interrompere il contatto prima della sua naturale scadenza.
2. Ai sensi di quanto previsto dall'art. 19, co. 2 della legge 81/2017 l'Amministrazione può recedere dal contatto in qualunque momento, senza preavviso, laddove la verifica dell'attività svolta evidenzia che l'efficienza e/o l'efficacia raggiunte non sono rispondenti ai parametri stabiliti.
3. Nel caso in cui un prolungato malfunzionamento degli strumenti di lavoro agile renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità smart, il lavoratore potrà essere richiamato presso la sede di lavoro a partire dal giorno successivo a quello dell'intervenuto malfunzionamento dei sistemi.

#### 4.16 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1. Il Conservatorio parte già da una base adeguata alle necessità oggettive della gestione amministrativa e didattica legata all'opportunità del lavoro agile dei dipendenti. Le tre fasi previste dalla norma, la fase di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato per quanto riguarda l'esperienza della nostra Amministrazione si riducono a due in quanto le fasi di avvio e di sviluppo intermedio sono ormai ben definite da anni di esperienza con ottimi risultati. Si indicano comunque nel piano gli indicatori minimi che dovranno essere monitorati nel corso del prossimo triennio 2024/2026 per raggiungere la fase di sviluppo avanzato prevista.
2. A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2024-2026

Dimensioni	INDICATORI	Fase di avvio e fase di sviluppo intermedio	Fase di sviluppo avanzato
Condizioni abilitanti del lavoro agile	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b> 1) <b>Coordinamento organizzativo</b> del lavoro agile 2) <b>Monitoraggio</b> del lavoro agile 3) <b>Help desk informatico</b> dedicato al lavoro agile 4) <b>Programmazione</b> per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		



	<p style="text-align: center;"><b>SALUTE PROFESSIONALE</b></p> <p><b>Competenze direzionali:</b>            5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno            6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</p> <p><b>Competenze organizzative:</b>            7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno            8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</p> <p><b>Competenze digitali:</b>            9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno            10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</p>		
	<p style="text-align: center;"><b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b></p> 11) € Costi per <b>formazione</b> competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in <b>supporti hardware e infrastrutture digitali</b> funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in <b>digitalizzazione di servizi progetti, processi</b>		
	<p style="text-align: center;"><b>SALUTE DIGITALE</b></p> 14) N. <b>PC</b> per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di <b>dispositivi e traffico dati</b> 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) <b>Sistemi di collaboration</b> (es. documenti in cloud) 19) % <b>Applicativi</b> consultabili in lavoro agile 20) % <b>Banche dati</b> consultabili in lavoro agile 21) % <b>Firma digitale</b> tra i lavoratori agili 22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati		



**CONSERVATORIO DI MUSICA  
BENEDETTO MARCELLO  
VENEZIA**

<b>Implementazione lavoro agile</b>	<p style="text-align: center;"><b>INDICATORI QUANTITATIVI</b></p> <p>24) % <b>lavoratori agili effettivi</b> 25) % Giornate lavoro agile</p> <p style="text-align: center;"><b>INDICATORI QUALITATIVI</b></p> <p>26) <b>Livello di soddisfazione</b> sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.</p>		
<b>Performance organizzative</b>	<p style="text-align: center;"><b>ECONOMICITÀ</b></p> <p>27) <b>Riflesso economico:</b> Riduzione costi 28) <b>Riflesso patrimoniale:</b> Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi</p>		
	<p style="text-align: center;"><b>EFFICIENZA</b></p> <p>29) <b>Produttiva:</b> Diminuzione assenze, Aumento produttività 30) <b>Economica:</b> Riduzione di costi per output di servizio 31) <b>Temporale:</b> Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie</p> <p style="text-align: center;"><b>EFFICACIA</b></p> <p>32) <b>Quantitativa:</b> Quantità erogata, Quantità fruita 33) <b>Qualitativa:</b> Qualità erogata, Qualità percepita</p>		
<b>Impatti</b>	<p style="text-align: center;"><b>IMPATTI ESTERNI</b></p> <p>34) <b>Sociale:</b> per gli utenti, per i lavoratori 35) <b>Ambientale:</b> per la collettività 36) <b>Economico:</b> per i lavoratori</p>		
	<p style="text-align: center;"><b>IMPATTI INTERNI</b></p> <p>37) <b>Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa</b> 38) <b>Miglioramento/Peggioramento salute professionale</b> 39) <b>Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria</b> 40) <b>Miglioramento/Peggioramento salute digitale</b></p>		

**5. DISPOSIZIONI FINALI**

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

**3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE**

Questa sezione del PIAO non viene compilata poiché la fase di adeguamento dell'organico iniziata con il D.P.R. 7 agosto 2019, n. 143 concernente il "Regolamento recante le procedure e le modalità per la



# CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

programmazione e il reclutamento del personale docente e del personale amministrativo e tecnico del comparto AFAM” la cui efficacia è stata sospesa fino al 31 dicembre 2025 in attesa di una sua profonda rivisitazione, è continuata con l’adozione di una parte della programmazione redatta a fine 2020. Con decreto del Direttore Generale n. 443 del 24 marzo 2022 è stata rideterminata la dotazione organica che prevede come personale docente 93 posti contro gli 86 precedenti. I posti sono quasi tutti coperti con personale a tempo indeterminato. Si stipuleranno alcuni contratti di lavoro di tipo autonomo o prestazione occasionale e, vista la deroga inserita nella Legge 160 del 31 dicembre 2019 (Legge di Bilancio 2020) con la possibilità di stipulare contratti di insegnamento di tipologia co.co.co., si continueranno con alcuni docenti tali rapporti per quelle materie previste dai corsi ordinamentali ma non coperti da cattedra di organico, e per la supplenza della cattedra del Direttore che ha chiesto l’esonero dall’insegnamento, in attesa della riforma del Regolamento ministeriale sul reclutamento. Si eseguirà una successiva revisione del fabbisogno del personale non appena sarà concluso il processo di revisione del regolamento citato e adottato integralmente. Nel 2024 la programmazione per il reclutamento del personale prevede la conclusione dei concorsi banditi con Decreto Ministeriale 29 marzo 2023, n. 180 per il quale sono state assegnate 4 facoltà assunzionali che il Consiglio Accademico ha deciso assegnare ai settori disciplinari COTP/01, COMJ/11, COMJ/12 e COME/05. Inoltre sarà prevista l’apertura di due nuovi trienni accademici, uno di Musica Applicata DCPL/60, SAD CODC/02 e uno di Musica Vocale da Camera DCPL/35, SAD CODI/24, con il conseguente ampliamento di organico di due nuovi ulteriori cattedre che saranno inserite a trasferimento e/o copertura da graduatorie nazionali. In subordine a ciò si procederà a bandire ulteriori concorsi di sede se previsto per l’occupazione dei posti in organico creati.

In merito al fabbisogno del personale amministrativo, sarebbe necessario ampliare ulteriormente l’organico viste le numerose incombenze che si stanno riversando sulle Istituzioni a seguito della decentralizzazione da parte del Ministero di pratiche e procedure prima gestite a livello nazionale, ma per ora non vi sono margini decisionali ed economici per poter procedere. Si bandirà comunque nel 2024 una procedura concorsuale per reperire n. 3 coadiutori Area I<sup>A</sup> su posti vacanti grazie alla possibilità data dal nuovo CCNL di settore che ha previsto come titolo di accesso un diploma almeno triennale di scuola di secondo grado, svincolando così dalle norme sul collocamento obbligatorio come previsto fino ad ora.

La struttura gestionale/amministrativa è stata ampiamente trascurata dopo la riforma degli ordinamenti e del sistema AFAM, dato che al crescere delle competenze e delle professionalità accademiche non è seguita la stessa crescita della struttura amministrativa che si è trovata a gestire un modello didattico di tipo universitario con dotazioni organiche, metodologie e sistemi legati alle scuole secondarie. Questo ha comportato dei forti rallentamenti e delle criticità con un sovraccarico di lavoro per il personale impiegato e l’ampio turn-over che esiste nel comparto AFAM è sinonimo di un malessere presente da anni. Solo aumentando la professionalità, autorizzando la formazione in maniera indistinta e rimpinguando le figure amministrative si può pensare di affrontare le numerose incombenze con un minimo di serenità.

### 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il Piano di sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo e docente – parte integrante del più ampio

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – e elaborato in coerenza con quanto previsto in ambito di formazione del personale tecnico-amministrativo dalla normativa e dalla pianificazione strategica, in particolare:

- DFP - Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni;
- CCNL di comparto;
- CCI di Istituto;
- Piano Performance.



## CONSERVATORIO DI MUSICA BENEDETTO MARCELLO VENEZIA

Il PIAO, integrando diversi documenti di programmazione del Conservatorio, darà quindi attuazione al Piano adempiendo agli obblighi formativi previsti dalla normativa vigente come corsi e-learning in ambito della sicurezza o su tematiche quali privacy, trasparenza e anticorruzione.

Gli interventi formativi che permettono di garantire a ciascuna risorsa l'acquisizione delle competenze necessarie all'assolvimento dei propri compiti e delle proprie funzioni; in tal senso, per il triennio si prevede di coinvolgere il personale in percorsi di inserimento riguardanti pacchetti di formazione per area professionale. Infatti si dedicheranno abbonamenti personalizzati a tutto il personale, docenti compresi.

Inoltre per il 2024 il focus sulla formazione si è concentrato sulla gestione delle problematiche di inserimento e trattamento degli studenti con difficoltà di apprendimento e sulla gestione interpersonale con la programmazione di 3 giornate di corso in presenza e a distanza su vari temi, concordate assieme alle parti sociali, come da Contratto Collettivo Integrativo già sottoscritto. Inoltre si è programmato anche un convegno mirato alla formazione sulla Musicoterapia e aspetti collegati.

### **SEZIONE 4: MONITORAGGIO**

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

Il Direttore, in collaborazione con il direttore amministrativo, presidia i processi operativi monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi.

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

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

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

Approvato con Delibera n. 2/2024 del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 26 gennaio 2024