



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Piano Integrato di Attività e
Organizzazione (PIAO)
2022-2024**

Sommario

Premessa	4
Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione	8
Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione	9
2.1 Valore pubblico	9
2.2 Performance	9
2.2.1 La performance istituzionale	12
2.2.2 La performance organizzativa	13
2.2.2.1 La performance organizzativa dei Dipartimenti	14
2.2.2.2 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative.....	14
2.2.3 La performance individuale	14
2.2.4 La valutazione del Direttore Generale.....	15
2.2.5 La valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo.....	15
2.2.6 Gli obiettivi di sostenibilità	18
2.2.7 Trasversalità degli obiettivi.....	18
2.2.8 Collegamento della pianificazione integrata con le politiche di qualità dell'Ateneo.....	19
2.2.9 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo	19
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	21
2.3.1 Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022-2024	21
2.3.1.1 Oggetto e riferimenti normativi	21
2.3.1.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione.....	24
2.3.1.2.a Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	24
2.3.1.2.b Struttura di supporto al RPCT.....	25
2.3.1.2.c Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.....	25
2.3.1.3 Gestione del rischio	26
2.3.1.3.a Analisi del contesto.....	27
2.3.1.3.a1 Contesto esterno	27
1. Le statistiche giudiziarie	28
2. Gli indici di percezione della corruzione.....	29
3. Gli indici di rilevazione dell'esperienza diretta.....	30
4. Il comparto universitario	31
2.3.1.3.a2 Contesto interno.....	33
1. La struttura organizzativa e la sensibilità dell'Ateneo alla prevenzione della corruzione ..	33
2. La mappatura dei processi.....	35
2.3.1.3.b Valutazione del rischio	35
2.3.1.3.b1 Identificazione dei rischi.....	35
1. Identificazione dei rischi emersi dall'analisi del contesto esterno e interno	36
2. Identificazione dei rischi del sistema universitario	36
3. Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo.....	37
2.3.1.3.b2 Analisi dei rischi	39
2.3.1.3.b3 Ponderazione dei rischi	40
2.3.1.3.c Trattamento del rischio	40
2.3.1.3.c1 Misure generali	41
1. Codice di comportamento	41
2. Rotazione del personale	41
3. Criteri per il conferimento e l'autorizzazione di incarichi di ufficio e incarichi extraistituzionali	42
4. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi	43

5. Formazione di commissioni, assegnazione agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione	44
6. Astensione in caso di conflitto di interessi	44
7. Attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage - revolving doors)	44
8. Formazione in tema di prevenzione della corruzione	45
9. Tutela del whistleblower	45
10. Monitoraggio dei tempi procedurali	46
11. Patti di integrità per gli affidamenti	46
12. Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni.....	46
13. Iniziative previste nell'ambito di concorsi e selezione del personale	47
14. Ricorso all'arbitrato	47
15. Rapporti con i portatori di interessi particolari	47
16. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile.....	47
17. Trasparenza	48
2.3.1.3.c2 Misure specifiche o ulteriori	48
1. Misure proposte dall'Aggiornamento 2017 al PNA 2016.....	48
2. Misure specifiche dell'Università Ca' Foscari	48
2.3.1.4 Monitoraggio del PTPCT 2022-2024	52
2.3.1.5 Riesame periodico della funzionalità del sistema	52
2.3.1.6 Trasparenza	53
2.3.1.6.a Oggetto e riferimenti normativi	53
2.3.1.6.b Organizzazione per la trasparenza	54
2.3.1.6.c Obiettivi in tema di trasparenza	55
Sezione 3: Organizzazione e capitale umano	57
3.1 Struttura organizzativa	57
3.2 Organizzazione del lavoro agile	60
3.2.1. Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2022-2024	60
3.2.1.1 Livello di attuazione e sviluppo	61
3.2.1.1.a Il lavoro agile pre-covid	61
3.2.1.1.b Il lavoro agile emergenziale "Covid"	63
3.2.1.1.c Il lavoro agile post-emergenziale a decorrere da novembre 2021.....	65
3.2.1.1.d Le tecnologie abilitanti	68
3.2.1.2 Modalità attuative	69
3.2.1.2.a Premessa.....	69
3.2.1.2.b Misure organizzative	70
3.2.1.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	73
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	74
3.3.1 Piano triennale di fabbisogno del personale 2022-2024 e programmazione 2021	74
3.3.1.1 Premessa	74
3.3.1.2 Riferimenti normativi	75
3.3.1.3 Analisi storica consistenza organico (2015-2021)	76
3.3.1.3.a Consistenza organico personale Docente e Ricercatore di ruolo e a tempo determinato	76
3.3.1.3.b Consistenza organico personale tecnico-amministrativo	79
3.3.1.3.c Consistenza organico Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL).....	81
3.3.1.4 Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali.....	82
3.3.1.5. Linee guida nella programmazione del personale docente e ricercatore.....	83
3.3.1.6 Linee guida nella programmazione del personale tecnico-amministrativo e CEL	84
3.3.1.7 Programmazione PTA e CEL 2021 (autorizzatoria) e triennio 2022-2024 (previsione).....	86
3.3.1.8 Copertura finanziaria	87
3.4 Formazione del personale	88
3.4.1 Piano di sviluppo delle competenze del PTA 2022-2024 - S I N A P S I	88

3.4.1.1	Presentazione del Piano	88
3.4.1.1.a	Perché s i n a p s i ?	88
3.4.1.1.b	Contesto di riferimento	88
3.4.1.1.c	Target	89
3.4.1.1.d	Stato dell'arte: alcuni indicatori	89
3.4.4.2	Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2022-2024.....	90
3.4.4.2.a	Rispetto alla Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile	90
3.4.4.2.b	Rispetto alla Strategia 2026 Fattori Strategici Abilitanti Trasversali	91
3.4.4.3	Le azioni formative del 2022	92
3.4.4.3.a	Quadro delle azioni formative <i>in house</i> del 2022.....	93
3.4.4.3.b	Formazione esterna.....	94
3.4.4.3.c	Altre opportunità formative	94
3.4.4.3.d	Risorse disponibili.....	95
3.4.4.3.d1	Economiche	95
3.4.4.3.d2	Didattiche e strumentali.....	95
3.4.4.3.d3	Responsabilizzazione del personale	95
Sezione 4: Monitoraggio		96
Allegati.....		98

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

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

- il Piano della Performance, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- il Piano 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 dell'Ateneo 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 Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, delle Università Statali.

In particolare, il presente PIAO segue le indicazioni del D.Lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – comprese le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione

della performance individuale n. 5” pubblicate dall’Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il *feedback* pervenuto da ANVUR nel corso del 2017, nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017. Le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 sono anche state accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che è stato integrato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell’Ateneo, il 2 febbraio 2018 e successivamente migliorato e aggiornato annualmente in vista delle nuove programmazioni.

Alla fine del 2017, a integrazione delle Linee Guida 2015, l’ANVUR ha approvato una “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, evidenziando come una delle maggiori novità delle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 riguardi l’ingresso ufficiale dei cittadini e degli utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione. L’Ateneo ha da subito colto tale aspetto, utilizzando lo strumento della *customer satisfaciton* per la rilevazione dell’opinione degli utenti interni ed esterni all’Ateneo e per la valutazione della performance organizzativa. Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto importanti modifiche, non solo istituendo una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in “generalisti” e “specifici”, ma anche dando maggiore risalto al ruolo dei Nuclei di Valutazione, che, nella loro funzione di Organismi Interni di Valutazione (OIV), sono anche chiamati a fornire annualmente un parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come è avvenuto per l’Ateneo nella seduta del 19 novembre 2021.

Sebbene il nuovo Decreto Milleproroghe (D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”) preveda che “*in sede di prima applicazione*” il PIAO “è adottato entro il 30 aprile 2022”, l’Università Ca’ Foscari Venezia, per permettere alle strutture di avere una ben definita programmazione fin dai primi giorni del 2022 e, di conseguenza, di dare piena attuazione anche nel 2022 alle linee strategiche dell’Ateneo, ha preferito anticipare la stesura del PIAO completando la sua redazione entro il precedente termine del 31 gennaio 2022.

Con il rinnovo degli organi di governo e, in particolare, con l’assunzione in carica della nuova Rettore, avvenuta nell’ottobre 2020, e con il nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2021, ha preso avvio il processo di pianificazione strategica che ha portato all’elaborazione di un nuovo Piano Strategico e ha avviato la fase di aggiornamento degli strumenti operativi da esso derivanti. Il nuovo Piano Strategico, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 1° ottobre 2021 con Delibera n. 125/2021, è stato elaborato attraverso un percorso aperto e condiviso che, nel corso dell’anno 2021, ha coinvolto sia la comunità cafoscarina, sia i portatori di interessi esterni, al fine di definire in modo chiaro e partecipato i valori di riferimento, la missione e la visione dell’Ateneo, i connessi obiettivi strategici e le azioni necessarie per raggiungerli.

In particolare, a partire da aprile 2021, la cabina di regia, costituita da Rettore, Direttore Generale, Prorettori e Direttori di Dipartimento, ha dato avvio alla fase di elaborazione e ha coordinato e sintetizzato i lavori dei gruppi catalizzatori. Tali gruppi, coinvolgendo più di 100 persone tra personale docente e tecnico-amministrativo, sulla base delle linee strategiche stabilite dalla *governance* di Ateneo, hanno definito gli obiettivi strategici per l’Ateneo e le azioni correlate. Una prima versione del documento è stata presentata ai portatori di interessi esterni al fine di raccogliere ulteriori contributi, nonché alla comunità cafoscarina per avviare le riflessioni, interne ai Dipartimenti e alle strutture dell’Ateneo, per lo sviluppo dei documenti di programmazione triennale.

Il processo di formulazione del Piano Strategico si è concluso con il recepimento di alcune delle osservazioni emerse dal confronto con gli *stakeholder* interni (personale docente e tecnico-amministrativo, collaboratori, Nucleo di Valutazione, studenti) ed esterni (enti pubblici territoriali, associazioni imprenditoriali, associazioni e fondazioni culturali, ecc.).

Il Piano Strategico presenta sette diversi *flagship*, che sono obiettivi strategici formulati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della strategia dell'Ateneo.

Ai sette *flagship* corrispondono sedici obiettivi di "missione", connessi allo svolgimento delle funzioni fondanti e naturali del sistema universitario italiano, e diciotto obiettivi strategici "caratterizzanti", specifici per Ca' Foscari e su cui si pone l'accento per caratterizzare l'Ateneo rispetto al contesto universitario. Gli obiettivi strategici si articolano inoltre in azioni operative finalizzate al perseguimento degli stessi. Il Piano Strategico individua inoltre sette fattori strategici abilitanti trasversali che non fanno riferimento alle missioni

fondamentali, ma sono elementi chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici.

A partire dal Piano Strategico, in coerenza e in attuazione dello stesso, nel 2021 si è avviato il processo di revisione dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico, del Programma triennale ministeriale e della performance organizzativa delle strutture stesse, in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e, dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto richiesto dal processo AVA nel requisito R4.B, che prevede di *"accertare che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo"*.

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

Anche gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di

trasparenza trovano spazio all'interno del PIAO, affiancando e completando gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione del ciclo della performance.

Il PIAO, coerentemente con il D.Lgs. n. 150/2009, precisa gli obiettivi, gli indicatori e i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance illustrata nella Relazione sulla Performance.

L'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, al c. 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare *"la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance"*.

Per quanto riguarda la qualità della rappresentazione della performance, l'art. 5, c. 2, indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi, che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività;
- specifici e misurabili;

Flagship 2021-2026

- **Flagship 1:** Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro
- **Flagship 2:** Ca Foscari: motore culturale per la città di Venezia
- **Flagship 3:** diventare punto di riferimento scientifico per le tematiche della sostenibilità
- **Flagship 4:** la formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide
- **Flagship 5:** città per i cafoscarini, cafoscarini per la città
- **Flagship 6:** organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA
- **Flagship 7:** inclusione, giustizia sociale, parità di genere

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

- di stimolo per un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- temporalmente determinati;
- commisurati a valori di riferimento;
- confrontabili ai livelli di tendenza della PA almeno per il triennio precedente;
- correlati alle risorse disponibili.

La comprensibilità, altro requisito fondamentale, implica che all'interno del Piano si indichi il legame tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, strategie, obiettivi e indicatori dell'amministrazione.

Questi principi declinati nel D.Lgs. n. 150/2009 sono stati utilizzati anche per la redazione del PIAO.

Altre indicazioni circa i principi generali cui il Piano della Performance precedentemente e il PIAO ora deve fare riferimento sono contenute nella Delibera n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (ex CiVIT), ora Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

In seguito al trasferimento delle competenze dall'ANAC all'ANVUR per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università, attribuite dall'art. 60, c. 2, del D.L. n. 69/2013, convertito in L. n. 98/2013, l'ANVUR ha ravvisato la necessità di adottare una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione, individuando nel Piano Integrato lo strumento operativo per la gestione del ciclo della performance. Il Piano Integrato deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance (dimensione operativa), alla trasparenza (accesso e utilizzabilità delle informazioni) e alla prevenzione della corruzione (riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali), tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Il presente documento recepisce anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto all'interno dell'Ateneo ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Nella sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano" viene riportato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024, 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) ed è stato redatto tenuto 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 e a un progressivo sviluppo del lavoro agile.

Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione

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

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

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

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

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

Sezione 2: Valore pubblico, performance e anticorruzione

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

2.1 Valore pubblico

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

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

Al Piano Strategico viene assegnato quindi il compito di disegnare e preordinare il futuro dell'Ateneo delineando il posizionamento a cui si ambisce e il Valore Pubblico che si intende creare. Nel Piano Strategico 2021-2026 vengono chiaramente delineate le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse dell'Ateneo, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione.

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

Tra gli obiettivi del PIAO trovano spazio anche quelli legati ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale dell'Ateneo e quelli legati alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure. In particolare, nel triennio in esame si continuerà a portare avanti il Piano di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA), che prevede la definizione di piani per tutte le sedi dell'Ateneo entro il 2026. Si continuerà, inoltre, la revisione delle procedure per individuare i processi da reingegnerizzare e semplificare; i processi selezionati per il 2022 sono: la gestione dei progetti di ricerca finanziati, la revisione del processo di elaborazione del calendario didattico e la revisione dei processi di acquisto.

2.2 Performance

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

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

l'efficienza, l'economicità, la visione del futuro, la programmazione, il controllo e il coinvolgimento degli utenti.

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 17 dicembre 2021, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha approvato l'aggiornamento 2021 del SMVP.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

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

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

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

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

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

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

Gli obiettivi di performance sono quindi stati suddivisi in tre gruppi: obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale. Il processo di valutazione della performance è gerarchico e parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale) ed è calcolata tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure

ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

Per tutte le strutture di Ateneo la performance organizzativa tiene conto, inoltre, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* (SLA) e di alcuni obiettivi specifici.

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

In sintesi, quindi, la valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo è basata non solo sull'analisi del raggiungimento degli obiettivi individuali, ma anche del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della struttura di cui fanno parte.

L'ultimo aggiornamento del SMVP tiene conto del mutato contesto lavorativo che si è venuto a creare a seguito dell'insorgere della pandemia. La nuova modalità di lavoro, che è possibile definire "ibrida" per la coesistenza di fisicità e virtualità, che caratterizza il lavoro agile alternato al lavoro in presenza, richiede un processo di graduale cambiamento, le cui finalità sono individuate sia nella flessibilità organizzativa, sia e soprattutto nell'adozione di comportamenti organizzativi utili a garantire l'efficacia e l'efficienza organizzativa e relazionale.

Coerentemente con le prospettive del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), il SMVP è stato aggiornato nella parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi, facendo in modo che il documento possa costituire uno strumento atto a sostenere lo sviluppo di una cultura orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, all'incremento della produttività. Il SMVP rappresenta il fulcro attorno al quale far ruotare le dimensioni dell'organizzazione agile, attribuisce valore alle dimensioni più virtuose e può fornire una base informativa anche per valutare ed eventualmente ri-orientare gli effetti del lavoro agile.

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

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

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

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

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

Maggiori informazioni riguardo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance possono essere ricavate dalla lettura del documento pubblicato all'indirizzo web <https://www.unive.it/pag/10907/>.

Come previsto dal SMVP, sono stati assegnati obiettivi a tutte le strutture di Ca' Foscari nelle quali è incardinato Personale Tecnico-Amministrativo (PTA). Tra le strutture in organigramma, solo la *Ca' Foscari Challenge School*, alcuni Centri di Ateneo e il Centro Interuniversitario Studi sull'Etica non hanno obiettivi per il triennio 2021-2026 poiché privi di Personale Tecnico-Amministrativo dipendente dell'Ateneo.

2.2.1 La performance istituzionale

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

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

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

Ai fini della programmazione triennale, dopo un'intensa attività di analisi che ha coinvolto i Prorettori, i Direttori di Dipartimento e le Aree dell'Amministrazione Centrale, la Rettore ha proposto di presentare al

GLI OBIETTIVI MINISTERIALI

Obiettivo A – Ampliare l'accesso alla formazione universitaria.

Azioni:

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

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

Azioni:

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

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

Azioni:

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

Obiettivo D – Essere protagonisti di una dimensione internazionale.

Azioni:

1. *Esperienze di studio e di Ricerca all'estero;*
2. *Corsi di studio internazionali;*
3. *Attrazione di studenti internazionali e attività d'internazionalizzazione domestica;*
4. *Integrazione della didattica nelle reti internazionali ed europee.*

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

Azioni:

1. *Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della L. 240/2010 art. 24 c. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di Dottorato;*
2. *Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori;*
3. *Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;*
4. *Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9 L. 240/2010).*

MUR un Programma collegato all'obiettivo C - "Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze" e all'obiettivo E - "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università". Il titolo del programma triennale proposto è: "Piano di sviluppo dei servizi agli studenti e del personale".

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

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

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

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

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

Nell'ottica di integrazione tra le programmazioni, il PIAO considera tra gli obiettivi di performance istituzionale e tra gli obiettivi delle strutture anche gli obiettivi della programmazione triennale stabilita dall'Ateneo. Gli obiettivi di performance istituzionale e i relativi target sono riportati nell'Allegato 1 al presente Piano.

2.2.2 La performance organizzativa

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

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

A partire da settembre 2016 i Dipartimenti sono stati chiamati a definire un Piano di Sviluppo triennale che, in coerenza con il Piano Strategico, il Programma triennale ministeriale, il *budget* e la programmazione degli obiettivi di performance, individuasse per ciascun obiettivo strategico:

- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo;
- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori AVA;
- azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

Sebbene i nuovi Piani di Sviluppo dei Dipartimenti siano stati inviati solo da poche settimane ai Prorettori e al Presidio di Qualità dell'Ateneo per una valutazione, le indicazioni provenienti dai Piani sono state tenute in considerazione nella stesura degli obiettivi del personale dei Dipartimenti. Il PIAO nella definizione degli obiettivi individuali dei responsabili delle Strutture e di quelli organizzativi assegnati alle Strutture stesse

tiene conto della programmazione dipartimentale attuando così una stretta connessione tra la performance delle strutture amministrative e quella accademica.

2.2.2.1 La performance organizzativa dei Dipartimenti

Per i Dipartimenti vengono definiti obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, con un'incidenza pari al 55%, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure, efficienza, efficacia e prevenzione della corruzione e trasparenza, e, con un'incidenza pari al 45%, obiettivi organizzativi relativi al rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

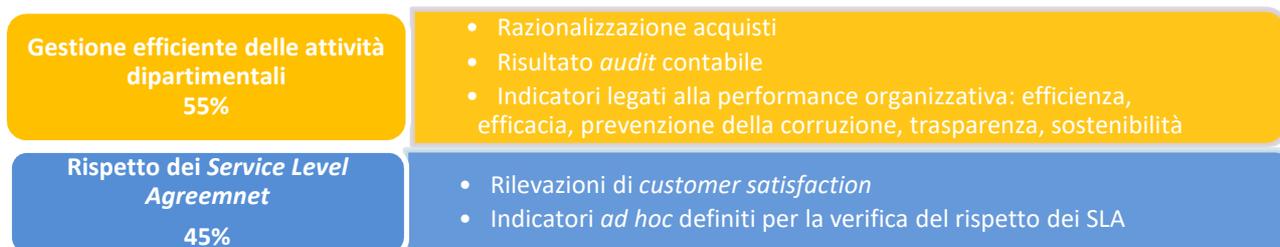


Figura 1 - La performance organizzativa dei Dipartimenti.

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

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



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

2.2.3 La performance individuale

Anche gli obiettivi individuali programmati per il periodo 2022-2024 sono strettamente connessi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con gli obiettivi organizzativi delle strutture. Esiste, infatti, una stretta integrazione tra programmazione strategica e operativa e performance individuale. Inoltre, nella valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo è considerato anche il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli più specifici della struttura di cui ciascun dipendente fa parte, come meglio descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance reperibile all'indirizzo web <http://www.unive.it/pag/10907/>.

2.2.4 La valutazione del Direttore Generale

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione. La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta della Rettrice, dal Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



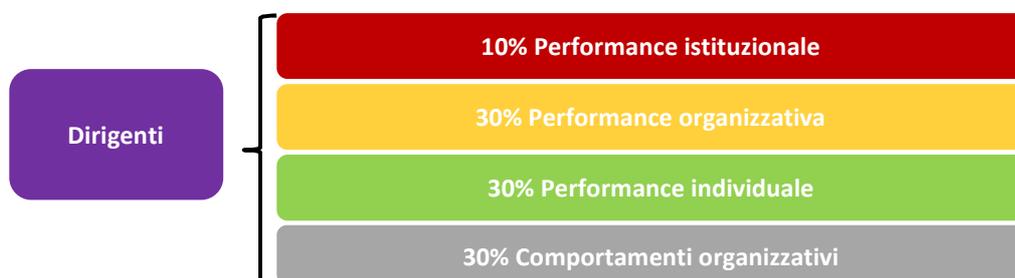
Figura 3 - La performance del Direttore Generale.

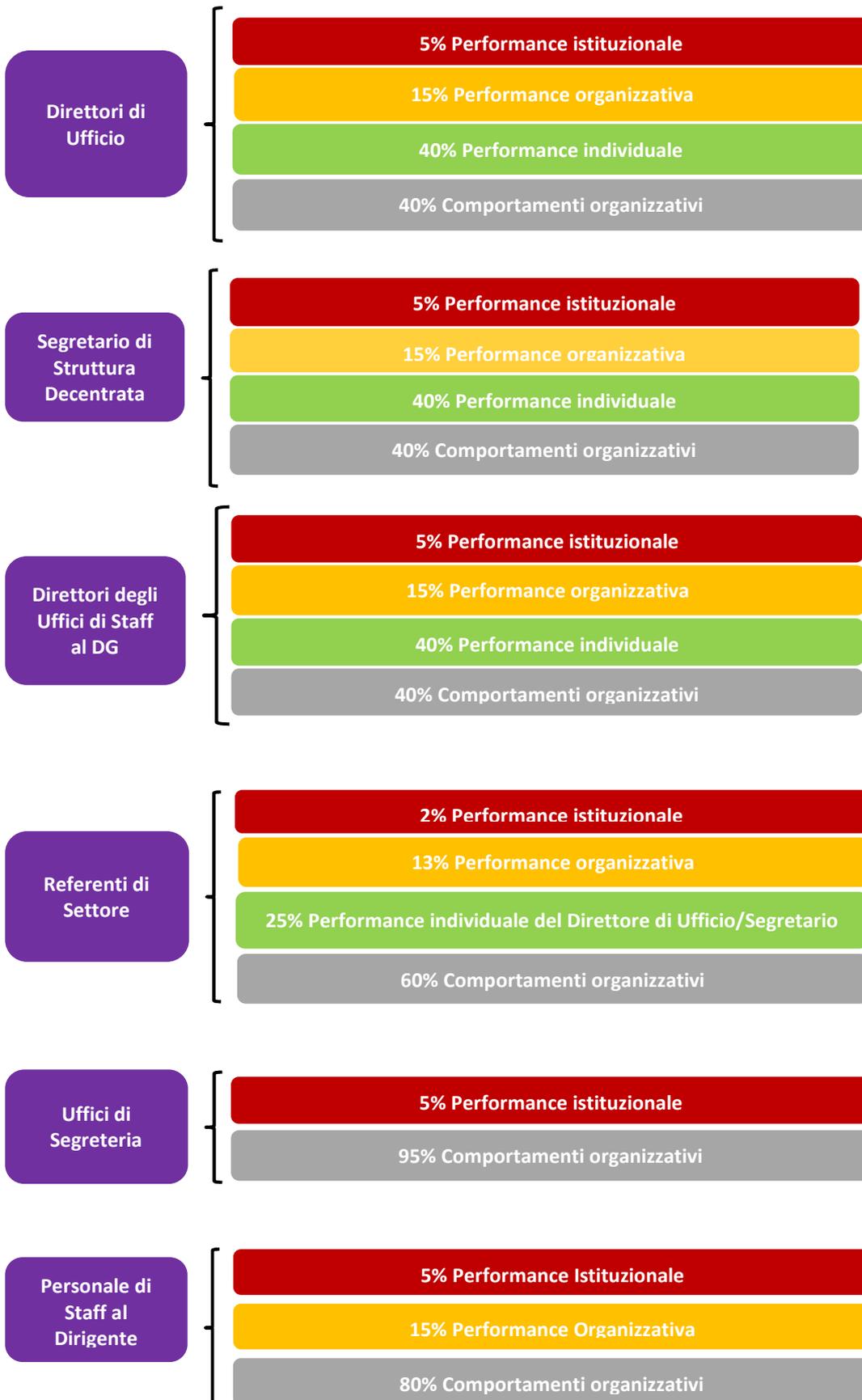
Anche gli obiettivi del Direttore Generale sono articolati secondo gli obiettivi strategici di Ateneo come riportati nell'Allegato 2 al presente Piano.

2.2.5 La valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo

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

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





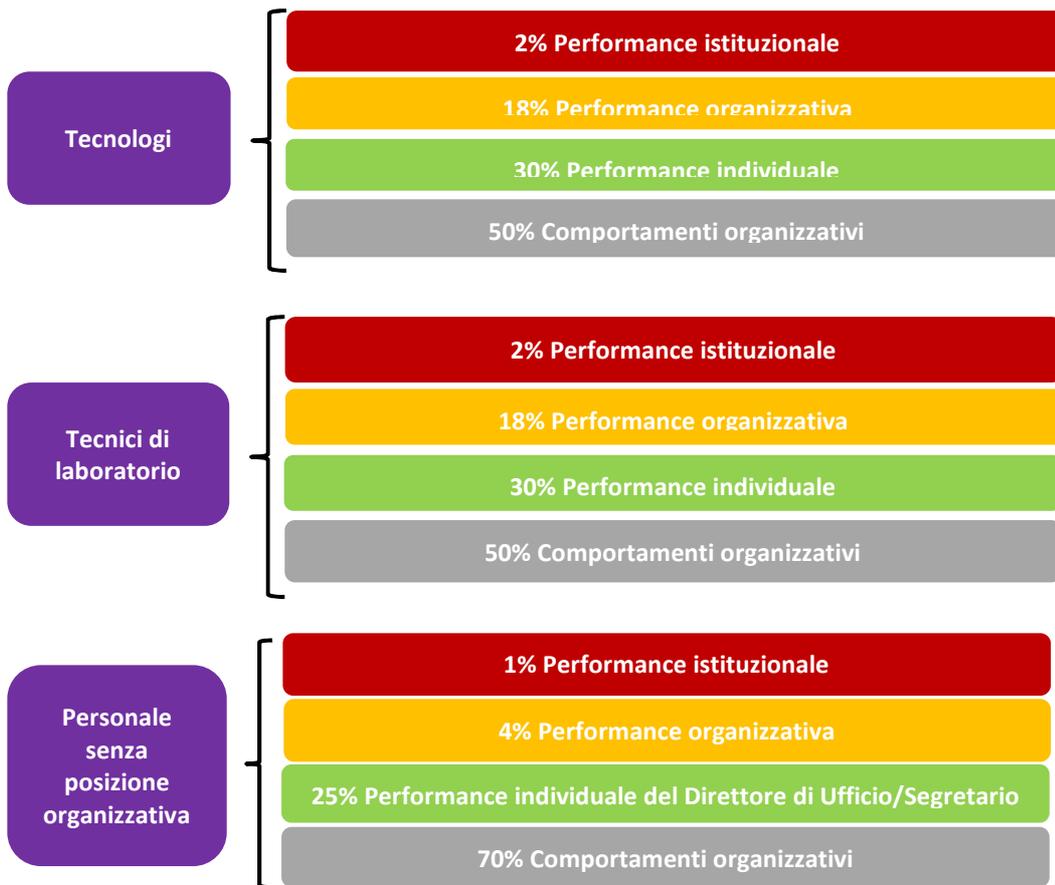


Figura 4 - La performance del personale di Ateneo.

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

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

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

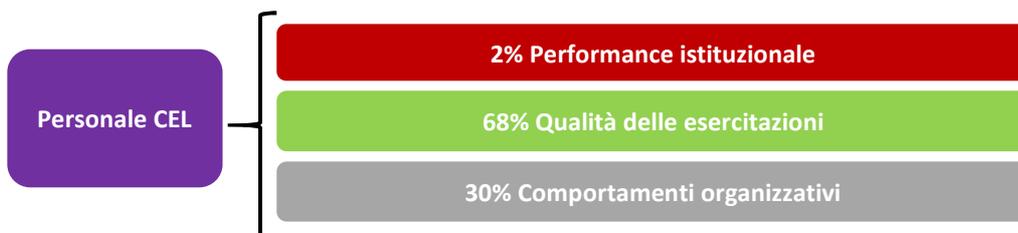


Figura 5 - La performance dei CEL.

Gli obiettivi individuali e organizzativi assegnati rispettivamente ai dipendenti interessati e alle strutture sono riportati nell'Allegato 3 al presente Piano.

2.2.6 Gli obiettivi di sostenibilità

Altro elemento qualificante, ormai consueto all'interno del processo di pianificazione e controllo implementato da Ca' Foscari, è costituito dall'inserimento di obiettivi di sostenibilità all'interno del Piano Integrato e di conseguenza all'interno del nuovo PIAO.

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

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

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

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

2.2.7 Trasversalità degli obiettivi

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

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

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

A: per gli obiettivi anche di prevenzione della corruzione;

T: per gli obiettivi anche di trasparenza;

S: per gli obiettivi anche di sostenibilità.

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

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

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

Nell'Allegato 3, per ciascun obiettivo sono indicate la struttura responsabile per la relativa attuazione e le eventuali strutture collegate.

Si segnala, infine, la presenza di obiettivi comuni tra le diverse strutture ritenuti di particolare importanza in termini di contesto generale e, in alcuni casi, posti per perseguire un'omogeneità di comportamento in ottica

di coordinamento; è il caso degli obiettivi relativi al rispetto delle tempistiche delle proposte di *budget*, del conto consuntivo, del pagamento delle fatture e di presentazione delle Delibere per le sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

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

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

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

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

2.2.9 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo

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

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

Il Bilancio di Previsione tiene conto delle politiche strategiche di Ca' Foscari, perfezionando in questo modo l'armonizzazione dei documenti programmatici di Ateneo, quali il Piano Strategico, il Budget e il Piano Integrato. In particolare, le politiche che sottendono ai primi due documenti vengono recepite anche nell'ultimo.

La seguente tabella riporta il *budget* previsto per la diretta attuazione delle nuove iniziative e politiche in essere collegate agli assi strategici del Piano Strategico.

Asse strategico	2022	2023	2024
Strategia per la ricerca	5.213.929,58 €	5.378.075,74 €	7.758.125,63 €
Ricerca	1.918.270,93 €	3.083.309,60 €	4.198.637,97 €
Spazi di collaborazione tra competenze disciplinari diverse	75.887,28 €	46.500,00 €	66.500,00 €
Infrastrutture e servizi a sostegno della ricerca	2.147.919,64 €	1.446.572,78 €	2.257.454,99 €
Sostegno alla creazione e allo sviluppo di <i>partnership</i> internazionali	193.302,50 €	194.502,50 €	194.502,50 €
Incentivi e servizi a sostegno della progettualità competitiva in ambito internazionale	6.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Reclutamento di qualità	475.249,23 €	549.190,86 €	603.030,17 €
Valorizzazione dell'autonomia dei giovani <i>Principal Investigator</i>	397.300,00 €	53.000,00 €	433.000,00 €
Strategia per la didattica	2.515.560,46 €	4.537.780,39 €	5.140.385,79 €
Didattica	1.901.135,14 €	3.564.470,92 €	4.193.144,44 €
Promuovere la transdisciplinarietà dell'offerta formativa finalizzata alla formazione di giovani con competenze in linea con le sfide del futuro	168.850,80 €	208.685,27 €	205.136,68 €
Riprogrammare l'offerta formativa di I, II e III livello, puntando a garantire la qualità della didattica attraverso il giusto rapporto tra docenti e studenti, nel rispetto delle diversità delle aree disciplinari	188.690,96 €	451.764,82 €	386.789,72 €
Ribadire la natura di Ca' Foscari come università in presenza, valutando le opportunità di forme di didattica <i>blended</i> oppure <i>online</i> per costruire una didattica integrata per ampliare l'accesso alla formazione universitaria (inclusività)	256.883,56 €	312.859,38 €	355.314,95 €
Strategia per la terza missione	812.640,00 €	750.899,07 €	899.699,08 €
Terza Missione	406.197,09 €	345.437,09 €	492.237,10 €
Contribuire allo sviluppo del territorio, della società civile e valorizzare la conoscenza prodotta secondo le caratteristiche distintive delle diverse aree disciplinari	178.400,00 €	178.400,00 €	178.400,00 €
Promuovere l'imprenditorialità, l'innovazione e l'impatto attraverso la promozione dell'inserimento dei giovani ad alta professionalizzazione nel sistema produttivo e culturale	118.000,00 €	118.000,00 €	118.000,00 €
Creare una rete di collaborazione strutturata, diffusa ed efficiente, in grado di collaborare in modo dinamico per la valorizzazione della conoscenza, la creazione di valore e la generazione di impatto	103.042,91 €	102.061,98 €	104.061,98 €
Garantire spazi di lavoro e collaborazione finalizzati a sostenere le iniziative di Terza Missione	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Strategia per le infrastrutture	21.371.290,89 €	4.012.086,88 €	3.508.070,77 €
Infrastrutture	3.173.384,02 €	2.291.635,75 €	2.274.478,88 €
Ripensare come un sistema integrato le infrastrutture fisiche e digitali, sia di servizio che funzionali alla didattica, ai servizi agli studenti e alla ricerca e alla terza missione, sviluppandolo in modo finalizzato alle esigenze della didattica e della ricerca	1.400,00 €	786.660,90 €	790.694,47 €
Garantire <i>facilities</i> alla ricerca avanzate tecnologicamente, per rendere competitivi i ricercatori e creando un ambiente attrattivo per favorire il reclutamento di qualità	14.706,87 €	31.763,95 €	50.366,19 €
Promuovere azioni volte alla sostenibilità e al benessere nell'utilizzo degli spazi, fisici e digitali	18.181.800,00 €	902.026,28 €	392.531,23 €
Strategia per i servizi agli studenti	1.462.572,64 €	1.517.683,01 €	1.532.919,96 €
Servizi agli studenti	897.638,64 €	959.749,01 €	974.985,96 €

Asse strategico	2022	2023	2024
Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categoria di studenti, al fine di massimizzare il valore creato per gli stessi sulla base delle diverse esigenze, promuovendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti	357.294,00 €	357.294,00 €	357.294,00 €
Garantire forme di sostegno agli studenti meritevoli e privi di mezzi	207.640,00 €	200.640,00 €	200.640,00 €
Strategia per l'organizzazione agile	432.584,00 €	582.584,00 €	483.084,00 €
Organizzazione agile	153.600,00 €	253.600,00 €	253.600,00 €
Ripensare l'organizzazione, intesa come strutture, sistemi e processi, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di semplificazione	- €	- €	- €
Sfruttare le opportunità normative e tecnologiche per contribuire, attraverso un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata, alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Mettere al centro il mantenimento e lo sviluppo di competenze chiave in grado di garantire le performance attese e il perseguimento della mission istituzionale	274.984,00 €	324.984,00 €	225.484,00 €
Totale complessivo	31.808.577,57 €	16.779.109,09 €	19.322.285,23 €

Tabella 2 - Budget: ripartizione delle risorse dedicate alle nuove iniziative e politiche in essere collegate agli assi strategici del Piano Strategico. Fonte: APPS.

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

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) 2022-2024, che è stato sottoposto a consultazione pubblica dal 16 al 31 dicembre 2021 senza ricevere osservazioni da parte degli *stakeholder*. Il PTPCT, in particolare, individua, attraverso un'accurata valutazione dei rischi, gli obiettivi di Ateneo per la loro riduzione o mitigazione. Il perseguimento di tali obiettivi è valutato con le stesse modalità applicate agli obiettivi organizzativi e individuali.

2.3.1 Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022-2024

2.3.1.1 Oggetto e riferimenti normativi

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

L'aspetto caratterizzante il sistema introdotto dalla L. n. 190/2012 consiste in particolare nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli: quello nazionale, per cui viene adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) un documento strategico

generale con funzioni di indirizzo, cosiddetto Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), e quello decentrato, secondo cui ogni amministrazione pubblica definisce, tenendo conto anche delle prescrizioni ricevute, un proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) atto ad analizzare e valutare i rischi specifici di corruzione e, conseguentemente, a indicare gli appropriati interventi organizzativi volti a prevenirli.

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

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

L'assetto normativo in materia di prevenzione della corruzione è completato con il contenuto dei riferimenti normativi e atti di indirizzo indicati nella seguente tabella.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
L. n. 190/2012	"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".
D.Lgs. n. 235/2012	"Testo unico delle disposizioni in materia di incandidabilità e di divieto di ricoprire cariche elettive e di Governo conseguenti a sentenze definitive di condanna per delitti non colposi, a norma dell'articolo 1, comma 63, della Legge 6 novembre 2012, n. 190".
D.Lgs. n. 33/2013	"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", così come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 97/2016 "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".
D.Lgs. n. 39/2013	"Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190".
D.P.R. n. 62/2013	"Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni".
Circolare del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione n. 1/2014	"Ambito soggettivo ed oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla legge 6 novembre 2012, n. 190 e al Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33, in particolare, gli enti economici e le società partecipate e controllate".
Regolamento ANAC del 9 settembre 2014	"Esercizio del potere sanzionatorio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione per l'omessa adozione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione, dei Programmi triennali di trasparenza, dei Codici di comportamento".
Delibera ANAC n. 146/2014	"Esercizio del potere di ordine nel caso di mancata adozione di atti o provvedimenti richiesti dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione nonché dalle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa o nel caso di comportamenti o atti contrastanti con i piani e le regole sulla trasparenza citati (articolo 1, comma 3, della legge 6 novembre 2012, n. 190)".
D.Lgs. n. 175/2016	"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica".
Regolamento ANAC del 16 novembre 2016	"Esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell'articolo 47 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal D.lgs. 25 maggio 2016 n. 97".
Delibera ANAC n. 833/2016	"Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili".
Determinazione ANAC n. 1134/2017	"Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici".
L. n. 179/2017	"Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
Delibera ANAC n. 1201/2019	“Indicazioni per l’applicazione della disciplina delle inconfiribilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione”.
Delibera ANAC n. 25/2020	“Indicazioni per la gestione di situazioni di conflitto di interessi a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l’affidamento di contratti pubblici”.
Delibera ANAC n. 177/2020	“Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche”.
Delibera ANAC n. 600/2020	“Ipotesi di incompatibilità interna prevista per i dipendenti di un’amministrazione/ente con riferimento allo svolgimento di determinate funzioni”.
Delibera ANAC n. 469/2021	“Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell’art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. <i>whistleblowing</i>)”.
Delibera ANAC n. 1054/2020	“Interpretazione della locuzione “enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione” e di “svolgimento di attività professionali” di cui all’art. 15, co.1, lett. c) del d.lgs. 33/2013”.

Tabella 3 - Assetto normativo in materia di prevenzione della corruzione.

La tabella 4 riporta invece i riferimenti degli atti di adozione del Piano Nazionale Anticorruzione e dei relativi aggiornamenti.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
Delibera CIVIT n. 72/2013	“Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), Legge 6 novembre 2012 n. 190, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”.
Delibera ANAC n. 12/2015	“Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione”.
Delibera ANAC n. 831/2016	“Piano Nazionale Anticorruzione 2016”.
Delibera ANAC n. 1208/2017	“Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016”.
Delibera ANAC n. 1074/2018	“Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016”.
Delibera ANAC n. 1064/2019	“Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021”.
Documento ANAC del 21 luglio 2021	“Atti di regolazione e normativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza successivi al PNA 2019 Delibera n. 1064/2019”.

Tabella 4 - Atti di adozione del Piano Nazionale Anticorruzione e dei relativi aggiornamenti.

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

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

predisposizione di un'adeguata programmazione del reclutamento stesso; formazione e organizzazione di banche dati dei progetti di ricerca.

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

2.3.1.2 Organizzazione per la prevenzione della corruzione

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

2.3.1.2.a Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 16 dicembre 2016, ha individuato nel Dirigente dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT), l'ing. Tommaso Piazza, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo ai sensi dell'art. 1, c. 7, della L. n. 190/2012.

Il RPCT, in particolare: predispone il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e lo sottopone all'organo di indirizzo per la necessaria approvazione (entro il 31 gennaio di ogni anno); segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Interno di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia; vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT); verifica l'efficace attuazione e idoneità del Piano, proponendo eventuali modifiche; verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione; definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare nelle aree a rischio corruzione; redige la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno); effettua controlli sull'adempimento, da parte dell'amministrazione, degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e, nei casi più gravi, all'Ufficio di Disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Il RPCT svolge le sue funzioni in modo indipendente attraverso poteri di interlocuzione, con gli organi di indirizzo e con tutti i soggetti interni all'amministrazione, e di vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. In particolare, tutti i soggetti coinvolti nelle fasi di formazione del PTPCT, di verifica del suo funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate hanno obblighi di informazione nei

confronti del RPCT e sono invitati a dare allo stesso la necessaria collaborazione. I Dirigenti e i Responsabili delle strutture decentrate concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione fornendo anche informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nelle quali è più elevato il rischio corruttivo e provvedendo al loro monitoraggio. Al fine di assicurare un supporto effettivo al RPCT all'interno dell'Ateneo, il "Codice Etico e di Comportamento" di Ateneo prevede, tra i criteri di condotta, che ogni componente della comunità cafoscarina collabori attivamente con il RPCT nella segnalazione di eventuali situazioni di illecito.

2.3.1.2.b Struttura di supporto al RPCT

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

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

2.3.1.2.c Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Tenendo conto delle indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione predisposti dall'ANAC e nei relativi aggiornamenti, ogni pubblica amministrazione definisce, entro il 31 gennaio di ogni anno, un proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza con aggiornamento annuale¹ che prenda in considerazione le particolarità della propria realtà. Scopo del PTPCT è quello di compiere un'analisi e una valutazione dei rischi specifici di corruzione attraverso una mappatura dei processi dell'organizzazione e, conseguentemente, individuare gli interventi organizzativi più appropriati volti a prevenirli (misure di prevenzione ulteriori o specifiche che siano concrete, sostenibili e verificabili) stante comunque l'attuazione delle misure obbligatorie indicate dal PNA.

Fin dall'entrata in vigore della normativa sulla prevenzione della corruzione, l'Università Ca' Foscari Venezia ha proceduto a predisporre appropriati piani triennali, avendo cura di comunicarli a tutti i suoi dipendenti e collaboratori e di pubblicarli nella pagina dedicata della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet di Ateneo ai fini anche delle opportune verifiche da parte dell'ANAC².

Il presente Piano è frutto di un attento e intenso lavoro coordinato dal RPCT di Ateneo – sulla scia anche delle indicazioni ricevute dagli organi di indirizzo politico e amministrativo – che ha coinvolto la Rettrice, il Direttore

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

² A tal proposito, si segnala l'attivazione, a partire da luglio 2019, da parte dell'ANAC, della "Piattaforma di acquisizione e monitoraggio dei PTPCT", volta non solo a consentire l'acquisizione di dati e informazioni connesse alla programmazione e all'adozione del PTPCT, ma anche a fornire supporto alle amministrazioni ai fini di una migliore conoscenza e consapevolezza dei requisiti metodologici più rilevanti per la costruzione del PTPCT e di monitorare lo stato di avanzamento dell'adozione delle misure di prevenzione previste. L'utilizzo della piattaforma è utile anche in fase di rendicontazione, dal momento che, attraverso l'apposita funzione, è possibile scaricare un documento di sintesi che costituisce la base per la redazione della relazione annuale del RPCT.

Generale, i Dirigenti di Area, i Direttori di Ufficio, i Segretari di Dipartimento, i Responsabili delle altre strutture decentrate e il personale della struttura di supporto al RPCT. Lo stesso è stato poi sottoposto a consultazione pubblica – tramite *form*/avviso nella pagina del sito internet istituzionale dedicata ai PTPCT di Ateneo, in cui è stata pubblicata la bozza del redigendo PTPCT – nel periodo dal 16 al 31 dicembre 2021, allo scopo di coinvolgere gli *stakeholder* esterni e interni all'Ateneo tramite la raccolta di osservazioni e proposte di modifica/integrazione sul testo e sui contenuti. Valutati i contributi pervenuti, il documento è stato, infine, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 4 febbraio 2022 insieme al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024, data la loro necessaria sinergia; il PIAO include, infatti, tra gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, anche quelli previsti per l'implementazione e l'attuazione del PTPCT.

2.3.1.3 Gestione del rischio

La stesura del PTPCT si fonda sui principi del *Risk Management* così come disciplinato dalla norma UNI ISO 31000:2010, la quale fornisce indicazioni relative a:

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

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

I principi e gli elementi salienti della suddetta norma sono stati ripresi e approfonditi dall'ANAC all'interno dell'Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019-2021 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", che fornisce istruzioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo", individuando diverse fasi in cui articolare il processo di gestione del rischio corruzione (figura 6).

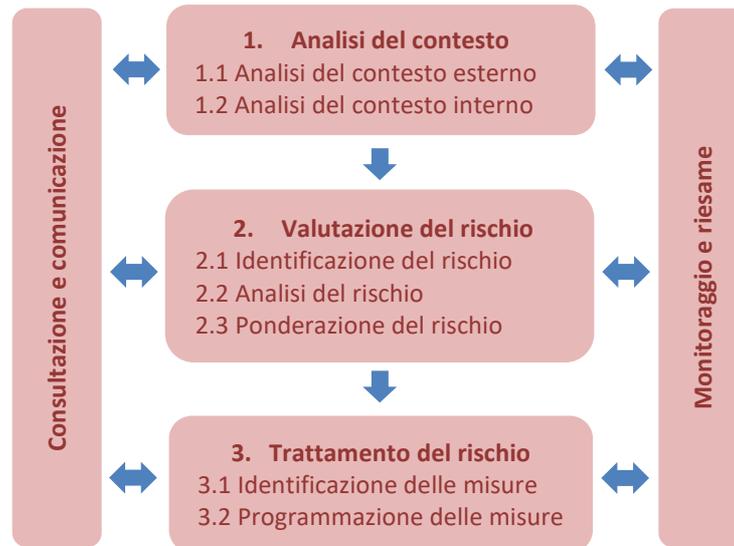


Figura 6 - Processo di gestione del rischio corruzione. Fonte: Allegato 1 PNA 2019-2021.

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

2.3.1.3.a Analisi del contesto

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

2.3.1.3.a1 Contesto esterno

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

Per effettuare l'analisi del contesto esterno ci si servirà delle tre principali strategie di misurazione della corruzione esistenti (tabella 5), che divergono quanto a definizione del concetto stesso di corruzione (la corruzione nella sua accezione più ampia quale deviazione da regole morali consolidate in un contesto sociale piuttosto che nella sua accezione più circoscritta secondo il criterio legalistico), modalità di rilevazione (rilevazione dell'esperienza diretta del fenomeno o della sua percezione indiretta) e tipologia di corruzione (corruzione emersa o "manifestata" oppure corruzione "sommersa" non ancora accertata). Misurare il fenomeno corruttivo è infatti difficoltoso e l'utilizzo combinato di strategie diverse può fornire un quadro più completo.

Verrà infine proposto un approfondimento sul comparto universitario, teso a evidenziare i rischi che gli Atenei possono trovarsi a dover fronteggiare.

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

Tabella 5 - Le strategie di misurazione della corruzione.

1. Le statistiche giudiziarie

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

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

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

Numeri non eccessivamente elevati sono riportati anche nelle banche dati ISTAT relative ai delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria³. Mentre si ha un decremento dei delitti per associazione a delinquere, si assiste a un incremento di quelli per associazione di tipo mafioso, a testimonianza del fatto che il tema delle mafie sta diventando sempre più rilevante, come emerge anche dalle rilevazioni effettuate sulla percezione e sull'esperienza diretta dei cittadini, successivamente illustrate.

³ https://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=dccv_delittips.

Associazione per delinquere				
N.	Regione	2017	2018	2019
	Italia	611	518	395
1	Campania	96	93	67
2	Sicilia	84	69	51
3	Lombardia	68	68	44
11	Veneto	26	28	14
Associazione di tipo mafioso				
N.	Regione	2017	2018	2019
	Italia	72	93	160
1	Campania	28	35	72
2	Calabria	18	15	26
3	Puglia	4	16	20
20	Veneto	0	0	0

Tabella 6 - Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria. Fonte: ISTAT.

Significativi, tuttavia, sono i dati sulle amministrazioni (comuni, province, aziende sanitarie e altre amministrazioni) coinvolte nella procedura di scioglimento ex art. 143 del Testo Unico degli Enti Locali⁴. Tra il 1991 e il 16 ottobre 2021, in particolare, si rilevano 363 decreti di scioglimento (di cui 23 annullati), 272 amministrazioni locali sciolte per infiltrazioni mafiose, 71 enti sciolti più volte, 54 procedimenti ispettivi conclusi con l'archiviazione. Le Regioni maggiormente interessate sono Calabria (127 provvedimenti di scioglimento, 8 provvedimenti annullati, 23 archiviazioni), Campania (113 provvedimenti di scioglimento, 10 provvedimenti annullati, 9 archiviazioni) e Sicilia (88 provvedimenti di scioglimento, 3 provvedimenti annullati, 6 archiviazioni); il Veneto risulta invece poco coinvolto (1 archiviazione nel 2020 per il Comune di Eraclea).

2. Gli indici di percezione della corruzione

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

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

A livello internazionale, significativo è il *Corruption Perceptions Index* (CPI) studiato dall'associazione contro la corruzione *Transparency International*, che classifica i paesi sulla base di quanto il settore pubblico è percepito come corrotto. L'indice è frutto di una serie di dati derivanti da un accostamento di indagini e valutazioni di corruzione reperite da una varietà di istituzioni di reputazione internazionale e si basa su intuizioni legate al fatto che la corruzione è composta da attività illegali intenzionalmente nascoste che vengono scoperte solo quando emergono grazie a indagini o processi. I paesi analizzati nell'anno 2020 sono 180. Il punteggio ottenuto da ogni paese indica il livello percepito di corruzione del settore pubblico su una scala da 0 a 100, dove 0 si ha quando la percezione di corruzione è al massimo, mentre 100 è il dato legato alla minima rischiosità percepita. L'Italia risulta posizionata al 52° posto, con un punteggio di 53⁵. Il fatto che

⁴ <https://www.avvisopubblico.it/home/home/cosa-facciamo/informare/documenti-tematici/comuni-sciolti-per-mafia/amministrazioni-sciolte-mafia-mappe-interattive/>.

⁵ <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione>.

la stessa abbia progressivamente migliorato la sua posizione rispetto al ranking mondiale del 2012 (72° posto, 42 punti), anno in cui venne varata la legge anticorruzione, è indubbiamente indice di un trend positivo; tuttavia, in rapporto all'Europa, il risultato del 2020 non è ancora pienamente soddisfacente, poiché l'Italia si classifica al 20° posto su 27 paesi, seguita soltanto da Malta, Grecia, Slovacchia, Croazia, Bulgaria, Ungheria e Romania.

A livello nazionale, si segnala il Rapporto 2018 di Liberaidee⁶ "La ricerca sulla percezione e la presenza di mafie e corruzione", redatto sulla base di una ricerca quantitativa con oltre 10.000 questionari in tutta Italia e di una ricerca qualitativa con oltre 100 interviste ad associazioni di categoria. In tema di corruzione, la percezione negativa risulta dominante, con oltre il 70% di intervistati che ritiene molto o abbastanza diffusa la corruzione a livello regionale; in particolare, quasi il 90% degli intervistati del Sud Italia ha una visione pessimistica. Le percezioni generalmente si fondano su esperienze dirette o mediate dal racconto altrui (o comunque dal "clima" generato dai media e dal discorso pubblico). Il principale bersaglio selettivo della sfiducia è la sfera politica (in particolare Governo, Parlamento e partiti). Oltre il 40% degli intervistati ritiene come area maggiormente sensibile alla corruzione il settore degli appalti; non ne sono immuni il mondo dell'imprenditoria (oltre il 30%) e della finanza (15%) e appena il 12% indirizza il proprio malcontento sugli impiegati pubblici in generale. A fronte di tali dati è possibile formulare la seguente ipotesi: in base alle esperienze personali e all'identità dei soggetti pubblici percepiti come maggiormente corrotti, è possibile che vi sia in Italia un differenziale significativo tra la "corruzione spicciola", che investe i semplici dipendenti pubblici e i comuni cittadini, presente ma comunque contenuta entro livelli fisiologici, e la cosiddetta "grande corruzione", legata ad esempio alle scelte politiche e di programmazione, agli appalti e agli affari immobiliari, che appare invece dominante. E questo rende spuntati molti degli strumenti approntati dalle politiche di prevenzione e contrasto della corruzione: chi potrebbe o dovrebbe denunciarla ha paura delle conseguenze (quasi 80% delle risposte) o ritiene corrotti anche gli interlocutori cui dovrebbe presentare la denuncia (36%), o pensa non succederebbe nulla (32%), o ritiene la corruzione un fatto normale (23%). Colpisce che le azioni ritenute più efficaci da intraprendere per combattere la corruzione si risolvano in atti individuali: denunciare (51%), rifiutarsi di pagare (27%), votare per gli onesti (20%), mentre minor peso hanno l'isciversi in associazioni, il partecipare a manifestazioni o firmare petizioni (tutte intorno al 15%). In tema di mafia, il 75% degli intervistati ritiene che la mafia sia un fenomeno globale piuttosto che del Sud, del resto d'Italia, Europeo o di mera letteratura e solo il 38% dichiara che, nel luogo dove abita, la mafia è un fenomeno preoccupante e socialmente pericoloso. Affermare che le mafie siano una presenza globale rischia quindi di renderle meno riconoscibili e più distanti. Secondo i rispondenti, tra le attività principali delle mafie vi sono il traffico di stupefacenti (59%), la turbativa di appalti (28%) il lavoro irregolare (24%), l'estorsione (23%), la corruzione dei funzionari pubblici (21%), il riciclaggio di denaro (21%) e lo sfruttamento della prostituzione (20%). La mafia toglie soprattutto libertà (38%), giustizia (31%), sicurezza (30%) e fiducia nelle istituzioni (23%). Oltre la metà dei rispondenti ritiene che nella propria regione vi sia la presenza di organizzazioni criminali di origine straniera con caratteristiche simili alle mafie tradizionali italiane (mafie di origine cinese, albanese, balcanica e nigeriana).

3 Gli indici di rilevazione dell'esperienza diretta

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

⁶ <https://www.libera.it/schede-630-rapporto-liberaidee>.

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

A riguardo si riportano i dati del rapporto dell'ISTAT del 12 ottobre 2017 relativo non solo alla percezione, ma anche e soprattutto alla sperimentazione effettiva della corruzione da parte delle famiglie italiane (fascia di età 18-80) attraverso una raccolta dei dati svoltasi tra ottobre 2015 e giugno 2016¹². L'indagine – la prima prodotta dall'Ente sulla sicurezza dei cittadini ai fini della valutazione del fenomeno della corruzione – è stata attuata attraverso un modulo sperimentale teso a spingersi oltre il mero aspetto giuridico, rilevabile attraverso i dati giudiziari, andando a indagare anche il cosiddetto “sommerso”. È stata così rilevata l'esperienza sia diretta che indiretta di 43.000 persone ed è risultato che almeno il 13,1% di queste ha assistito indirettamente a fenomeni di corruzione o conosce chi ne è stata vittima, e che il 7,9% ha ricevuto nel corso della propria vita richieste di denaro, regali o altri favori in cambio di agevolazioni. Ciò che desta più sconcerto è che ben l'85,2% di coloro che hanno ammesso di essersi lasciati coinvolgere in eventi corruttivi ritiene che ciò sia stato utile per raggiungere gli scopi desiderati, a riprova del fatto che la corruzione è un costume ampiamente diffuso in Italia, tanto da essere considerato da molti una pratica quasi normale, in special modo per quanto riguarda il settore lavorativo (ricerca di un posto di lavoro, apertura di un'attività e superamento di concorsi) e quello dello studio o formazione (ammissione a università prestigiose o a corsi di dottorato)⁷. Nel Nord-Est Italia, le famiglie in cui almeno un componente ha ricevuto richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di agevolazioni o servizi nel corso della vita e con riferimento a diversi settori (sanità, assistenza, istruzione, lavoro, uffici pubblici, giustizia, forze dell'ordine, public utilities) ammontano al 5,9% contro il 5,5% del Nord-Ovest, l'11,6% del Centro, il 9,6% del Sud e il 7,9% delle Isole.

La diffusione di episodi corruttivi è ribadita anche dai quotidiani nazionali, che riportano quotidianamente casi di corruzione in ogni parte d'Italia. A tal proposito, degna di nota è l'iniziativa di *Transparency International* Italia “Mappiamo la corruzione”, che monitora le notizie di corruzione e di reati similari riferite dai media. Nell'anno 2020, in particolare, sono stati registrati 627 casi in tutta Italia; le Regioni maggiormente coinvolte sono risultate essere Sicilia, Lazio e Campania, i settori più critici pubblica amministrazione (con un focus sugli appalti pubblici), sanità e privato e i reati più diffusi corruzione, peculato, abuso d'ufficio e truffa⁸. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati segnalati 115 casi in tutta Italia, numero elevato se si pensa che è riferito ai primi mesi dell'anno⁹. Per quanto riguarda la regione Veneto, nel corso dell'anno 2020 si sono verificati 25 casi di fenomeni corruttivi (3,98% sul dato nazionale); Padova la provincia maggiormente coinvolta. Tra il 1° gennaio 2021 e il 30 aprile 2021, invece, sono stati registrati 4 casi. È tuttavia lo scandalo MOSE a rappresentare tutt'oggi uno dei casi più consistenti e intricati di corruzione che ha coinvolto la regione Veneto: per un costo di circa 5,5 miliardi di euro sostenuto interamente dallo Stato, la costruzione dell'imponente opera pubblica – i cui lavori vennero iniziati nel 2003 – ha prodotto nel corso del tempo un giro di fatturazioni e tangenti estremamente esteso, con conseguenti arresti. Proprio durante le intercettazioni telefoniche raccolte nel corso delle relative indagini, sono emersi ulteriori casi di corruzione legati a regali, mazzette e assunzioni ai fini di attenuare le sanzioni per evasione fiscale, sui quali ha poi recentemente indagato la Guardia di Finanza arrestando diversi imprenditori e dirigenti.

4. Il comparto universitario

Il sistema universitario costituisce un comparto fondamentale dell'amministrazione italiana, al quale la Costituzione riconosce particolare libertà e autonomia: si pensi al principio di libertà della ricerca e dell'alta

⁷ Fonte: Dati ISTAT all'interno del rapporto “La corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie” pubblicato il 12/10/2017.

⁸ <https://www.transparency.it/mappiamo-2020>.

⁹ <https://www.transparency.it/mappa>.

cultura e a quelli di autogoverno, autonomia organizzativa e autonomia normativa per la disciplina delle funzioni fondamentali (didattica, ricerca, terza missione).

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

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

Sintomatici, a tal proposito, alcuni fatti di cronaca verificatisi – o comunque esaminati dai *media* – tra il 1° gennaio 2020 e il 15 ottobre 2021 che hanno coinvolto diversi Atenei italiani in scandali relativi a concorsi truccati e abuso di posizione (tabella 7).

Università	Reato	Caso
Università La Sapienza di Roma	Concussione	Un professore di Statistica e teoria delle strutture alla facoltà di Architettura dell’Università La Sapienza di Roma è stato condannato dai giudici della seconda sezione collegiale a dieci anni di reclusione con l’accusa d’induzione indebita a dare o promettere utilità per fatti svoltisi tra settembre 2010 e giugno 2011 (richiesta di 2.000 euro per il superamento di esami).
Università degli Studi di Catania	Corruzione, falso	45 imputati sono accusati di non aver seguito la meritocrazia per ottenere una cattedra all’Università di Catania: la scelta su curriculum o pubblicazioni sarebbe stata secondaria, contavano solo giusti contatti con i vertici dell’Ateneo e con il Rettore. I magistrati si dicono convinti che decine di concorsi siano stati cuciti su misura, con accordi sotto banco per spartirsi le docenze, convincendo i candidati a ritirarsi con la promessa di un nuovo ruolo. Il tutto correlato da false dichiarazioni nei verbali, rimborsi spese per convegni mai realizzati e creazioni di cattedre senza che ce ne fosse l’esigenza. Si tratta del secondo filone dell’inchiesta madre “Università Bandita” della Procura di Catania.
Università degli Studi di Salerno	Induzione indebita a dare o promettere utilità	Esami truccati all’Università di Salerno. Sono 34 le carriere universitarie oggetto d’indagine, ora conclusa, con 42 persone che rischiano il processo. Si tratta di studenti e genitori. Gli accertamenti della Guardia di Finanza sono stati avviati in seguito alla denuncia presentata dallo stesso Ateneo, che tramite l’Audit interno aveva rilevato delle irregolarità nella procedura di immatricolazione di due studenti, i quali erano iscritti alla Facoltà di Medicina, pur senza essersi classificati in posizione utile nella graduatoria unica nazionale di merito dei test d’ingresso. In quell’occasione, era subito emerso che l’iscrizione era stata effettuata materialmente da un dipendente dell’Università attraverso l’accesso abusivo al Sistema Informatico di Segreteria. I successivi approfondimenti investigativi hanno evidenziato inoltre che l’indagato era solito utilizzare le proprie credenziali per attestare falsamente esami universitari in realtà mai sostenuti dagli studenti beneficiati, in cambio di regali.

Università	Reato	Caso
Università UniCamillus Roma	Corruzione, falso	Caos sui risultati dei test preselettivi dedicati ai docenti per il corso di specializzazione TFA (tirocinio formativo attivo) di sostegno per la scuola secondaria di I e II grado svoltisi il 24 settembre e il 30 settembre 2021: su 1.519 candidati ci sono stati 599 ammessi, tutti con 30 (voto massimo), quasi il 40% del totale. L'Ateneo si è difeso sostenendo che le procedure preselettive sono state commissionate a Selexi Srl, società esterna specializzata <i>leader</i> nella gestione delle procedure concorsuali anche su scala internazionale.
Ministero dell'Istruzione	Corruzione, rivelazione del segreto d'ufficio	Psicoterapeuta romano (editore dell'agenzia Dire, presidente dell'Istituto di ortofonologia e amministratore di tre società e di una fondazione) e altre tre persone sono stati incarcerati nell'ambito di un'inchiesta su appalti concessi dal Ministero dell'Istruzione, pari a un valore complessivo di 23 milioni di euro. Gli indagati sono accusati di concorso in corruzione e rivelazione del segreto d'ufficio. I fatti erano emersi ad aprile 2021, quando una dirigente del ministero provò a togliersi la vita dopo un'attività di perquisizione negli uffici del complesso burocratico. Le predette società, nel triennio 2018-2021, avrebbero ricevuto acquisizioni da parte di istituti scolastici per circa 23 milioni di euro. L'ex dirigente del ministero avrebbe ricevuto mazzette (carte di credito prepagate, bonifici, spese per noleggio auto e il pagamento del canone di locazione per l'appartamento dei genitori) per un valore complessivo di oltre 500 mila euro in cambio degli appalti.

Tabella 7 - Principali fatti di cronaca relativi al comparto universitario (anno 2021).

2.3.1.3.a2 Contesto interno

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

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

Dal punto di vista organizzativo, come illustrato dagli organigrammi rappresentati alla Sezione 1, l'Ateneo presenta al proprio vertice il Rettorato e la Direzione Generale (con i suoi Uffici di Staff) e risulta articolato in: Amministrazione Centrale (suddivisa in Aree e Uffici), Sistema Bibliotecario di Ateneo, Dipartimenti, Centri di Ateneo e Interateneo, Scuole e Collegio Internazionale. Il numero totale dei Dirigenti (di ruolo e non) è pari a 8 (compreso il Direttore Generale) (al 01/01/2022), il numero totale di dipendenti con funzioni dirigenziali (Direttori degli Uffici di Staff alla Direzione Generale, Segretari di Dipartimento, Responsabili delle Strutture Decentrate, Direttori degli Uffici dell'Amministrazione Centrale) è di 58 (al 01/01/2022), mentre il personale tecnico-amministrativo e il corpo docente ammontano rispettivamente a 652¹⁰ e 632 unità (al 31/12/2021). In virtù della sua dimensione, l'Università Ca' Foscari Venezia può permettersi di effettuare una pianificazione, una vigilanza e un controllo attento e capillare sul fenomeno corruzione, tematica per la quale l'Ateneo si è sempre dimostrato estremamente sensibile e pronto a porre in essere azioni atte a evitare i fenomeni di corruzione, anche tramite i propri Regolamenti, tra cui quelli volti a monitorare in maniera attenta i conflitti di interesse e a stabilire criteri oggettivi per la programmazione del reclutamento dei docenti. I Regolamenti adottati dall'Ateneo nell'ultimo triennio con impatti positivi in tema di prevenzione

¹⁰ Escluso il personale in aspettativa e in comando.

della corruzione sono riepilogati nella tabella 8. La tabella 9, invece, dà evidenza dei Regolamenti già in vigore che nell'ultimo triennio sono stati oggetto di revisione e modifica.

Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
D.R. n. 255 del 4 aprile 2019	"Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità".
D.R. n. 481 del 19 giugno 2019	"Regolamento disciplina progressioni di categoria del PTA per il triennio 2018-2020"
D.R. n. 557 dell'11 luglio 2019	"Regolamento per le attività di valutazione e autovalutazione della ricerca basate sul "Sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica degli Atenei" promosso dalla CRUI e dall'Università degli Studi della Basilicata".
D.R. n. 883 del 27 agosto 2019	"Regolamento per la costituzione e ripartizione del fondo per gli incentivi di cui all'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016".
D.R. n. 884 del 27 agosto 2019	"Regolamento di disciplina delle prestazioni verso corrispettivo".
D.R. n. 1038 del 17 ottobre 2019	"Regolamento sui procedimenti per le Progressioni Economiche Orizzontali (PEO) del Personale Tecnico e Amministrativo dell'Università Ca' Foscari Venezia".
D.R. n. 1067 del 21 ottobre 2019	"Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di Assicurazione della Qualità".
D.R. n. 1116 del 5 novembre 2019	"Codice Etico e di Comportamento dell'Università Ca' Foscari Venezia".
D.R. n. 609 del 29 giugno 2020	"Regolamento dei <i>Senior Researchers</i> dell'Università Ca' Foscari Venezia".
D.R. n. 873 del 27 luglio 2021	"Regolamento del Difensore degli Studenti".

Tabella 8 - Regolamenti di Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione (triennio 2019-2021).

Decreto Rettorale di emanazione	Regolamento
D.R. n. 4 del 7 gennaio 2014	"Regolamento carriere degli studenti".
D.R. n. 477 del 12 giugno 2013	"Regolamento sul fondo di supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione".
D.R. n. 129 del 22 marzo 2012	"Regolamento per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo determinato del PTA".
D.R. n. 254 del 6 aprile 2009	"Regolamento per il reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici".
D.R. n. 946 del 24 novembre 2015	"Regolamento di Ateneo per la disciplina dei Tecnologi a tempo determinato ai sensi dell'art. 24-bis della Legge 240/2010".
D.R. n. 468 del 26 giugno 2017	"Regolamento per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato del personale tecnico amministrativo dell'Università Ca' Foscari Venezia".
D.R. n. 439 del 10 giugno 2011	"Regolamento per la disciplina di selezioni pubbliche per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 240/10".
D.R. n. 344 del 26 giugno 2012	"Regolamento di Ateneo per la disciplina delle procedure di selezione e di chiamata dei professori di prima e seconda fascia".
D.R. n. 384 dell'11 luglio 2012	"Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL".
D.R. n. 472 del 6 giugno 2013	"Regolamento degli incarichi e delle attività esterne dei professori e ricercatori".
D.R. n. 590 del 25 luglio 2013	"Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo".
D.R. n. 300 del 14 aprile 2014	"Regolamento di Ateneo per l'attivazione di borse per attività di ricerca".
D.R. n. 122 del 28 dicembre 1998	"Regolamento di Ateneo per il conferimento degli assegni di ricerca".

Tabella 9 - Regolamenti di Ateneo con impatti positivi in tema di prevenzione della corruzione oggetto di revisione (nel triennio 2019-2021).

A conferma dell'efficacia delle azioni intraprese dall'Ateneo in tema di prevenzione della corruzione, vale la pena di rilevare come l'Università Ca' Foscari Venezia possa vantare dei dati numerici contenuti per quanto riguarda la lotta alla corruzione: come visibile nella tabella sottostante (tabella 10), nell'arco del triennio 2019-2021 solo 13 sono i procedimenti disciplinari che hanno coinvolto il personale docente, i collaboratori ed esperti linguistici e il personale tecnico-amministrativo.

Procedimenti disciplinari	2019	2020	2021
Procedimenti che hanno coinvolto Docenti	0	3	1
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza UPD	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Collaboratori ed Esperti Linguistici - competenza Dirigente CLA	0	0	0
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico-Amministrativo - competenza UPD	2	6	1 (in corso)
Procedimenti che hanno coinvolto Personale Tecnico Amministrativo - competenza singoli Dirigenti	0	0	0

Tabella 10 - Procedimenti disciplinari dell'Università Ca' Foscari Venezia nel triennio 2019-2021.

Nello stesso triennio, inoltre, si registrano soltanto tre segnalazioni di condotte illecite, presentate a settembre 2020, marzo 2021 e maggio 2021 attraverso l'applicativo "Whistleblowing@Ca'Foscari". Le segnalazioni sono state immediatamente prese in carico dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo con la relativa notificazione al Rettore, al Direttore Generale e al competente organo disciplinare e con l'avvio di tutte le indagini del caso.

2. La mappatura dei processi

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

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

2.3.1.3.b Valutazione del rischio

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

2.3.1.3.b1 Identificazione dei rischi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Identificazione dei rischi del sistema universitario

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

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

- la ricerca, che, caratterizzata da una disciplina di legge frammentata, da una certa complessità secondo la natura dei finanziamenti e le caratteristiche intrinseche delle attività e dall'esistenza di una pluralità di fondi e di soggetti di *governance*, può essere interessata a rischi di *mismanagement* nelle diverse fasi che la caratterizzano, ossia le fasi di progettazione della ricerca (si pensi a possibili asimmetrie informative sulle opportunità di finanziamento e a condizioni di accesso prioritarie), valutazione e finanziamento dei progetti (disomogeneità delle procedure di adesione, delle modalità di predisposizione e presentazione dei progetti, dei criteri di selezione, dei parametri e delle modalità di valutazione *ex ante* dei progetti; possibili rischi nei procedimenti di selezione dei valutatori), svolgimento della ricerca (mancanza di garanzie dei diritti e delle libertà dei componenti dei gruppi di ricerca; fenomeni di *maladministration* sulle modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e sulle modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca; modi di utilizzazione dei risultati della ricerca; forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita sotto il profilo sia soggettivo che oggettivo) ed esito e diffusione dei risultati (mancata verifica dell'effettivo svolgimento della ricerca e dei risultati conseguiti);
- la valutazione della qualità della ricerca, che, caratterizzata da una forte concentrazione delle competenze in pochi soggetti, può produrre deviazioni in tutto il sistema ed essere interessata da una sorta di *pantouflage* interno tra soggetti pubblici, per cui coloro che hanno svolto rilevanti incarichi presso autorità, ministeri ed enti che operano nel campo dell'università e della ricerca possano poi, senza soluzione di continuità, essere chiamati a svolgere incarichi presso soggetti pubblici che in precedenza erano oggetto delle loro decisioni;
- l'organizzazione della didattica, che può essere minacciata da criticità sia per quanto riguarda il processo di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio (si pensi alla non chiara definizione dei requisiti di assicurazione della qualità e alla formazione delle Commissioni di Esperti della Valutazione

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

3. Identificazione dei rischi specifici dell'Ateneo

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

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

- "aree di rischio comuni e obbligatorie": acquisizione e gestione del personale; contratti pubblici; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e

immediato per il destinatario; provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario;

- “aree di rischio generali”, caratterizzate cioè da un alto livello di probabilità di eventi rischiosi: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; incarichi e nomine; affari legali e contenzioso;
- “aree di rischio specifiche” per le università: gestione delle attività di ricerca; gestione della didattica; reclutamento dei docenti; gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne; gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università.

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

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

Aree di rischio ANAC Allegato 1 PNA 2019-2021	N. processi
Tutte le PA	
A. Acquisizione e gestione del personale	20
B. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	0
C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	3
D.1 Contratti pubblici - Programmazione	13
D.2 Contratti pubblici - Progettazione della gara	12
D.3 Contratti pubblici - Selezione del contraente	11
D.4 Contratti pubblici - Verifica dell’aggiudicazione e stipula del contratto	13
D.5 Contratti pubblici - Esecuzione	14
D.6 Contratti pubblici - Rendicontazione	11
E. Incarichi e nomine	1
F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	17
G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	9
H. Affari legali e contenzioso	11
Università	
I.1 Gestione delle attività di ricerca - Progettazione della ricerca	4
I.2 Gestione delle attività di ricerca - Valutazione e finanziamento dei progetti	2
I.3 Gestione delle attività di ricerca - Svolgimento della ricerca	5
I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	5
L.1 Gestione della didattica - Organizzazione della didattica	28
L.2 Gestione della didattica - Accredimento delle sedi e dei corsi di studio	3
L.3 Gestione della didattica - Svolgimento della didattica	10
M.1 Reclutamento dei docenti - Reclutamento a livello locale	3
M.2 Reclutamento dei docenti - Reclutamento ai sensi dell’art. 24, co. 6, L.240/2010	1
M.3 Reclutamento dei docenti - Formazione delle commissioni giudicatrici	1
N. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento delle attività esterne	1
O. Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	1
Altro (definite da Ca’ Foscari)	
P. Comunicazione	10
Q. Sistemi informatici	22
R. Amministrazione e servizi agli utenti	33
TOTALE	264*
*Il numero totale dei processi è 212 (alcuni processi sono mappati su più aree di rischio).	

Tabella 11 - Numero di processi mappati per area di rischio.

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

- quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell’amministrazione tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo (rischi corruzione);
- l’eventuale specifica fase a rischio corruzione di un determinato processo.

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

In questo modo è stato possibile per l’Ateneo predisporre il cosiddetto “Registro dei rischi corruzione” (Allegato 4 al presente documento), dove, per ogni oggetto di analisi (processo), si riporta la descrizione degli eventi rischiosi individuati.

2.3.1.3.b2 Analisi dei rischi

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

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

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

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

1. identificazione, consistente nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi stessi;
2. analisi, atta a identificare il grado di rischio dei processi considerati attraverso il calcolo del cosiddetto “Indice di priorità di rischio” (IPR), frutto del prodotto di tre variabili:
 - severità del rischio, ovvero l’impatto che il rischio individuato può avere in termini economici, di immagine o sotto altri aspetti (può assumere, in ordine crescente di impatto, un valore compreso tra 1 e 3);
 - probabilità che il rischio si verifichi concretamente (può assumere, in ordine crescente di plausibilità, un valore compreso tra 1 e 3);
 - rilevabilità, intesa come la possibilità di identificare il rischio in tempo utile prima che si concretizzi (può assumere, in ordine decrescente di rilevabilità, un valore compreso tra 1 e 3: maggiore è la rilevabilità, minore è il punteggio attribuito);

sulla base dei valori assegnati ai suddetti indicatori, l’IPR può assumere un valore compreso tra 1 e 27;

3. ponderazione del rischio, consistente nel raffrontare i vari rischi corruzione emersi stabilendo priorità e urgenza di trattamento; a tal proposito utile è il riferimento alla cosiddetta “matrice del rischio” (figura 7), la quale opera una classificazione dei rischi in termini di criticità degli stessi.

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

Figura 7 - Matrice del rischio.

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

2.3.1.3.b3 Ponderazione dei rischi

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

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

L'Allegato 5 al presente documento, che riporta le risultanze delle fasi di identificazione, analisi e ponderazione dei rischi corruzione, evidenzia i processi dell'Università Ca' Foscari Venezia risultati maggiormente critici in termini di rischi corruzione.

Tra i processi che fanno capo all'Amministrazione Centrale ne sono stati rilevati 10 a rischio corruzione (ricadenti nell'Area Bilancio e Finanza, nell'Area Ricerca e nell'Area Risorse Umane), mentre tra quelli che fanno capo alle strutture decentrate ne è stato individuato 1, presidiato dai Dipartimenti.

Nel complesso è comunque possibile esprimere un giudizio positivo: sul totale dei processi sottoposti a valutazione, pari a 212, molti dei quali comuni anche a diverse strutture, solo il 5% degli stessi è stato ritenuto a rischio.

2.3.1.3.c Trattamento del rischio

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

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

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

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

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

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

2.3.1.3.c1 Misure generali

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

1. Codice di comportamento

A integrazione del Codice di comportamento nazionale emanato con D.P.R. n. 62/2013, ogni pubblica amministrazione deve definire un proprio Codice di comportamento atto a regolare, sotto il profilo dell'etica e della legalità, il comportamento dei propri dipendenti e, di conseguenza, l'azione amministrativa, assicurando così la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione e il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

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

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

Sono in fase di realizzazione azioni di promozione e informazione/formazione sui contenuti del Codice unificato.

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

2. Rotazione del personale

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

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

Da notare come, con riferimento alla rotazione ordinaria e alla relativa attuazione, l'orientamento dell'ANAC sia quello di rimetterne l'applicazione all'autonoma programmazione delle amministrazioni, che possono

adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici o, ove non sia possibile applicarla, specificandone i motivi, ricorrere ad altre misure di natura preventiva con effetti analoghi.

In quest'ottica, si evidenzia come tale specifica previsione normativa sia di difficile applicazione per l'Ateneo. Si segnala innanzitutto un ridotto numero di Dirigenti in organico con un'elevata specializzazione dei singoli profili, che non sono tra loro facilmente interscambiabili senza compromettere la continuità e il buon andamento dell'attività amministrativa; l'organigramma di Ateneo prevede infatti, oltre alla posizione apicale del Direttore Generale, 11 posizioni dirigenziali (presso l'Amministrazione Centrale e le strutture decentrate), coperte attualmente da 7 Dirigenti; gli incarichi, come da disposizione normativa, sono attribuiti a termine con durata triennale e tenendo conto dei criteri previsti dal CCNL e dal Regolamento di Ateneo in materia. Gli incarichi non dirigenziali sono invece conferiti annualmente da parte del Direttore Generale sulla base dei criteri concertati con le Organizzazioni Sindacali e recepiti dal D.D.G. n. 318/2012, che mirano a valorizzare le conoscenze, le esperienze e le capacità richieste nonché i risultati ottenuti in incarichi o mansioni precedenti.

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

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

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

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

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

- il "Regolamento di Ateneo per la costituzione di rapporti di lavoro a tempo parziale del Personale Tecnico Amministrativo", che, emanato con D.R. n. 643 del 24 ottobre 2012, prevede all'art. 13, c. 2:

“Fatte salve le ipotesi previste dalle vigenti normative in materia, e ferma restando la valutazione in concreto caso per caso, si individuano in via generale situazioni di conflitto di interessi al ricorrere delle seguenti fattispecie, non aventi comunque carattere esclusivo:

- a) qualora il dipendente presti la propria attività in qualità di collaboratore, consulente o dipendente a favore di società, cooperative, consorzi, imprese individuali che hanno rapporti commerciali o di collaborazione a titolo oneroso con una o più Strutture dell’Ateneo;*
- b) qualora il dipendente assuma il patrocinio legale in controversie nelle quali sia parte in causa l’Amministrazione”.*

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

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

Per il 2022 l’Ateneo ha affidato al Dirigente dell’Area Affari Istituzionali l’obiettivo organizzativo di definire un Regolamento e attivare il Servizio Ispettivo in materia di incarichi extraistituzionali volto ad accertare l’osservanza delle disposizioni di cui ai commi da 56 a 65 della L. n. 662/1996 e delle disposizioni previste dai Regolamenti di Ateneo in materia.

4. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi

Il D.Lgs. n. 39/2013 “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”, a norma dell’art. 1, cc. 49 e 50, della L. n. 190/2012, disciplina in particolare: le diverse ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all’attività svolta dall’interessato in precedenza; le ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione; le situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati.

Quanto alle situazioni di inconferibilità, ossia l’impossibilità di attribuzione di un incarico, i Capi III e IV del citato decreto prendono in considerazione, in particolare, le ipotesi relative a incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni e a incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

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

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

Si segnalano, infine, le "Linee guida aventi ad oggetto il procedimento di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili" pubblicate dall'ANAC nel corso del 2016, le quali prevedono l'obbligatorietà della verifica della veridicità delle dichiarazioni.

L'Ateneo svolge verifiche complete e certe su tutte le dichiarazioni effettuate, procedendo a richiedere i casellari giudiziari degli interessati e a verificarli.

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

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

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

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

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

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

6. Astensione in caso di conflitto di interessi

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

Ai sensi dell'art. 6-bis della L. n. 241/1990 "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale".

Il tema del conflitto di interessi è affrontato nel "Codice etico e di comportamento" di Ateneo approvato a fine 2019.

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

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

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

L'Università Ca' Foscari Venezia si è attivata tempestivamente affinché nei contratti di assunzione fosse inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente.

8. Formazione in tema di prevenzione della corruzione

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

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

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

9. Tutela del whistleblower

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

- tutela dell'anonimato;
- divieto di discriminazione;
- previsione che la denuncia sia sottratta al diritto di accesso fatta esclusione delle ipotesi eccezionali descritte dal c. 2 del nuovo art. 54-*bis* del D.Lgs. n. 165/2001 in caso di necessità di manifestare l'identità del denunciante.

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

L'Università Ca' Foscari Venezia si è dotata nel 2016 di una *policy* finalizzata alla tutela del dipendente pubblico che segnala condotte illecite all'interno dell'ambiente di lavoro. Inoltre, in occasione della giornata mondiale del *whistleblower* del 23 giugno 2020, ha attivato la procedura web "*Whistleblowing@Ca'Foscari*", basata sulla piattaforma *opensource* "*GlobalLeaks*" e dotata di strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e del contenuto della segnalazione. Obiettivo per l'anno 2022 è l'adozione di un Regolamento interno in tema di *whistleblowing* alla luce delle citate Linee Guida ANAC e dei provvedimenti del Garante per la Protezione dei Dati Personali.

10. Monitoraggio dei tempi procedurali

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

All'interno della sezione Amministrazione Trasparente di Ateneo, sottosezione "Attività e procedimenti" / "Tipologie di procedimento", è stato pubblicato l'elenco delle tipologie di procedimenti amministrativi presidiati dall'Università, che è stato oggetto di aggiornamento nel corso del 2020. Tale elenco costituisce il documento di riferimento per l'espletamento dei controlli in termini di monitoraggio dei tempi procedurali. Si evidenzia tuttavia l'onerosità di un monitoraggio completo delle varie tempistiche, date la numerosità dei procedimenti amministrativi propri dell'Università e un'organizzazione complessa costituita da Amministrazione Centrale, Dipartimenti e altre strutture decentrate. Il monitoraggio periodico a campione dei procedimenti delle strutture è sembrato quindi in grado di garantire un valido sistema per avere una ragionevole copertura dell'attività dell'Ateneo e andare a intervenire laddove i tempi procedurali non fossero rispettati. Annualmente è definito il piano di monitoraggio dei tempi procedurali i cui esiti vengono comunicati al RPCT e riportati sinteticamente nella Relazione sul Sistema dei Controlli Interni e di Gestione del Rischio.

11. Patti di integrità per gli affidamenti

Al fine di garantire la diffusione di valori etici valorizzando comportamenti adeguati per tutti i concorrenti, le stazioni appaltanti richiedono ai partecipanti alle gare tali documenti ed esercitano un controllo con la comminazione di sanzioni nel caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderli. Più precisamente, il Patto di Integrità (PI) consiste in un accordo sottoscritto dalla stazione appaltante, dai partecipanti alla gara e da un organismo di controllo indipendente all'interno di una procedura di appalto pubblico. Nell'ambito di tale accordo, tutte le parti pattuiscono che l'ente appaltante e gli offerenti si asterranno da qualunque pratica di corruzione durante la procedura di appalto pubblico e forniranno tutte le informazioni del caso all'organismo di controllo indipendente, che è inoltre incaricato di monitorare anche la successiva esecuzione del contratto, segnalando eventuali irregolarità ed elaborando relazioni periodiche.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha previsto, nell'ambito dei contratti di acquisizione di beni e servizi, il rispetto, da parte degli operatori economici, dei principi contenuti nel "Codice etico e di comportamento" di Ateneo. Tuttavia si è posta l'obiettivo, per l'anno 2022, di ricorrere allo strumento del Patto di Integrità (PI) previa approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione, di uno schema tipo.

12. Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni

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

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

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

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

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

14. Ricorso all'arbitrato

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

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

15. Rapporti con i portatori di interessi particolari

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

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

16. Azioni di sensibilizzazione e rapporti con la società civile

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

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

Per ottenere un migliore impatto della comunicazione legata alla trasparenza, a partire dal 2017 l'Università Ca' Foscari Venezia, insieme all'Università IUAV di Venezia, l'Università degli Studi di Padova e l'Università degli Studi di Verona, contribuisce all'organizzazione del "Convegno delle Università Venete sulla trasparenza e sulla legalità". Anche nel 2021, malgrado le restrizioni dettate dall'emergenza sanitaria, i quattro Atenei veneti hanno mantenuto tale tradizione, organizzando il 13 dicembre 2021 a Verona l'evento "Il nuovo Piano integrato di attività e di organizzazione: reale opportunità di semplificazione?", teso ad approfondire i contenuti del cosiddetto PIAO attraverso l'intervento di esperti.

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

17. Trasparenza

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

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

2.3.1.3.c2 Misure specifiche o ulteriori

1. Misure proposte dall'Aggiornamento 2017 al PNA 2016

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

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

2. Misure specifiche dell'Università Ca' Foscari

Una volta individuati i processi a rischio corruzione della specifica realtà dell'Ateneo, è stato chiesto ai Responsabili delle strutture interessate di proporre delle adeguate misure di trattamento – che fossero impattanti, senza costituire un aggravio per l'attività amministrativa – e di tradurle in obiettivi operativi con i relativi indicatori di monitoraggio e valori attesi.

Quanto indicato è stato poi vagliato dal RPCT e condiviso con gli organi di indirizzo politico e amministrativo ai fini anche dell'inserimento di obiettivi, indicatori e target tra quelli assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura per la valutazione della loro performance, così da garantire il necessario coordinamento tra i due

strumenti di pianificazione. Gli obiettivi di prevenzione della corruzione, in questo modo, incidono sulla valutazione della performance organizzativa delle strutture e della performance individuale del personale. Si segnala che per alcuni processi risultati a rischio in termini di *maladministration* non sono stati stabiliti obiettivi dal momento che le azioni già individuate e portate a termine negli scorsi anni sono state considerate sufficienti per la mitigazione del rischio. Viceversa, sono stati determinati degli obiettivi con degli impatti comunque positivi in termini di prevenzione della corruzione per dei processi non risultati a rischio. Inoltre, si è tenuto conto degli esiti del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure stabilite nel PTPCT relativo all'anno precedente, riproponendo le misure che non sono state realizzate o che non sono state portate a compimento, ritenute comunque idonee in termini di riduzione del rischio corruzione. Infatti, con riferimento al PTPCT 2021-2023, riguardo le misure ulteriori (specifiche) scaturite dalla valutazione del rischio dei procedimenti gestiti dall'Ateneo, declinate nei seguenti obiettivi:

1. realizzazione di *audit* su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa;
2. sviluppo modello *compliance*;
3. adozione *Policy Open, Transparent and merit-Based Recruitment* (OTM-R) obiettivo HRS4R;
4. definizione di una procedura operativa per l'implementazione della rotazione straordinaria;
5. piano di informazione/formazione sul nuovo codice etico e di comportamento;
6. revisione del Regolamento su lavoro a tempo parziale (N.B. azione prevista dal Piano *Family Audit*);
7. revisione del Regolamento sulla Formazione del Personale;
8. *audit* di sicurezza sui sistemi informatici;
9. revisione del Regolamento ARS, ai fini di un allineamento con Statuto e RGA;
10. revisione del Regolamento sul Difensore degli Studenti, ai fini di un allineamento con Statuto e RGA;
11. revisione dello Statuto di Ateneo e del Regolamento generale di Ateneo; in particolare l'art 14 (Composizione del Senato Accademico), l'art 16 (Composizione del Consiglio di amministrazione) per garantire una partecipazione più equilibrata di tutte le componenti dell'Ateneo;
12. corretto uso delle attrezzature di Ateneo: ricognizione dell'inventario tramite una mappatura graduale dei cespiti - DEC, DMAN, DSU;
13. limite annuale agli affidamenti diretti al medesimo operatore economico (applicazione del criterio della rotazione);
14. gestione patrimoniale beni mobili: ricognizione dell'inventario - CIS;

12 misure su 14 sono state attuate¹², mentre 2 (Sviluppo modello *compliance* e Revisione dello Statuto di Ateneo e del Regolamento generale di Ateneo) sono state posticipate in corso d'anno al 2022.

Le misure di trasparenza, declinate nei seguenti 11 obiettivi, sono state invece tutte attuate:

1. creazione di un modello grafico per l'impaginazione dei regolamenti di Ateneo e applicazione ai regolamenti già pubblicati in ottica di semplificazione e accessibilità;
2. requisiti di ammissione ai corsi di studio: raccolta e integrazione delle informazioni tra SUA-CdS, Regolamenti didattici, sito di Ateneo;
3. monitoraggio attività di *Public Engagement*;
4. assicurare la regolare e tempestiva pubblicazione degli atti di concessione attraverso la revisione della sottosezione "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici";
5. predisposizione piano performance;

¹² Si segnala che l'obiettivo "Corretto uso delle attrezzature di Ateneo: ricognizione dell'inventario tramite una mappatura graduale dei cespiti - DEC, DMAN, DSU" non è stato completamente attuato nell'anno da parte del Dipartimento di Studi Umanistici a causa di lavori presso la sede dipartimentale, ma verrà ultimato nei primi mesi del 2022.

6. redazione della Relazione Unica;
7. revisione dei siti dei Dipartimenti;
8. redigere un piano di comunicazione integrato e una revisione del sito web di Dipartimento;
9. attività di Terza Missione mediante divulgazione scientifica nel territorio e organizzazione eventi;
10. aggiornamento Aree web di competenza dell'Ufficio OC - Area web riservata per gli Organi di Controllo (Collegio dei Revisori dei Conti): pubblicazione dei verbali e ulteriori documenti prodotti dal Collegio entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento - Area google sites Organi Collegiali per utenti Unive: Organi consultivi e Garanzia (CUG, Consulta dottorandi e ARS): pubblicazione entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dei verbali;
11. pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni dall'approvazione.

La tabella 12 riporta quindi le misure e gli obiettivi di prevenzione della corruzione di prossima attuazione da parte dell'Università.

Struttura	Area di rischio	Processo	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2022	Target 2023	Target 2024
ABIF	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Rapporti con l'istituto cassiere	Semplificazione	Analisi, con il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, dei processi di pagamento, per verificare la possibilità di mettere in atto manovre dirette a ridurre i livelli di potenziale rischio nell'emissione di ordinativi	Documento di analisi con evidenza delle criticità attuali e formulazione di eventuali proposte migliorative	30/11/2022		
APPS ARU AAI	N. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento delle attività esterne	Gestione amministrativa e giuridica della carriera del personale docente	Controllo	Stesura del regolamento e attivazione servizio ispettivo per incarichi extraistituzionali	Attivazione servizio ispettivo	entro 30/11/2022		
DG-AL	H. Affari legali e contenzioso	Supporto alla stesura di contratti di ricerca e didattica (clausole, NDA, contratti di valorizzazione della proprietà intellettuale etc.)	Formazione	Redazione di specifica check list a uso e beneficio del RPA-RUP (es. Qual è la natura dell'accordo proposto dal docente? Si tratta di un contratto attivo o passivo? Occorre procedere con la scelta del contraente?) e formazione rivolta alle strutture da parte di DG-AL.	1) Data di messa a disposizione della check list 2) Data entro cui fornire formazione alle strutture	1) 30/04/2022 2) 31/05/2022		
ABIF	G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni		Controllo	Realizzazione di audit su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa	% di audit effettuati	90% (7/8)	90%	90%
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti		Regolamentazione	Predisposizione di un format di regolamento per la costituzione di centri dipartimentali e interateneo	Predisposizione del format di regolamento	30/11/2022		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti		Regolamentazione	Revisione dello Statuto di Ateneo	Presentazione agli organi	30/11/2022		
APPS ADISS ARU AAI	G. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni		Controllo	Sviluppo modello compliance	Estensione del modello ad altre aree dell'AC	Estensione del modello ad altre aree entro il 30 novembre 2022		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti		Regolamentazione	Predisposizione regolamento sul whistleblower alla luce delle linee guida ANAC e dei provvedimenti del Garante Privacy	Adozione regolamento	31/10/2022		
ARU	M Reclutamento dei docenti: M1 Reclutamento a livello locale, M.2 Reclutamento ai sensi dell'art. 24, co. 6, L.240/2010, M.3 Formazione delle commissioni giudicatrici		Regolamentazione	Revisione regolamento concorsi personale docente	Presentazione proposta al CdA	04/11/2022		
ASIA	D Contratti pubblici: D.2 Progettazione della gara, D.3 Selezione del contraente, D.5 Esecuzione		Patti di integrità (misura generale)	Inserimento negli avvisi, bandi di gara e lettere di invito del patto di integrità come previsto dall'art. 1 c. 17 della L. 190/2012	Approvazione del consiglio dello schema di "patto di integrità " e successiva applicazione	30/09/2022		

Tabella 12 - Misure e obiettivi di prevenzione della corruzione 2022.

2.3.1.4 Monitoraggio del PTPCT 2022-2024

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

Si segnala come il monitoraggio e le verifiche relative al PTPCT rientrano all'interno dell'“*Audit* Corruzione, Trasparenza e *Privacy*” previsto tra i controlli di secondo livello dal “Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)” dell'Università Ca' Foscari Venezia e dal connesso “Piano dei controlli”, documenti di cui l'Ateneo si è dotato nel corso del 2019 con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 novembre.

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

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

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

2.3.1.5 Riesame periodico della funzionalità del sistema

Il processo di gestione del rischio deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e *feedback* in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del “miglioramento progressivo e continuo”. A tal fine occorre effettuare periodicamente un riesame della funzionalità complessiva del sistema.

L'Università Ca' Foscari Venezia conduce annualmente una riflessione in tal senso. In particolare, il RPCT e gli organi di indirizzo e amministrazione si confrontano su come impostare il processo di gestione del rischio corruzione ai fini della redazione del PTPCT.

Negli ultimi anni si è ritenuto di mantenere l'impostazione generale del sistema, apportando comunque dei piccoli miglioramenti. Ai fini della redazione dei prossimi PTPCT sarà tuttavia necessario soffermarsi sulle modalità di svolgimento dell'analisi del rischio, passando da un modello principalmente quantitativo – quale

è il *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) – a uno qualitativo, come suggerito dall’ANAC nell’Allegato 1 al PNA 2019-2021.

2.3.1.6 Trasparenza

La presente sezione deriva dall’adeguamento alle modifiche introdotte dal D.Lgs. n. 97/2016 al D.Lgs. n. 33/2013, cosiddetto “Decreto Trasparenza”, in base alle quali il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità viene soppresso e sostituito da un’apposita sezione del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, che diviene quindi il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

2.3.1.6.a Oggetto e riferimenti normativi

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

La tabella 13 riporta i principali riferimenti normativi e atti di indirizzo in materia.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
D.Lgs. n. 33/2013	“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.
D.Lgs. n. 97/2016	“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”.
Delibera ANAC n. 1309/2016	“Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5, c. 2, del D.Lgs. n. 33/2013”.
Delibera ANAC n. 1310/2016	“Prime linee guida ANAC recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016”.
Determinazione ANAC n. 1134/2017	“Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”.
Determinazione ANAC n. 241/2017	“Linee guida recanti indicazioni sull’attuazione dell’art. 14 del d.lgs. 33/2013 «Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali» come modificato dall’art. 13 del d.lgs. 97/2016”.
Delibera ANAC n. 586/2019	“Integrazioni e modifiche della delibera 8 marzo 2017, n. 241, per l’applicazione dell’art. 14, co. 1-bis e 1-ter del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, a seguito della sentenza della Corte Costituzionale n. 20 del 23 gennaio 2019”.
Delibera ANAC n. 1047/2020	“Pubblicazione dei dati sui compensi concernenti gli incentivi tecnici di cui all’art. 113, d.lgs. 50/2016, al personale dipendente”.
Delibera ANAC n. 329/2021	“Pubblicazione dei provvedimenti finali dei procedimenti di valutazione di fattibilità delle proposte per la realizzazione in concessione di lavori in <i>project financing</i> , di cui all’art. 183, comma 15, d.lgs. 50/2016”.
Delibera ANAC n. 364/2021	“Accesso civico generalizzato ex artt. 5, co. 2 e 5-bis del d.lgs. n. 33/2013 con riferimento alla consulenza tecnica d’ufficio (CTU)”.
Delibera ANAC n. 468/2021	“Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27 d.lgs. n. 33/2013): superamento della delibera numero 59 del 15 luglio 2013 recante “Pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27, d.lgs. n. 33/2013)””.

Tabella 13 - Assetto normativo in materia di trasparenza.

2.3.1.6.b Organizzazione per la trasparenza

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

- giuridica, intesa come l'attuazione delle norme sulla trasparenza e delle direttive fornite in materia dall'ANAC;
- organizzativa, con l'identificazione dei ruoli e delle responsabilità di ogni struttura rispetto agli obblighi di pubblicazione;
- strumentale, comportando la progettazione e lo sviluppo di strumenti informatici a supporto delle attività di pubblicazione¹³;
- operativa, con l'individuazione delle procedure necessarie a garantire un'omogenea e corretta applicazione delle disposizioni normative.

In particolare, l'Università ha sempre prestato attenzione all'assolvimento degli obblighi di trasparenza con la pubblicazione e il costante aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dalla normativa all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale e con l'implementazione di appositi strumenti, quale il Regolamento disciplinante il diritto di accesso documentale, il diritto di accesso civico e il diritto di accesso civico generalizzato, istituito, quest'ultimo, di nuova introduzione ad opera del D.Lgs. n. 97/2016 in un'ottica di libero accesso a quanto detenuto dalle pubbliche amministrazioni – cosiddetto *Freedom of Information Act* (FOIA) – nel rispetto comunque di alcuni diritti pubblici e privati tutelati dalla normativa.

Riguardo agli aspetti organizzativi, come evidenziato nell'Allegato 6 "Obblighi di pubblicazione", mutuato dalla tabella contenuta nell'Allegato 1 alla Delibera ANAC n. 1310/2016, per ciascun obbligo di pubblicazione sono stati individuati i responsabili della relativa elaborazione/trasmissione e pubblicazione, i quali operano seguendo le indicazioni ricevute dal RPCT tese a garantire un costante flusso di informazioni tra le strutture interessate e omogeneità e comparabilità di quanto pubblicato; vi è inoltre l'indicazione del termine per la pubblicazione degli obblighi e della durata della pubblicazione.

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

L'Ufficio si occupa anche della risoluzione di eventuali dubbi interpretativi sull'implementazione degli obblighi di pubblicazione, confrontandosi spesso anche con l'Ufficio Affari Legali. A tal proposito si cita il caso dell'applicabilità o meno dell'art. 14, c. 1, lett. f), del D.Lgs. n. 33/2013 alla figura del Direttore Generale di

¹³ A tal proposito, si evidenzia il costante impegno dell'Ateneo nel rendere automatizzata, ove possibile, la pubblicazione degli obblighi di pubblicazione. Nell'anno 2019, in particolare, sono state revisionate in tal senso le sotto-sezioni "Bandi di gara e contratti / Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura" e "Provvedimenti"; nell'anno 2021, le sottosezioni "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici / Criteri e modalità" e "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici / Atti di concessione".

Ateneo alla luce della sentenza della Corte Costituzionale n. 20 del 23 gennaio 2019, che ha dichiarato l'incostituzionalità, per violazione del principio di ragionevolezza e di eguaglianza, del citato riferimento normativo nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni pubblichino i dati sulla situazione patrimoniale e reddituale anche per tutti i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, anziché solo per i titolari degli incarichi dirigenziali previsti dall'art. 19, cc. 3 e 4, del D.Lgs. n. 165/2001. Dopo una valutazione in relazione al ruolo, alle responsabilità e alla carica ricoperta, l'Ateneo ha ritenuto di equiparare la figura del Direttore Generale a quella dei titolari degli incarichi dirigenziali ex art. 19, cc. 3 e 4, del D.Lgs. n. 165/2001, dal momento che la relativa posizione e i relativi compiti – propositivi, organizzativi, di gestione di risorse umane, strumentali e di spesa – di elevatissimo rilievo rendono “non irragionevole” il mantenimento in capo alla stessa degli obblighi di trasparenza in questione.

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

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

2.3.1.6.c Obiettivi in tema di trasparenza

Alla luce del quadro delineato, si riportano di seguito gli obiettivi di trasparenza di futura implementazione (tabella 14).

Struttura	Area di rischio	Misura	Obiettivo	Indicatore	Target 2022	Target 2023	Target 2024
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Aggiornamento Aree web di competenza dell'Ufficio OC: - Area web riservata per gli Organi di Controllo (Collegio dei Revisori dei Conti): pubblicazione dei verbali ed ulteriori documenti prodotti dal Collegio entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento - Google sites Organi Collegiali per utenti Unive Organi consultivi e Garanzia (CUG, Consulta dottorandi e ARS): pubblicazione entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dei verbali	Percentuale di verbali pubblicati entro 5 gg dalla ricezione	90% dei verbali pubblicati entro 5 gg lavorativi dal ricevimento		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Presa in carico delle istanze/reclami degli studenti da portare all'esame del Difensore degli studenti	Tempistica di risposta/Presa in carico istanze	100% dei feedback entro 5 gg (lavorativi)		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Pubblicazione dei verbali con i relativi allegati del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni lavorativi dall'approvazione	Percentuale di verbali pubblicati entro 15 gg. lavorativi dall'approvazione	90% dei verbali pubblicati entro 15 gg dall'approvazione		
AAI	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Definizione e attuazione di un sistema di monitoraggio periodico della costituzione e del funzionamento dei Centri InterAteneo e Dipartimentali, i cui esiti verranno comunicati a Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione	Presentazione agli organi	30/11/2022		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Definizione di un servizio di reportistica standard per le richieste di analisi di valutazione della ricerca dei docenti	Attivazione del servizio	31/03/2022		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Redazione della Relazione Unica di Ateneo	Presentazione della RUA in tempo per l'approvazione al 30 giugno	Invio alla Rettrice per verifica 5 giorni prima del CdA dell'8 luglio		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Predisposizione PIAO	Predisposizione PIAO entro il CDA di gennaio	Invio alla Rettrice per verifica 5 giorni prima del CdA del 4 febbraio		
APPS	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Revisione del modello di riparto FUDD	Completamento della revisione del modello	30/09/2022		
ARIC	I.4 Gestione delle attività di ricerca - Esiti della ricerca	Trasparenza	Avvio Modulo IRIS AP inserimento progetti	30 progetti inseriti sul sistema	30/10/2022	50 progetti	inserimento progetti in modo ordinario
ASIT	P. Comunicazione	Trasparenza	Miglioramento dell'accessibilità del sito web mediante 1) l'implementazione di un sistema automatico di analisi 2) la verifica dell'accessibilità con il coinvolgimento di almeno 15 utenti	1) implementazione del sistema 2) realizzazione dell'analisi	1) 31/07/2022 2)31/09/2022		
ASIT	R. Amministrazione e servizi agli utenti	Trasparenza	Predisposizione di un catalogo dei dati, metadati e banche dati in possesso dell'Università	Pubblicazione del catalogo	30/11/2022		
ARIC	I Gestione attività di ricerca: I.1 Progettazione della ricerca, I.2 Valutazione e finanziamento dei progetti, I.3 Svolgimento della ricerca, I.4 Esiti della ricerca	Trasparenza	Informazione e formazione su opportunità di finanziamento regionali nazionali e europee, sulla proprietà intellettuale e i rapporti con le imprese	Definizione e realizzazione di piano annuale di attività informative anche in modalità virtuale che coinvolga non meno di 200 ricercatori	piano realizzato al 100%	piano realizzato al 100%	piano realizzato al 100%
DIP	F. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Trasparenza	Corretta ed efficace implementazione della gestione collaborativa del Bilancio (cd "decentramento" contabile)	Risultato audit contabile (valore di correttezza accettabile atteso da ABIF)	punteggio minimo: 3,5		

Tabella 14 - Obiettivi di trasparenza 2022.

Sezione 3: Organizzazione e capitale umano

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

3.1 Struttura organizzativa

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

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

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

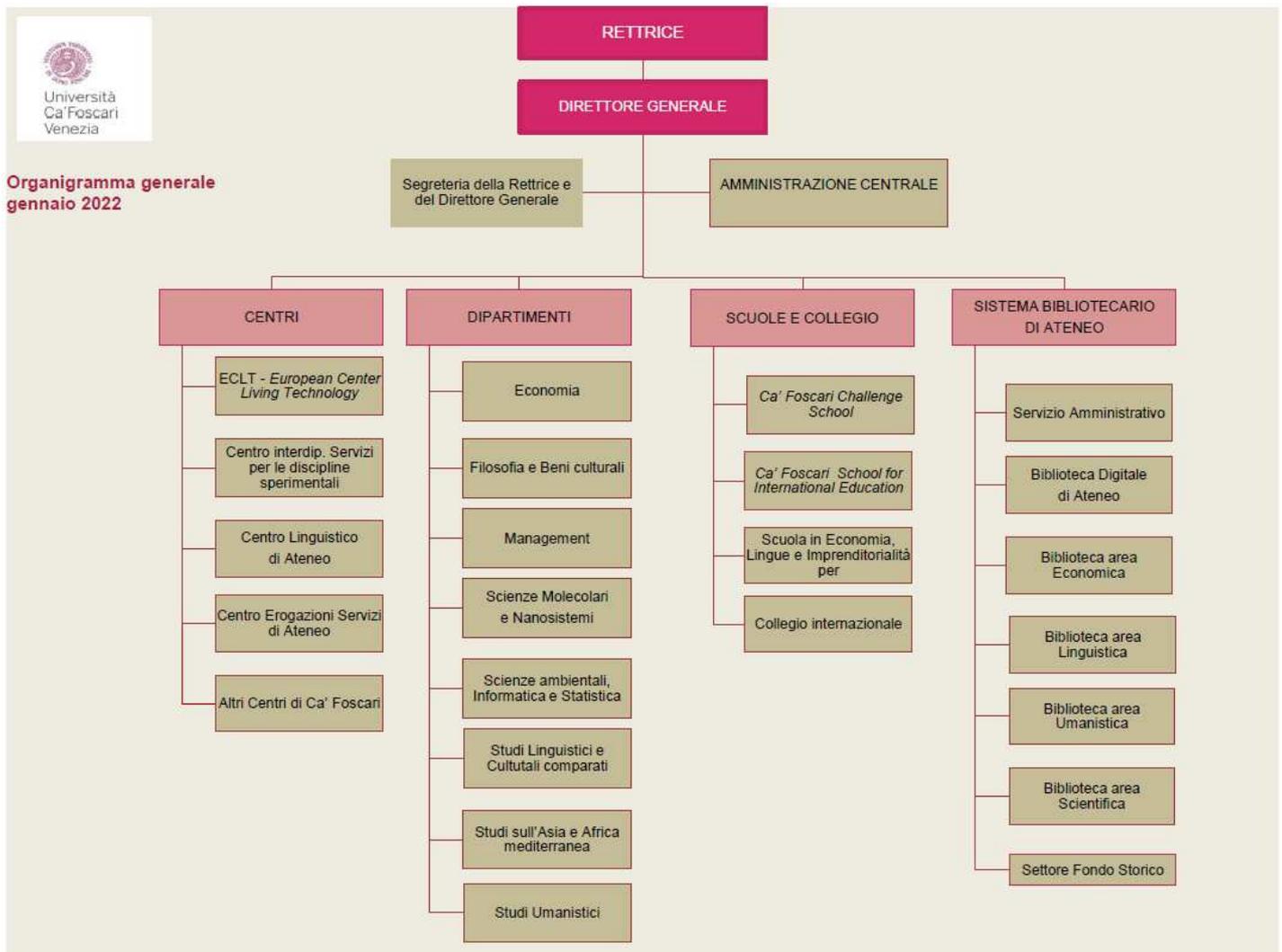


Figura 8 - Organigramma di Ateneo (gennaio 2022). Fonte: ARU.

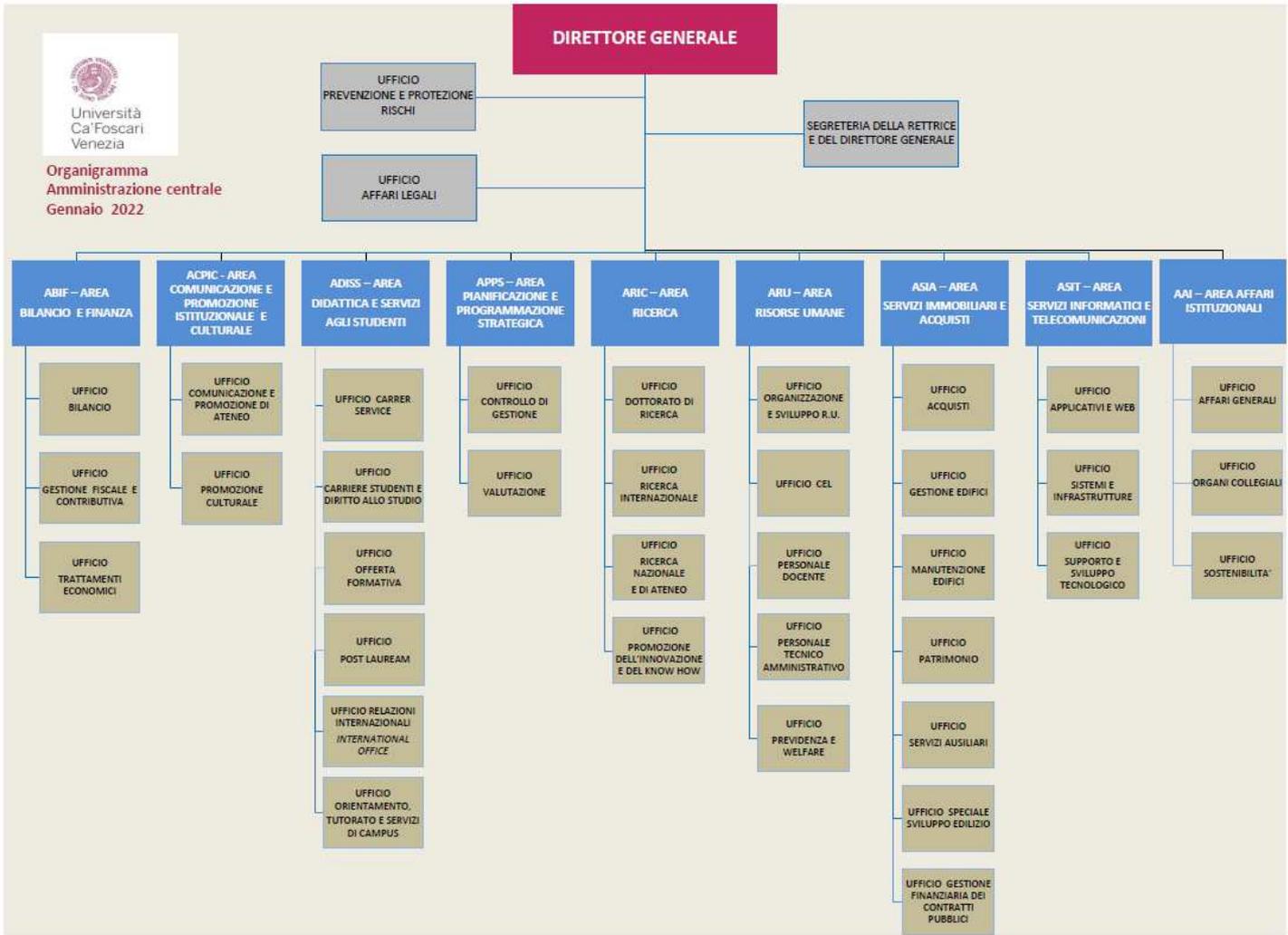


Figura 9 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale (gennaio 2022). Fonte: ARU.

PERSONALE DOCENTE	N. unità	PERSONALE TA E ASSIMILATO	N. unità
Professori Ordinari	180	Dirigenti	8
Professori Associati	263	PTA - cat EP	36
Professori a tempo determinato	0	PTA - cat D	159
Ricercatori Universitari a tempo indet.	40	PTA - cat C	386
Ricercatori Universitari a tempo det.	149	PTA - cat B	56
Assistenti Universitari	0	PTA - Tecnologo	7
Totale personale docente Strutturato	632	Totale personale TA Strutturato*	652
Docenti a contratto anno 2021 attivi al 31/12	143	di cui personale Dirigenti e PTA a tempo det.	99
Teaching Assistant anno 2021 attivi al 31/12	61	CEL	80
Totale personale docente	836	Collaboratori anno 2021 attivi al 31/12	1
		Personale in comando presso l'Ateneo	3
		TOTALE Personale TA e assimilato	736
		TOTALE COMPLESSIVO	1.572

Tabella 15 - Composizione del personale di Ca' Foscari al 31/12/2021 (*escluso il personale t.a. in aspettativa e in comando presso altre Amministrazioni). Fonte APPS.

	Femmine	Maschi	Valore totale
Età media del PTA compresi i Dirigenti (anni)	46,32	48,18	46,86
Età media dei Dirigenti (anni)	54,00	50,60	51,88
Tasso di crescita PTA strutturato (dati del 2021 sul 2020)			4,82%
Ore di formazione nel 2020			13.680
N. di PTA coinvolti corsi di formazione nel 2020			606
Costi di formazione nel 2020			€ 215.335

Tabella 16 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del PTA e Dirigenti. Fonte APPS e ARU.

	Valore %
Dirigenti donne	37,50%
PTA donne	70,84%

Tabella 17 - Analisi di genere. Fonte APPS.

Anno accademico 2020-2021	
Corsi di Laurea triennali	18
Corsi di laurea specialistica/magistrale	34
Master universitari I Livello	18
Master universitari II Livello	10
Corsi di Dottorato	14
Studenti iscritti (esclusi gli interateneo)	22.915
Laureati nell'Anno Solare 2021	5.590
Diplomati Master I livello a.s. 2021	372
Diplomati Master II livello a.s. 2021	219
Dottorati a.s. 2021	66

Tabella 18 - Principali grandezze dell'Offerta Formativa. Fonte APPS.

Servizi agli Studenti	
Stage per studenti	2.931
Stage per laureati	163
N. tutor di base - informativo	51
N. tutor specialistici	256
<i>di cui n. tutor studenti disabili</i>	30
Incontri di orientamento lavoro - n. partecipanti	1.242
Offerte di lavoro	790
N. monografie acquisite	6.587
<i>e-journal</i>	64.337
<i>e-book</i>	3.226.492
Prestiti librari e rinnovi	23.712

Tabella 19 - Principali grandezze dei Servizi agli Studenti anno 2021. Fonte ADISS, APPS, ARIC e SBA.

Tasse, esoneri, borse e agevolazioni	Valori in €
Tasse e contributi per corsi di Laurea	39.869.988
Totale riduzioni ed esoneri contributi di iscrizione a corsi di laurea	12.765.592
Totale borse di studio per Dottorati di Ricerca (Comprende anche l'importo relativo all'elevazioni all'estero dottorandi)	5.100.754

Tabella 20 - Esoneri, borse e agevolazioni agli Studenti anno 2020. Fonte APPS.

Ricerca e Trasferimento tecnologico	N. progetti
Dipartimenti di Eccellenza finanziati per 35.025.045 € in 5 anni cui si aggiungono €13,5M messi a disposizione dei progetti dall'Ateneo	5
Assegni di Ricerca attivati	285
Borse di ricerca attivate	89
Progetti FSE finanziati nel 2020 per € 2.213.047,50	4
Progetti finanziati tramite fondi di primo insediamento - fondi erogati € 167.000	24
Progetti di Scavo archeologico, per un totale di € 150.000,00	12
Progetti che hanno ottenuto un incentivo per un totale di € 113.413,04	83
Progetti che hanno ottenuto un premio per un totale di € 69.737,19	24
Progetti su bandi competitivi europei e internazionali finanziati per circa € 16,74M:	57
di cui vinti nell'ambito del programma <i>Horizon</i> 2020 per € 14,8M	42
- Progetti a partenariato (€ 5,1M)	12
- Progetti con <i>grant</i> dell' <i>European Research Council</i> (€ 3,5M)	3
- <i>Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships</i> (€ 6,2M)	27
Prodotti scientifici	2.160
Spin off accreditati al 31/12/2020	15
Brevetti: 1 nuova domanda depositata, 2 nuove partecipazione e 6 domande di estensione internazionale	9

Tabella 21 - Principali grandezze della Ricerca anno 2020. Fonte ARIC.

Finanziamenti dell'attività di Ricerca (compreso conto terzi)	Valori in €
Da UE	6.682.892
Da altre istituzioni pubbliche estere (comprese università straniere e istituzioni internazionali esclusa la UE)	1.031.684
Da MUR (compresi i Programmi di Interesse Nazionale PRIN)	926.911
Da altre amministrazioni pubbliche italiane (centrali e locali)	3.074.233
Soggetti privati italiani (imprese e istituzioni non profit)	2.343.552
Soggetti privati esteri (imprese e istituzioni non profit)	682.037
Totale finanziamenti	14.741.310
Proventi da attività c/terzi per ricerca	246.086
Totale entrate per ricerca	14.987.396

Tabella 22 - Finanziamenti dell'attività di Ricerca anno 2020. Fonte APPS.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1. Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2022-2024

Il presente testo è redatto ai sensi dell'art. 14, c. 1, della L. 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, c. 4-bis, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla L. 17 luglio 2020, n. 77, tenuto conto delle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" di cui al DM 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione e secondo il *template* messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Piano Organizzativo Lavoro Agile dell'Università Ca' Foscari Venezia è un documento flessibile e "agile", che consentirà all'Ateneo di programmare, monitorare e valutare i risultati conseguiti con la nuova modalità di organizzazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo e dirigente, tenuto conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno. Riporta il progetto strategico che l'Amministrazione intende attuare per accompagnare e preparare il passaggio dalla fase emergenziale a quella a regime della nuova organizzazione del lavoro in modalità agile, passaggio che sarà effettuato con il contributo di tutti i soggetti coinvolti, in particolare RSU, CUG e Nucleo di Valutazione indicandone anche le condizioni abilitanti.

3.2.1.1 Livello di attuazione e sviluppo

3.2.1.1.a Il lavoro agile pre-covid

L'Università Ca' Foscari Venezia, nell'ambito del Piano Strategico 2016-2020, ha previsto al punto 5 "Assicurare un futuro accademico sostenibile" un obiettivo specifico di "Sviluppo del personale tecnico-amministrativo", includendo tra le azioni da intraprendere anche l'implementazione delle iniziative volte a migliorare la qualità delle attività svolte, la flessibilità delle modalità lavorative e la conciliazione vita privata-vita lavorativa. La conciliazione dei tempi di cura familiare e di lavoro è stata posta al centro degli interventi predisposti nel 2019 dall'Area Risorse Umane, contribuendo a creare un clima di collaborazione e partecipazione attiva da parte del personale. Merita ricordare l'ottenimento della certificazione *Family Audit*, nel luglio 2019, da parte della Provincia Autonoma di Trento, quale ente certificatore che riconosce le azioni intraprese da Ca' Foscari per accrescere il benessere del personale, dopo aver avviato una serie di attività mirate a introdurre, migliorare e bilanciare l'organizzazione vita-lavoro del personale, come lo *smart working*, il telelavoro, l'individuazione di spazi per il *coworking*, lo sviluppo delle azioni di *welfare* e assistenza sanitaria integrativa, la digitalizzazione dei processi e l'organizzazione di una formazione mirata ad accrescere le competenze manageriali a favore della cultura della conciliazione.

Uno degli obiettivi più innovativi è consistito nell'attuazione di un progetto sperimentale di durata biennale (2019-2020), denominato "*Smartworking@Ca'Foscari*", per la sperimentazione del lavoro agile, con le seguenti finalità:

- a) sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative atte a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, all'incremento della produttività;
- b) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Il progetto, coordinato dall'Area Risorse Umane, ha previsto innanzitutto la definizione di una *policy* di Ateneo, che è stata formalizzata nelle "Linee Guida per la Sperimentazione", preventivamente presentate sia ai Responsabili di struttura, sia alle Rappresentanze Sindacali e approvate con il DDG n. 882 del 07/12/2018. Con questo documento sono stati individuati i presupposti per lo svolgimento del lavoro agile, i destinatari della sperimentazione e le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in questa modalità.

In prima attuazione sono state coinvolte 5 diverse strutture dell'Ateneo e 32 dipendenti. Al fine di supportare e accompagnare il personale coinvolto nel progetto, nella fase iniziale sono state avviate attività di formazione specifica e di monitoraggio. Tra le attività si segnala un percorso di affiancamento dopo 5 mesi dall'avvio della sperimentazione tramite un'attività di *follow up* durante la quale si è offerto uno spazio di ascolto ai lavoratori e alle lavoratrici *smart worker* per raccontare i propri vissuti e le loro percezioni. Verso la conclusione del primo anno di sperimentazione è stata definita e inviata a 115 colleghi una *survey* volta a indagare l'impatto del lavoro agile quale nuova modalità di organizzazione del lavoro, sugli *smart worker* (coloro che sono inseriti nel progetto pilota ma non coordinano persone), sugli *smart manager* (coloro che coordinano almeno una delle persone inserite nel progetto pilota e/o *manager* che sono anch'essi *smart worker*) e sugli *smart peers* (coloro che non sono inclusi/non hanno aderito al progetto pilota). Dai risultati è stata confermata la potenzialità dello *smart working* come strumento di conciliazione e di produttività a livello individuale. Tuttavia, sono emersi anche dei punti di attenzione, quali il ruolo dei colleghi e il rapporto con la tecnologia, da sviluppare e migliorare durante il secondo anno di sperimentazione.

A gennaio 2020 la sperimentazione è stata estesa complessivamente a 13 strutture (6 Dipartimenti e 7 strutture dell'Amministrazione Centrale) e 74 dipendenti.

Nella tabella seguente sono riportati alcuni dati numerici relativi alla fase di sperimentazione del lavoro agile in fase pre-emergenziale.

Introduzione di sperimentazione del lavoro agile prima di febbraio 2020		SI
Anno di introduzione del Lavoro Agile in Ateneo		2019
Richiesta-offerta di Lavoro Agile		2019
		2020 (gennaio/febbraio)
n. di bandi realizzati		1
n. di accordi individuali sottoscritti (n. di lavoratori agili)		74
n. strutture coinvolte		13
La dimensione del Lavoro agile		2019
		2020 (gennaio/febbraio)
N° dipendenti totali*		662
N° dipendenti che possono svolgere attività da remoto		628
N° lavoratori agili		32
N° telelavoratori		58
N. giornate in lavoro agile svolte in media al mese per dipendente (2019: DA SURVEY)		3
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno		1035
		430 (al netto dello sw attivato per l'emergenza)
Il profilo dei destinatari (dimensioni)		2019
		2020 (gennaio/febbraio)
N. dipendenti agili donne		23
N. dipendenti agili disabili o con patologie		2
n. dipendenti agile over 60		0
n. Smart Manager* (*lavoratori agili con responsabilità di gestione di risorse umane (in lavoro agile e non)		8
		14
Formazione su temi collegati a lavoro agile		2019
		2020 (gennaio/febbraio)
Numero corsi attivati		7
Giornate totali di formazione		39
Ore totali di formazione erogata		3208
Numero destinatari (partecipazioni)		99

* Totale dei dipendenti presenti dal 01/01 al 31/12, dirigenti inclusi, anche se in servizio solo per una parte dell'anno

Tabella 23 - Sperimentazione del lavoro agile.

Nella tabella sottostante è riportato il dettaglio delle iniziative formative a supporto della sperimentazione del lavoro agile nel corso del 2019/inizio 2020.

FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE PRE-COVID - DA GENNAIO 2019 A FEBBRAIO 2020 -						
Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2019	Comunicazione e leadership nella gestione efficace di un'unità organizzativa	Area manageriale-relazionale	8	40	4	160
2019	Corso operativo sulla P.A. digitale: Gestione e conservazione dei documenti e dei fascicoli, banche dati di interesse nazionale, big data e servizi al cittadino, privacy (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	5	40	2	80
2019	Potenziare le competenze emotive e sociali per una gestione efficace delle relazioni nel lavoro (I Livello) - VALORE PA	Area manageriale-relazionale	8	40	3	120
2019	Smart Working - Training (Monitoraggio)	Area organizzativo-gestionale	1	3,5	24	84

FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE PRE-COVID - DA GENNAIO 2019 A FEBBRAIO 2020 -						
Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2019	Strumenti di gestione delle risorse umane nei contesti organizzativi (I Livello) - VALORE PA	Area manageriale-relazionale	5	40	2	80
2019	Strumenti e tecniche per la digitalizzazione della P.A. (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	6	40	2	80
2019	Leadership Lab	Area manageriale-relazionale	6	42	62	2604
Totale			39	245,5	99	3.208

Tabella 24 - Dettaglio Formazione periodo pre-covid.

Si ritiene utile segnalare, inoltre, un intervento formativo realizzato nel corso del 2018 sull'utilizzo del pacchetto *Google Suite* proprio come attività propedeutica all'avvio della sperimentazione dello *smart working*.

Anno	Titolo Intervento	Ambito	Nr giornate	Durata del corso in ore	Nr partecipazioni	Totale ore
2018	Work Apps di Google Suite - Base	Area informatico-telematica	1	240	185	740
2018	Work Apps di Google Suite - Intermedio	Area informatico-telematica	1	240	92	368
2018	Totale		2	490	277	1.108

Tabella 25 - Formazione Google Suite (2018).

3.2.1.1.b Il lavoro agile emergenziale "Covid"

Al momento dello scoppio della pandemia da Covid-19, in Ateneo i lavoratori agili erano 74. Ulteriori 79 lavoratori prestavano invece la propria attività in modalità da remoto ma in telelavoro annuale/semestrale. L'Ateneo, quindi, disponeva già di una prima "cassetta degli attrezzi" per rispondere in maniera efficace alla necessità di riconfigurare l'organizzazione del lavoro in modalità agile sia durante il periodo di *lockdown* totale, sia per i mesi successivi delle fasi 2 e 3 dell'epidemia.

Con una serie di provvedimenti direttoriali adottati in linea con i DPCM e le altre disposizioni legislative che si sono succedute nel corso del 2020 in relazione alle varie fasi della pandemia, l'Ateneo ha adottato lo strumento del lavoro agile per circa l'83% del personale (dato a maggio 2020), facendo un minimo ricorso all'esenzione dal servizio per coloro che erano adibiti ad attività non svolgibili da remoto e all'utilizzo di ferie e permessi per gli altri lavoratori. Si è fatto comunque ricorso al telelavoro nei casi in cui il contratto individuale prevedesse tale modalità di prestazione lavorativa a tempo indeterminato in linea con il regolamento di Ateneo sul telelavoro.

La dimensione del lavoro agile (dimensioni)	marzo	aprile	mag.	giug.	luglio	agos.	sett.	ott.	nov.	dic.
N° dipendenti totali*	621	619	620	618	617	614	620	621	623	622
N° dipendenti che possono svolgere attività da remoto	591	589	590	588	587	584	590	591	593	592
N° lavoratori agili	473	503	513	533	514	493	477	500	500	499
N° Telelavoratori	79	57	56	23	22	22	22	22	22	22
N° giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile (cumulato)	7.656	9.745	8.778	8.539	7.351	4.010	5.573	4.797	6.619	4.836

* compreso il personale dirigente, escluso il personale in aspettativa e in comando

Tabella 26 - Il lavoro agile in fase emergenziale.

Per quanto riguarda l'attività formativa, a metà maggio 2020 è stato erogato il corso *online* "Modalità di utilizzo dei dispositivi di protezione da COVID-19" destinato a tutte le componenti del personale dell'Ateneo, che illustrava con chiarezza le corrette modalità di utilizzo delle mascherine anti-Covid e dei corretti comportamenti da adottare. Il video è sempre disponibile in quanto postato sul sito web di Ateneo. Nella tabella sottostante sono riportate le iniziative formative a supporto del lavoro agile, attuato come modalità ordinaria di organizzazione del lavoro causa l'emergenza sanitaria Covid nel corso del 2020.

Formazione su temi collegati a lavoro agile durante la fase emergenziale	2020 febbraio/dicembre)
Numero corsi attivati	15
Giornate totali di formazione	32
Ore totali di formazione erogata	3670,5
Numero destinatari (partecipazioni)	1145

Tabella 27 - Formazione su temi collegati al lavoro agile durante la fase emergenziale.

FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE EMERGENZIALE - DA MARZO 2020 A DICEMBRE 2020						
Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2020	Utilizzo del Software BeLive per le dirette video online	Area comunicazione	1	1,5	6	9
2020	Webinar Comunicazione orale	Area comunicazione	1	1,5	111	166,5
2020	Il nuovo regime del pubblico impiego fra smart working e lavoro in presenza	Area giuridico-normativa	1	4	63	252
2020	Come gestire al meglio una riunione di lavoro con Google Meet	Area informatico-telematica	1	1,5	130	195
2020	Istruzioni per l'uso della piattaforma Zoom	Area informatico-telematica	1	1	176	176
2020	Gestire le relazioni e i conflitti per potenziare la performance (Il Livello) - Valore PA	Area manageriale-relazionale	6	40	4	160

FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE EMERGENZIALE - DA MARZO 2020 A DICEMBRE 2020						
Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2020	Incontro in/informativo on line sulla valutazione dei comportamenti organizzativi	Area manageriale-relazionale	1	2,5	351	877,5
2020	Le dinamiche gestionali dello smart working: organizzare noi stessi e coordinare i collaboratori	Area manageriale-relazionale	1	3	5	15
2020	Avvio percorso Smart Lab per dirigenti e middle manager focalizzato sulla gestione dei collaboratori da remoto	Area manageriale-relazionale	7	21	62	1302
2020	Fare selezione nell'era digitale. La cassetta degli attrezzi per il Digital HR	Area organizzativo-gestionale	3	20	2	40
2020	Strumenti e tecnologie per la digitalizzazione della P.A. (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	6	40	2	80
2020	Focus Group Progetto Smart Working x Manager	Area organizzativo-gestionale	1	3	12	36
2020	Focus Group Progetto Smart Working x Worker	Area organizzativo-gestionale	1	3	20	60
2020	Smart Learning – pillole formative per chi lavora da remoto	Area organizzativo-Gestionale	1	1,5	201	301,5
Totale			32	143,5	1.145	3.670,5

Tabella 28 - Dettaglio Formazione Fase emergenziale.

3.2.1.1.c Il lavoro agile post-emergenziale a decorrere da novembre 2021

Nel corso del 2021 si è chiusa per le pubbliche amministrazioni la fase del lavoro agile emergenziale. Sono stati emanati alcuni provvedimenti ministeriali che hanno quasi del tutto completato il quadro normativo di riferimento del lavoro agile che consente, al rispetto di determinate condizioni, alle amministrazioni pubbliche di continuare a utilizzare il lavoro agile come modalità di prestazione lavorativa per i propri dipendenti. Con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è quella svolta in presenza, fermo restando l'obbligo, per ciascuna di esse, di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19.

Il rientro "in presenza" del personale delle pubbliche amministrazioni è stato disciplinato da subito con il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021, pubblicato sulla G.U. n. 245 del 13/10/2021, che ha individuato le condizionalità e i requisiti necessari (organizzativi e individuali) per utilizzare il lavoro agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini assicurando un'adeguata qualità dei servizi. È stato disciplinato, inoltre, dalle "linee guida" adottate previo confronto con le organizzazioni sindacali e sulle quali è stata acquisita l'intesa della Conferenza Unificata il 16 dicembre 2021. Il quadro regolatorio è stato infine completato, per la prima volta, come concordato con i Sindacati nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale siglato a Palazzo Chigi il 10 marzo 2021, dal Contratto collettivo delle funzioni centrali sottoscritto tra Aran e parti sociali il 21 dicembre 2021, che del lavoro agile nel pubblico impiego ha individuato caratteristiche, modalità, limiti e tutele.

Il suddetto provvedimento ha previsto un rientro in servizio graduale del personale delle pubbliche amministrazioni a decorrere dal 15 ottobre 2021 con l'indicazione per le amministrazioni di adottare nei quindici giorni successivi gli atti organizzativi per attuare le disposizioni contenute nel decreto. L'Amministrazione universitaria ha ritenuto di procedere autonomamente, nelle more dell'emanazione delle

linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 1, c. 6, del DPCM recante modalità per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

L'art. 1, c. 3, del citato DPCM ha stabilito delle condizionalità per il ricorso al lavoro agile che tutte le amministrazioni pubbliche sono tenute a rispettare e che si esplicitano di seguito:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- c) l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un *cloud* o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;
- e) l'amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- f) l'accordo individuale di cui all'art. 18, c. 1, della L. 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:
 1. gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 2. le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
 3. le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza, nel rispetto di quanto stabilito dall'art. 3 del DPCM.

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

Dall'adozione sempre più spinta del lavoro agile è scaturita la necessità di rivedere i sistemi di performance organizzativa e individuale, adattando anche il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla nuova organizzazione del lavoro (in particolare rivedendo gli indicatori di performance organizzativa e aggiornando le declaratorie dei comportamenti organizzativi attesi, dove necessario). Nel corso del 2021 l'Ateneo ha adeguato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aggiornando i *set* dei comportamenti organizzativi del personale affinché accolgano l'innovazione del modo di lavorare ibrido. Le nuove descrizioni dei comportamenti organizzativi sono funzionali all'organizzazione del lavoro agile e ibrida in quanto integrano le dimensioni tipiche del lavoro a distanza e si caratterizzano per i seguenti elementi:

- si attengono a comportamenti attendibili, prevedibili, osservabili;
- sono brevi, semplici, concreti, indipendenti;

- devono riflettere il livello di responsabilità attribuito al ruolo e allo specifico contesto organizzativo.

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

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

L'attività di co-costruzione della proposta dei nuovi descrittori si è rivelata proficua e ha prodotto un documento esteso, completo e arricchito con i differenti punti di vista, presentato successivamente ai Dirigenti e al Direttore Generale per la necessaria validazione per poi passare all'approvazione da parte del Nucleo di Valutazione, del CUG e infine del Consiglio di Amministrazione;

Anche al fine di contemperare l'interesse alla continuità dell'azione amministrativa con quello alla salute pubblica, garantendo, nel perdurare dello stato di emergenza, un utilizzo controllato degli spazi di Ateneo grazie alla rotazione del personale presente in sede, l'Ateneo ha valutato l'opportunità di mantenere modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa del personale tecnico-amministrativo.

L'Amministrazione ha quindi predisposto i provvedimenti necessari per consentire la sottoscrizione dell'accordo individuale in tempi rapidissimi, in sostanziale continuità con il lavoro agile emergenziale, con una procedura di stipula decentrata da parte del Dirigente di riferimento di ogni singola struttura. In particolare, ciascun Dirigente ha adottato un provvedimento di mappatura delle attività svolgibili da remoto da parte di ciascun dipendente, che sarà richiamato nell'accordo individuale. Tale mappatura si basa sulla ricognizione che è stata effettuata nel corso del 2021 quale azione prevista dal POLA per l'anno in questione. L'accordo definisce tutti gli elementi necessari allo svolgimento della prestazione in lavoro agile, tra cui anche il numero massimo di giornate mensili svolgibili da remoto (n. 8 giornate mensili). Sono fatte salve particolari situazioni contingenti, di tutela della salute per particolari categorie di dipendenti (cosiddetti soggetti "fragili" / dipendenti in gravidanza) e altre condizioni di particolare necessità degne di tutela che potrebbero richiedere lo svolgimento temporaneo di un numero di giornate mensili superiori a quelle indicate.

Dal 2 novembre 2021, quindi, il personale che ne ha fatto richiesta e che è adibito a mansioni svolgibili da remoto, per aver accesso al lavoro agile, ha sottoscritto un accordo individuale sulla base di un *format* fornito a tutti i Dirigenti/Responsabili di Ufficio. Gli accordi individuali sono stati sottoscritti con decorrenza 02/11/2021 e il ricorso al lavoro agile è stato inizialmente autorizzato fino al 31/01/2022.

L'Ateneo si è poi attrezzato per fornire al personale la dotazione tecnologica per poter abilitare il lavoro agile nel pieno rispetto di tutte le prescrizioni previste dalle norme.

A seguito dell'acuirsi dei contagi manifestatosi a ridosso del periodo delle festività natalizie e ancora in fase ascendente si è riproposta la necessità di utilizzare ogni strumento utile a diminuire le possibilità del diffondersi del virus, ivi incluso il ricorso al lavoro agile, che, come si è illustrato sopra, non è stato mai interrotto, ma è stato invece disciplinato dal quadro regolatorio sopra descritto, sia nel pubblico che nel privato, differenziato ma esaustivo. In relazione a tale quadro regolatorio, con Circolare congiunta del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, le amministrazioni pubbliche e i datori di lavoro privati sono stati invitati a utilizzare appieno tutti gli strumenti di flessibilità che le relative discipline di settore già consentono.

Nel quadro delle misure di contenimento alla diffusione del virus Covid-19, l'Ateneo ha quindi ritenuto opportuno mantenere nell'ambito dell'organizzazione del lavoro del personale tecnico-amministrativo la massima flessibilità possibile. Pertanto, è stato autorizzato anche per i prossimi mesi e fino al 30/06/2022 il ricorso al lavoro agile, previa proroga degli accordi individuali per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile già sottoscritti con il personale e introducendo una maggiore flessibilità, ampliando la possibilità di svolgere il lavoro agile fino a un massimo del 49% delle giornate lavorative e consentendo che la condizionalità della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza (51% delle giornate lavorative) possa essere soddisfatta su base semestrale e non più su base mensile. Fino al 30/06/2022, pertanto, ciascun Dirigente/Responsabile di struttura, nel rispetto delle esigenze di servizio, potrà garantire l'equilibrio del rapporto tra lavoro in presenza e lavoro agile secondo le modalità organizzative più adeguate alla situazione della struttura di appartenenza, tenendo conto dell'andamento epidemiologico nel breve e nel medio periodo e delle contingenze che possono interessare i singoli dipendenti, garantendo il rispetto del vincolo della prevalenza del lavoro in presenza di ciascun dipendente come risultato della programmazione complessiva del semestre.

3.2.1.1.d Le tecnologie abilitanti

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

Già da alcuni anni l'Ateneo ha investito sulle tecnologie che permettono l'adozione di questi modelli flessibili di lavoro con l'obiettivo di:

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

Gli investimenti fatti in questo settore e l'esperienza accumulata con il telelavoro e le sperimentazioni connesse allo *smart working* hanno permesso di individuare un insieme di strumenti tecnologici che hanno consentito di rispondere senza troppe difficoltà all'emergenza sanitaria mantenendo un alto livello di servizio all'utenza.

Gli strumenti adottati negli anni e utilizzati durante l'emergenza sanitaria hanno consentito alla maggior parte del personale dell'Ateneo non solo di poter lavorare da casa, ma anche di tenersi costantemente in contatto e collaborare con i colleghi evitando di restare isolati dal resto dell'organizzazione.

Particolarmente importante per mantenere attiva l'attività amministrativa è stata la possibilità di utilizzare un sistema informatico per la preparazione e la firma degli atti completamente dematerializzato. Il sistema, la cui implementazione graduale è iniziata nel 2018 con la dematerializzazione dei processi di firma delle Determine dirigenziali e dei Decreti del Direttore Generale, consente oggi di supportare la firma e la repertoriazione automatica della maggior parte degli atti dell'Ateneo.

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

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

3.2.1.2 Modalità attuative

3.2.1.2.a Premessa

In questa sezione sono descritte in modo sintetico le scelte organizzative che l'Ateneo intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

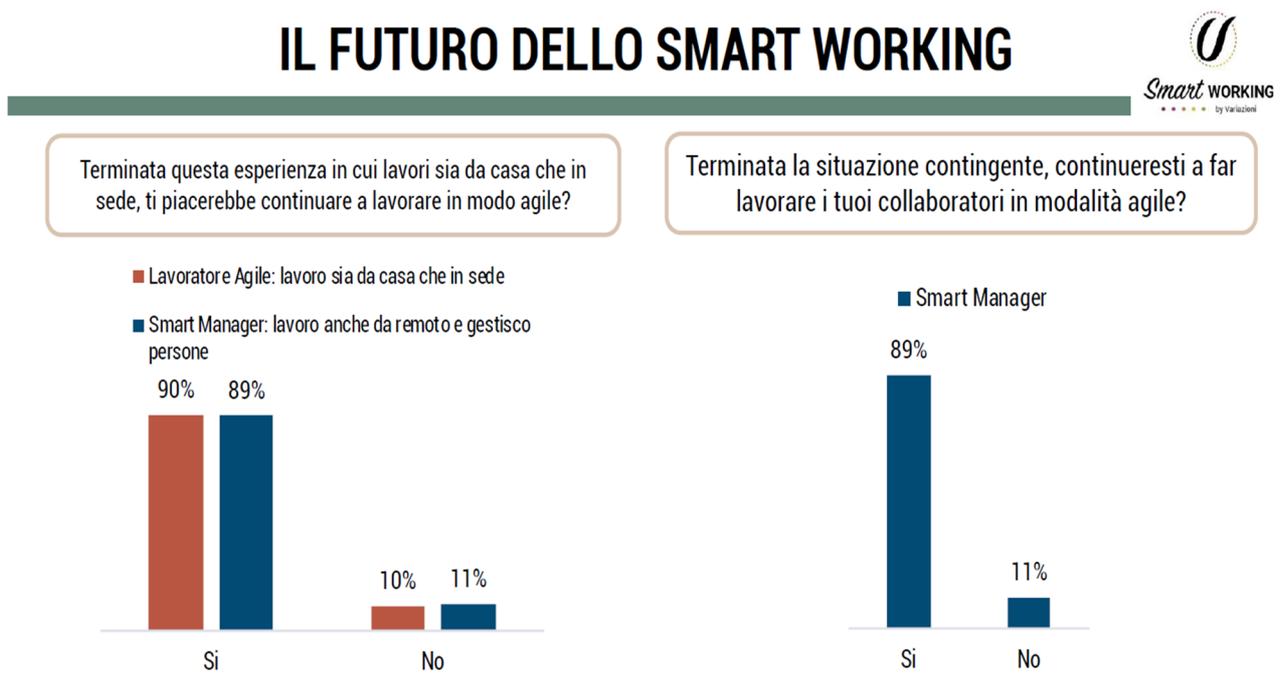


Figura 10 - Il futuro dello *smart working*. Fonte: Rielaborazione risultati *survey* 2020 Variazioni SRL.

Nella figura 10 sono riportate le aspettative di *smart worker* e *smart manager* rispetto alla possibilità di continuare a svolgere la propria attività in modalità agile anche al termine della situazione di emergenza pandemica. Particolarmente significativa è la percentuale di Dirigenti e Capi Ufficio/Struttura, che continuerebbero a far lavorare i propri collaboratori in lavoro agile.

Visto che l'Ateneo è già a uno stadio avanzato dell'introduzione della modalità agile della prestazione e in considerazione dei buoni esiti della *survey* somministrata a dicembre 2020 al personale tecnico-amministrativo e Dirigenti, l'Ateneo si propone, con l'adozione del POLA, le seguenti finalità:

- introdurre a regime nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata a un incremento di produttività;

- b) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, realizzando economie di gestione;
- c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

3.2.1.2.b Misure organizzative

Nel prossimo triennio l'Ateneo intende operare per promuovere il lavoro agile favorendo un'applicazione progressiva e graduale del lavoro agile.

Nel 2022 si ritiene che possa avvalersi del lavoro agile almeno il 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, tale percentuale rappresenta il valore minimo conteggiato per l'Ateneo nel suo complesso. Nel corso del triennio di attuazione del piano potranno essere ridefiniti i livelli minimi di utilizzo del lavoro agile. In questa prima pianificazione si prevede lo sviluppo riportato nella seguente tabella.

Piano di sviluppo dell'utilizzo del Lavoro Agile nel triennio 2022-2024				
	Baseline (01/01/2021)	2022	2023	2024
% di lavoratori agili su totale dei lavoratori agili potenziali	14%	60%	65%	70%

Tabella 29 - Piano di sviluppo dell'utilizzo del Lavoro Agile nel triennio 2022-2024.

Per il biennio 2021-2022 di prima applicazione del POLA l'Ateneo ha ritenuto di lasciare attivo anche l'istituto del telelavoro, avviando, negli ultimi mesi del 2021, il bando di telelavoro annuale secondo le modalità in essere in Ateneo, con l'obiettivo di verificare, dopo una prima fase di sperimentazione congiunta dei due istituti, l'esigenza della permanenza del telelavoro come ulteriore strumento di flessibilità lavorativa.

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

Nel prendere atto dei documenti già disponibili (pagina web: <https://www.unive.it/pag/40047/?L=0>), intenzione dell'Ateneo è di conferire mandato agli Uffici di aggiornare la *Policy* in essere, tenuto conto di quanto emerso dall'ultima *survey* somministrata, e di quanto emergerà dal confronto con le RSU e le OO.SS, il CUG e il Nucleo di Valutazione. A tal fine, si ritiene necessario attendere la stipula del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, prevista nel primo semestre del 2022, per rivedere le Linee Guida di concreta applicazione del lavoro agile in Ateneo.

Finalità della revisione delle Linee Guida è da un lato creare sufficiente massa critica all'interno dell'organizzazione nell'utilizzo del lavoro agile, dall'altro tenere in considerazione alcune sollecitazioni direttamente pervenute dai lavoratori che hanno sperimentato in questi mesi il lavoro agile in una logica di miglioramento *bottom up*.

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

- 1) consapevolezza che ogni struttura dell'Ateneo ha proprie specificità, di cui si cercherà di tener conto nell'applicazione del lavoro agile nel corso del triennio;

- 2) mantenere nella regolazione dello *smart working* il massimo livello di flessibilità consentita dalla norma, che consenta di adattare le esigenze del lavoratore a quelle dell'organizzazione anche in situazioni temporanee e contingenti:
- a) ad esempio, prevedere un massimo di giornate di lavoro fruibili in *smart working* su base anche plurimensile, garantendo il rispetto del vincolo della prevalenza del lavoro in presenza di ciascun dipendente come risultato della programmazione complessiva del semestre;
 - b) scelta flessibile dei giorni in cui effettuare lavoro agile, secondo un calendario concordato con il Responsabile della struttura;
 - c) particolare attenzione dovrà essere assicurata al diritto alla disconnessione;
 - d) la fascia e il numero di ore di reperibilità restano confermate con l'impegno di verificare, durante la fase di sviluppo, la possibilità di ridurre il numero di ore di reperibilità a beneficio di una maggiore responsabilizzazione e autonomia nell'organizzare il proprio lavoro da parte dei lavoratori anche con particolare attenzione alla possibilità di organizzare, da parte dei Responsabili, calendari di lavoro con cui siano assicurati i servizi all'utenza (anche da remoto) con i cosiddetti "sportelli virtuali";
 - e) valutazione dell'introduzione della possibilità di lavorare in maniera agile anche solo mezza giornata.

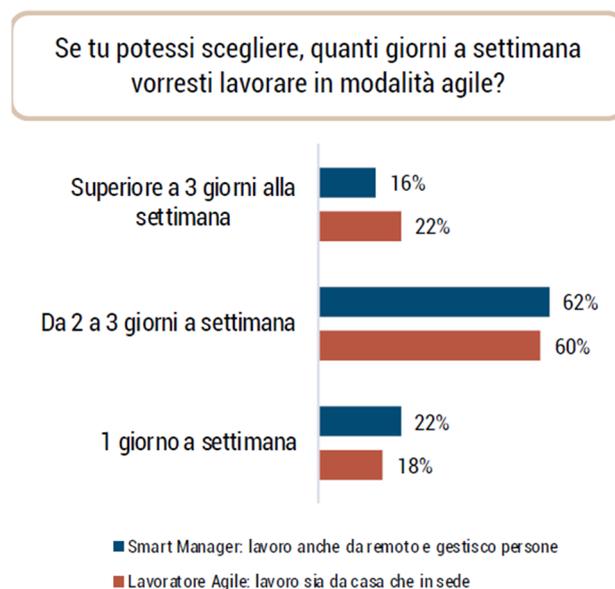


Figura 11 - Rielaborazione risultati survey 2020.

Se tu potessi scegliere come effettuare/modificare il lavoro agile in Cà Foscari, cosa faresti:



Figura 12 - Rielaborazione risultati survey 2020.

3) per quanto riguarda le scelte di sviluppo tecnologico e digitalizzazione, la survey ha evidenziato alcune criticità riferite all'efficacia degli strumenti tecnologici, che impongono all'Ateneo ulteriori investimenti in strumentazione tecnologica che possa abilitare il lavoro agile.



Quanto sei d'accordo con queste affermazioni considerando l'attuale condizione di lavoro a distanza:



Figura 13 - Rielaborazione risultati survey 2020.

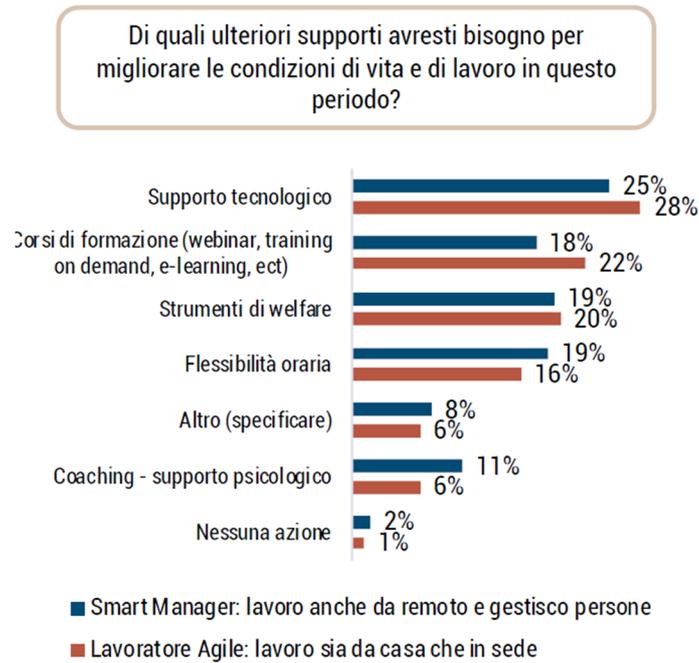


Figura 14 - Rielaborazione risultati survey 2020.

- 4) proseguire con gli interventi di formazione per il personale dirigente e per il personale tecnico-amministrativo già iniziati nel 2019/2020;
- 5) Nell'ambito delle attività relative alla formazione e al fine di accompagnare la trasformazione digitale prevista dal POLA, Ca' Foscari ha aderito all'iniziativa "Competenze digitali per la PA", promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020; l'iniziativa punta al consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici, con l'obiettivo di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella pubblica amministrazione; l'avvio del progetto sperimentale ha previsto *in primis* il test di autoverifica delle competenze digitali, e servirà nel corso dei prossimi mesi a indirizzare interventi di formazione tesi a migliorare le conoscenze dei dipendenti.

3.2.1.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

In questa sezione sono descritti i soggetti coinvolti, il ruolo e le strutture funzionali alla redazione e all'attuazione del POLA.

Si sottolinea fin d'ora che la responsabilità del POLA non può essere attribuita esclusivamente alla direzione competente per la gestione del personale, che può fungere sicuramente da cabina di regia, ma la predisposizione e l'attuazione del Piano sono frutto di un impegno collegiale di una pluralità di soggetti secondo le rispettive competenze e funzioni.

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e, in particolare, nella programmazione e nel monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai Dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di *leadership* caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati.

SOGGETTO	PREDISPOSIZIONE E ADOZIONE POLA	ATTUAZIONE POLA
Governance dell'Ateneo (DG e CDA)	Definizione indirizzi e linee guida per lo sviluppo dello <i>smart working</i> . Approvazione del POLA quale allegato del Piano delle Performance.	Verifica/monitoraggio attuazione del POLA e approvazione successivi aggiornamenti. Valutazione di impatto dello SW su Performance e adeguamento Piano.
Dirigente ARU con supporto di Dirigente ASIT e Dirigente APPS	Progettazione modello SW, predisposizione del POLA, coordinamento e supporto specialistico per introduzione a regime.	Predisposizione fattori abilitanti per messa a regime dello <i>smart working</i> . Verifica sullo stato di attuazione e sugli esiti prodotti. Adeguamento delle pratiche e degli strumenti introdotti. Gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo. Aggiornamento del POLA.
Ufficio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (ARU)	Predisposizione piano formativo a supporto del lavoro agile.	Attuazione piano formativo supporto al lavoro agile.
Dirigenti e Segretari di Dipartimento e di Centro	Confronto e condivisione con DG HR manager, IT manager e Dirigente APPS in merito alla definizione del modello di <i>smart working</i> . Individuazione delle attività che possono essere svolte in modalità agile e dei lavoratori da avviare a modalità di lavoro agile, definizione per ciascun lavoratore/lavoratrice delle priorità.	Gestione con i lavoratori della Struttura finalizzato alla messa a regime dello <i>smart working</i> , con possibile delega ai capi ufficio per i lavoratori che riportano a questi. monitoraggio costante in itinere ed ex post degli obiettivi di breve-medio termine e verifica del conseguimento degli stessi.
Organizzazione Sindacali	Confronto e acquisizione di elementi per la definizione del modello di <i>smart working</i> (non oggetto di contrattazione).	Confronto su stato di attuazione del POLA.
CUG	Confronto sul POLA con particolare riferimento alle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.	Confronto su stato di attuazione e relative valutazioni. Formulazione di proposte migliorative.
Nucleo di Valutazione (nella sua funzione di OIV)	Parere su modifiche da apportare al SMVP in relazione alla valutazione individuale (set di comportamenti dello SW e <i>Smart manager</i>).	Confronto su stato di attuazione del piano di attuazione e relative valutazioni. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento.
Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)	Nella redazione del POLA il suo apporto è fondamentale in quanto la sua visione e le sue afferenze sono indispensabili per definire la strategia di sviluppo dei sistemi IT.	Confronto su stato di attuazione Elaborazione di possibili proposte di miglioramento.
Lavoratori/lavoratrici	Partecipazione a indagine per individuare gli elementi essenziali per costruire, Policy e individuare fabbisogni formativi (questionari, interviste, focus Group).	Interazione con i dirigenti/ruoli intermedi nella definizione di obiettivi e modalità di lavoro. Partecipazione alla formazione continua in materia di Lavoro Agile.

Tabella 30 - Soggetti e predisposizione-adozione-attuazione POLA.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.3.1 Piano triennale di fabbisogno del personale 2022-2024 e programmazione 2021

3.3.1.1 Premessa

Il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale viene redatto ai sensi della normativa sotto indicata e ha come orizzonte temporale il triennio 2022-2024.

Con il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale viene definita l’allocazione definitiva delle risorse per il reclutamento di personale relativamente all’anno di programmazione 2021. Il contingente assunzionale per l’anno 2021 è stato infatti comunicato all’Ateneo solo a settembre, in attuazione del D.M. n. 1096 del 24/09/2021.

Anche l’assegnazione di competenza dell’anno 2021 potrà quindi supportare gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026, tenuto conto dei vincoli del quadro normativo vigente, del *turnover* derivante dalle cessazioni e delle risorse finanziarie dell’Ateneo.

Il Piano offre inoltre un’analisi storica delle dinamiche che hanno caratterizzato le politiche in tema di reclutamento di personale negli ultimi anni a decorrere dal 2015.

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

3.3.1.2 Riferimenti normativi

Il Piano è stato predisposto in coerenza con l’art. 4, c. 2, del D.Lgs. n. 75/2017 “Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”, secondo il quale “Allo scopo di ottimizzare l’impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell’articolo 6-ter¹⁴”.

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

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
L. n. 240/2010	“Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario”.
D.Lgs. n. 49/2012	“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall’articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal comma 1, lettere b) e c), secondo i principi normativi e i criteri direttivi stabiliti al comma 4, lettere b), c), d), e) ed f) e al comma 5”.
D.L. n. 95/2012, convertito dalla L. n. 135/2012	“Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario”.
Decreto Interministeriale n. 924/2015	“Piano reclutamento di ricercatori di tipo b)”.
DM n. 78/2016	“Piano straordinario 2016 per il reclutamento ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010”.
D.Lgs. n. 75/2017	“Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.

¹⁴ “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche”, pubblicato in Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018.

Riferimenti normativi e atti di indirizzo	Oggetto
L. n. 145/2018	"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021".
DM n. 168/2018	"Piano straordinario 2018 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010".
D.L. n. 162/2019, convertito dalla L. n. 8/2020	"Disposizioni urgenti in materia di proroga di termini legislativi".
DM n. 204/2019	"Piano straordinario 2019 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010".
DM n. 742/2019	Vedasi specifico DM MUR.
L. n. 178/2020	"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023".
D.L. n. 34/2020 convertito dalla L. n. 77/2020	"Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".
D.L. n. 76/2020 convertito dalla L. n. 120/2020	"Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale".
DM n. 83/2020	"Piano Straordinario 2020 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, Comma 3, Lettera B) della Legge 240/2010".
DM n. 84/2020	"Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale".
DM n. 856/2020	"Secondo Piano Straordinario 2020 per il reclutamento di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della Legge 240/2010".
DM n. 925/2020	Vedasi specifico DM MUR.
DPCM del 24 giugno 2021	"Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023".
DM n. 1096/2021	Vedasi specifico DM MUR.
DM n. 1062/2021	Vedasi specifico DM MUR.

Tabella 31 - Quadro normativo in materia di facoltà assunzionali.

3.3.1.3 Analisi storica consistenza organico (2015-2021)

Al fine di disporre di un quadro complessivo utile alla programmazione, vengono di seguito riportati i dati del personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno a decorrere dal 2015 al 2021 (dati aggiornati al 01/12/2021) suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e CEL.

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

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

Come si può notare dalle tabelle e dai grafici di seguito riportati, l'organico del personale docente e ricercatore è progressivamente aumentato dal 2015 al 2021, arrivando a superare abbondantemente al 01/12/2021 le 600 unità. Questo grazie soprattutto ai Piani Straordinari di reclutamento di ricercatori ex art. 24, c. 3, lett. a) e b), a valere su fondi ministeriali e su fondi di Ateneo e grazie a una politica di reclutamento di soggetti esterni all'Ateneo.

Nel triennio 2018-2020 la percentuale dei posti disponibili di professore di ruolo destinati alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio come professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca (ovvero alla chiamata di cui all'art. 7, c. 5-bis) ovvero iscritti a corsi universitari a Ca' Foscari ha toccato il 40%, a fronte di un limite minimo del 20% previsto dalla L. n. 240/2010.

Ruolo	Assunti (A)	Di cui Assunti Esterni (B)	Punti Organico Assunti (C)	Di cui Punti Organico Assunti Esterni (D)	Percentuale (D/C)
Docenti	166	34	55,84	22,51	40,00% (*)
Ricercatori	1	1	0,00	0,00	
Tecnici-Amministrativi	121	66	28,10	14,75	
Totale	288	101	83,94	37,26	

Tabella 32 - Percentuale di assunzioni di esterni per il personale dell'Ateneo nel triennio 2018-2020. *Dato al 01/12/2021. Fonte: Proper.

Anno	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori universitari	Assistenti	Totale ricercatori a TD	TOTALE
2015	130	223	104	1	41	499
2016	129	223	96	1	96	545
2017	136	204	90	1	72	503
2018	135	217	77		133	562
2019	136	239	66		146	587
2020	159	247	50		139	595
2021*	173	254	46		155	628

Tabella 33 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore (totale) dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: Proper e ARU.

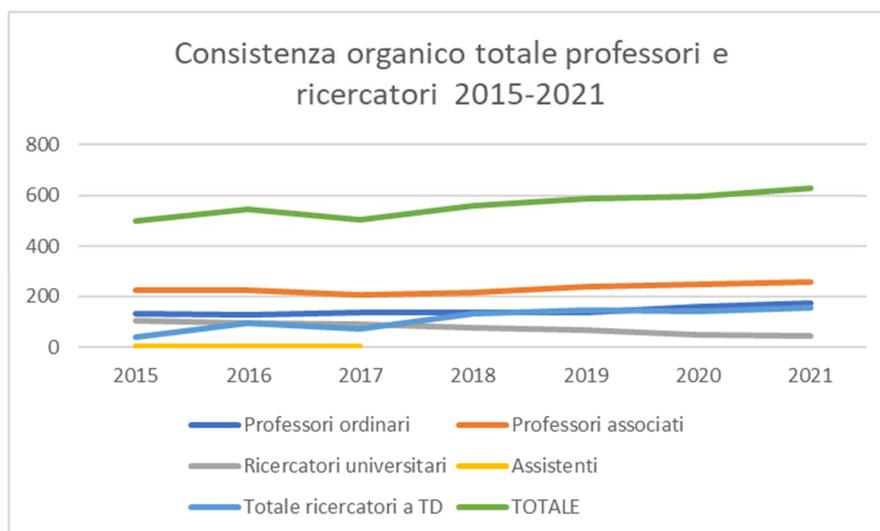


Figura 15 - Andamento organico professori e ricercatori di ruolo dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: Proper e ARU.

L'analisi dell'andamento delle consistenze per ruolo mostra come la categoria dei ricercatori universitari sia in progressivo esaurimento (sia per cessazione che per passaggio al ruolo di professore associato anche in esito ai Piani Straordinari riservati agli RU del 2019 e 2020) e, per contro, come siano in costante crescita le consistenze di professori ordinari, passati da 130 a 173 (dato al 01/12/2021), e dei professori associati, che da 223 unità arrivano al numero di 254 unità.

Anno	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori universitari	Assistenti	TOTALE
2015	130	223	104	1	458
2016	129	223	96	1	449
2017	136	204	90	1	431
2018	135	217	77		429
2019	136	239	66		441
2020	159	247	50		456
2021*	173	254	46		473

Tabella 34 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore di ruolo dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

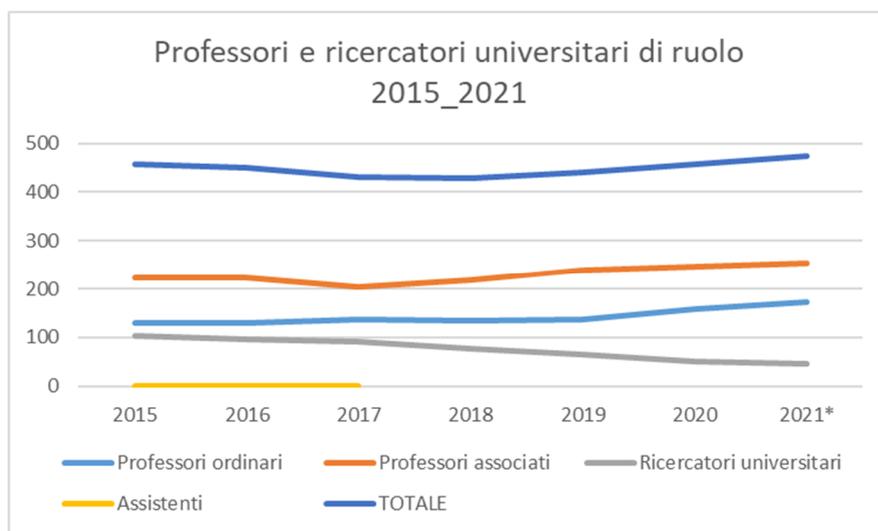


Figura 16 - Consistenza al 31/12 del personale docente e ricercatore di ruolo dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

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

Anno	Ricercatori TD lettera a)	Ricercatori TD lettera b)	Totale ricercatori a TD
2015	30	11	41
2016	10	28	38
2017	21	51	72
2018	62	71	133
2019	63	83	146
2020	63	76	139
2021*	53	102	155

Tabella 35 - Consistenza al 31/12 dei ricercatori a tempo determinato dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

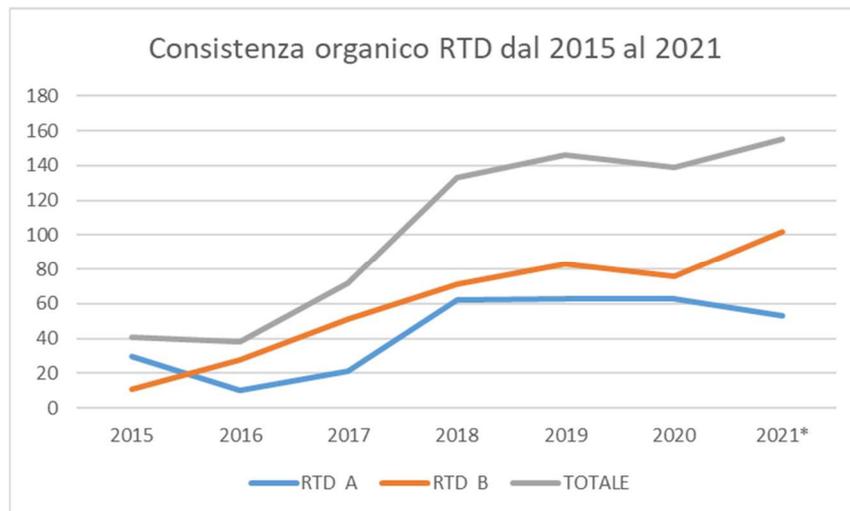


Figura 17 - Consistenza al 31/12 dei ricercatori a tempo determinato dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU

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

Risultano rispettati al 01/12/2021 tutti i parametri previsti dal documento di indirizzo alla programmazione:

- il parametro relativo alla consistenza dei professori ordinari (art. 2, c. 2, lett. a): n. di Professori ordinari inferiore al 50% del totale dei professori) al 01/12/2021 è pari al 40,52%;
- quello relativo al reclutamento di ricercatori a tempo determinato lettera b) in rapporto al reclutamento di professori ordinari realizzato nello stesso periodo (art. 2, c. 2, lett. b) pari a n. 50 unità di RTDB reclutati vs n. 19 unità di professori ordinari reclutati alla stessa data, risulta essere ampiamente rispettato;
- il parametro relativo alla consistenza dei ricercatori a tempo determinato lettera a) in rapporto ai professori (art. 2, c. 2, lett. c) che nel triennio dovrà essere almeno pari al 10%) è attualmente superiore al 10%, essendo pari al 12,41%.

3.3.1.3.b Consistenza organico personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo è complessivamente aumentato nel periodo di riferimento, anche se in misura percentuale inferiore al personale docente. In particolare, l'aumento è da attribuirsi a un maggior ricorso a personale con contratto a tempo determinato, che è passato da 38 unità del 2015 a 101 unità in servizio al 01/12/2021. L'andamento della consistenza del personale di ruolo vede un aumento decisamente più contenuto, pari a 7,5% dal 2015 al 2021.

Ruolo		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Dirigenti	DG	1	1	1	1	1	1	1
	Dir t. ind.	7	6	7	7	7	7	7
	Dir t. det.	1	1	1	1	1		1
Totale		9	8	9	9	9	8	9
Personale T.A. a tempo indeterminato	B	72	72	71	71	68	65	56
	C	280	277	272	290	287	297	311
	D	129	129	132	140	141	143	149
	EP	33	32	31	31	33	36	37
Totale		514	510	506	532	529	541	553
Personale T.A. a tempo determinato	C	36	52	60	44	62	53	81
	D	2	4	18	20	19	18	13
	Tecnologi		4	4	6	10	8	7
Totale		38	60	82	70	91	79	101
Totale complessivo		561	578	597	611	629	628	663

Tabella 36 - Consistenza al 31/12 del personale tecnico-amministrativo dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

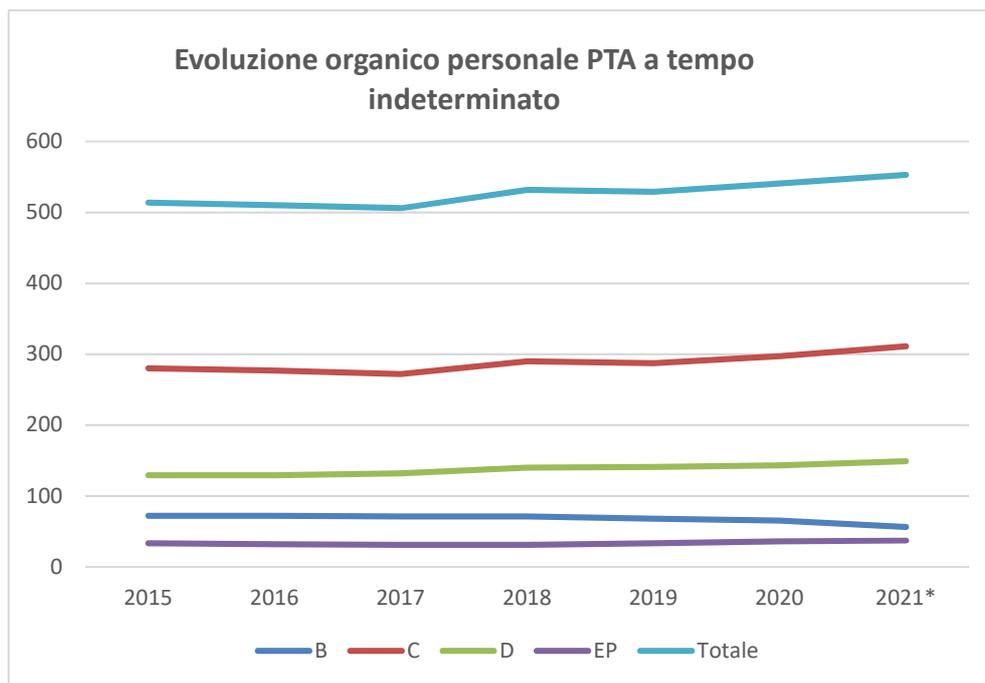


Figura 18 - Evoluzione organico personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

L'analisi della consistenza del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato mostra invece un andamento annuo con oscillazioni numeriche anche significative; l'aumento è sul periodo di riferimento, sia in termini assoluti che in misura percentuale, significativo: +63 unità, pari a circa il 165% di aumento rispetto alla consistenza del 2015.

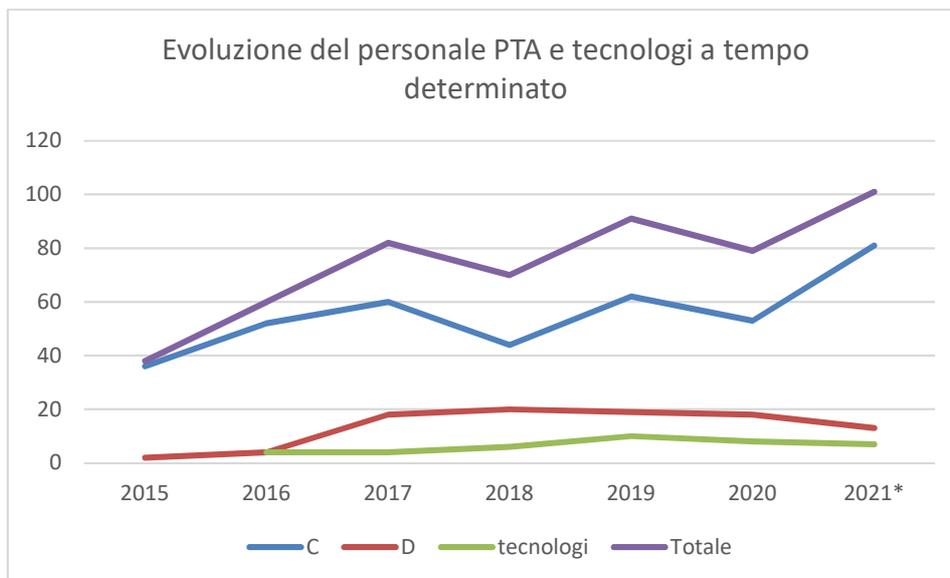


Figura 19 - Evoluzione del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato dal 2015 al 2021*. *Dato al 01/12/2021. Fonte: ARU.

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

L'analisi della consistenza dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) nel periodo considerato (2015-2021) mostra una crescita abbastanza contenuta in termini totali (da 79 a 82 unità) anche a seguito dell'introduzione del numero programmato nei corsi di lingua. Il dato più significativo è il netto incremento nel 2021 dei CEL con contratto a tempo indeterminato e la corrispondente contrazione del personale assunto a tempo determinato, frutto dell'investimento effettuato dall'Ateneo sulla categoria grazie alle risorse assunzionali straordinarie vincolate proprio alla stabilizzazione di posizioni ormai divenute strutturali.

Ruolo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
CEL Tempo ind.	50	51	52	54	53	55	67
CEL Tempo det.	29	25	27	26	33	32	15
Totale	79	76	79	80	86	87	82

Tabella 37 - Consistenza al 31/12 dei collaboratori ed esperti linguistici dal 2015 al 2021*. *Dati al 01/12/2021. Fonte: ARU.

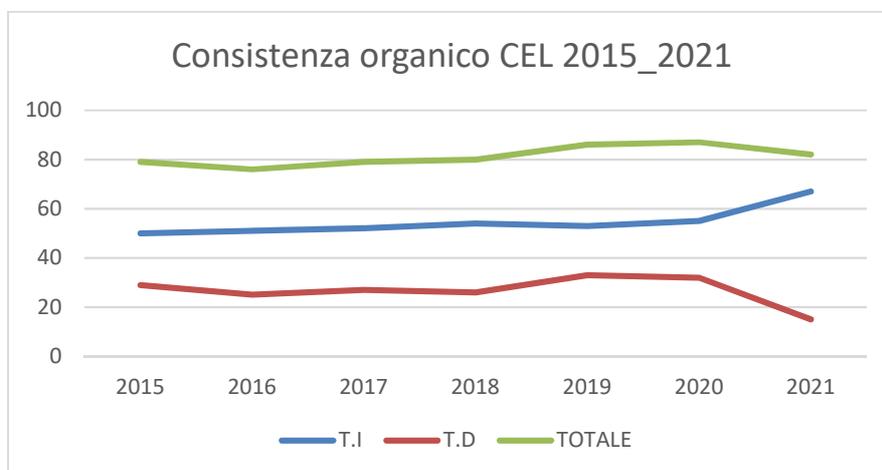


Figura 20 - Evoluzione organico dei CEL (tempo determinato e indeterminato) dal 2015 al 2021*. *Dati al 01/12/2021. Fonte: ARU.

3.3.1.4 Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali

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

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

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

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

- 1 Professore I fascia = 1 p.o.;
- 1 Professore II fascia = 0,7 p.o.;
- 1 Ricercatore tipo b) = 0,5 p.o.;
- 1 Ricercatore tipo a) = 0,4 p.o.

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

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

Si riporta di seguito l'analisi delle cessazioni del personale dal 2020 al 2023 per categoria di personale valorizzato in termini di punti organico liberati.

Turn over per PDOC, PTA e CEL		2020	2021	2022	2023
p.o. generati da cessazioni dell'anno - stima al 01/12/2021	DOCENTI (PO, PA e RU)	16,03	11,3	7,7	5,7
	CEL	0,6	0,2	0,2	0,8
	PTA	7,15	8,4	4,95	1
	TOTALE	23,78	19,9	12,85	7,5

Tabella 38 - Turn over personale 2020-2023. Fonte: ARU.

Come noto, le cessazioni liberano disponibilità in termini di punti organico nell'anno successivo a quelle in cui si verificano; pertanto, si stima che le capacità assunzionali ordinarie, nella previsione di una percentuale di riassegnazione del 100% del *turn over*, a disposizione per la programmazione nel triennio di riferimento della programmazione (2022-2024), possa essere la seguente, suddivisa per categoria.

Anno riferimento programmazione	2022	2023	2024	
Percentuale stimata di assegnazione	100%	100%	100%	
Stima assegnazione per ogni singolo anno (cessazioni anno precedente * percentuale di riassegnazione pari al 100%)	19,9	12,85	7,5	
	DOCENTI (PO, PA e RU)	11,3	7,7	5,7
	CEL	0,2	0,2	0,8
	PTA	8,4	4,95	1
Totale stima risorse disponibili per programmazione 2022-2024	19,9	12,85	7,5	

Tabella 39 - Stima risorse disponibili per la programmazione del triennio 2022-2024. Fonte: ARU.

Si offre di seguito un'analisi del quadro di riferimento delle risorse a disposizione relative all'anno 2021. Le disponibilità assunzionali sono infatti state definitivamente attribuite all'Ateneo con il DM n. 1096 del 24/09/2021, che ha provveduto a un'assegnazione complessiva pari a 29,06 punti organico a fronte di un

turn over pari a 23,78 punti organico. L'assegnazione aggiuntiva in termini percentuali risulta quindi essere pari al 22% del *turn over* dell'Ateneo. La quota premiale riconosciuta per il 2021 risulta ancora importante e derivante dal fatto che Ca' Foscari mantiene un valore I.S.E.F. tra i più alti del sistema (1,30) e un indicatore di spese di personale contenuto pari a 61,02%, seppure in crescita rispetto all'anno 2019 (59,54%).

Nella deliberazione n. 19/2019 dell'8 marzo 2019, il Consiglio di Amministrazione aveva stabilito che le risorse ordinarie derivanti dal *turn over* (compresa la quota aggiuntiva) venissero distribuite secondo il principio della restituzione a ciascuna delle macro componenti del personale dei punti organico generati dal rispettivo *turn over*. Nella tabella che segue sono dettagliate pertanto le disponibilità assunzionali in punti organico per ciascuna categoria di personale, che tiene conto dei punti organico aggiuntivi attribuiti con i criteri sopra richiamati. Nella ripartizione dei p.o. per il 2021, per la componente docente residuano ancora da distribuire con il nuovo modello quota parte delle risorse del 2020 (rif. Delibera n. 155/2020). Per il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e CEL, invece, verranno distribuite anche le risorse straordinarie di cui al DM n. 925/2020, che sono state vincolate interamente a stabilizzazioni di personale TA e CEL.

	p.o. turn over 2020 categoria	% generazione di <i>turn over</i>	Assegnazione aggiuntiva per categoria	Residuo ancora da distribuire delibera CdA n. 155/2020	Totale assegnazione definitiva
DOCENTI (PO,PA,RU e RTD)	16,03	67,41	3,56	2,47	22,06
PTA e CEL	7,75	32,59	1,72		9,47
Totale risorse disponibili per programmazione 2021	23,78	100,00	5,28	2,47	31,53

Tabella 40 - Risorse totali disponibili per la programmazione 2021. Fonte: ARU.

3.3.1.5. Linee guida nella programmazione del personale docente e ricercatore

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

Il nuovo modello di riparto prevede in sintesi di:

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

Per tutte le specifiche di dettaglio si rinvia alla citata deliberazione del Consiglio di Amministrazione.

Le risultanze del modello con l'assegnazione annuale delle disponibilità assunzionali per ciascun Dipartimento verranno comunicate ai Direttori al fine di procedere con la programmazione delle posizioni da bandire in relazione alle strategie perseguite e in coerenza con gli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo.

Relativamente all'utilizzo che i Dipartimenti faranno dei punti organico assegnati, si precisano fin d'ora alcuni criteri vincolanti:

- 1) nella programmazione dipartimentale i Dipartimenti saranno tenuti a rispettare, limitatamente al triennio di programmazione 2021-2023, i criteri di indirizzo della programmazione del personale universitario così come stabiliti nel DPCM 24/06/2021, con riferimento al Dipartimento stesso (art. 2, c. 2, lett. a), b) e c));
- 2) i punti organico necessari alla *tenure track* dei ricercatori ex art. 24, c. 3, lett. b), già assunti e che matureranno il triennio nel corso del 2021 e nel triennio 2022-2024 saranno prelevati direttamente a valere sulle disponibilità assegnate a ciascun Dipartimento nell'anno di maturazione della *tenure*.

A tal proposito, la tabella di seguito riportata espone in termini di punti organico i vincoli derivanti dalla necessità di accantonare il costo del passaggio ad associato (0,2). Le *tenure* di eventuali ricercatori assunti sulla quota strategica graveranno sulla stessa, salvo diverse determinazioni assunte al momento della chiamata.

	2021	2022	2023	2024
p.o. destinati a personale docente	22,06	11,3	7,7	5,7
p.o. per <i>tenure</i>	5,8	5	2,6	9,8
p.o. a disposizione per programmazione	16,26	6,3	5,1	-4,1

Tabella 41 - Impatto delle *tenure* da vincolare per RDTB in servizio. Fonte: ARU.

In coerenza con quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 22/2021 del 12/03/2021, rimangono infine ancora in disponibilità dell'Ateneo i punti organico (n. 9 p.o.) che si sono liberati imputando al 2° piano straordinario ricercatori (DM n. 856/2020) le 18 posizioni relative alla programmazione già deliberata dagli Organi.

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

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

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

L'andamento di tale rapporto è visibile nel grafico seguente.

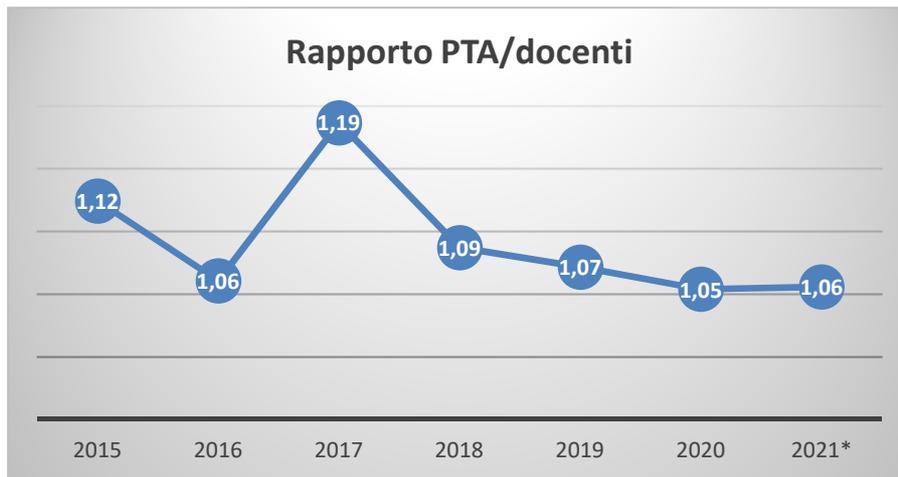


Figura 21 - Rapporto personale tecnico-amministrativo/docenti. Fonte: ARU.

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

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

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

- 1) mantenimento dell'organico delle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, provvedendo alla copertura delle posizioni vacanti derivanti dalle cessazioni di personale; per meglio comprendere l'allocatione delle risorse assunzionali in coerenza con questo principio, si evidenzia, con l'aiuto della tabella che segue, come la maggior parte delle cessazioni relative all'anno 2021 e previste negli anni 2022-23 hanno riguardato e riguarderanno personale in servizio presso l'Amministrazione Centrale;

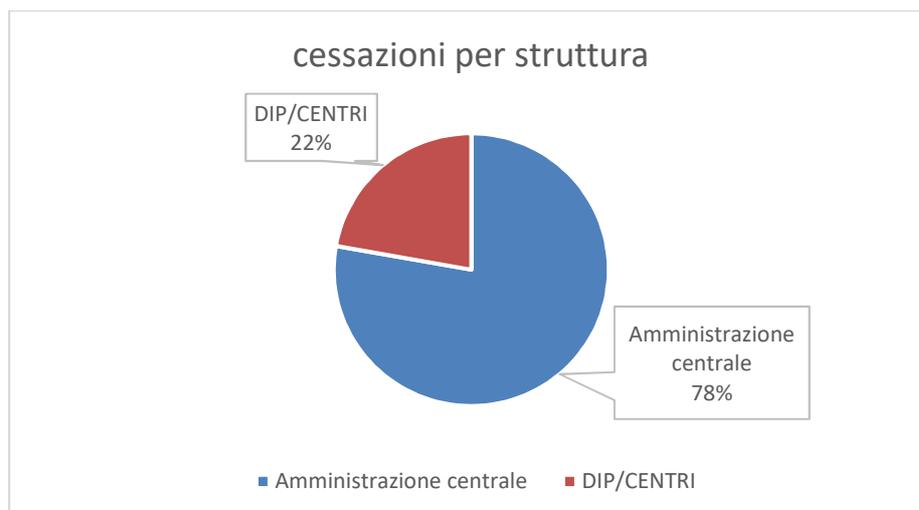


Tabella 42 - Cessazioni di personale tecnico-amministrativo per struttura (amministrazione centrale/dip.centri). Fonte: ARU.

- 2) utilizzare le risorse del DM n. 925/2020 e le altre risorse che saranno messe a disposizione nel triennio per la stabilizzazione di personale a tempo determinato, compresi coloro che possiedono o matureranno i requisiti previsti dall'art. 20, c. 1, del D.Lgs. n. 75/2017 anche per l'anno di

- programmazione 2022; a tal fine, uno degli obiettivi principali del Piano è quello di ridurre il ricorso al personale tecnico-amministrativo a tempo determinato; si ricorda che nell'ambito della programmazione triennale MUR (PRO3) è stato previsto uno specifico obiettivo di miglioramento del rapporto tra personale a tempo determinato e tempo indeterminato a favore di quest'ultimo;
- 3) soddisfare prioritariamente le richieste pervenute dai Dipartimenti con l'attribuzione di punti organico a valere sulla programmazione degli anni 2021 e 2022, in modo che le strutture dipartimentali possano procedere fin da subito al reclutamento del personale necessario al supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione;
 - 4) provvedere a un piano di potenziamento del personale tecnico-scientifico dei Dipartimenti di area scientifica con un'assegnazione di punti organico dedicata al fine di rispondere efficacemente alle necessità di supporto della didattica e di ricerca nei laboratori scientifici;
 - 5) valorizzare le professionalità interne attraverso le progressioni di carriera che saranno effettuate nel rispetto della normativa vigente e di quanto previsto nel prossimo contratto collettivo nazionale. Nelle attribuzioni per ciascuna area sono state previste anche attribuzioni di differenziali per *up grade* di personale già in servizio;
 - 6) le modalità di copertura delle posizioni e le priorità di reclutamento saranno definite di volta in volta con proprio Decreto di autorizzazione dal Direttore Generale e terranno conto dei vincoli derivanti dalle disposizioni di legge e della copertura finanziaria;
 - 7) flessibilità nell'attuazione del presente Piano: il Direttore Generale potrà apportare alla programmazione del personale tecnico-amministrativo le modifiche necessarie per far fronte a situazioni imprevedibili e per rispondere al meglio alle necessità di tutte le strutture dell'Ateneo.

3.3.1.7 Programmazione PTA e CEL 2021 (autorizzatoria) e triennio 2022-2024 (previsione)

Il Direttore Generale e l'Area Risorse Umane hanno provveduto, nei mesi scorsi, a incontrare tutti i Responsabili delle strutture, al fine di definire necessità e priorità di reclutamento. Ne discende il dettaglio riassunto nella tabella che segue. La programmazione si intende definitiva per quanto riguarda l'anno 2021 dal momento che i punti organico risultano già spendibili. Le assegnazioni dettagliate per singola struttura si intendono al lordo di assunzioni già effettuate in via d'urgenza o di mobilità interne tra strutture già perfezionate nei mesi scorsi.

Struttura	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	TOT
AAI	0,5	0,5	0	0,5	
ABIF	0,3	0,8	0,05	0,3	
ACPIC	1	0,55	0,55	1	
ADISS	2,05	2,8	0,9	2,85	
APPS	0,3	0,9	0,4	0	
ARIC	0,3	0	0,6	1,15	
ARU	0,8	0,75	0,65	0,55	
ASIA	0,8	0,8	1,2	0,25	
ASIT	0,25	0,85	0,3	1,05	
SBA	0,6	0,75	1,1	0,5	
CLA	0,25	0,25	0	0,5	
STAFF Direzione Generale	0,25	0	0,35	0,5	
Totale Amministrazione Centrale	7,4	8,95	6,1	9,15	31,6
CFSIE	0	0,25	0	0	
CESA	0,55	0,1	0		
COLLEGIO INTERNAZIONALE	0	0	0	0,3	
CIS	0,25	0,25	0	0	

Struttura	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	TOT
SELISI	0	0,25	0		
DEC	0,55	0,3		0,6	
DFBC	0,5	0,3	0,25		
DMAN	0,8	0,6			
DAIS	1,05	0,3	0,3		
DSMN	1,05	0,65			
DSLCC	0,5	0,25			
DSAAM	0,5	0,05	0,25	0,25	
DSU	0,5	0,1	0,5		
Totale Dipartimenti e centri	6,25	3,4	1,3	1,15	12,1
Totale programmazione pta	13,65	12,35	7,4	10,3	43,7

Tabella 43 - Punti organico assegnati alle strutture anno 2021 (autorizzatorio) e triennio 2022-2024 (previsione).

	2021	2022	2023	2024	Totale
Totale p.o. destinati a personale PTA	15,28	8,4	4,95	1	
P.o. programmazione	13,65	12,35	7,4	10,3	
	1,63	-3,95	-2,45	-9,3	-14,07

Tabella 44 - Quadro d'insieme complessivo della programmazione personale tecnico-amministrativo. Fonte: ARU.

Per la copertura della programmazione come sopra proposta, rispetto ai p.o. stimati derivanti dal *turn over* sono necessari ulteriori 14,07 punti organico, che si ipotizza potranno trovare copertura in termini di punti organico sulle future assegnazioni straordinarie di risorse. Importante è sottolineare che il piano risulta già finanziato nel Bilancio di Previsione 2022-2024.

Infine, per i Collaboratori ed Esperti Linguistici le risorse disponibili alla programmazione per gli anni 2021 e per il triennio 2022-2024 sono le seguenti.

	2021	2022	2023	2024	Totale
Totale p.o. destinati a CEL	3,80	0,2	0,2	0,8	5

Tabella 45 - Risorse disponibili per la programmazione dei CEL.

Le disponibilità del 2021 (per la maggior parte derivanti dall'assegnazione straordinaria a valere sul DM n. 925/2020) sono già in parte state utilizzate per la stabilizzazione di posizioni a tempo determinato.

3.3.1.8 Copertura finanziaria

Per la copertura finanziaria del presente Piano assunzionale si rinvia alla relazione illustrativa al Bilancio di Previsione 2022-2024.

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Piano di sviluppo delle competenze del PTA 2022-2024 - S I N A P S I

3.4.1.1 Presentazione del Piano

3.4.1.1.a Perché s i n a p s i ?

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

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

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

Il Piano di sviluppo delle competenze del PTA vuole essere un piano sinaptico che, partendo dalla fotografia della situazione nel biennio 2020-2021, traccia le prospettive di nuovi apprendimenti del personale tecnico-amministrativo per il triennio 2022-2024, con un *focus* più specifico sulle attività formative per l’anno 2022. In quest’ottica, garantendo da un lato continuità e coerenza con quanto realizzato nei precedenti piani formativi e dall’altro lato innovazione ed eterogeneità disciplinare verso il futuro, e in considerazione degli emergenti bisogni organizzativi, professionali e individuali connessi all’organizzazione ibrida e agile, l’Ufficio Organizzazione e Sviluppo RU/ARU propone un Piano triennale di sviluppo delle competenze che intende, appunto, rappresentare un tangibile supporto alla crescita del personale e all’organizzazione agile che caratterizza e caratterizzerà l’Ateneo nel prossimo futuro.

3.4.1.1.b Contesto di riferimento

Il Piano di sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo – parte integrante del più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – è 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;
- Statuto di Ateneo;
- Piano Strategico 2021-2026.

Il PIAO, integrando diversi documenti di programmazione dell’Ateneo, darà quindi attuazione al Piano Strategico 2021-2026.

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

Attraverso la formazione si agisce sugli elementi *hard* e *soft* dell’organizzazione.

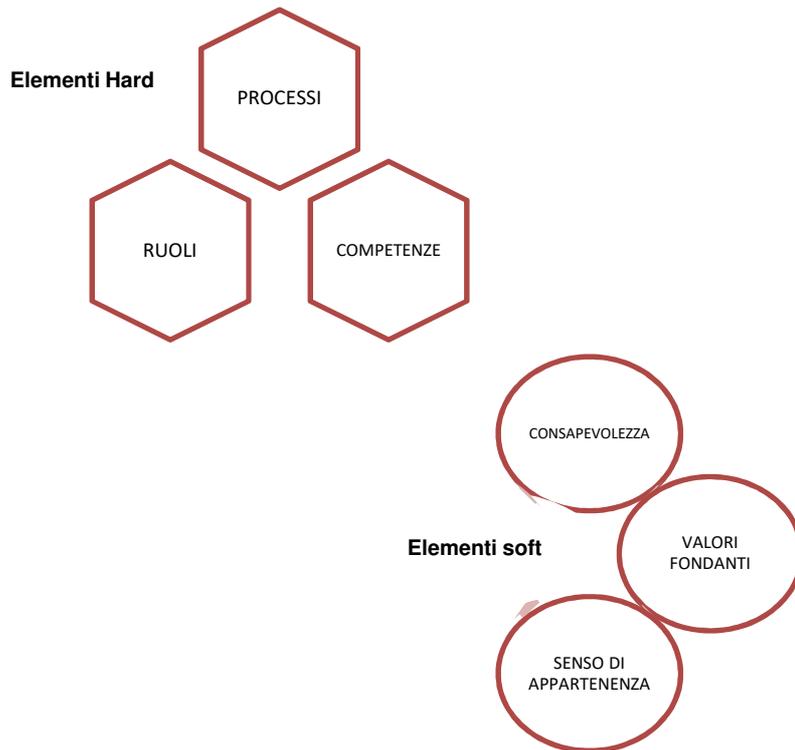


Figura 22 - Elementi *hard* e *soft* dell'organizzazione su cui agisce la formazione.

3.4.1.1.c Target

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

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

3.4.1.1.d Stato dell'arte: alcuni indicatori

Si riportano di seguito alcuni indicatori relativi alle attività di formazione realizzate nel biennio 2020-2021. L'emergenza epidemiologica ha imposto la rimodulazione della programmazione inizialmente prevista adottando esclusivamente tecnologie da remoto. I dati relativi al 2021 non sono ancora definitivi.

Indicatori della formazione	2020	2021*
Ore fruite dal PTA	13.680	15.527
Budget impegnato per attività formative (<i>in house</i> , formazione esterna)	€ 215.334,60	€ 181.170,00
Formazione obbligatoria	€ 23.642,00	€ 48.720,00
Missioni correlate alla formazione	€ 3.477,00	€ 1.103,00
N. PTA coinvolto in corsi di formazione	606	512
% coinvolgimento del PTA	97%	78%
Ore formazione pro-capite per partecipante	22,57	30,32

*Dati non definitivi

Tabella 46 - Indicatori delle attività formative 2020-2021.

3.4.4.2 Linee di sviluppo delle competenze del Personale nel triennio 2022-2024

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

#coordinamento #interdipendenza #relazione #macroprocessi #capitaleumano #valorifondanti #appartenenza #knowledgenetwork
#digitalawareness #organizzazione #snella #razionale #organizzazionecheapprende #autonomia #nuovecompetenze
#disconnessione #performance #equilibriovitalavoro #10anniriforma #complessitaistituzionale #semplificazione
#snellimentoamministrativo #menoregolamenti #statuto #coesione

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

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

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

In linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo¹⁵, la Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile inserita nel Piano Strategico 2021-2026 individua nel *“potenziamento della learning agility la chiave per uno sviluppo professionale continuo che permetta la valorizzazione della comunità cafoscarina grazie ad una governance formativa partecipata”*.

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

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

¹⁵ Art. 2 (Missione dell'Università) c. 5: *Valorizza le professionalità e le competenze presenti al suo interno*. Art. 3 c. 12: *L'Università cura e incentiva l'aggiornamento professionale e la formazione continua del proprio personale tecnico e amministrativo, anche organizzando specifici corsi, e assicurandone una collocazione funzionale che, nel rispetto delle normative vigenti, riconosca le professionalità specifiche e ne valorizzi l'apporto*.

3.4.4.2.b Rispetto alla Strategia 2026 Fattori Strategici Abilitanti Trasversali

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

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

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

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

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

Un buon inserimento è lo strumento principale per fornire supporto e opportunità per lo sviluppo personale e professionale della persona e, nel *Welcome Toolkit*, verranno strutturati dei percorsi di base che comprendono:

1. gli obblighi formativi, previsti dalla normativa vigente: corsi *e-learning* in ambito sicurezza o su tematiche quali privacy, trasparenza e anticorruzione;
2. 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 neo assunto in percorsi di inserimento riguardanti pacchetti di formazione per area professionale; a titolo di esempio, per il personale dell'area amministrativo-contabile si potrà prevedere la gestione del protocollo informatico Titulus, le nozioni di base dell'applicativo U-Gov-Contabilità, le tecniche per predisporre un documento amministrativo.

Le linee di sviluppo delle competenze relative al triennio 2022-2024 prevedono, coerentemente con l'azione *Promuovere logiche di diversity/age management* del Piano Strategico, l'impegno (o "impulso" in termini sinaptici) per la promozione di un contesto organizzativo più inclusivo.

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

Avviare un progetto di tale portata significa, *in primis*, effettuare un'analisi del vissuto di tutto il personale dell'Ateneo. Con il supporto di professionisti si co-costruirà uno strumento di indagine strutturato per raccogliere le percezioni di *diversity management* e definire possibili linee di azione.

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

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

- autonomia operativa, volta a potenziare i livelli di responsabilizzazione del personale alla luce della modalità di organizzazione ibrida del lavoro;

- apprendimento auto-diretto, tramite il quale il personale è gestore attivo del proprio apprendimento anche al di fuori di uno specifico corso formativo.

3.4.4.3 Le azioni formative del 2022

La prima annualità del Piano di sviluppo delle competenze 2022-2024 costituisce il Piano Formativo 2022.

Il Piano del 2022 è stato predisposto tenendo in considerazione i due approcci connessi al fabbisogno formativo:

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

Naturalmente la distinzione tra i due livelli non è da intendersi netta in quanto i confini tra essi non sempre risultano perfettamente definiti.

Le azioni formative del Piano 2022 si caratterizzano in quanto intendono perseguire gli obiettivi strettamente connessi con le linee di azione del Piano Strategico 2021-2026:

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

Mentre alcuni obiettivi sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sul livello delle conoscenze e delle capacità, altri sono correlati a interventi formativi capaci di incidere sui valori riferiti alla cultura del servizio e al senso di appartenenza.

Gli ambiti formativi che spiccano nella programmazione del 2022 sono illustrati nella figura seguente.

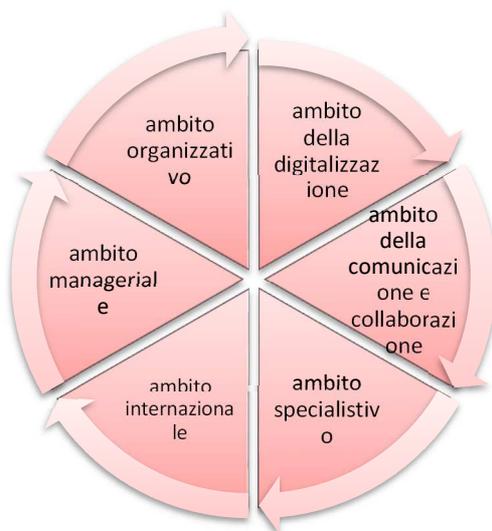


Figura 23 - Ambiti formativi della programmazione 2022.

Di seguito sono riportate le attività di formazione del 2022 ripartite tra *in house*, formazione esterna, altre opportunità formative.

3.4.4.3.a Quadro delle azioni formative *in house* del 2022

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

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

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

La scheda informativa viene distribuita ai partecipanti e relativi capi struttura.

Obiettivo strategico prevalente	Azioni strategiche attivate	Processo / ambito	Intervento formativo	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	2.3 2.4 2.5 3.7	Digitalizzazione	Smart Working e la gestione avanzata di Google Suite	Personale operativo e referenti di settore	200	6
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	1.5 2.5 3.7	Digitalizzazione	Progetto competenze digitali DFP (Dipartimento Funzione Pubblica)	PTA e Dirigenti	660	Durata personalizzata
Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione	2.5 3.7	Digitalizzazione	Il documento informatico e le firme elettroniche	Personale amministrativo	60	8
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.1 2.5 3.4	Comunicazione e collaborazione	Scrivere chiaro ed efficace (sessione plenaria più laboratorio pratico di scrittura)	Personale TA delle strutture decentrate	60	4 (sessione plenaria) 3 (lab)
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.6 2.3 2.5 3.4	Comunicazione e collaborazione	Parlare in pubblico	Dirigenti e PTA	65	16
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.1 1.6 2.3 2.5 3.4	Comunicazione e collaborazione	Negoziazione	Dirigenti	7	24
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.5 2.3 2.7 3.4	Comunicazione e collaborazione	Linguaggio inclusivo nella produzione di documenti di Ateneo	PTA	60	5
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.4 1.6 2.3 2.4	Manageriale	La gestione del feedback continuo	Dirigenti e MM	65	16
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.4 1.6 2.3 2.4	Manageriale	L'ottimizzazione del tempo	Dirigenti e MM	65	8
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la	1.2 1.4 2.2	Manageriale	Saper delegare	Dirigenti e MM	65	8

Obiettivo strategico prevalente	Azioni strategiche attivate	Processo / ambito	Intervento formativo	Target	Stima n. Partecipanti	Stima durata in ore
realizzazione di un modello organizzativo agile	2.3 2.4 2.8					
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	1.1 1.4 2.2 2.4 2.8	Organizzativo	Il ruolo del Referente di Settore	Referenti di settore	120	4
L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile	2.1 2.2 3.3 3.6	Organizzativo	La visione dei problemi in ottica Design Thinking e Project Management	Personale operativo segnalato	70	12
Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione.	1.5 1.7 2.4 3.4	Internazionale	Professional English (in collaborazione con il CLA)	PTA	50	20
Fattore strategico abilitante: Uguaglianza di genere e inclusione	1.6 2.4 2.7	Manageriale	Leadership femminile e leadership maschile	Dirigenti e MM	65	12
Fattore strategico abilitante: Competenze	1.4 1.7 2.4	Organizzativo	Sensibilizzazione sul codice etico e di comportamento	PTA e altre componenti		

Tabella 47 - Formazione *in house* 2022.

Il Piano delle azioni formative non esclude ulteriori iniziative che si possono inserire *in itinere* ed è soggetto a possibili modifiche in corso d'anno.

3.4.4.3.b Formazione esterna

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

3.4.4.3.c Altre opportunità formative

Altre stimolanti occasioni di apprendimento sono costituite da:

- mobilità internazionale a fini formativi: in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali si rendono disponibili borse di mobilità internazionale *Erasmus Staff Training, ICM, Overseas* al Personale TA e CEL;
- partecipazione ai Master di I e II livello offerti da Ca' Foscari (partecipazione gratuita): in collaborazione con Ca' Foscari *Challenge School*, al personale dell'Ateneo viene offerta la partecipazione ai Master di I e II Livello in diverse aree tematiche; la migliore formazione accademica e la collaborazione di importanti *partnership* aziendali aiuteranno nello sviluppo di competenze valide per gestire al meglio le sfide personali e quelle organizzative;

- MOOC: i MOOC (*Massive Open Online Courses*) sono attività formative interamente *online*; questi corsi rappresentano una modalità flessibile di acquisizione di nuove abilità e conoscenze, attraverso un'esperienza di apprendimento continuo;
- alta formazione: i percorsi di alta formazione sono importanti per sviluppare e/o aggiornare le competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Università Ca' Foscari, attraverso l'utilizzo di metodologie innovative;
- *Minor*: il *Minor* è un percorso tematico interdisciplinare e non frazionabile, complementare al Corso di Laurea, costituito da tre insegnamenti da 6 CFU ciascuno, che permette di arricchire l'ambito di formazione prevalente con competenze trasversali utili sia per il proseguimento degli studi che per le richieste del mondo del lavoro;
- Servizio Civile Universale (SCU): formazione per il PTA coinvolto nell'organigramma del Servizio Civile Universale (ruolo OLP, ruolo del selezionatore e capi struttura interessati) e formazione diretta ai Volontari SCU in servizio.

3.4.4.3.d Risorse disponibili

3.4.4.3.d1 Economiche

La consistenza del *budget* assegnato ad ARU per le attività formative del 2022 ammonta a € 210.000, cui aggiungere ulteriori € 80.000 per la formazione obbligatoria.

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

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

3.4.4.3.d2 Didattiche e strumentali

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

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

3.4.4.3.d3 Responsabilizzazione del personale

L'Area Risorse Umane si adopera affinché la formazione sia accessibile al personale secondo le modalità previste dalle Linee Guida e si prefigge di attribuire valore alle opportunità formative per il costante miglioramento delle professionalità individuali.

Sezione 4: Monitoraggio

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

Come previsto dal SMVP, l'Ateneo avvia un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi di performance istituzionale, individuale del Direttore Generale e organizzativa delle strutture di Ateneo rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Le eventuali rimodulazioni di obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della performance sono formalmente e tempestivamente comunicate al Nucleo di Valutazione. Il monitoraggio e le verifiche relative agli obiettivi di performance rientrano all'interno dell'"Audit Performance" previsto tra i controlli di secondo livello dal "Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)" dell'Università Ca' Foscari Venezia e dal connesso "Piano dei controlli", documenti di cui l'Ateneo si è dotato nel corso del 2019 con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 novembre.

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

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

Come specificato nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato in primo luogo attraverso l'autovalutazione svolta dai Responsabili dell'attuazione delle misure e in secondo luogo dal RPCT e dell'Ufficio di supporto all'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 monitoraggio e le verifiche relative al PTPCT rientrano all'interno dell'"Audit Corruzione, Trasparenza e Privacy" previsto tra i controlli di secondo livello dei citati "Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR)" e "Piano dei controlli".

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

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

Allegati

Allegato 1: Obiettivi di performance istituzionale di Ateneo

Allegato 2: Obiettivi individuali del Direttore Generale

Allegato 3: Obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili

Allegato 4: Registro dei rischi corruzione

Allegato 5: Valutazione dei rischi corruzione

Allegato 6: Obblighi di pubblicazione