



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (2022-2024)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2022





SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. SCHEDA ANAGRAFICA	5
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	6
2.1 VALORE PUBBLICO.....	6
2.2 PERFORMANCE	10
2.2.1 Il ciclo di gestione della performance.....	10
2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie	13
2.2.3 Integrazione tra performance e formazione	16
2.2.4 Le tre dimensioni della performance	16
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	20
2.3.1 Introduzione	20
2.3.2 Contesto	20
2.3.3 Mappatura dei processi.....	25
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti	26
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	28
2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza.....	42
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	45
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	45
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	52
3.2.1 Pianificazione del lavoro tra normativa emergenziale e ritorno alla normalità.....	54
3.2.2 Lavoro agile: linee guida ministeriali e contrattazione collettiva.....	54
3.2.3 Il supporto informatico al lavoro a distanza: alcune specifiche tecniche	56
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	58
3.4 PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	62
3.4.1 I corsi di formazione del personale in programmazione.....	64
3.4.2 Lo sviluppo di competenze a partire dai processi: sviluppi futuri	75
4. MONITORAGGIO.....	78
4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024	78
4.2 Monitoraggio del ciclo della performance	79
4.3 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	80
4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale	82
4.5 Monitoraggio del Benessere organizzativo.....	84
4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti.....	85
5. RIFERIMENTI NORMATIVI	86



INTRODUZIONE

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

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

A tal fine il Piano è affiancato da un processo di delegificazione che si sviluppa parallelamente all'iter di approvazione del DM che introduce il Piano-tipo. Dopo il via libera della Conferenza Unificata arrivato a dicembre e in attesa delle Linee guida l'Ateneo ha predisposto il primo PIAO 2022-2024, in considerazione del fatto che il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente.

Il PIAO definisce:

- a. gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b. la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:
 - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
 - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
 - all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c. gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- d. gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- f. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

Il PIAO sostituisce i seguenti strumenti di programmazione:

- il Piano della Performance
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

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

La Sezione 2 "Rischi corruttivi e trasparenza" è stata predisposta dal Responsabile di Ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT). Operativamente, l'elaborazione del Piano ha visto coinvolti, dal mese di novembre 2021, i dirigenti ed i responsabili delle UOR interessate. I responsabili hanno restituito i contributi richiesti che, eventualmente rielaborati dall'RPCT ove necessario, sono poi confluiti in questo documento. Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 29



novembre 2021, ha incontrato l'RPCT di Ateneo per approfondire i principali interventi e le azioni fondamentali in materia di Trasparenza e prevenzione della corruzione anche in vista della predisposizione dell'aggiornamento del Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione e la trasparenza; ora anche tali approfondimenti vengono trasfusi nel presente documento. Il Collegio dei Revisori dei Conti, nella riunione del 18 marzo 2022, ha incontrato l'RPCT di Ateneo per approfondire i principali interventi e le azioni fondamentali in materia di Trasparenza e prevenzione della corruzione con particolare riferimento agli esiti del monitoraggio condotto sull'attività svolta nel 2021.



1. SCHEDA ANAGRAFICA

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

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

Le nostre caratteristiche:

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

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



2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

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

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

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

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

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

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

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

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

A partire dalle priorità sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici

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

L'implementazione del PS richiede una periodica valutazione della consistenza degli obiettivi strategici individuati, delle condizioni di realizzazione e dei risultati (intermedi e finali) conseguiti. A luglio 2021 il Senato e CdA hanno approvato le linee programmatiche dell'Ateneo per il triennio 2022- 2024, in stretta



aderenza al Piano Strategico di Ateneo, al fine di indirizzare l'attività di programmazione e di definizione del budget. Le linee programmatiche approvate a luglio 2021 sono:

- Compiere un **salto qualitativo nella capacità progettuale**, al fine di partecipare ai **bandi competitivi di finanziamento della ricerca di prossima emanazione a livello nazionale ed europeo**. Le opportunità dischiuse dai piani di riforma e rilancio del sistema economico nazionale ed europeo (PNRR, Next Generation UE, ecc.) e dai conseguenti investimenti specificamente previsti per la qualificazione e lo sviluppo del sistema universitario, costituiscono un'occasione irripetibile che il nostro Ateneo deve essere in grado di cogliere con l'obiettivo di sviluppare la capacità di contribuire a filiere eccellenti della ricerca e migliorare il suo posizionamento nei ranking nazionali e internazionali. A tal fine dovranno essere messe a frutto le aree tematiche di eccellenza del nostro Ateneo nell'ambito della ricerca, valorizzando i talenti e le competenze interne, e dovranno essere ricercate collaborazioni e partnership con Atenei e altre istituzioni italiane ed estere con cui dar vita a progetti di ricerca interdisciplinari di eccellenza, capaci di rispondere efficacemente alle esigenze individuate nei bandi di ricerca.
- Aumentare la qualificazione non solo della ricerca, ma anche della didattica e della terza missione (nelle sue varie declinazioni), accompagnandola ad una intensificazione della internazionalizzazione, e puntare sull'innovazione, sulla sostenibilità e sulle esigenze del territorio. Questo processo di accrescimento della qualità genera una ricaduta positiva anche sulla formazione ed i servizi offerti agli studenti del nostro Ateneo. Anche da questo punto di vista, l'Ateneo dovrà saper cogliere le opportunità offerte dal PNRR, che nell'ambito della "Missione 4" prevede azioni e linee di finanziamento per favorire il potenziamento dell'offerta di servizi di istruzione (M4C1: riforma delle classi di laurea e delle lauree abilitanti, riforma e potenziamento dei dottorati di ricerca, borse di studio, opportunità per giovani ricercatori, ampliamento delle competenze e potenziamento delle infrastrutture) e per favorire lo sviluppo di modelli innovativi di ricerca realizzata in sinergia tra università e imprese, per sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico, per potenziare le infrastrutture di ricerca (M4C2).
- Sviluppare gli obiettivi di **innovazione e trasferimento tecnologico**, anche al fine di rafforzare la terza missione del nostro Ateneo con il contributo delle competenze interdisciplinari presenti in Ateneo.
- Qualificare ulteriormente gli obiettivi di "sostenibilità" da perseguire con azioni svolte in collaborazione con partner strategici italiani ed esteri, che producano impatti significativi per il nostro Ateneo e per il territorio di riferimento.
- Completare il **Progetto Speciale di Ateneo di "Valorizzazione del Polo di Busto Arsizio"** rilevante per le ricadute sia sul piano delle iniziative didattiche che in termini di impatto sociale grazie allo sviluppo delle attività di ricerca sull'invecchiamento sostenibile e sulla progettazione di alloggi con caratteristiche che favoriscano un invecchiamento ottimale.
- Proseguire la **verifica di fattibilità del Progetto Speciale di Ateneo "Data Science"**, eventualmente ricercando partnership esterne che possano consentire una rinnovata progettualità e lo sviluppo, in una logica interdisciplinare, di attività didattiche e di ricerca qualificate;
- Proseguire nelle **politiche di reclutamento di ricercatori** capaci di concorrere al perseguimento dell'eccellenza dell'Ateneo sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale.
- **Diversificare le fonti di approvvigionamento delle risorse finanziarie**, da realizzare mediante: l'intensificazione della progettualità; lo sviluppo di partnership nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione; la creazione di una fondazione, guidata dall'Ateneo, capace di ampliare le collaborazioni con partner e istituzioni dei territori di riferimento, anche al fine di sviluppare iniziative di alta formazione.



- **Completare il processo di riorganizzazione amministrativa e qualificazione del personale tecnico-amministrativo**, al fine di rendere progressivamente più efficace il supporto delle attività individuate nella declinazione operativa degli obiettivi strategici e la loro valorizzazione mediante l'alimentazione dei data base informativi. In questa ottica si rende necessaria una intensificazione delle attività di formazione e aggiornamento del personale tecnico amministrativo, volte all'acquisizione di competenze (anche linguistiche) utili per il raggiungimento degli obiettivi di Piano Strategico, tra cui l'internazionalizzazione e le politiche di reclutamento volte all'attrazione di talenti. nonché un supporto amministrativo per alimentare il database informativo delle attività di Terza missione svolte dai singoli Dipartimenti e dall'Ateneo nel suo complesso, al fine di valorizzare quanto effettivamente realizzato, ma ad oggi non compiutamente rendicontato.
- Proseguire il processo di **ampliamento e qualificazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo**, adottando logiche di collaborazione e modelli funzionali atte a valorizzare la sostenibilità dei territori.
- Definire un **piano di marketing e di comunicazione in linea con gli obiettivi e le azioni del Piano Strategico**, capace di valorizzare ed alimentare le iniziative di Ateneo e le sinergie realizzate con il territorio e con i partner nazionali ed internazionali.
- **Sviluppare gli obiettivi della Programmazione Triennale 2021-2023**, individuati sulla base di quanto disposto dal Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati" e dal relativo Provvedimento di attuazione emanato dal Ministero dell'Università e della Ricerca in data 21 maggio 2021 ("Attuazione art. 5 del DM 25 marzo 2021 n. 289. Quadro informativo dei dati necessari ai fini della ripartizione dell'FFO e del contributo L. 243/1991 - anno 2021")
- Sviluppare metodologie e percorsi didattici innovativi e interdisciplinari, capaci di rispondere agli interessi delle nuove generazioni e dei bisogni formativi richiesti dal mercato del lavoro e di valorizzare il merito, con la **specifica Azione "Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche"**. L'azione permetterà di definire un piano strutturato e sinergico (con eventuali sperimentazioni in atto nei singoli corsi di laurea) attraverso l'istituzione di **Teaching and Learning Center** di Ateneo che metta a sistema progettazioni e azioni per il rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti, potenziando gli elementi legati alle **competenze trasversali** (fondamentali sia durante il percorso che per l'ingresso nel mondo del lavoro) e al contempo lavorando sull'**innovazione delle metodologie didattiche**.
- **Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università, incrementando il numero di RUTDa ed RUTDb**. L'incremento nel numero di RTDa e RTDb è una delle linee di indirizzo esplicitate nel Piano Strategico 2019-2024, al fine di perseguire l'eccellenza dell'Ateneo sul fronte della ricerca, della didattica e dell'attività clinico-assistenziale. Negli ultimi cinque anni, infatti, il nostro Ateneo si è orientato all'investimento nel capitale umano rappresentato dai giovani ricercatori finanziando con fondi propri le posizioni di tipo a e/o attirando finanziamenti pubblici/privati in programmi di ricerca svolti dai giovani ricercatori reclutati su progetti ad hoc. Con tale politica, è stata data la possibilità a dottorandi ed assegnisti formatesi all'interno del nostro Ateneo o provenienti da altri Atenei di proseguire la loro carriera nella ricerca, investendo sul loro futuro e potenziando il capitale umano dedicato alla ricerca e alla innovazione.
- Proseguire nella valorizzazione e nello sviluppo del capitale umano della PA, nella prospettiva di una gestione integrata delle risorse umane per assicurare un miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati, considerando la **formazione** quale strumento di **crescita professionale** e di **sviluppo permanente**. L'Università degli Studi dell'Insubria progetta, organizza e gestisce corsi di



formazione per il personale docente e tecnico amministrativo sia per raggiungere gli obiettivi strategici sia per colmare le esigenze formative rilevate dall'analisi del fabbisogno formativo del PTA o per far crescere il personale impegnato in progetti specifici.

Inoltre, in coerenza con gli obiettivi previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, che prevede una strategia di intervento per il miglioramento in termini di efficienza e di efficacia delle amministrazioni pubbliche) l'Ateneo sta progettando diversi percorsi di formazione, tra cui per esempio: Syllabus e ha aderito al progetto di formazione PA 110 e lode promosso da Dipartimento della Funzione Pubblica. (meglio dettagliati nella sezione 3.4 Piano della Formazione)

Una delle priorità strategiche esplicitate nel Piano Strategico è la qualità in tutti gli ambiti di attività. Qualità per un Ateneo è il grado con cui realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione al fine di:

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

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

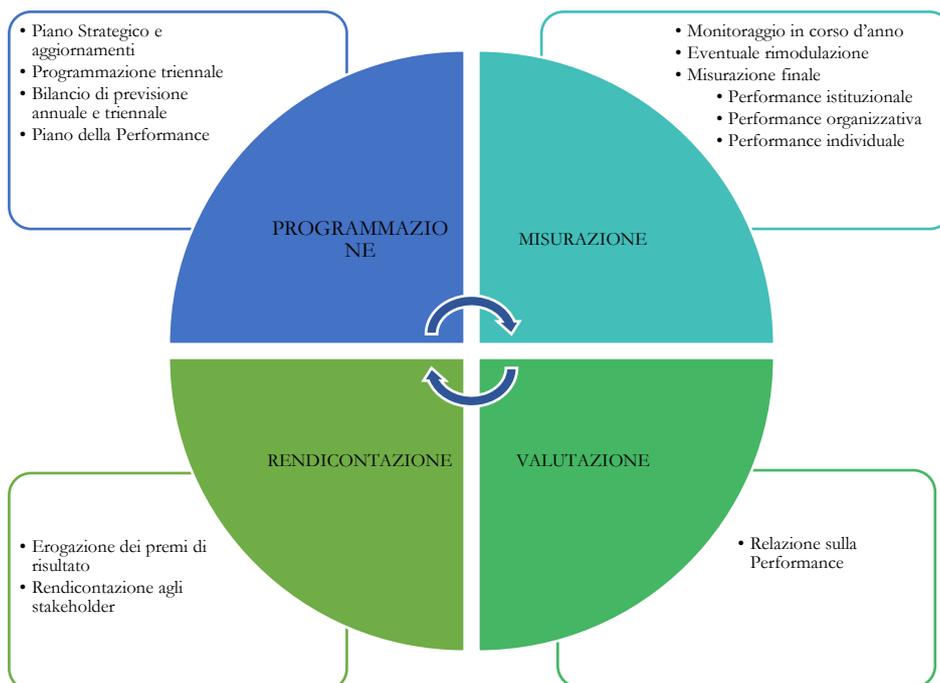
2.2 PERFORMANCE

2.2.1 Il ciclo di gestione della performance

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

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

Il ciclo di gestione della performance è un processo circolare articolato in 4 fasi programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, che si basa sul Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), redatto ai sensi dell'art.7 c.1 D.lgs. n.150 del 2009 così come aggiornato dal D.lgs n.74 del 2017, approvato con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2022 ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione (OIV) il 16 marzo 2022.



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



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

- definizione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso;
- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- definizione della pianificazione operativa (Piano delle Performance), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Nella definizione degli obiettivi del personale, sono coinvolte sia la componente accademica, principalmente i Direttori di Dipartimento e il Presidente della Scuola di Medicina, che la componente amministrativa principalmente i Dirigenti e il management;
- pianificazione degli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

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

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

In base al livello di raggiungimento degli obiettivi misurato rispetto ai target prefissati, si effettua la **valutazione**, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo. La fase di valutazione ha come output la Relazione sulla performance, che deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato. Nella Relazione sulla performance bisogna tener conto del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi svolti nonché delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione.

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



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

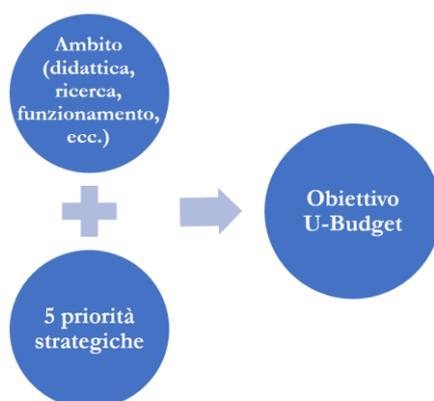
Tabella 1 – Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo delle performance

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Adozione Piano Strategico	Approvato a inizio del mandato del Rettore, aggiornamento annuale	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico 2019-2024; aggiornamento annuale
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore, Prorettore, Delegati, DG, Dirigenti SA, CdA	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio
Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei Delegati	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti
Formulazione proposte di budget (correlate alla definizione degli obiettivi)	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati Dirigenti	Proposta budget con relazione illustrativa
Negoziazione e attribuzione del budget	Settembre-novembre (anno n-1)	DG, Dirigenti	Budget annuale e triennale
Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Dicembre (anno n-1)	DG	SMVP aggiornato
Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	NuV	SMVP aggiornato
Approvazione budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget annuale e triennale
Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi al DG	Gennaio (anno n)	CdA	PIAO Obiettivi DG
Assegnazione obiettivi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Febbraio (anno n)	DG	DDG di assegnazione degli obiettivi; caricamento schede obiettivi su U-gov
Definizione degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina	Febbraio (anno n)	Dipartimenti e Scuola di Medicina	Obiettivi annuali dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Settembre (anno n)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici, Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede di monitoraggio su U-gov; DDG di rimodulazione
Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici, Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede risultato su U-gov
Valutazione comportamenti	Gennaio-marzo (anno n+1)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici Dipartimenti e Scuola di Medicina	Schede comportamenti su U-gov

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	DG Nucleo Rettore/CdA	Relazione DG Proposta di valutazione del DG NuV
Elaborazione ed approvazione della relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	DG/CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	NuV	Documento di valutazione

2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie

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



Il processo di integrazione tra diversi documenti di programmazione è tuttora in fase di sviluppo. È prevista l'implementazione del modulo Cineca SPRINT con cui sarà possibile gestire i diversi piani dell'Ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il Piano delle performance e gli obiettivi operativi, collegarli alle previsioni di budget e all'utilizzo di budget in corso d'anno, collegare gli obiettivi e le azioni agli obiettivi strategici.





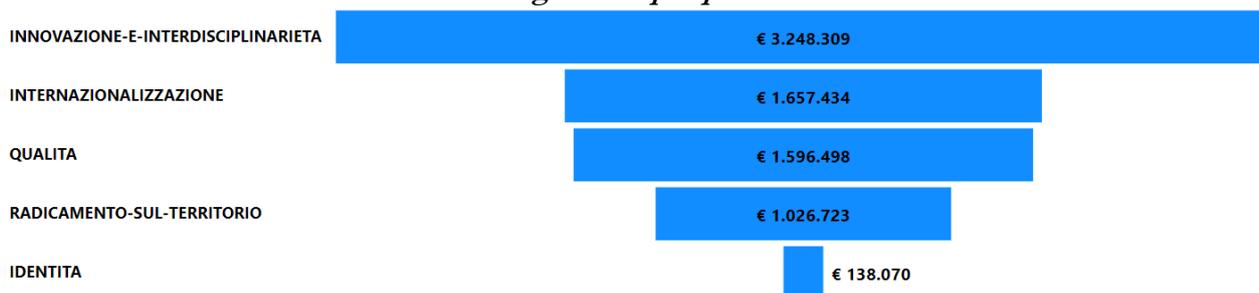
Le **priorità strategiche** definite dalla Governance e richiamate nella sezione 2.1 Valore pubblico sono state utilizzate nel processo di budgeting.

Gli ambiti, necessari per il ciclo della performance e per la definizione degli obiettivi organizzativi per il personale tecnico amministrativo, sono:

- *Comunicazione istituzionale*
- *Didattica*
- *Ricerca*
- *Personale*
- *Semplificazione*
- *Infrastrutture*
- *Servizi di supporto*
- *Trasparenza e prevenzione della corruzione*
- *Terza missione*
- *Green* – nel 2022 è stata attivata in via sperimentale la dimensione analitica GREEN, atta ad identificare interventi nell'ambito della sostenibilità ambientale

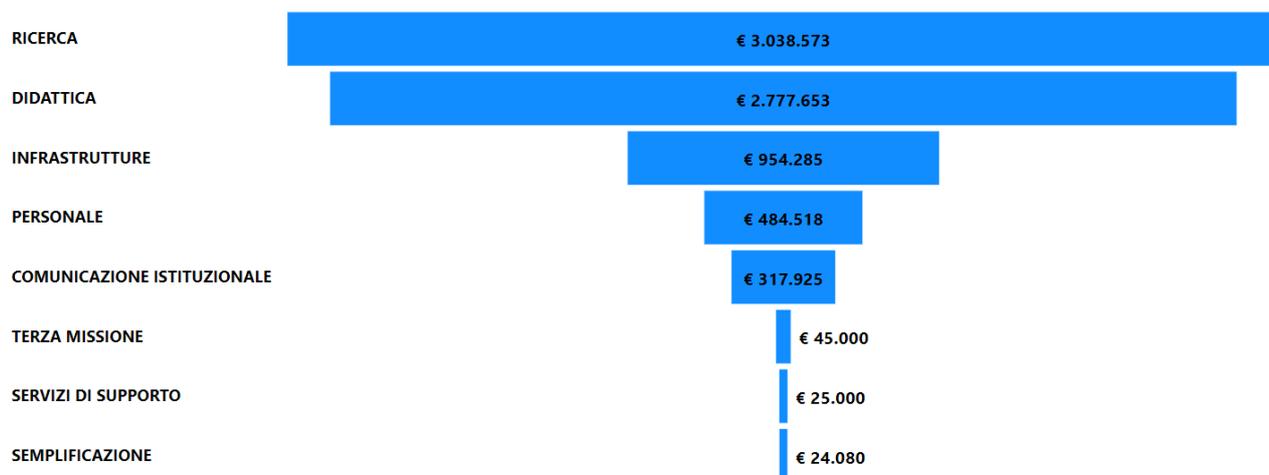
Le figure che seguono, mettono in evidenza le risorse previste per il raggiungimento dei principali obiettivi ed azioni dell'Ateneo suddivise per priorità ed ambiti con riferimento al 2022.

Budget 2022 per priorità





Budget 2022 per ambito



La Figura seguente riporta l'andamento delle risorse previste a budget per priorità strategica per anno dal 2020 al 2024.

● Budget 2020 ● Budget 2021 ● Budget 2022 ● Budget 2023 ● Budget 2024

4%

3%

2%

1%

0%

INTERNAZIONALIZZAZIONE

QUALITÀ

RADICAMENTO SUL
TERRITORIO

INNOVAZIONE E
INTERDISCIPLINARIETÀ

IDENTITÀ

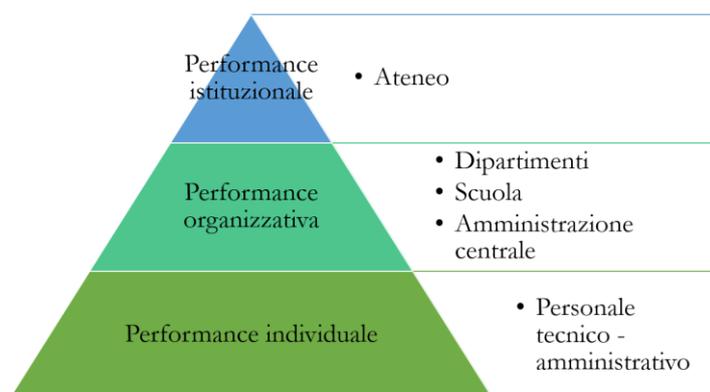
2.2.3 Integrazione tra performance e formazione

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

2.2.4 Le tre dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono tre:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa
- Performance individuale



Performance Istituzionale

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

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

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

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

Performance Organizzativa

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



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

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

Nell'individuazione degli indicatori per la misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina viene dettagliato il collegamento con la priorità strategica e l'ambito, la descrizione dell'obiettivo, l'indicatore, la baseline se disponibile, il target, il peso, la fonte e l'impatto prevalente

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

Performance Individuale del PTA

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

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

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

Il processo che porta all'assegnazione degli obiettivi di struttura/ufficio è strettamente connesso alla pianificazione strategica e alla pianificazione economico-finanziaria. A partire dal Piano Strategico e dalle schede di budget a inizio anno sono estrapolati gli obiettivi che prevedono il coinvolgimento delle varie unità organizzative. Per favorire il coinvolgimento e la partecipazione, le bozze sono inviate ai responsabili delle varie strutture/uffici per le eventuali modifiche/integrazioni/cancellazioni. Al termine del confronto il Direttore Generale procede con l'assegnazione degli obiettivi con Decreto Direttoriale.

L'allegato 3 riporta l'elenco degli obiettivi assegnati con DDG n. 326 del 19 aprile 2022. Per ciascun obiettivo è esplicitato il collegamento con la priorità strategica e l'ambito, la descrizione dell'obiettivo, l'indicatore, il peso, la baseline se disponibile, il target, la UOR principale o coinvolta, il responsabile della UOR, la fonte e l'impatto prevalente.

- **i comportamenti**, riferiti al "come" ciascuno svolge le proprie attività all'interno dell'organizzazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti viene data rilevanza anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Il SMVP approvato a marzo 2022 prevede un aggiornamento delle competenze per tutto il personale tecnico amministrativo e introduce la valutazione dei comportamenti per il Direttore Generale.



Nel corso del 2022 sarà somministrato al management un questionario sulle competenze al fine di misurare l'adeguatezza delle competenze possedute rispetto a quanto previsto per il ruolo ricoperto, e predisporre, eventualmente, percorsi formativi necessari, come meglio dettagliato nella sezione relativa al monitoraggio.

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

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

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



Gli obiettivi di Direttore Generale e dei Dirigenti per l'anno 2022 sono stati assegnati con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2022 e sono dettagliati nell'allegato 4.

Per i dettagli sulla procedura e sui metodi di misurazione e valutazione della performance individuale si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2022, pubblicato nella sezione amministrazione trasparente del sito di Ateneo.

La gestione del ciclo della performance estesa a tutto il personale richiede l'utilizzo di un sistema informativo di supporto nelle varie fasi. L'Ateneo ha utilizzato fino ad ora il modulo U-Gov Risorse Umane che permette di gestire:

- l'assegnazione degli obiettivi
- il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi (in itinere e finale) inserendo una percentuale di raggiungimento
- la valutazione delle competenze trasversali
- la rendicontazione dei risultati raggiunti per gli obiettivi assegnati a fine periodo

Come anticipato nel paragrafo 2.2.2. verranno adottati i moduli Cineca SPRINT e HR-VP. Con il modulo SPRINT verranno gestiti i diversi piani dell'Ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il Piano delle performance e gli obiettivi operativi. Con il modulo HR-VP verrà gestita sia la valutazione di comportamenti organizzativi che la misurazione della performance individuale tenendo conto degli obiettivi e indicatori inseriti e rendicontati in Sprint. I due moduli saranno integrati con gli altri strumenti in uso, come per esempio U-Gov Formazione e Sviluppo, U-Gov Organico, CSA, U-Budget ecc.

L'intero ciclo della performance è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici, al progressivo miglioramento della qualità dei servizi erogati, nonché alla crescita delle competenze del personale e del benessere organizzativo, attraverso il coinvolgimento dei dipendenti, la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. In accordo con quanto previsto dal CCNL 2016-2018, il trattamento economico accessorio è disciplinato, per la quasi totalità, dalla contrattazione collettiva integrativa. Per i dirigenti, e i titolari di posizioni organizzative una quota (stabilita in sede di contrattazione integrativa) della retribuzione di risultato è collegata alla performance. Per il restante personale di categoria B, C, D la contrattazione integrativa stabilisce la parte di trattamento economico accessorio collegata alla performance.



2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Introduzione

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

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

Ulteriore riferimento, che consente di inquadrare il tema nella complessiva attività sviluppata dall'Ateneo in materia di prevenzione dei rischi corruttivi e di cattiva amministrazione, è la Relazione 2021 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) (Allegato n.5 a questo Piano).

Il Piano, per il triennio 2022-2024 conferma l'accoglimento di un'accezione del concetto di corruzione più ampia della mera fattispecie penale, recependo le indicazioni della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e comprendendo, quindi, le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Sono ritenute degne di interesse le situazioni in cui, a prescindere dalla loro rilevanza penale, si evidenzia un malfunzionamento dell'amministrazione ("*maladministration*"), presupponendo che il cattivo andamento (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa costituire terreno fertile per favorire comportamenti "inappropriati".

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

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

2.3.2 Contesto

2.3.2.1 Contesto esterno

Il Rapporto pubblicato dall'ANAC il 17 ottobre 2019 "[La corruzione in Italia \(2016-2019\). Numeri, luoghi e contropartite del malaffare](#)" offre un quadro delle vicende corruttive nella penisola redatto sull'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria nel triennio 2016-2019.

Anche questo documento evidenzia la delicatezza del settore degli Appalti, individuato quale ambito maggiormente a rischio illeciti: il 75% delle vicende ha riguardato infatti l'assegnazione di appalti pubblici (per interventi di riqualificazione e manutenzione, 40% del totale; attività legate al ciclo dei rifiuti, 22% del totale; ambito sanitario, 13% del totale).



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

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

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

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

Sullo specifico versante dello scambio corruttivo, nonostante il denaro continui a rappresentare il principale strumento dell'accordo illecito (48% delle vicende esaminate) soprattutto quando si tratta di piccoli importi (da 50 a 3.000 euro), l'ANAC ha denunciato la presenza di nuove forme di corruzione, che si traducono nella cosiddetta smaterializzazione della tangente, organizzate per impedire la tracciabilità delle somme illecitamente percepite. La nuova frontiera del pactum sceleris è rappresentata dal posto di lavoro: l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti riconducibili al corrotto. Altre modalità corruttive che non prevedono l'utilizzo diretto del contante sono l'assegnazione di prestazioni professionali sotto forma di consulenze a persone o società riconducibili al corrotto; benefit di diversa natura (benzina, pasti, soggiorni) oltre a svariate tipologie di ricompense (ristrutturazioni edilizie, riparazioni, ...).

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

Dalle relazioni sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica presentati dal Ministero dell'Interno al Parlamento si evince che la Regione Lombardia, essendo tra le regioni italiane di maggior benessere, è interessata da molteplici manifestazioni di criminalità di tipo organizzato di stampo mafioso. Essa, infatti, rappresenta per questo tipo di criminalità un solido bacino di investimenti. Questo tipo di presenza sul territorio si sta palesando anche attraverso infiltrazioni all'interno della Pubblica Amministrazione (gare d'appalto). A livello di Provincia però le risultanze investigative sembrano non aver evidenziato fenomeni corruttivi significativi nelle pubbliche amministrazioni delle aree di Como e Varese.

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



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

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

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

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

In particolare, il sistema universitario è interessato dalla "Missione 4: istruzione e ricerca" finalizzata a "... colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione nel nostro Paese, in tutto il ciclo formativo. Prevede l'aumento dell'offerta di posti negli asili nido, favorisce l'accesso all'università, rafforza gli strumenti di orientamento e riforma il reclutamento e la formazione degli insegnanti. Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita."

La Missione 4 è strutturata su quattro azioni:

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

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

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

Sotto questo profilo, nell'ambito del tavolo di lavoro che vede il nostro Ateneo cooperare con l'Università degli Studi di Milano e l'Università di Milano-Bicocca, si intende sviluppare una prassi di confronto su base continua in relazione al tema del PNRR, con la volontà di condividere sia specifici momenti formativi che attivare una sinergia fra i tre Atenei anche attraverso *policy* condivise sotto forma di linee guida.

Ulteriormente i drammatici sviluppi geopolitici dei primi mesi del 2022 prefigurano uno scenario, nel prossimo futuro, in cui potrebbero porsi accresciuti problemi di cyber-sicurezza anche sotto il profilo della scelta dei *provider*.

2.3.2.2 Contesto interno

Con riferimento all'analisi del contesto interno, per una descrizione specifica della organizzazione del nostro Ateneo e della sua attività, si rimanda in primo luogo alla Sezione 3 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

In particolare, dal punto di vista della struttura organizzativa, i provvedimenti più significativi per l'anno trascorso e per i primi mesi del 2022 sono stati i seguenti:



ORGANIZZAZIONE 2021	
DDG 7 gennaio 2021, n. 3	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Area Servizi Bibliotecari e documentali dal 1° gennaio 2021
DDG 7 gennaio 2021, n. 4	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Area Sistemi Informativi dal 1° gennaio 2021
DDG 15 gennaio 2021, n. 19	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione dal 1° febbraio 2021
DDG 30 marzo 2021, n. 262	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – in vigore dal 1° aprile 2021
DDG 9 aprile 2021, n. 274	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Modifica DDG 30 marzo 2021, n. 262: integrazione competenze Ufficio Controllo di gestione e Ufficio Coordinamento didattica
DDG 20 ottobre 2021, n. 905	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Istituzione unità organizzativa “Servizi Integrati per gli studenti” in vigore dal 1° novembre 2021
DDG 20 ottobre 2021, n. 907	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Istituzione unità organizzativa Servizio Internazionalizzazione in staff al Direttore Generale dal 1° novembre 2021
DDG 21 ottobre 2021, n. 918	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Istituzione unità organizzativa Servizio Internazionalizzazione in staff al Direttore Generale dal 1° novembre 2021 – Integrazione
DDG 29 ottobre 2021, n. 964	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Area Risorse umane e finanziarie in vigore dal 1° novembre 2021
ORGANIZZAZIONE 2022	
DDG 29 marzo 2022, n. 264	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – in vigore dal 1° aprile 2022
DDG 31 marzo 2022, n. 274	Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – in vigore dal 1° aprile 2022 – Modifiche al DDG 29 marzo 2022, n. 264

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

DIREZIONE GENERALE

Servizio Pianificazione e controllo



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

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

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

Dall'attività svolta nel corso del 2021 dalle Unità di Patrocinio legale, così come da quella svolta dagli organi preposti alle irraggioni di sanzioni disciplinari, Collegio di Disciplina e Ufficio per i Procedimenti disciplinari, rispettivamente per il personale docente e tecnico amministrativo, non sono emersi eventi e fattispecie riconducibili all'ambito della corruzione anche *lato sensu* intesa.

Il biennio 2020-2021, è stato, purtroppo caratterizzato dalla pandemia legata alla diffusione del virus Covid19. Tale situazione, a partire dalla Delibera del Consiglio dei Ministri 31 gennaio 2020 con la quale è stato dichiarato lo stato di emergenza, si è riverberata sull'attività del nostro Ateneo.

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

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

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

- garantire la sicurezza di tutte le componenti della Comunità Accademica



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

2.3.3 Mappatura dei processi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Area di rischio di afferenza;



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

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

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

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

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

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

Sono stati individuati, in tal modo, "macro-processi" più generali e ampi cui sono riferibili "processi" più dettagliati e specifici (Tabella rischio, Allegato n. 6 a questo Piano). La mappatura utilizzata ricomprende, in particolare, i processi riconducibili alle aree di rischio individuate nei precedenti PNA e richiamate nell'Allegato 1 al PNA 2019-2021.

L'attività di mappatura dei processi amministrativi per il periodo considerato dal presente Piano sarà focalizzata su due specifici ambiti: il reclutamento dei docenti e le procedure di acquisto, con particolare riferimento agli elementi di attenzione collegati al PNRR e agli adeguamenti normativi derivanti dal Decreto Semplificazioni, n.77, 31 maggio 2021, convertito in legge n.108, 29 luglio 2021 e le specifiche indicazioni fornite attraverso le linee guida e i provvedimenti emanati e in corso di emanazione da parte di ANAC, quali ad esempio la Deliberazione n. 122 del 16 marzo 2022.

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

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

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



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

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

1. identificazione
2. analisi
3. ponderazione

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

Identificazione dei rischi

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

Analisi dei rischi

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

Ponderazione dei rischi

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

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

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

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



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

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

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

Nel triennio 2022-2024, in particolare, si procederà alla mappatura del processo relativo alle procedure d'acquisto di valore inferiore ad euro 40.000,00 condotte autonomamente dai Dipartimenti e dalle Aree dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo sulla base del Regolamento per le acquisizioni di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alla soglia comunitaria (Art. 36 del D. Lgs.50/2016), emanato con Decreto rettorale 30 settembre 2020, n. 658 e del concreto assetto organizzativo derivante dal DDG 29 marzo 2022, n.264 - Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – in vigore dal 1° aprile 2022.

2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

L'Università degli Studi dell'Insubria, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 26 marzo 2021, n.57, confermata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 23 aprile 2021, n.75 ha nominato la Dott.ssa Alessandra Bezzi, attualmente Dirigente dell'Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASDB), quale Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per il periodo 1° aprile - 31 dicembre 2021. Con successiva deliberazione del 17 dicembre 2021 n. 286 la Dott.ssa Alessandra Bezzi è stata nominata quale Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per il triennio 1° gennaio 2022 – 31 dicembre 2024.

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

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

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



- a) **P'autorità di indirizzo politico:** designa il Responsabile, adotta il PTPC e i suoi aggiornamenti, adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- b) **il responsabile della prevenzione,** che di norma coincide con il Responsabile della trasparenza, svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità, elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione.
- c) **i referenti per la prevenzione per l'area di rispettiva competenza:** possono essere individuati nel PTPC, svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione ed attività dell'amministrazione e di costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati agli uffici di riferimento, anche con riferimento agli obblighi di rotazione del personale.
- d) **i dirigenti per l'area di rispettiva competenza:** svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria, partecipano al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione, adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale.
- e) **gli O.I.V. e gli altri organismi di controllo interno,** partecipano al processo di gestione del rischio, svolgono compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa, esprimono parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato e sono destinatari, insieme agli organi di vertice dell'Ateneo, della relazione annuale del RPCT.
- f) **l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, U.P.D.,** svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza, provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 DPR 3/1957; art.1, comma 3, L. 20/1994; art. 331 c.p.p.) e propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.
- g) **i dipendenti dell'amministrazione,** partecipano al processo di gestione del rischio, osservano le misure contenute nel PTPC, segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'U.P.D. e segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento);
- h) **i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione,** infine, osservano le misure contenute nel PTPC e segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

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

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

Tutte le componenti dell'Università sono, comunque, tenute ad ispirare la propria azione ai principi di prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione in conformità alle previsioni del Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca di Ateneo a mente del quale, come stabilito dal disposto dell'art. 5, comma 1, ci si attende che “... le condotte e i comportamenti dei componenti della comunità



universitaria siano conformi alla propria missione istituzionale, siano basati sui principi di integrità, trasparenza, responsabilità e siano esenti da conflitti di interesse”.

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

I Referenti per la prevenzione della corruzione nominati per il 2022 sono specificati nella tabella di seguito riportata. I Referenti per la prevenzione della corruzione rappresentano, per competenze ed esperienza, le aree di rischio obbligatorie, generali e specifiche sia nell'amministrazione centrale che nelle strutture didattiche e di ricerca, l'RPCT ne assicura il coordinamento operativo e la formazione necessaria.

		STRUTTURE	REFERENTE
1.	STAFF DG	Direzione Generale - staff	COLOMBO FRANCESCA
2.	AREA ARUF	Area Risorse umane e finanziarie	PACIOLLA VINCENZO
3.	AREA ASBD	Area Servizi Bibliotecari e documentali	GRILLI ANNA RITA MORESCO SILVANA
4.	AREA ASI	Area Sistemi informativi	BOLDETTI GIORGIO
5.	AREA AIA	Area Infrastrutture e approvvigionamenti	TROTTO MARIA CRISTINA
6.	AREA AFR	Area Formazione e ricerca	PIETRIBIASI PAOLA AZIMONTI LUCA FEDERICO RAOS
7.	DBSV	Dipartimento di Biotecnologie e scienze della vita	JACONA ADRIANA
8.	DiDEC	Dipartimento di Diritto, economia e culture	MARCOLINI STEFANO
9.	DiECO	Dipartimento di Economia	GRILLO RAFFAELLA
10.	DISAT	Dipartimento di Scienza ed alta tecnologia	ZEMA SANTO
11.	DiSTA	Dipartimento di Scienze teoriche ed applicate	AUCIELLO RAFFAELE
12.	DiSUIT	Dipartimento di Scienze umane e dell'innovazione per il territorio	BELLINI PAOLO
13.	DMC	Dipartimento di Medicina e chirurgia	BATTISTI ROBERTO
14.	SMED	Scuola di Medicina	BALSEMIN MARIATERESA

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Al riguardo:

- Con DDG 15 gennaio 2021, n. 19 "Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione dal 1° febbraio 2021" è stato previsto uno specifico ufficio con competenze in materia di organizzazione, trasparenza, privacy e prevenzione della corruzione, comprensivo del funzionamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
- Come previsto dal Piano triennale 2021-2022-2023 per la prevenzione della corruzione di Ateneo, con deliberazione del Senato Accademico 16 giugno 2021, n. 62 e del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021, n. 111 è stato approvato il Regolamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
- Il Regolamento è stato emanato con Decreto rettorale 25 giugno 2021, n. 538; è stato pubblicato all'Albo online con atto n. 564 del 28 giugno 2021 (in pubblicazione dal 28 giugno 2021 al 13 luglio 2021), ed è in vigore dal 13 luglio 2021.
- Sono in fase di nomina con Decreto Rettorale le tre commissioni per ciascuna delle tre categorie di personale docente di cui al comma 5 dell'art.1 del Regolamento, ciascuna costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell'Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante.
- Con il Decreto del Direttore Generale 15 febbraio 2022, n. 7992 è stata nominata la commissione per la categoria del personale tecnico amministrativo di cui al comma 5 dell'art.1 del presente Regolamento, costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell'Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante.

Ulteriormente, occorre ricordare come, con Delibera 9 giugno 2021, n. 469 (modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 Errata corrige), ANAC ha adottato le "Linee



guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del D.lgs. 165/2001 (c.d. *whistleblowing*)". Esse sono rivolte alle pubbliche amministrazioni tenute ad adottare misure di protezione per il dipendente che segnali reati o irregolarità che attengono all'amministrazione di appartenenza. Sebbene siano applicabili solo ai soggetti pubblici, le Linee guida richiamate rappresentano una buona indicazione circa le aspettative da parte delle autorità italiane rispetto ai sistemi di *whistleblowing*.

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

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

A seguito dell'adozione, da parte di ANAC, delle linee guida sopra richiamate, così come modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021, è stata avviata un'analisi delle attuali modalità operative adottate dall'Ateneo ancorché conformi alle previsioni dell'art. 54-bis del D.Lgs. 165/2001. Al termine di tale analisi è risultato opportuno provvedere ad un adeguamento delle stesse. È stato, quindi, avviato il processo di individuazione di una soluzione applicativa dedicata.

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

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

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

L'infrastruttura applicativa è una piattaforma sviluppata per soddisfare le più rigide esigenze in fatto di sicurezza e riservatezza, punto essenziale della procedura di *whistleblowing*. La gestione degli accessi e dei dati avviene infatti nel più rigoroso rispetto del quadro normativo ed è certificata in conformità agli standard della norma ISO/IEC 27001 (Sistema di Gestione delle Informazioni) che garantiscono l'integrità e la riservatezza dei dati trattati.

L'applicativo è, inoltre, totalmente adempiente agli standard ISO 37301 (ex 19600) e ISO 37001 dedicati rispettivamente alle linee guida per il Compliance Management System e l'Anti-bribery Management System.

Questo intervento è oggetto di specifico obiettivo, approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione 25 marzo 2022, n. 56, con cui sono stati approvati gli obiettivi del DG e dei Dirigenti per il 2022, e sarà completato entro giugno 2022 con l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione delle Linee guida per le segnalazioni di illecito predisposte dall'RPCT.

Le nuove modalità per le segnalazioni di *whistleblowing* verranno quindi illustrate al personale dell'Ateneo tramite specifiche comunicazioni; sarà, inoltre, realizzata una pagina sul sito istituzionale di Ateneo, in modo da chiarire e rendere effettivamente fruibile questo strumento.



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

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

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

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

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

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

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

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

Tenuto conto del contesto interno dell'Ateneo, si intende attuare, entro l'ultimo anno di vigenza del presente Piano, questa specifica misura, tenendo conto dei seguenti possibili criteri:



1. la rotazione riguarderà tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo;
2. la rotazione non riguarderà:
 - il personale amministrativo addetto a funzioni e posizioni il cui bando di concorso prevedeva, come requisito di partecipazione, l'iscrizione a un albo professionale: in questi casi il Piano dovrà illustrare e disporre l'adozione delle misure alternative previste dal PNA 2016;
 - salvo approfondimento specifico, il personale tecnico, informatico e bibliotecario, in ragione della specificità tecnica delle attività alle quali è adibito;
3. gli uffici da sottoporre a rotazione: premesso che in ogni UOR sono gestiti un numero variabile di affari, attività e procedimenti amministrativi, la rotazione riguarderà prioritariamente le UOR per le quali almeno il 50% dei procedimenti sia stato classificato come a rischio alto. Per le UOR con una percentuale inferiore, devono essere individuate e attuate le misure alternative previste dall'allegato 2 al PNA 2019 (a partire dalla c.d. segregazione delle funzioni);
4. quando una UOR viene individuata come soggetta prioritariamente alla rotazione, questo significa che nell'arco temporale di 5 anni devono cambiare il Responsabile dell'ufficio e il Responsabile del servizio se attivato e il Dirigente d'area, secondo una logica temporale non contestuale, in modo da assicurare la continuità delle attività;
5. con specifico riferimento ai dirigenti, stante il numero dei dirigenti e l'ampiezza delle responsabilità a essi attribuite, tali che ciascuno di essi è titolare di una percentuale di procedimenti a rischio superiore alla percentuale minima di cui al punto 3, richiamato quanto previsto dal PNA 2016 (*negli uffici individuati come a più elevato rischio corruzione, sarebbe preferibile che la durata dell'incarico fosse fissata al limite minimo legale, cioè 3 anni*) si adotta il seguente criterio: ogni dirigente non può essere titolare di incarico nella stessa area, ipotizzando che le competenze assegnate restino inalterate, per più di 6 anni. Il termine è adeguato e proporzionato al contesto interno ed esterno dell'Ateneo, parallelo alla durata massima del mandato del Rettore ai sensi della L. 240/2010 e all'esigenza di assicurare l'efficace funzionamento della macchina amministrativa dell'Ateneo;
6. la rotazione ha carattere esclusivamente funzionale ma, stante l'articolazione dell'Ateneo in centri di responsabilità con natura omogenea, con procedure e prassi operative diversificate, può concretizzarsi anche, pur continuando a svolgere le stesse funzioni nella preposizione a unità di personale della stessa tipologia (i.e. SAD e MDQ).

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

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

Il [“Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato”](#) è stato emanato con Decreto rettorale 30 settembre 2020, n. 656. Reca in appendice il Codice etico per i fornitori dell'Università degli Studi dell'Insubria che definisce i principi di base ai quali dovranno attenersi i fornitori di beni e servizi, gli appaltatori di lavori e i soggetti ai quali



L'Università affidi a titolo oneroso (a titolo di esempio le associazioni studentesche o del personale) la realizzazione di attività relativamente alle loro responsabilità nei confronti dell'Università, dei suoi stakeholder e della sicurezza per i lavoratori e dell'ambiente.

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

- a. esprimere pareri su progetti e attività di ricerca realizzati dai propri ricercatori o comunque nei quali l'Università è coinvolta, ogni volta che si renda necessario;
- b. assumere iniziative per promuovere la conoscenza, l'applicazione e il rispetto dei principi, delle norme e degli standard di buona pratica della ricerca;
- c. fornire pareri in merito alla corretta interpretazione e applicazione dei principi di buona pratica della ricerca.

In tema di **reclutamento docenti**, con specifico riferimento al quadro normativo e giurisprudenziale, all'aggiornamento 2017 del PNA 2017 ed alle conseguenti raccomandazioni del MIUR n. 39 del 14 maggio 2018, gli Uffici hanno esaminato i Regolamenti di Ateneo per chiamata di professori universitari ed il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ed hanno effettuato proposte migliorative che sono state sottoposte ed approvate dagli Organi Accademici:

- [Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge n. 240/2010](#), ultime modifiche emanate con Decreto rettorale 3 marzo 2021 n. 169
- [Regolamento per la chiamata di professori di prima e seconda fascia in attuazione degli articoli 18 e 24 della legge n. 240/2010](#). Ultime modifiche emanate con Decreto rettorale 28 ottobre 2020, n. 755 come rettificato dal Decreto rettorale 11 novembre 2020 n. 795.

Tra le disposizioni di rilievo si segnala:

1. le Commissioni sono composte da professori di I fascia in possesso dei valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN, eccetto la facoltà – e non l'obbligatorietà - di individuare professori di II fascia nelle Commissioni per i ricercatori a tempo determinato in possesso dei seguenti requisiti:
 - per le procedure di ricercatore di tipo a) devono possedere i valori soglia per conseguire l'ASN per la II fascia;
 - per le procedure di ricercatore di tipo b) devono possedere i valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN.
2. in difetto di consistenza numerica di professori appartenenti al settore concorsuale, la scelta dei commissari può avvenire all'interno del macrosettore purché in possesso dei valori soglia per far parte delle Commissioni per il conseguimento dell'ASN in uno dei settori concorsuali ricompresi nel macrosettore;
3. un componente, inquadrato nel S.S.D. se previsto dal bando (profilo) appartenente anche ad altro Dipartimento dell'Ateneo ovvero altro Ateneo, è designato dal Consiglio di Dipartimento;
4. due componenti sono estratti a sorte, sulla base di una rosa di quattro nominativi proposti dal Dipartimento;
5. le procedure valutative, ai sensi dell'art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010, allo stato vigenti fino al 31 dicembre 2021, salvo ulteriore proroga o specifiche disposizioni ministeriali, sono state aperte al personale dell'Ateneo e non solo della struttura richiedente.

Sono consolidati i seguenti criteri:

1. la maggioranza dei componenti deve appartenere ai ruoli esterni all'Ateneo e diversi tra loro, anche stranieri, con un elevato profilo scientifico, anche a livello internazionale;
2. il rispetto della parità di genere;
3. almeno uno dei componenti deve appartenere al medesimo profilo (SSD) se previsto dal bando;



4. in caso di membri in ruolo presso Atenei stranieri, il Consiglio di Dipartimento attesta la congruità del curriculum scientifico al settore concorsuale oggetto della selezione e la corrispondenza del ruolo ricoperto all'estero;
5. il mantenimento del tenore letterale dell'art. 18, comma 1 lettera b) in relazione a parentela e affinità che, alla luce della sentenza della Corte Costituzionale n. 78 del 2019, non è da intendersi applicabile al rapporto di coniugio.

Non possono far parte di Commissioni coloro che:

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

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

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

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

È stata redatta un'informativa sintetica per la formazione delle Commissioni Giudicatrici e della modulistica per far emergere l'insussistenza di incompatibilità e le tipologie di conflitto di interesse, in particolare:

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



Sono state inserite dichiarazioni aggiuntive e più restrittive per i Commissari, non previste dai Regolamenti di Ateneo, intese quali azioni mitigatrici di maggior tutela per l'Ateneo: ciascun Commissario deve dichiarare tutti i rapporti a qualsiasi titolo intercorsi con ciascun candidato nonché la partecipazione a precedenti Commissioni Giudicatrici che hanno dichiarato vincitore uno dei candidati iscritti.

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

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

Per tutta la durata dell'emergenza sanitaria da Covid19 sono applicate apposite linee guida per lo svolgimento in modalità telematica delle discussioni previste per le posizioni di ricercatore a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, della Legge n. 240/2010 e le discussioni eventualmente previste dai bandi, in ossequio al Regolamento di Ateneo, per la chiamata di professori universitari.

Alla luce dell'entrata in vigore nel 2020 del nuovo codice unificato denominato "Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato" e anche in collaborazione con il più volte richiamato tavolo interistituzionale con l'Università degli Studi di Milano con l'Università degli Studi di Milano Bicocca nel 2021, quale specifica azione generale preventiva, si è provveduto alla verifica di tutta la modulistica in uso presso gli uffici del personale (docente e ricercatore) in materia di conflitto di interessi, in conformità ad uno specifico obiettivo assegnato nell'ambito della performance organizzativa.

Per inquadrare il tema della prevenzione del rischio di corruzione o malamministrazione sotto lo specifico profilo dei processi di approvvigionamento, è, forse, utile ricordare che, attualmente, il Servizio Centrale di Approvvigionamento è deputato agli acquisti di valore superiore ad € 40.000,00 mentre la competenza per gli acquisti inferiori a tale soglia è posta in capo ai Dipartimenti ed alle Aree ed agli Uffici dell'Amministrazione Centrale direttamente interessati.

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

Con la Delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 dicembre 2021, n.295, inoltre, l'Ateneo si è dotato del programma degli acquisti di beni e servizi per il biennio 2022/2023 e del programma dei lavori pubblici per il triennio 2022/2024.

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

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

Al riguardo una misura la cui implementazione nel periodo 2022-2024 si sta valutando è rappresentata dalla effettuazione di un monitoraggio, almeno semestrale, per verificare le motivazioni in relazione a



natura, quantità e tempistica della prestazione delle procedure eventualmente non incluse nel programma biennale 2022/2023 e triennale 2022/2024 e nei loro successivi aggiornamenti nonché - più in generale - una verifica complessiva sull'espletamento effettivo delle procedure previste dai relativi programmi (beni e servizi/lavori).

Da valutare è, inoltre, l'opportunità di effettuare un controllo periodico con monitoraggio dei tempi programmati mediante sistemi di controllo interno di gestione delle future scadenze contrattuali per verificare lo scostamento rispetto alle tempistiche programmate introducendo l'obbligo specifico in capo al Responsabile del procedimento di motivare l'eventuale ritardo ai soggetti deputati a espletare le procedure di gara.

Un aspetto che l'Ateneo intende continuare a presidiare in chiave anche general-preventiva è la formazione costante dei RUP per quanto concerne la predisposizione della documentazione di gara sulla base dell'evoluzione normativa, in particolare con corsi teorico/pratici sulla corretta redazione dei capitolati d'appalto e sulla corretta quantificazione del valore dell'appalto e della possibile suddivisione in lotti.

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

1. il contesto in cui è inserito l'appalto;
2. le indicazioni e disposizioni per la stesura dei documenti inerenti alla sicurezza di cui all'art. 26, comma 3 del D. lgs. 81/2008 con la quantificazione degli oneri della sicurezza non soggetti a ribasso;
3. i criteri utilizzati nella determinazione del valore stimato dell'appalto avendo riguardo alle norme pertinenti (art. 23 e 35 del Codice) con l'indicazione, per gli appalti di servizi e lavori dei costi della manodopera;
4. il prospetto economico degli oneri complessivi necessari per l'acquisizione dei servizi/forniture e lavori;
5. il criterio di aggiudicazione proposto;
6. il capitolato speciale descrittivo e prestazionale che, in modo dettagliato, specifichi cosa deve essere realizzato in fase esecutiva e, in particolare, per i servizi di gestione dei patrimoni immobiliari - ivi inclusi quelli di gestione della manutenzione e della sostenibilità energetica - l'indicazione specifica a quanto previsto dalle pertinenti norme tecniche;
7. le opportune verifiche espletate per verificare se vi sia l'obbligo di aderire a convenzioni, accordi quadro e si possa procedere all'acquisto in via autonoma;
8. la scelta del sistema di affidamento (procedura aperta, ristretta, negoziata, affidamento diretto, ecc.) adottato ovvero la tipologia contrattuale (appalto vs. concessione)
9. indicazione dei criteri utilizzati per individuare le ditte da invitare.

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

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

Inoltre, nel corso del 2021 il Servizio Centrale di approvvigionamento ha provveduto ad aggiornare tutta la modulistica a supporto del RUP, pubblicata nella Sezione Strumenti dell'Intranet di Ateneo, fra cui il modello semplificato di relazione illustrativa prevista dall'art. 23 del codice per le procedure di importo inferiore a € 40.000,00.

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

L'Università degli Studi dell'Insubria ha promosso, in conformità alla normativa vigente, l'indizione di procedure di gara o affidamento diretto mediante le piattaforme informatiche di gestione (Mepa e Sintel) al fine di rendere accessibile online la documentazione di gara a tutti i concorrenti nel medesimo momento e al fine di evitare l'alterazione o sottrazione delle offerte presentate nonché garantire la tracciabilità di ogni operazione compiuta e l'inalterabilità delle registrazioni di sistema.

È stata altresì prevista l'immissione dei verbali di gara nel sistema documentale di Ateneo (Titulus) al fine di consentire verifiche successive e ai fini di evitare l'alterazione degli stessi.

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

- che, per quanto a propria conoscenza, non sussistono cause di incompatibilità o conflitto di interesse, rapporto di coniugio o di parentela o di affinità fino al 4° grado compreso, o un rapporto di unioni civili tra persone dello stesso sesso così come regolato dall'Art. 1 della Legge 20.05.2016, n. 76 oppure essere in stato di convivenza di fatto così come regolato dall'Art. 1 – commi 37 e ss. della Legge 20.05.2016, n. 76, con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti delle ditte partecipanti alla procedura;
- di non essere stato condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale;
- che non sussistono cause di incompatibilità e di astensione di cui all'articolo 77, comma 6, del D. Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.;
- di avere preso visione del Codice Etico, di Comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato e, di impegnarsi ad uniformarsi ai principi ivi contenuti per la prestazione della propria attività di commissario e di impegnarsi a comunicare tempestivamente eventuali ragioni di incompatibilità che dovessero insorgere con le imprese partecipanti alla gara in oggetto;
- di essere consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del D.P.R. 28.12.2000, n. 445 in caso di dichiarazione mendace.

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

Il Servizio centrale di approvvigionamento concorderà in sede di monitoraggio 2022 le modalità delle segnalazioni all'RPCT delle procedure di importo superiore a € 40.000,00 in cui venga riscontrato un numero significativo di offerte simili o uguali o in cui in cui sia presentata un'unica offerta valida/credibile.

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

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

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

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



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

Per quanto concerne le regole poste a tutela della trasparenza, gli esiti sui risultati delle procedure vengono pubblicati mediante avviso sintetico della procedura entro due giorni dalla seduta.

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

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

Al 31 dicembre 2020 gli Enti a cui l'Università degli Studi dell'Insubria aderisce sono:

- 3 Fondazioni
- 6 Associazioni
- 12 Consorzi di cui, uno in fase di liquidazione (CNISM) e un recesso, Eurepack con decorrenza 1° gennaio 2021
- 1 Società
- 6 Spin off di cui Opensoftengineering cancellata dal registro imprese il 21 maggio 2021

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

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

Inoltre, in considerazione delle specifiche criticità evidenziate da ANAC circa il reclutamento del personale degli enti partecipati e del conferimento di incarichi, per il triennio 2022-2024 potranno essere individuate eventuali, specifiche, misure da implementare (es.: revisione dei regolamenti degli enti partecipati, rafforzamento dell'attività di monitoraggio).

Le Autorità Accademiche hanno adottato il nuovo "[Regolamento per la costituzione e l'accreditamento di imprese innovative](#)", entrato in vigore il 13 Novembre 2019.

Il nuovo regolamento conferma, per quanto di interesse in questo Piano, il recepimento delle prescrizioni, anche in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e conflitto di interessi, dettate dal Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica 10 agosto 2011, n.168; ciò ha consentito di ottemperare alle misure individuate da ANAC.

Quale misura di prevenzione generale, l'Ateneo inserisce nei patti parasociali che accompagnano l'istituzione e la vita delle aziende spin off alcune clausole finalizzate a garantire un adeguato controllo sull'operato delle nuove società.

Si tratta di clausole di salvaguardia tramite le quali si vieta alla società di avviare attività che possano arrecare pregiudizio al buon nome ed al decoro dell'Ateneo e/o attività in diretta concorrenza con quelle di consulenza, ricerca e formazione per conto terzi dell'Ateneo.



Anche per garantire il controllo ed il rispetto di questi divieti lo schema tipo di patto parasociale in uso prevede l'obbligo di inserire nel Consiglio di Amministrazione dello spin off un membro designato dall'Ateneo: in questo modo l'avvio di nuove iniziative e/o attività è sempre monitorato e approvato dal rappresentante designato dall'Ateneo.

Fra i poteri e le facoltà che l'Ateneo si è riservato in caso di violazione dell'obbligo, assume particolare rilievo quella che consente di revocare con effetto immediato alla spin off la possibilità di utilizzo del sigillo di Ateneo oltre che ovviamente assumere tutte le iniziative a tutela del proprio decoro e interesse.

L'Ateneo, inoltre, sempre all'interno dei patti parasociali, obbliga le nuove società anche sul fronte della trasparenza contabile imponendo l'adozione di un sindaco unico (ovvero un Collegio Sindacale quando la società fatturi oltre il milione di euro) nonché l'obbligo di informazione minima sui bilanci e sulle attività.

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

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

Nel corso del 2021 è stata elaborata una relazione tecnica relativa all'analisi condotta dall'Università degli Studi dell'Insubria, ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 175/2016, circa l'assetto complessivo delle partecipazioni societarie detenute con particolare riferimento alle partecipazioni in spin off e start up.

Al riguardo l'uscita dalla compagine sociale delle società spin-off di Ateneo (Sociallibreria srl, Coelux Holding srl e Landres srl), per cessione del pacchetto azionario ovvero per messa in liquidazione della stessa, rappresenta un'evidente razionalizzazione delle partecipazioni in capo all'Ateneo che, per il 2021, sussistono, solo nel Consorzio Cefriel srl.

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

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

Nel corso del triennio 2022-2024 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di:

- moduli a carattere generale inerenti alla cultura amministrativa e della legalità
- moduli a carattere specialistico inerenti:
- al contemperamento tra trasparenza e privacy
- ai procedimenti di accesso: accesso documentale, civico e generalizzato
- i reati informatici
- moduli di formazione rivolta ai RUP

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

Inoltre, 2 risorse parteciperanno nel corso del 2022 ai Master organizzati da Valore PA INPS "Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione". Per un maggior dettaglio si rimanda alla sezione 3 del presente documento.



2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

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

2.3.6.1 Trasparenza

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

Si tratta di adempimenti obbligatori e che non necessitano di precisazioni ulteriori se non quella di rimandare alla c.d. Tabella trasparenza (Allegato n. 7 a questa Piano), laddove sono individuate le UOR incaricate di assicurare ed eventualmente coordinare la puntuale osservanza degli obblighi.

Fatti salvi gli specifici obblighi di legge in capo all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), l'RPCT effettuerà una verifica annuale, entro il primo semestre di ogni anno, in merito al puntuale adempimento. Merita segnalare, inoltre, che nel corso del 2020 è stata intrapresa la redazione del Manuale "[Linee Guida per la gestione dei portali web](#)" (delibera Senato Accademico 24 febbraio 2021, rep.22), con l'obiettivo di definire le condizioni e le modalità di corretto utilizzo dei portali web di Ateneo. La scrittura delle linee guida ha visto coinvolto l'RPCT di Ateneo, con particolare riferimento all'architettura redazionale della sezione Amministrazione Trasparente. A conclusione dei lavori il Manuale è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 febbraio 2021, deliberazione n. 22.

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

In particolare:

- è stata riorganizzata la sottosezione bandi di gara e contratti e ridefinito il flusso di lavoro per la pubblicazione tempestiva delle deliberazioni e decreti a contrarre per affidamenti diretti e sono state fornite ulteriori apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 3 maggio 2021, prot. 49376 "*obblighi di pubblicazione degli atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori, ai sensi dell'art. 1, comma 32 della legge n. 190/2012, dell'art. 37, comma 1 lett. b) del D.lgs. 33/2013 e dell'art. 29 del D.lgs. 50/2016*" a firma dell'RPCT e del Dirigente Area Infrastrutture e Approvvigionamenti. Specifiche informazioni sono state pubblicate sul Portale intranet di Ateneo;
- a seguito della Deliberazione n.468/2021 ANAC con cui sono state fornite ulteriori indicazioni in merito all'applicazione degli obblighi di pubblicazione previsti dagli artt. 26 e 27 del D.lgs. 33/2013, relativi agli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti è stata riorganizzata la corrispondente sottosezione, ridefinito il flusso di lavoro per la pubblicazione tempestiva degli atti e sono state fornite apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 28 ottobre 2021 prot. n. 112745 "*Adempimenti trasparenza: Obblighi di pubblicazioni relativi a concessioni, sovvenzioni, contributi, sussidi e ausili finanziari – Delibera ANAC 16 giugno 2021, n.468*";



- è stato riorganizzato il Registro degli accessi, previsto da ANAC nelle “Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all’accesso civico di cui all’art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013”, di cui alla Delibera 1309/2016 e dalla Circolare del Ministro per la semplificazione e pubblica amministrazione n.2/2017, con la predisposizione di un nuovo modello in formato excel e sono state fornite apposite istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 28 ottobre 2021 prot. n. 112771 “*Adempimenti trasparenza - Registro degli accessi?*”;
- è stata riorganizzata la home page della Sezione Amministrazione Trasparente con l’inserimento di apposito disclaimer e sono state fornite specifiche istruzioni a supporto degli uffici per garantire un adeguato bilanciamento fra le esigenze di trasparenza e la tutela del diritto alla privacy per contemperare gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013 con la disciplina che tutela i dati personali con la circolare 25 novembre 2021 prot. n. 117012 “*Adempimenti trasparenza: bilanciamento privacy-trasparenza*”. Specifico materiale è stato pubblicato nel Portale intranet di Ateneo;
- sono state riviste le istruzioni relative agli obblighi di pubblicazione dei curricula vitae dei Dirigenti e dei Titolari di Posizioni organizzative e di funzioni specialistiche, pubblicate nel portale intranet di Ateneo e sono state fornite specifiche istruzioni a supporto degli uffici con la circolare 21 dicembre 2021 prot. n. 121516 “*Adempimenti trasparenza: curriculum vitae titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche*”. Il materiale aggiornato è stato pubblicato sul Portale intranet di Ateneo.

Nel corso del 2021, in collaborazione con il Consorzio Cineca, è stato avviato il processo per il passaggio alla release n.5 del Sistema di gestione documentale Titulus, con particolare attenzione alla automazione della estrazione dei dati utili alla pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente. La nuova versione del Sistema di gestione documentale sarà implementata in produzione nel corso del 2022.

Con la Circolare “Pubblicità nel sito web istituzionale degli atti dei concorsi per reclutamento di personale strutturato (professori, ricercatori e personale tecnico amministrativo), ai sensi dell’art. 19 del D. Lgs. n. 33/2013” del 4 marzo 2022, prot. 011630, sono stati specificati i punti essenziali della disciplina così come delineata dalla normativa e dagli interventi ANAC.

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

L’Ateneo, in ottemperanza a quanto stabilito all’art.1 comma 5 del proprio statuto “promuove la qualità della ricerca scientifica su cui fonda le attività formative; valorizza le capacità individuali e collettive; favorisce la circolazione dei risultati scientifici, la loro diffusione in rete, nel rispetto della normativa vigente e del Regolamento d’Ateneo in materia di riservatezza e diritto d’autore” e promuove l’attuazione del principio dell’accesso aperto (Open Access), come definito dalla *Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities* dell’ottobre 2003 firmata dall’Ateneo con la sottoscrizione della Dichiarazione di Messina del 2004 e, con deliberazione del Senato Accademico del 13 febbraio 2015, n. 8, ha adottato le [Policy di Ateneo per il Deposito istituzionale della ricerca IRInSubria](#).

In un’ottica di trasparenza, in linea con quanto previsto nel P.N.A. 2017 riguardo all’attività di ricerca e alle misure di monitoraggio degli esiti e diffusione dei risultati, vanno quindi letti alcuni interventi legati all’impegno dell’Ateneo in tema di *Open Science* e *Open Access* oggetto di specifici obiettivi per il triennio 2022-2024.



Innanzitutto, è previsto di proseguire nell'attività di promozione e formazione sulle tematiche dell'*Open Access*, come indicato nel Piano Strategico 2019-2024, inoltre nel novembre 2021 è stato implementato il *workflow* di validazione dei metadati e degli allegati dei prodotti della ricerca nel Deposito istituzionale della ricerca IRInSubria ai fini della disseminazione dei risultati nella comunità scientifica.

2.3.6.2 Accesso

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

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

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

In particolare, si distingue tra:

- a. “accesso documentale”: accesso agli atti ex L. 241/1990 (nessuna modifica da parte del D.lgs. 97/2016);
- b. “accesso civico”: accesso ex art. 5, comma 1, del D.lgs. 33/2013, come modificato dal D.lgs. 97/2016, relativo a documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- c. “accesso generalizzato”: accesso ex art. 5, comma 2, del D.lgs. 33/2013, introdotto in seguito alle modifiche apportate dal D. lgs. 97/2016.

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

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

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

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

È in fase di analisi la possibile attivazione del modulo di Accesso civico di Titulus 5, il sistema di gestione documentale, sviluppato dal Consorzio interuniversitario Cineca, che sarà adottato dall'Ateneo nel corso del 2022. Il modulo è finalizzato a consentire di gestire il processo che segue una “richiesta di accesso” tenendo traccia dell'iter procedurale delle relative pratiche e generando, contestualmente, il registro degli accessi.

Il modulo nasce per gestire le tre tipologie di richiesta:

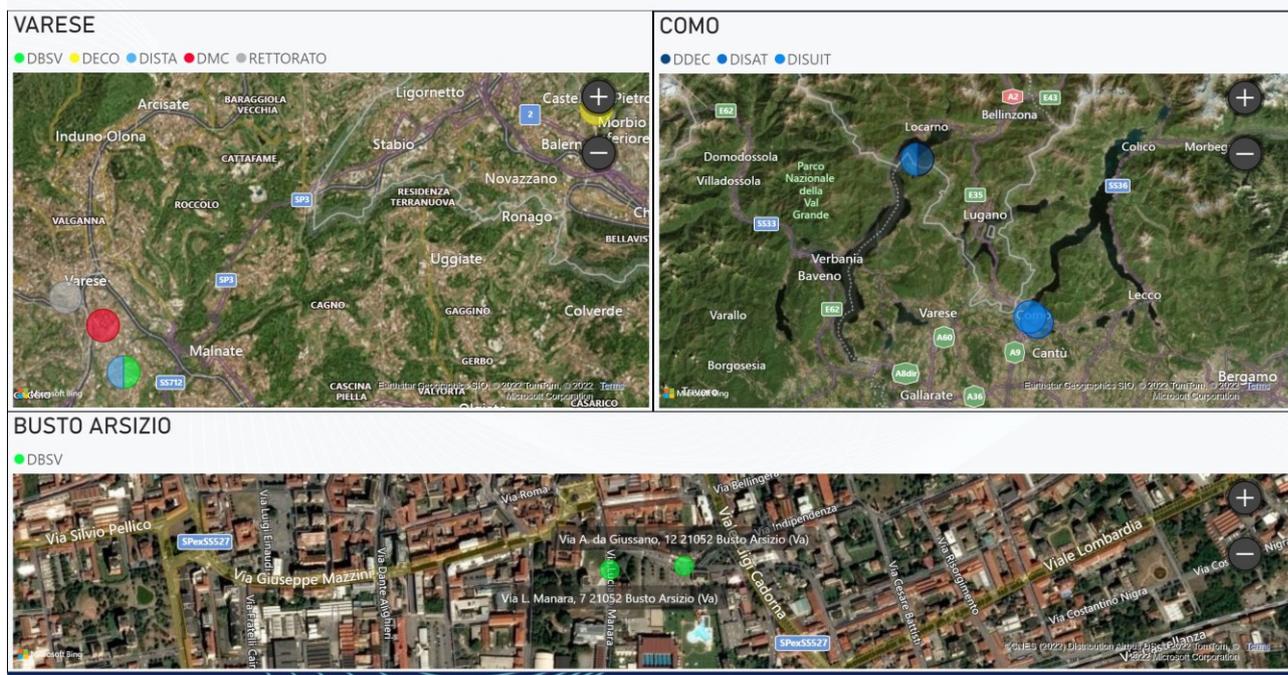
- accesso civico
- accesso civico generalizzato
- accesso agli atti.

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'Università degli studi dell'Insubria è un Ateneo di medie dimensioni, insediato a Varese, Como e Busto Arsizio e dotato di 4 biblioteche, 2 collegi universitari e 2 impianti sportivi.

Le sedi dell'Università degli Studi dell'Insubria



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

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

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

Sono inoltre previsti:

- Consulta Ateneo-Territorio
- Consiglio Generale degli Studenti
- Collegio di Disciplina
- Comitato Sportivo Universitario (CSU)
- Presidio della Qualità di Ateneo



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

- Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DIDEC)
- Dipartimento di Economia (DIECO)
- Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DISAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DISTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DISUIT)

Alle strutture dipartimentali si affiancano 4 Centri Speciali, 9 Centri Interuniversitari, la Scuola di Medicina, a cui fa capo l'attività didattica in Area Medica, Sanitaria e Odontoiatrica, e la Scuola di Dottorato, a cui compete il coordinamento di 8 corsi di Dottorato di Ricerca attivati dall'Ateneo e, a partire dal 2021, la partecipazione al Dottorato Nazionale (interateneo e interdipartimentale) di Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici.

Completano la struttura organizzativa i Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono riconducibili alle seguenti 6 aree dirigenziali:

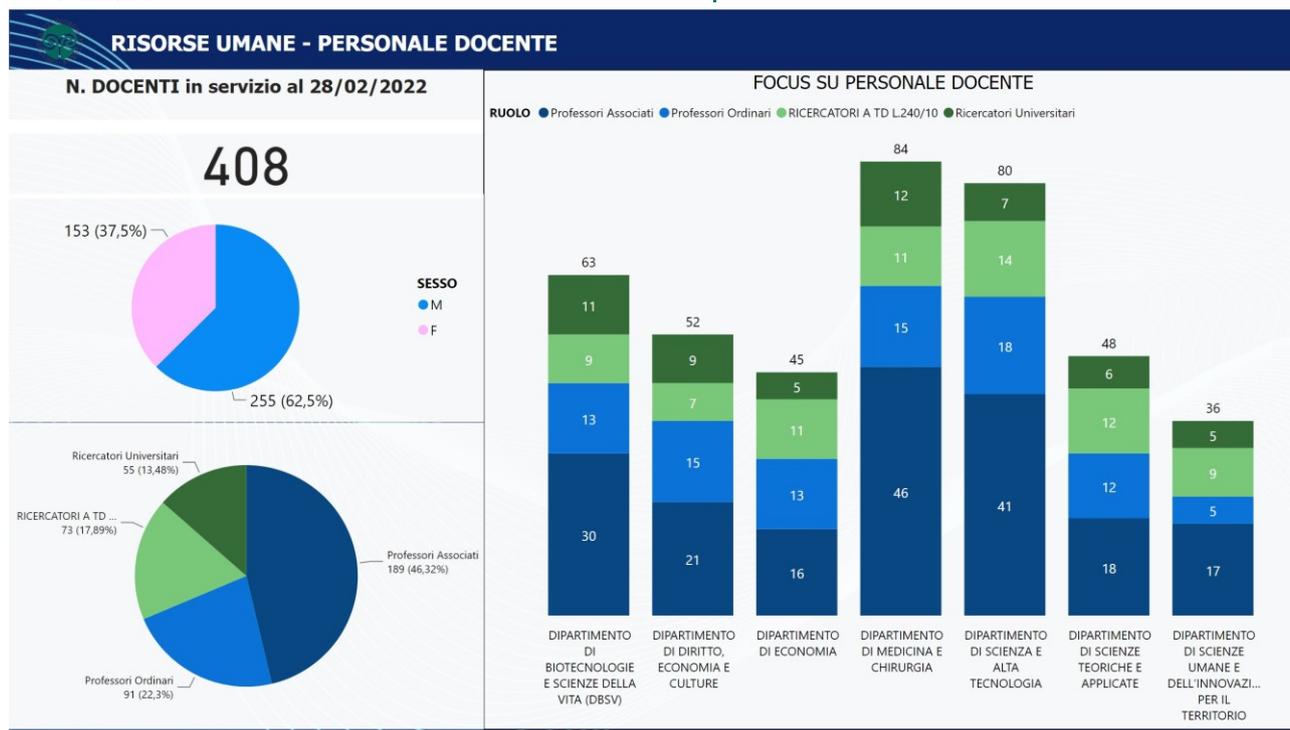
- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Didattica e Ricerca
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Infrastrutture e Approvvigionamenti
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali
- Area Sistemi Informativi

Con il DDG 29 marzo 2022, n. 264 organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio - in vigore dal 1° aprile 2022, è stato modificato l'assetto organizzativo ed è stata istituita una nuova area dirigenziale denominata Area Affari generali e istituzionali e l'area Didattica e Ricerca è stata modificata in area Formazione e Ricerca.

L'attuale assetto organizzativo e l'articolazione degli uffici sono consultabili sul sito web di Ateneo <https://www.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici/organigramma>

La Faculty dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso i sette Dipartimenti, è composta, a febbraio 2022, da 408 docenti strutturati in servizio (sono esclusi 5 docenti attualmente non in servizio), così suddivisi in base al ruolo:

- 91 Professori Ordinari (PO)
- 189 Professori Associati (PA)
- 55 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- 73 Ricercatori a tempo determinato (RTD)



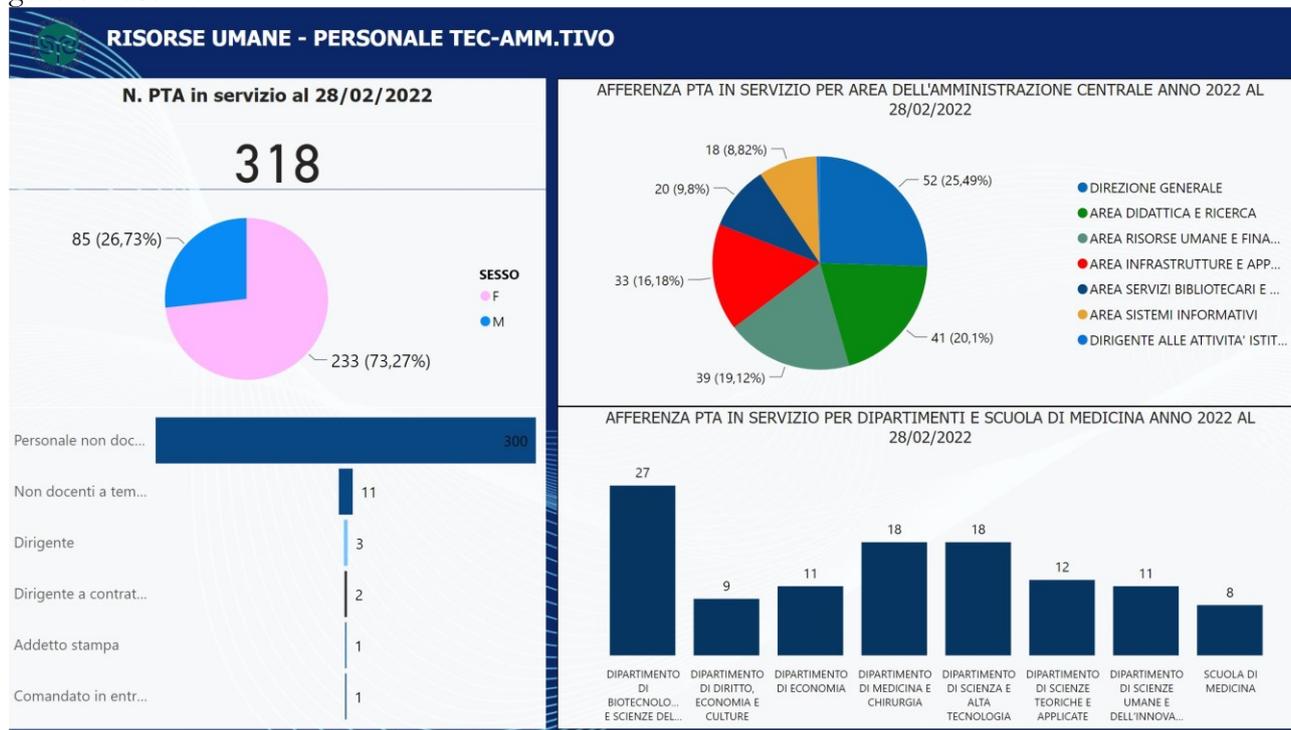
(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

La disaggregazione del dato per genere indica che, a febbraio 2022, il corpo docente è composto per il 37,5% da persone di genere femminile e per il 62,5% da persone di genere maschile.

Il personale tecnico amministrativo (PTA) in servizio presso il nostro Ateneo al 28 febbraio 2022 è composto da 318 unità, comprensive del Direttore Generale e 4 dirigenti (di cui 3 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato), sono esclusi invece 8 unità attualmente non in servizio per congedo o aspettativa, così suddivisi in base all'inquadramento:

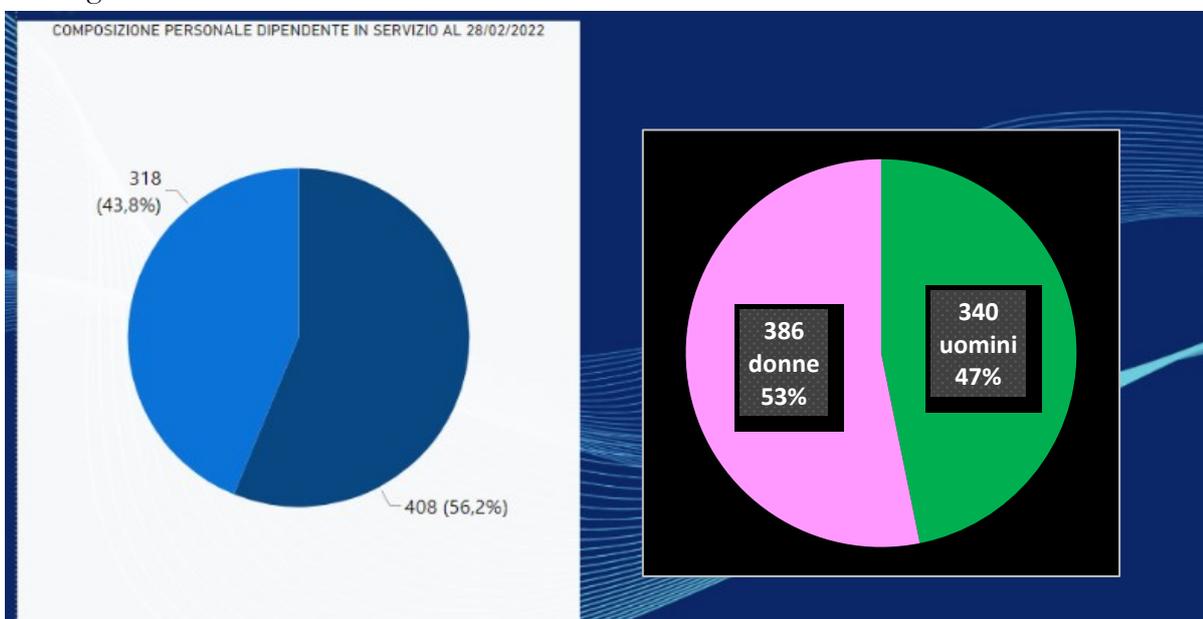
- 1 Direttore Generale
- 1 Dirigente a contratto
- 3 Dirigenti
- 18 Personale categoria EP di cui:
 - 14 Area amministrativa-gestionale
 - 1 Area biblioteche
 - 3 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- 103 Personale categoria D di cui:
 - 53 Area amministrativa-gestionale
 - 3 Area biblioteche
 - 47 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- 165 Personale categoria C di cui:
 - 119 Area amministrativa
 - 8 Area biblioteche
 - 1 Area socio-sanitaria
 - 37 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati
- 27 Personale categoria B di cui:
 - 13 Area amministrativa
 - 14 Area servizi generali e tecnici

Il PTA risulta composto per il 73,27% da persone di genere femminile e per il 26,73% da persone di genere maschile.



(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

Complessivamente, la comunità accademica conta 726 unità, di cui il 53% di genere femminile e il 47% di genere maschile.

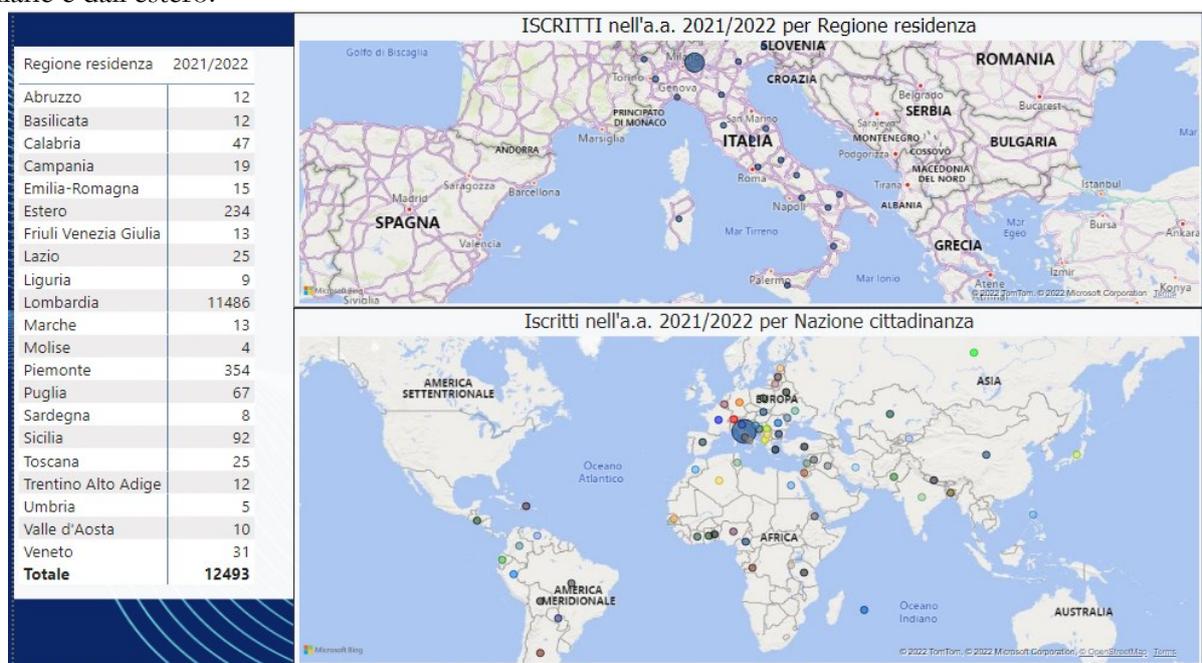


(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

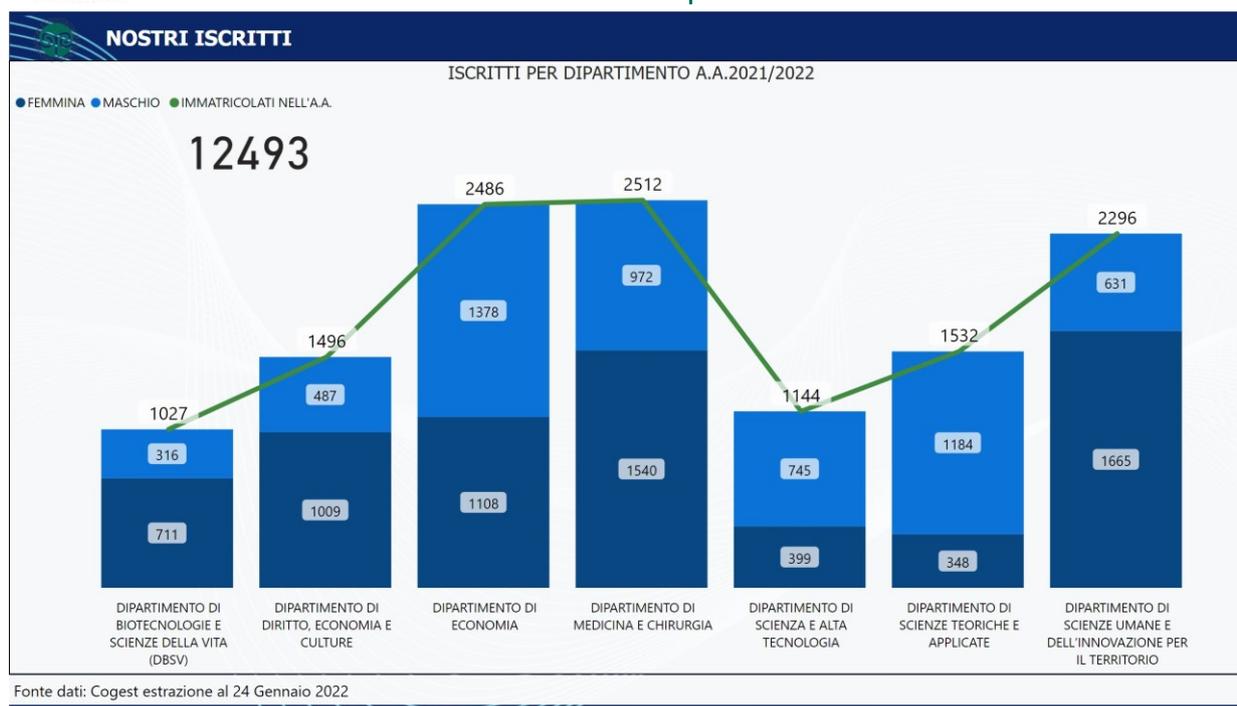
L'Ateneo pone sempre attenzione sui temi di parità, pari opportunità e contro le discriminazioni. A tale proposito, offre alla propria comunità accademica i servizi del Consigliere di Fiducia ed ha attivato il Comitato Unico di Garanzia (CUG) con l'obiettivo di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza

di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Il Centro di ricerca "Centro Studi sulla Giustizia Riparativa e la Mediazione" CeSGReM, ha lo scopo di favorire la ricerca, la formazione e la disseminazione di conoscenze in materia di giustizia riparativa, mediazione e strumenti alternativi di risoluzione dei conflitti (A.D.R.), svolgendo e promuovendo attività e progetti di ricerca e percorsi di formazione. Nel 2018 è stata istituita la Cattedra UNESCO con la finalità di sviluppare e migliorare la conoscenza e la consapevolezza dei diritti umani, con particolare riferimento ai diritti delle donne (Gender Equality and Women's Rights in the Multicultural Society), incluso il loro diritto a partecipare attivamente alla vita pubblica. Con decreto rettorale 26 ottobre 2021, rep. n. 942, la Prof.ssa Barbara Pozzo è stata designata delegata del Rettore in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità e successivamente con DDG 26 gennaio 2022 n.49 è stata costituita la Commissione per la redazione del Bilancio di genere, del Piano di azioni positive e del Gender Equality Plan.

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



(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")



(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

Nell'a.a. 2021/2022 risultano iscritti 12.493 studenti ai Corsi di Lauree Triennali, Magistrali e a Ciclo Unico erogati dai Dipartimenti. L'offerta didattica complessiva è composta da 38 Corsi di Laurea (CdL) nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifica tecnologica, sanitaria e sportiva, di cui 22 Corsi di Laurea Triennale (LT), 3 Corsi di Laurea Magistrale a ciclo Unico di cui 1 con Doppio Titolo, 13 Corsi di Laurea Magistrale (LM) di cui 8 con Doppio Titolo.

I nostri corsi:		
22 Corsi di laurea triennale		3 Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
13 Corsi di laurea magistrale, di cui 8 con doppio titolo		
<p>Corso</p> <p>A010 - SCIENZE DELLA MEDIAZIONE INTERLINGUISTICA E INTERCULTURALE</p> <p>A012 - SCIENZE DEL TURISMO</p> <p>F001 - INGEGNERIA PER LA SICUREZZA DEL LAVORO E DELL'AMBIENTE</p> <p>F003 - SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE</p> <p>F004 - INFORMATICA</p> <p>F011 - BIOTECNOLOGIE</p> <p>F012 - SCIENZE BIOLOGICHE</p> <p>F014 - STORIA E STORIE DEL MONDO CONTEMPORANEO</p> <p>L003 - Scienze Motorie</p> <p>L004 - Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio biomedico)</p> <p>L005 - Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di radiologia medica)</p> <p>L006 - Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)</p> <p>L007 - Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)</p> <p>L008 - Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare)</p> <p>L009 - Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)</p> <p>L010 - Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)</p> <p>L011 - Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere)</p> <p>U010 - ECONOMIA E MANAGEMENT</p> <p>U015 - ECONOMIA E MANAGEMENT (PART-TIME)</p> <p>W001 - CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE</p> <p>W002 - Fisica</p> <p>W003 - SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA NATURA</p> <p>W004 - MATEMATICA</p>	<p>Corso</p> <p>A016 - LINGUE MODERNE PER LA COMUNICAZIONE E LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE</p> <p>F008 - INFORMATICA</p> <p>F010 - SCIENZE E TECNICHE DELLA COMUNICAZIONE</p> <p>F015 - INGEGNERIA AMBIENTALE E PER LA SOSTENIBILITA' DEGLI AMBIENTI DI LAVORO</p> <p>F016 - BIOMEDICAL SCIENCES</p> <p>F017 - Biotechnology for the Bio-based and Health Industry</p> <p>L014 - Scienze delle attività motorie preventive ed adattate</p> <p>U016 - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP ECONOMICS AND MANAGEMENT (GEEM)</p> <p>U017 - ECONOMIA, DIRITTO E FINANZA D'IMPRESA (EDIFI)</p> <p>W005 - FISICA</p> <p>W006 - MATEMATICA</p> <p>W007 - CHIMICA</p> <p>W008 - SCIENZE AMBIENTALI</p>	<p>Corso</p> <p>A018 - GIURISPRUDENZA</p> <p>A019 - GIURISPRUDENZA VA</p> <p>L001 - Odontoiatria e protesi dentaria</p> <p>L002 - MEDICINA E CHIRURGIA</p>

(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")



Sono inoltre attivi 8 corsi di Dottorato di Ricerca a cui, nel corrente anno accademico, si è affiancato il Dottorato Nazionale (interateneo e interdipartimentale) di Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici, approvato dal nostro Ateneo nel 2021. Completano l'offerta formativa 23 Scuole di Specializzazione, 7 master di I livello e 2 master di II livello.

L'Ateneo assume in maniera trasparente e responsabile un chiaro impegno nei confronti degli studenti e delle studentesse con disabilità e/o con certificazione di disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), anche attraverso la Carta dei Servizi (disponibile sul sito web: <https://www.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita>).

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

In particolare, nel 2021 l'Ateneo partecipa come co-founder e/o shareholder a 4 spin-off (Coelux Holding s.r.l., Melete s.r.l., Sociallibreria s.r.l., Landres s.r.l.) e continua il suo rapporto con l'incubatore di cui è socio fondatore (Insubrias BioPark) e con 17 consorzi interuniversitari ed è assegnatario o co-assegnatario di 29 brevetti attivi nazionali e/o internazionali.



3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'Università degli Studi dell'Insubria fin da subito ha sperimentato le nuove forme di flessibilità che sono state introdotte nel sistema del lavoro nella pubblica amministrazione, a partire dal telelavoro introdotto per la prima volta in via sperimentale nel 2007 ed entrato a regime dal 2010. Negli anni successivi la governance dell'Ateneo è sempre stata sensibile a questo tema e sull'onda di quanto previsto dalla riforma Madia, a fine 2019 è stata approvata la prima sperimentazione di lavoro agile per un numero limitato di lavoratori, e poi necessariamente estesa a tutti i lavoratori con l'avvento della pandemia da Covid19.

La normativa emergenziale del 2020 ha previsto per tutte le PA il ricorso massiccio al lavoro agile in forma semplificata (ossia senza accordo individuale e pianificazione di obiettivi specifici) poiché lo scopo principale era quello di evitare la diffusione del contagio mediante distanziamento sociale.

L'Ateneo ha risposto prontamente all'emergenza permettendo a più di trecento dipendenti di svolgere la propria attività da remoto fin da subito e senza soluzione di continuità con l'attività in presenza. Questo è stato possibile grazie agli investimenti lungimiranti in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative e della relativa documentazione, nonché di una pronta e adeguata formazione.

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

Dai primi giorni di aprile del 2020 è stata messa a disposizione per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Insubria sulla piattaforma E-learning una sezione dedicata ai corsi a distanza denominata "SMART LEARNING - FORMAZIONE A DISTANZA PER PTA".

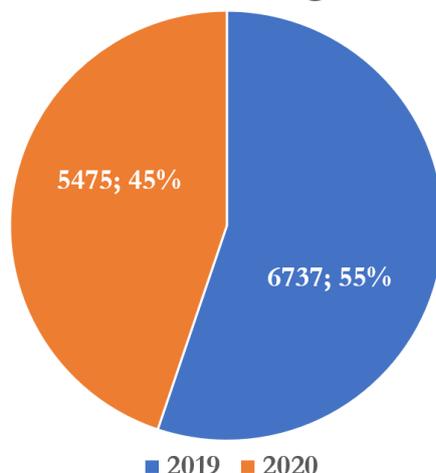
Nonostante il periodo di forte isolamento, il personale interessato ha potuto accedere in orario di servizio ai diversi corsi programmati in varie aree tematiche quali per esempio: anticorruzione, privacy e trasparenza, codice degli appalti, sicurezza informatica, lingua inglese e tanti altri.

Sono stati organizzati corsi di formazione per comprendere meglio come gestire il lavoro da remoto in una condizione fortemente stressante. Terminato il corso formativo, è stato previsto un supporto psicologico a distanza con un medico specialista in psicologia clinica e psicoterapia, al fine di fornire assistenza oversight e monitoraggio al personale richiedente.

Grazie all'adesione al bando INPS Valore PA 2020 l'Ateneo ha garantito al personale tecnico amministrativo la partecipazione da remoto a corsi di formazione specialistica di primo e secondo livello della durata di 40/50 ore ciascuno.

Nelle figure seguenti sono rappresentati: il confronto tra le ore di formazione erogate in presenza nel 2019 e quelle erogate a distanza nel 2020; i corsi di formazione erogati nel 2020 e nel 2021 durante il periodo di emergenza sanitaria.

Ore di formazione erogate al PTA



La scelta dell'Ateneo è stata quella di adottare fino al 31 ottobre 2021 una forma di lavoro a distanza più rigida rispetto al lavoro agile "puro", richiedendo ai propri dipendenti 4 timbrature (indispensabili per l'erogazione del buono pasto) e un report settimanale delle attività svolte, configurando pertanto una sorta di lavoro a distanza nella forma del telelavoro.

Contemporaneamente gli uffici preposti hanno continuato a lavorare e approfondire le tematiche dell'organizzazione e pianificazione del lavoro, in un contesto normativo in continua evoluzione e revisione, in ottica di una pianificazione più coerente con i nuovi modelli organizzativi che si sono diffusi durante la pandemia.



3.2.1 Pianificazione del lavoro tra normativa emergenziale e ritorno alla normalità

Nei mesi successivi al lockdown, la volontà del Governo Conte è stata quella di rendere il lavoro agile una modalità di lavoro realmente strutturata all'interno dell'organizzazione delle amministrazioni: in questo contesto si è collocato il documento programmatico "POLA" (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), introdotto allo scopo di spingere tutte le amministrazioni a rinnovare la gestione del lavoro in un'ottica moderna e in linea con quanto già da tempo avviene nel settore privato.

Anche il nostro Ateneo ha approvato il POLA, come sezione del Piano Integrato 2021-2023, delineando la base di partenza per la riorganizzazione del lavoro per il triennio 2021-2023, che possiamo considerare quale baseline per lo sviluppo del lavoro agile del prossimo triennio 2022-2024 e per la stesura di questa sezione del PIAO.

Dopo la fase acuta della pandemia e con il cambio di Governo nel febbraio 2021, abbiamo assistito ad un'inversione dell'approccio al lavoro agile semplificato-emergenziale, considerato non più sostenibile senza una regolamentazione precisa e adatta al nuovo contesto lavorativo che consideri il lavoro agile come modalità di lavoro strutturata all'interno di ciascuna amministrazione. La normativa del lavoro attualmente vigente (D. Lgs. 81/2017) si è formata in un momento storico in cui la prestazione lavorativa era pensata solo sulla modalità in presenza, secondo i modelli organizzativi classici; il lavoro agile fino allo scoppio della pandemia era infatti svolto solo in forma sperimentale come quello della riforma Madia.

In quest'ottica, anche il POLA è rientrato nell'elenco dei documenti programmatici confluiti nel presente PIAO, allo scopo di ampliare la visione del lavoro agile in chiave moderna e come evoluzione dell'esperienza emergenziale, e quale elemento fondamentale per la riorganizzazione del lavoro dei dipendenti, naturalmente considerata alla luce di una programmazione complessiva di tutti gli aspetti che caratterizzano il lavoro alle dipendenze della PA (reclutamento, formazione, performance ecc.).

3.2.2 Lavoro agile: linee guida ministeriali e contrattazione collettiva

La disposizione in tema di rientro in presenza prevista dal DPCM 24.09.2021 ha sancito la fine del lavoro agile emergenziale. Allo stesso tempo è stata demandata alla contrattazione collettiva per il triennio 2019-2021 la regolamentazione del lavoro agile per ciascun comparto, nelle more delle quali il Ministero ha emanato apposite [Linee Guida](#), con l'obiettivo di fornire indicazioni per la definizione di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e l'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

Proprio sulla base delle suddette Linee Guida, l'Ateneo ha predisposto gli accordi individuali sottoscritti dai lavoratori fragili, nonché dai dipendenti che ne hanno fatto richiesta a gennaio 2022 e con scadenza al 31 marzo 2022 (e poi prorogati), tenendo anche conto delle indicazioni operative della Circolare a firma congiunta dei Ministri Orlando e Brunetta del 05.01.2022, anche alla luce dell'evoluzione della pandemia.

I dati rappresentati nella tabella seguente, relativi all'ultimo trimestre di lavoro a distanza, misurano la diffusione di questa modalità di lavoro, che da novembre 2021 è tornato ad essere svolto su base volontaria.

PTA assegnatario di telelavoro per il biennio 2022-2023	11
PTA fragile o con prescrizione del Medico competente in lavoro agile con accordo individuale sottoscritto da novembre 2021	13
PTA in lavoro agile con accordo individuale sottoscritto per il periodo dal 1° gennaio al 31 marzo 2022	192
PTA che non ha sottoscritto l'accordo individuale e che ha lavorato in presenza	110
Totale PTA al 31.03.2022 (compresi tempi determinati e comandati in entrata)	326



Anche sulla scorta di questa esperienza, e sempre nell'ottica di una pianificazione che combini le esigenze organizzative dell'Amministrazione e quelle del personale tecnico amministrativo, è stato disposto un tavolo tecnico che ha coinvolto la parte pubblica e le organizzazioni sindacali per la definizione dei criteri per l'introduzione del lavoro agile a regime come previsto dal PIAO.

In questo contesto di riforme, l'Ateneo, a seguito di un confronto con le OO.SS., ha definito i criteri per l'accesso al lavoro agile da considerarsi sperimentali e provvisori, in attesa che il CCNL del comparto Istruzione e Ricerca definisca in maniera definitiva la parte relativa al lavoro a distanza.

Di seguito, si illustra il risultato del lavoro condiviso con la parte sindacale e costituirà la base per la sperimentazione per la fase transitoria dei prossimi mesi.

Criteri per la sperimentazione del lavoro agile

1. Sono lavorabili a distanza tutte le attività, comprese quelle di formazione in modalità webinar nonché le riunioni organizzate da remoto, con esclusione di quelle indicate nel documento cd. ex POLA
2. Il lavoratore può accedere, solo se interessato, allo svolgimento dell'attività in modalità agile, previa sottoscrizione dell'Accordo individuale predisposto dal proprio Responsabile.
3. Le attività lavorabili a distanza devono essere pianificate con i Responsabili - di Servizio o Dirigenti o Direttori di Dipartimento o di struttura - con riferimento al mese o al trimestre, per un massimo rispettivamente di 8 o 24 giorni, e devono essere rendicontate dal lavoratore di volta in volta e monitorate dal Responsabile mensilmente.
4. Il Responsabile, nel pianificare e attribuire al lavoratore le giornate lavorabili a distanza, è tenuto ad osservare il criterio della rotazione. Il numero massimo di giorni di lavoro svolto in modalità agile non può essere superiore a 8 giorni al mese (o 24 giorni al trimestre), e può essere ridotto nel rispetto:
 - a. della natura, della tipologia e della rilevanza delle attività;
 - b. delle unità di personale tecnico amministrativo afferenti alla struttura;
 - c. delle condizioni soggettive e oggettive contingenti (es. scadenze, emergenze, malattie, ferie, infortuni, ecc.).
5. Il Responsabile, nel caso in cui non possa autorizzare lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile per il numero massimo di giornate consentite, e a tutti o ad alcuni dei dipendenti afferenti alla singola struttura per i motivi di cui al punto 4, dovrà tenere conto nella assegnazione del numero delle giornate in modalità agile di una delle seguenti condizioni:
 - a. dipendenti che rientrano dal congedo per maternità/paternità e comunque fino al compimento del primo anno di età del bambino;
 - b. dipendenti che hanno optato per il passaggio dal part time al tempo pieno a fronte della possibilità di fruire dell'esecuzione delle prestazioni lavorative in modalità agile;
 - c. dipendenti con piena autonomia lavorativa;
 - d. distanza da percorrere per il raggiungere il luogo di lavoro;
 - e. nucleo familiare compresi i genitori che richiedono assistenza domiciliare (es. malattia, didattica a distanza, BES, ecc.).

Situazioni particolari e/o eccezionali dovranno essere presentate al Direttore Generale e verranno comunque considerate con apposito provvedimento e, se necessario, previa valutazione del Medico Competente.



3.2.3 Il supporto informatico al lavoro a distanza: alcune specifiche tecniche

Le scelte organizzative operate negli ultimi anni dall'Ateneo hanno permesso di raggiungere complessivamente un buon livello di digitalizzazione, consentendo, tra l'altro, di proseguire senza soluzione di continuità l'attività amministrativa da remoto già nella primissima fase della situazione emergenziale.

La quasi totalità del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ne ha usufruito per garantire la continuità dell'attività dell'Ateneo nella fase di lockdown. In prima istanza, per il limitato numero di personal computer portatili disponibili, è stato dotato di tali attrezzature solo il personale dedicato ad attività che richiedevano espressamente l'utilizzo di dotazioni certificate ed abilitate dall'Amministrazione ad interagire con specifiche procedure informatizzate, nonché il personale a supporto dell'attività didattica a distanza.

La criticità del numero di personal computer disponibili, è stata superata a partire dal mese di settembre 2020. Attualmente, ad esclusione del personale che svolge mansioni che non consentono la modalità di lavoro a distanza, tutto il personale amministrativo ha in dotazione un pc portatile con VPN che possono essere utilizzate anche nella fase successiva all'emergenza sanitaria, come postazione di lavoro abituale sia che si operi in regime di lavoro agile o di telelavoro, sia che si presti la propria attività presso le sedi dell'Ateneo.

Per permettere sia la piena operatività da remoto sia la contestuale tutela dei dati, l'accesso alla rete dati di Ateneo è stato realizzato attraverso sistema VPN e reso disponibile il servizio per tutto il personale tecnico amministrativo delle varie strutture dell'Ateneo, strumento già adottato per svolgere il telelavoro e il lavoro agile sperimentale. Questa soluzione è stata realizzata avvalendosi dei servizi di Cyber Security acquisiti attraverso l'Accordo quadro SPC Cloud Lotto 2 e viene costantemente aggiornato per garantire la massima sicurezza.

A partire dal 2022, in particolare per le postazioni di lavoro dell'Amministrazione Centrale, in ottica di razionalizzazione del "parco macchine" e riduzione dei costi di acquisizione ed esercizio, di norma il computer portatile costituisce l'unica postazione di lavoro in dotazione e può essere utilizzata indifferentemente in sede o per il lavoro da remoto; per una adeguata ergonomia della postazione di lavoro in sede, la dotazione è stata completata con apposite docking station che consentono di utilizzare monitor (sono stati acquistati 120 monitor da 32 pollici), tastiera e mouse presenti sulle scrivanie (in modo analogo a quelle precedentemente usate per i computer fissi). Le operazioni di sostituzione delle postazioni fisse con quelle portatili vengono condotte con particolare attenzione alle caratteristiche tecniche delle nuove per non penalizzare gli utilizzatori in termini di prestazioni.

Sono state inoltre implementate soluzioni di gestione centralizzata delle postazioni di lavoro al fine di incrementarne la sicurezza e l'affidabilità.

Parallelamente alle attività sulle postazioni di lavoro, già a partire dal 2020, è stato parzialmente introdotto l'utilizzo della virtualizzazione dell'apparecchio telefonico dell'ufficio: tramite apposito software direttamente dal computer portatile connesso tramite VPN è possibile ricevere ed effettuare telefonate come se si utilizzasse il telefono fisso presente sulla propria scrivania. La sperimentazione avviata durante l'emergenza Covid19 ha interessato 60 utilizzatori (privilegiando il personale che ha più frequente necessità di interazione telefonica con utenti esterni); attualmente il sistema in uso già dispone di licenze sufficienti sino a 100 utenze.

Ulteriori sviluppi del servizio potrebbero considerare, anche in ottica di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi, di estendere la platea dei beneficiari dei servizi telefonici al desktop e contestuale dismissione del telefono fisso per questi utenti.

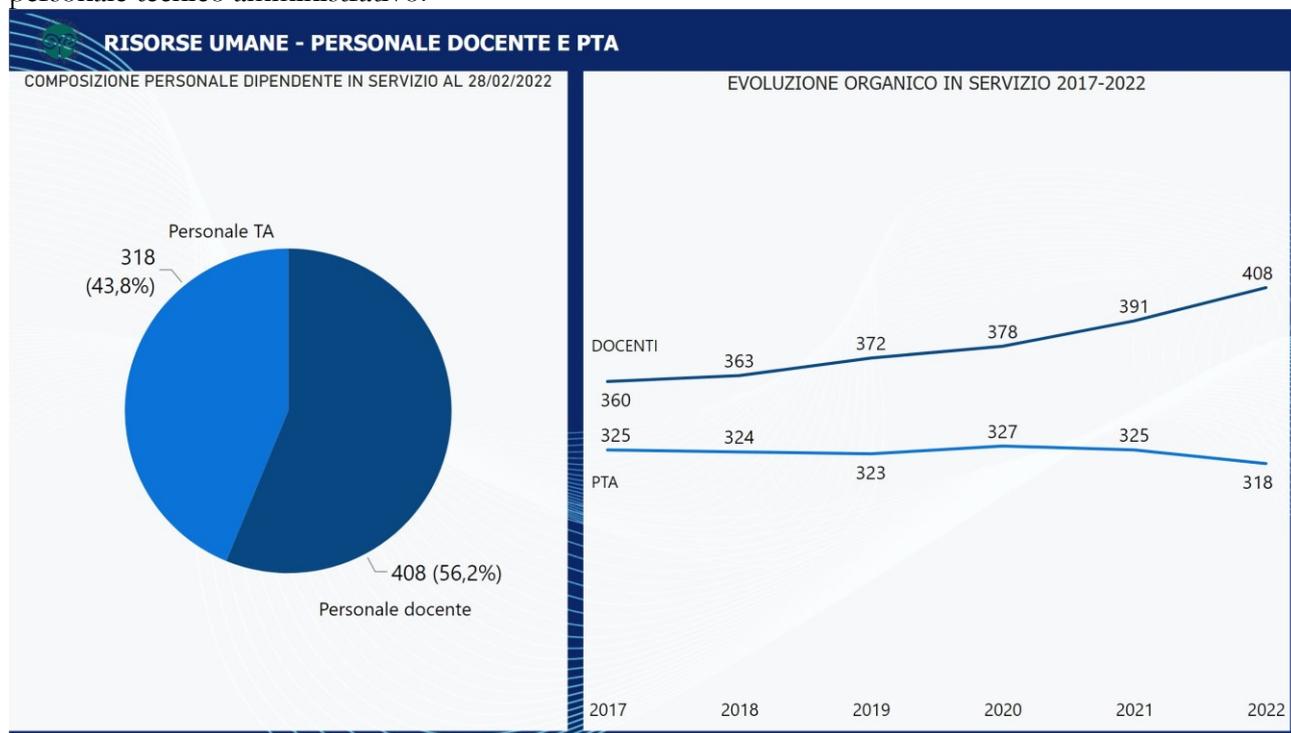
Le attività intraprese ed i progetti attualmente in corso sono finalizzate a realizzare postazioni informatizzate mobili (Notebook + docking station) con funzionalità equivalenti alle postazioni fisse (PC Desktop + Telefono) nativamente abilitanti per lo smart working ed il co-working.



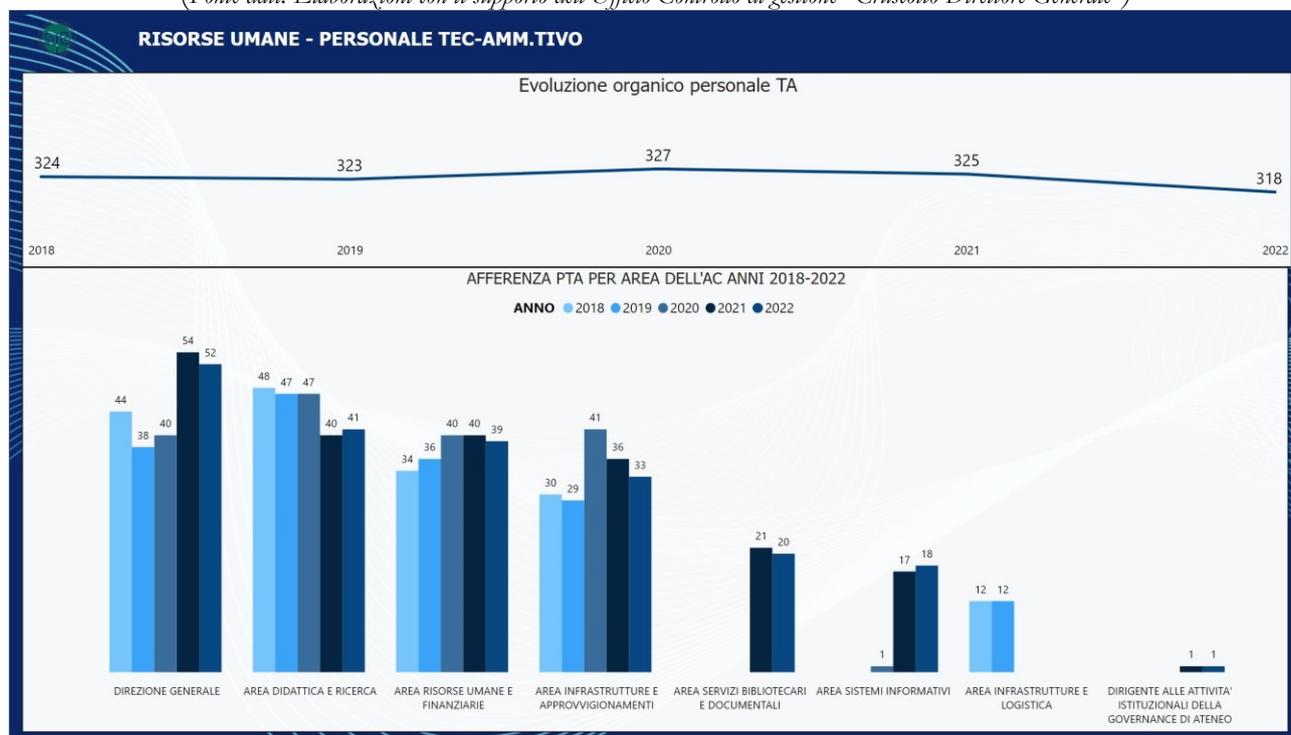
Parallelamente agli interventi sulle postazioni di lavoro, si è anche dato forte impulso alla disponibilità di strumenti di collaboration on line, in particolare grazie alla suite di servizi web della piattaforma Microsoft 365 (Exchange Online, One Drive, Teams, etc.), strumenti disponibili via web anche al di fuori della Rete Dati di Ateneo, in modalità analoga a quella fruibile in sede sui computer dell'Ateneo connessi da remoto in modalità VPN, e tramite misure di sicurezza rafforzate tramite autenticazione a due fattori per i computer e device mobili non connessi tramite VPN.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

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

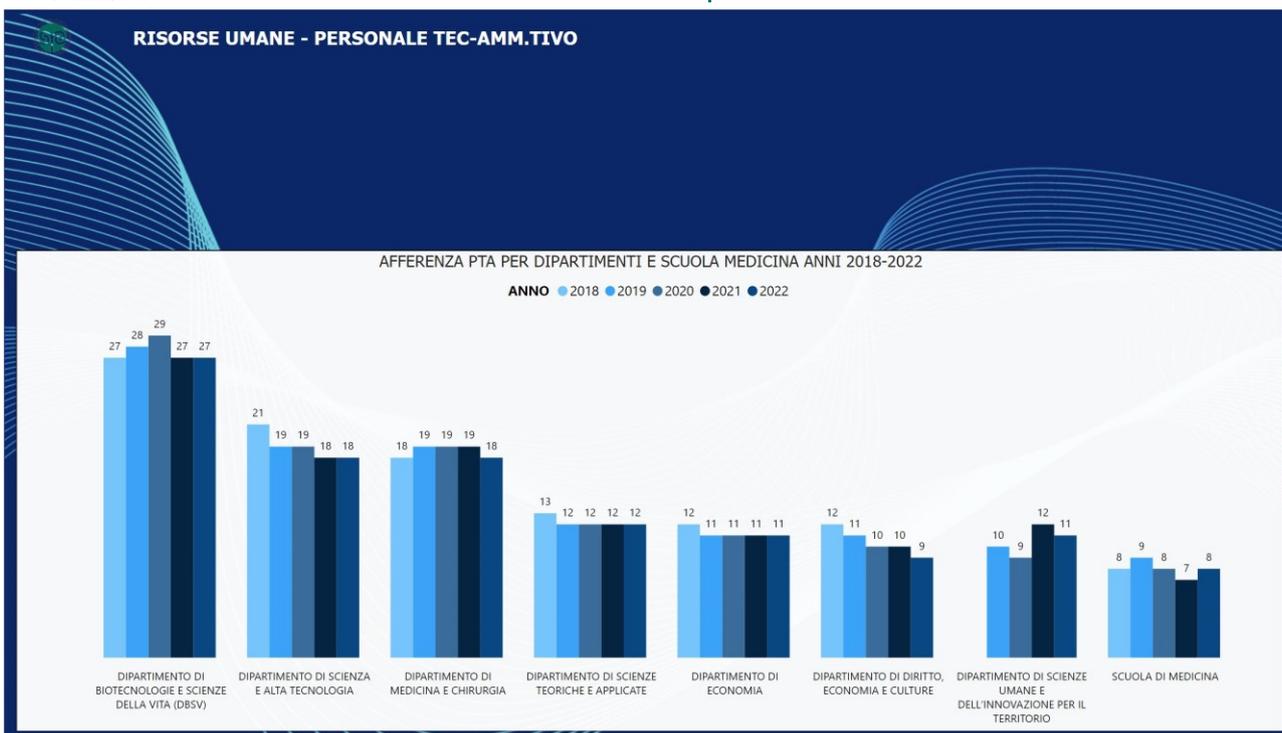


(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")



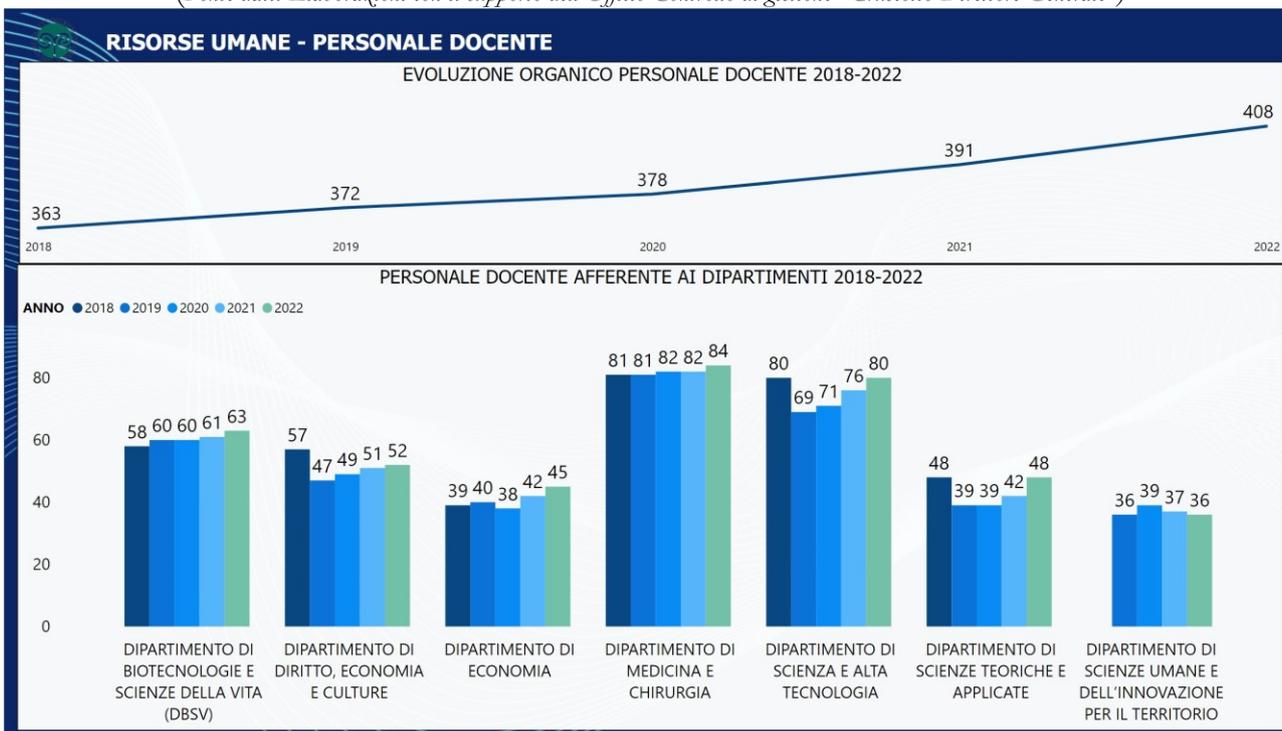
(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

RISORSE UMANE - PERSONALE TEC-AMM.TIVO



(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")

RISORSE UMANE - PERSONALE DOCENTE



(Fonte dati: Elaborazioni con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione "Cruscotto Direttore Generale")



L'assunzione di personale strutturato negli atenei è vincolata alla disponibilità di Punti Organico assegnati annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (80% nel 2017, 100% a decorrere dal 2018);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente;
- degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Il Punto Organico (di seguito PO) 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 PO;

1 Professore II fascia = 0,7 PO;

1 Ricercatore tipo b) = 0,5 PO;

1 Ricercatore tipo a) = 0,4 PO.

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

1 Dirigente = 0,65 PO;

1 EP = 0,4 PO;

1 D = 0,3 PO;

1 C = 0,25 PO;

1 B = 0,2 PO.

Le Università sono inoltre soggette al rispetto dei seguenti vincoli che incidono sulla programmazione delle assunzioni del personale docente:

- minimo 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori devono essere destinati ad esterni (art. 18, comma 4, della Legge n. 240/2010). In caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026.
- avere una composizione dell'organico dei professori tale per cui la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50 per cento del totale dei professori, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie;
- realizzare una composizione dell'organico dei ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 non inferiore al 10 per cento del totale dei professori di prima e seconda fascia, con l'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio; in caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026.
- provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3 lettera b), della Legge n. 240/2010 non inferiore a quello dei professori di prima e seconda fascia reclutati nel medesimo periodo per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori con l'obbligo di rientrare nel predetto parametro dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie;

Dall'anno 2016 le Università che si trovano nella condizione di virtuosità (spese di personale < 80%, ISEF \geq 1) possono procedere all'assunzione di ricercatori a tempo determinato di tipologia a) senza limitazioni di turn over, fatto salvo che il costo a carico del bilancio di Ateneo sarà tenuto in considerazione per la valutazione degli indici di bilancio e che le cessazioni di coloro che saranno assunti



senza addebito di punti organico non daranno luogo a restituzioni (art. 66, comma 13 bis, del D.L. n. 112/2008 convertito con Legge n. 133/2008).

Dal 1° gennaio 2022:

- non è più possibile utilizzare risorse nel limite massimo del 50% dei punti organico per l'assunzione di professori di prima e seconda fascia per le chiamate di interni all'Ateneo, in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale, mediante procedure valutative a carico delle ordinarie facoltà assunzionali (art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010 primo e secondo periodo);
- le Università potranno riservare per la chiamata di ricercatori di tipo B nel ruolo dei professori associati, in possesso dell'ASN e previa valutazione positiva, risorse pari a non oltre la metà dei posti disponibili per professore (art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010 terzo periodo)

A seguito di concertazione tra i Direttori di Dipartimento e il Presidente della Scuola di Medicina, è emerso che, per il personale docente:

- sussistono esigenze didattiche e scientifiche sottese alla sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo e anche alla valorizzazione di aree connesse a progetti scientifici di eccellenza, che necessitano di risorse da destinare ai professori ordinari e associati da reclutare mediante procedure comparative ai sensi dell'art. 18, comma 1, della Legge n. 240/2010, al fine di meglio valorizzare alcuni ambiti scientifico-didattici individuati e/o da individuare da parte dei Dipartimenti;
- tra gli interventi proposti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale 2021-2023 è stato individuato l'obiettivo di investire sul futuro di giovani ricercatori prevedendo di reclutare ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010;
- l'Ateneo intende assegnare risorse, a valere sulle ordinarie facoltà assunzionali, da destinare al reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a) e b), della Legge n. 240/2010 per migliorare la performance per la ricerca scientifica nei settori ritenuti strategici rispetto alle politiche nazionali ed internazionali per ricerca e innovazione e rispondere alle esigenze didattiche dell'offerta formativa di Ateneo, alla luce delle proposte individuate e/o da individuare da parte dei Dipartimenti;
- a fronte dell'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera b) della Legge n. 240/2010 si rende necessario impegnare sin d'ora il differenziale di 0,2 punti organico per il passaggio di ricercatori di tipo b) a professore associato, subordinatamente al possesso dei requisiti di Legge ed alla valutazione positiva delle attività svolte nell'ambito del contratto stipulato con l'Ateneo;
- sussiste l'esigenza di rispondere anche ai requisiti di accreditamento delle scuole di specializzazione di area medica.

Sulla base della ricognizione annuale di cui all'art. 6, comma 1 e 33 del D. Lgs. n. 165/2001, conformemente alle risultanze del monitoraggio del personale, tutto il personale tecnico amministrativo è preposto ad attività finalizzate al conseguimento delle funzioni istituzionali dell'Ateneo e conseguentemente non sussistono eccedenze di personale.

Le esigenze di personale tecnico amministrativo e delle biblioteche sono:

- personale per affrontare nuovi scenari e nuove prospettive con azioni anche impreviste e determinate da una iperlegificazione che deve necessariamente essere trasformata in opportunità per l'Ateneo riguardo a diversi ambiti:
 - o Edilizia Universitaria, Residenziale, Sportiva;
 - o Infrastrutture ed Attrezzature di ricerca e innovazione;



- o Orientamento tutorato inclusione degli studenti;
- o Rafforzamento delle capacità amministrative.
- reintegro del personale per effetto di cessazioni verificatesi nel corso degli anni 2019 e 2020 e 2021 che hanno determinato posizioni vacanti cui non è possibile sopperire con il personale in ruolo.

A partire dal 1° aprile 2022 è entrata in vigore la nuova riorganizzazione che tiene conto del raggiungimento di obiettivi che discendono dalle linee strategiche e delle competenze necessarie per il potenziamento ed il supporto di quelle aree che nei prossimi mesi saranno particolarmente onerate per affrontare le diverse misure del PNRR che coinvolgono le Università.

La programmazione deliberata a marzo 2022 è relativa alle risorse assegnate all'Ateneo con D.M. 24 settembre 2021, n. 1096 pari a 17 punti organico con l'utilizzo riportato nella tabella seguente.

Ruolo	Punti organico D.M. 1096/2021
Professori ordinari	4,20
Professori associati	5,80
Professori associati D.M. 561/2021	0
Ricercatori tipo b)	2,00
Ricercatori tipo a)	0
Personale tecnico amministrativo	5,00
Totale	17,00

3.4 PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Ogni Ente ha la necessità di confrontarsi con i cambiamenti in atto della società e deve organizzare e applicare processi di rinnovamento organizzativo, professionale e culturale per stare al passo con i tempi. L'amministrazione non deve solo ottemperare agli adempimenti previsti dalle normative vigenti ma migliorare la capacità di gestione dei processi che la caratterizzano per fornire un servizio efficiente all'utente.

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

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

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

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

- l'art. 7-bis del D.Lgs. 165/2001 prescriveva che le amministrazioni pubbliche predisponessero un piano di formazione del personale annuale che tenesse conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie per erogare un servizio al cittadino;



- La Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni ha sottolineato l'importanza di rilevare il fabbisogno formativo del personale e di considerare fondamentale il "bilancio delle competenze" garantendo pari opportunità formative al personale;
- il DPR 70/2013 ha richiesto successivamente un piano della formazione del personale triennale al fine di garantire un utilizzo più razionale delle risorse;
- l'art. 1 del D.Lgs. 13/2013 ha promosso l'apprendimento permanente quale diritto della persona e assicura a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze comunque acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali e in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale.

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

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

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

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

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

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

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

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



Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta, insieme al recruiting, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il decreto-legge 80/2021. Le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano. La valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese.

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

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

3.4.1 I corsi di formazione del personale in programmazione

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

Nella Figura seguente sono rappresentati i corsi in programmazione nel 2022. Nelle sezioni che seguono viene fornito per ciascuno una breve descrizione



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

Si rende necessario investire sulla formazione universitaria anche di chi già lavora nella PA. Con “Ri-formare la PA” e i fondi del PNRR le competenze professionali del personale degli enti pubblici verranno migliorate grazie anche al progetto **PA 110 e lode**, formazione universitaria professionalizzante, in particolare per la finalità di consentire ai dipendenti pubblici diplomati il conseguimento della laurea o di un master <https://www.uninsubria.it/node/12680>, https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Ministro%20PA/Brunetta/Gennaio%202022/Accordi_attuativi/protocolli/ProtUnivInsubria.pdf

Saranno prioritariamente rimborsati gli oneri per la prima laurea e i master e successivamente gli oneri per la seconda laurea.

3.4.1.2 Lo sviluppo delle competenze digitali

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

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

Le competenze digitali riguardano la consapevolezza dei modi in cui si possono utilizzare e gestire le tecnologie. Poiché tutto cambia molto velocemente nel mercato odierno, la conoscenza anche avanzata degli applicativi Office quali word, excel, email ecc. non è ritenuta più sufficiente per considerare una persona con competenze digitali sufficientemente idonee per operare efficacemente nel contesto lavorativo. Parallelamente alla crescente digitalizzazione del contesto in cui viviamo, nasce l’esigenza di un mix sempre più articolato di Competenze Digitali in grado di supportare le organizzazioni nella gestione del cambiamento.

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

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

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

Corsi Office 365 e Azure

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



Il personale tecnico amministrativo avrà a disposizione piattaforme dedicate quali:

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

Progetto “RI-formare la PA” Syllabus

Il modello di riferimento per la formazione sulle competenze digitali è il progetto «Syllabus» del Dipartimento della funzione pubblica. Le competenze digitali vengono sistematizzate al fine di offrire un percorso ragionato e articolato specificatamente per chi lavora nella pubblica amministrazione. Organizzato in 5 aree e 3 livelli di padronanza, Syllabus descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA.

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

La gestione documentale

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

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



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

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

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

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

La formazione e l'aggiornamento professionale sulle competenze digitali proseguirà anche nel prossimo triennio (2022-2024), rispecchiando l'esigenza prioritaria di affrontare e rispondere alle richieste di mutamento organizzativo.

3.4.1.3 Lo sviluppo delle competenze trasversali

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

L'attitudine al problem solving o al lavoro in team sono fondamentali, ma non bisogna dimenticare le altre competenze di cui hanno bisogno i dipendenti che vogliono affrontare con successo l'approccio al digitale, oltre al fatto che persino il problem solving e il lavoro in team sono competenze che si stanno evolvendo con la trasformazione digitale.

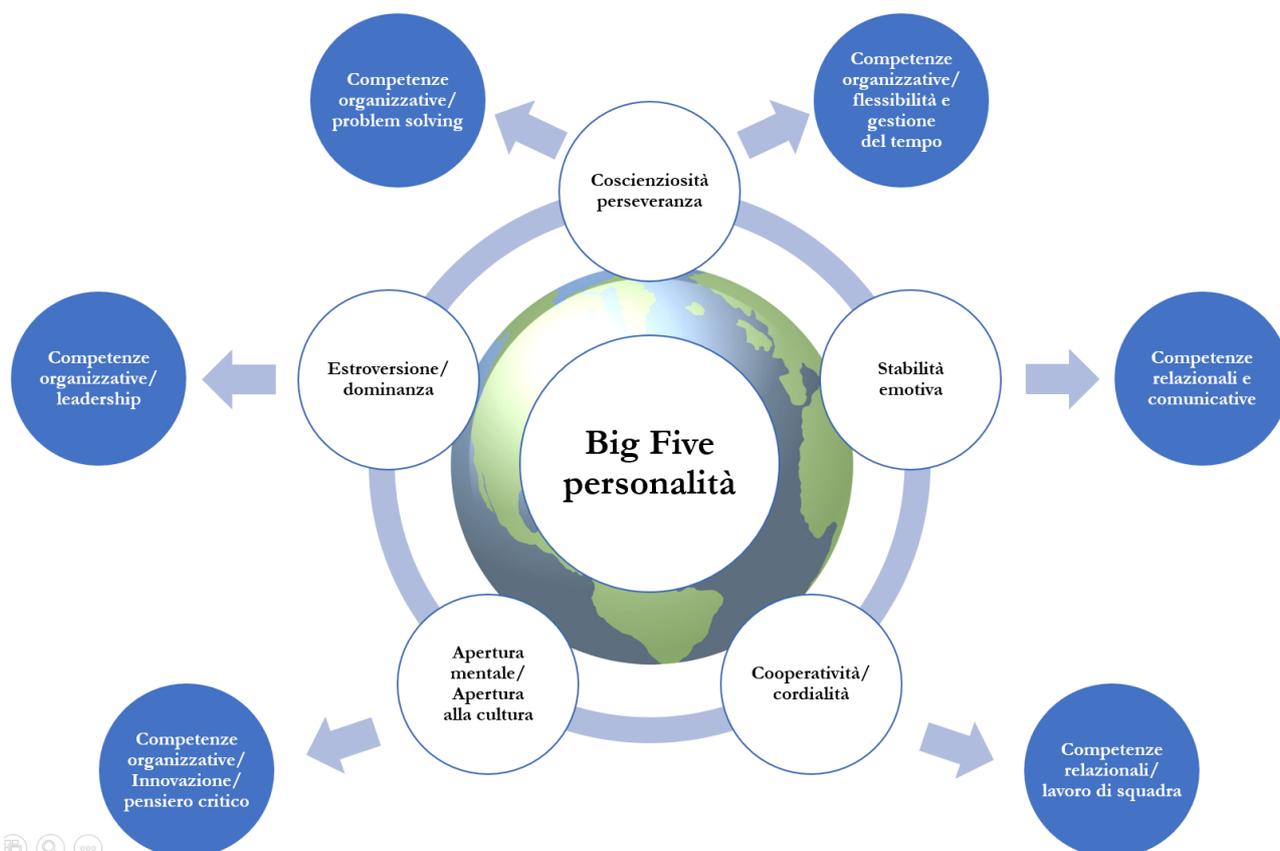
È oramai comprovato che l'acquisizione di qualsiasi competenza sia possibile attraverso la formazione e l'esperienza. Per questo motivo i percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali sono la strada da seguire per valorizzare, migliorare e sfruttare il talento del personale, aggiornare le competenze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

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

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

BIG FIVE COMPORTAMENTALI	PERFORMANCE SMPV	FORMAZIONE
Stabilità emotiva: Controllo delle emozioni, controllo degli impulsi è rappresentato dalla stabilità emotiva, dalla dominanza e dalla sicurezza. Il polo opposto di questo fattore è rappresentato da vulnerabilità, insicurezza ed instabilità emotiva.	Competenze relazionali e comunicative	Competenze relazionali e comunicative
Amicalità: cooperatività/empatia, cordialità/ atteggiamento amichevole: Il polo positivo di questo fattore è rappresentato da cortesia, altruismo e cooperatività; il polo negativo da ostilità, insensibilità ed indifferenza;	competenze relazionali - collaborazione e lavoro di squadra	competenze relazionali - collaborazione e lavoro di squadra

BIG FIVE COMPORTAMENTALI	PERFORMANCE SMPV	FORMAZIONE
<p>Apertura mentale: apertura alla cultura, apertura all'esperienza. Il polo positivo di questo fattore è rappresentato da creatività, anticonformismo ed originalità. Il polo opposto è, invece, identificato dalla chiusura all'esperienza, ossia dal conformismo e dalla mancanza di creatività ed originalità.</p>	<p>innovazione – pensiero critico</p>	<p>innovazione – pensiero critico</p>
<p>Coscienziosità: scrupolosità, perseveranza Questo fattore contiene nel suo polo positivo gli aggettivi che fanno riferimento alla scrupolosità, alla perseveranza, alla affidabilità ed alla autodisciplina e, nel suo polo negativo, gli aggettivi opposti;</p>	<p>competenze organizzative – problem solving</p>	<p>competenze organizzative – problem solving</p>
	<p>competenze organizzative – flessibilità e gestione del tempo</p>	<p>competenze organizzative - flessibilità e gestione del tempo</p>
<p>Estroversione: dinamismo, dominanza Il polo positivo di questo fattore è rappresentato dall'emozionalità positiva e dalla socialità, laddove quello negativo è rappresentato dall'introversione, ossia dalla tendenza ad «esser presi» più dal proprio mondo interno che da quello esterno.</p>	<p>competenze organizzative - leadership</p>	<p>competenze organizzative - leadership</p>



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



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

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

Rilevazione e consapevolezza delle competenze trasversali nel PTA

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

Le Competenze trasversali che si andranno ad esaminare sono quelle previste nella valutazione dei comportamenti delle performance 2022:

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

Corso le competenze trasversali (soft skills)

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

3.4.1.4 Lo sviluppo delle competenze professionali

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

Il Progetto Valore PA

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

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

Le **aree tematiche di interesse** vengono definite competenze strategiche in coerenza con le Diretrici di sviluppo della PA, con conseguenti obiettivi strategici (semplificazione, trasparenza/partecipazione, internazionalizzazione della PA, efficienza e sviluppo delle competenze professionali), presidiati da specifici indicatori di outcome, sviluppando competenze sia professionali che trasversali.



Direttrici di sviluppo della PA	Obiettivi strategici	Aree Tematiche	Indicatori di outcome
Semplificazione	Gestire e organizzare efficacemente le banche dati in possesso di ciascuna PA	Gestione e conservazione dei documenti digitali. Organizzazione e sviluppo delle banche dati di interesse nazionale.	Aumento del numero e della qualità delle proposte presentate per elevare il livello di digitalizzazione della PA di appartenenza.
		Comunicazione web e potenziamento delle tecnologie per il miglioramento della qualità dell'interazione degli utenti con i servizi online delle PA	Aumento del numero di proposte presentate per una migliore utilizzazione dei dati in possesso della PA
	Coordinamento delle attività svolte tra più PA	Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comprendere le dinamiche comportamentali nel contesto pubblico	Miglioramento del contributo reso nell'ambito dei gruppi di lavoro dal partecipante
	Sviluppare modelli di servizio efficienti ed adeguati rispetto alle esigenze specifiche dell'utenza di riferimento	Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza	Aumento del numero e della qualità di proposte migliorative dei processi di lavoro
Trasparenza/ Partecipazione	Rendere accessibili le informazioni essenziali per avere consapevolezza dell'attività svolta dalle PA	Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social.	Rispetto ad attività di comunicazione svolte con il contributo del partecipante al corso, aumento del numero di evidenze che attestino la maggiore comprensione degli utenti dell'attività dell'Ente.
Internazionalizzazione della PA	Cogliere le opportunità di sviluppo offerte dal contesto internazionale	Progettazione e gestione dei fondi europei. Tecniche per realizzare iniziative innovative e di successo a supporto dello sviluppo	Aumento del numero di iniziative intraprese o proposte per ottenere Fondi Europei ovvero per cogliere opportunità offerte dal contesto internazionale
		Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione	Aumento del livello di competenza linguistica dei partecipanti
Efficienza	Aumento della produttività e della qualità dei servizi	Gestione delle risorse umane: sviluppo della qualità organizzativa e gestione dei conflitti	Aumento del numero delle proposte giudicate efficaci per aumentare l'efficienza e la qualità dell'azione amministrativa condotta dal partecipante
		Pianificazione, misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione	
		Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari	
		Anticorruzione, trasparenza e integrità	



Internazionalizzazione

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

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

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

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

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

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

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

- Le Segreterie Didattiche dei Dipartimenti;
- Le Segreterie Studenti;
- L'Ufficio Orientamento e placement;
- I Servizi integrati per gli studenti;
- L'Ufficio Dottorato e formazione post lauream;
- Gli Uffici Biblioteche;



- L'Ufficio Ricerca e innovazione;
- L'Ufficio Relazioni internazionali e gestione studenti internazionali
- Personale dell'Area Sistemi Informativi e personale informatico dei Dipartimenti.

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

Aggiornamento normativo obbligatorio

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

- rendere consapevoli gli operatori dei rischi connessi al trattamento dei dati, delle misure di sicurezza;
- migliorare i processi organizzativi e i servizi erogati;
- evitare danni reputazionali;
- ridurre i rischi di sanzioni amministrative;
- rendere più competitiva l'organizzazione.

Prevenzione della corruzione (L. 190/2012)

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

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

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

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

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

Il corso realizzato nel 2021 in materia di prevenzione della corruzione, focalizzato sul tema del conflitto di interessi, è stato registrato e sarà disponibile nell'intranet di Ateneo per essere divulgato a tutto il personale tecnico amministrativo come formazione di livello generale nel 2022. Per la formazione di livello specifico l'Ateneo ha in programma di organizzare un nuovo corso in house, organizzato in 4 moduli, destinato al personale tecnico amministrativo che ricopre ruoli di responsabilità e per



approfondire alcune tematiche di notevole importanza in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza:

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

Proseguirà inoltre, in collaborazione con le Università di Milano e Milano Bicocca l'attività di formazione congiunta, con le modalità del Focus Group, sul tema dei rischi ai progetti PNRR, in particolare nell'ambito delle gare, degli affidamenti diretti e del reclutamento del personale e individuazione di misure di prevenzione. Ciascun focus group verrà costituito da personale afferente ai tre Atenei appartenente alla stessa area di competenza in base al tema oggetto di approfondimento.

Protezione dei dati

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

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

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

Gli appalti e il responsabile unico del procedimento

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

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

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

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

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

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



Il Piano nazionale di formazione dei Rup prevede altri due interventi formativi (Percorso formativo 2 e Percorso formativo 3) che verranno erogati a breve.

Inoltre saranno necessari corsi mirati alla formazione del personale sulla normativa PNRR, che ha un impatto incisivo sulle procedure connesse agli investimenti previsti da tale piano e altri corsi sulla materia degli appalti in considerazione della normativa specifica in continua evoluzione.

Sicurezza e prevenzione D. lgs. 81/2008

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

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

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

Nel dettaglio per il prossimo triennio sono programmati corsi per:

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

Aggiornamento fiscale

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

Il progetto formativo affida la predisposizione del programma lavori e le relazioni dei corsi ad un consolidato team di specialisti di specifica comprovata lunga esperienza nell'ambito delle problematiche tributarie, fiscali, previdenziali e assicurative per le università e gli enti di ricerca.



Ricerca e Trasferimento Tecnologico

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

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

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

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

Il Piano completo di formazione è disponibile al seguente link:

<https://www.uninsubria.eu/research/workuninsubria/training-researchers>

Qualità della didattica

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

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

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

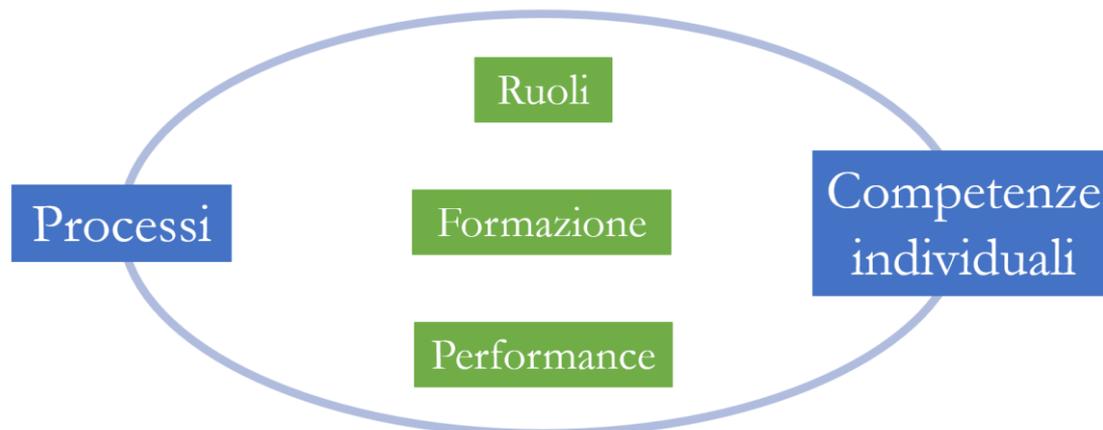
La domanda di nuove competenze scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini: si accentua la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti nelle pubbliche amministrazioni per fornire un servizio moderno e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

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

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

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

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



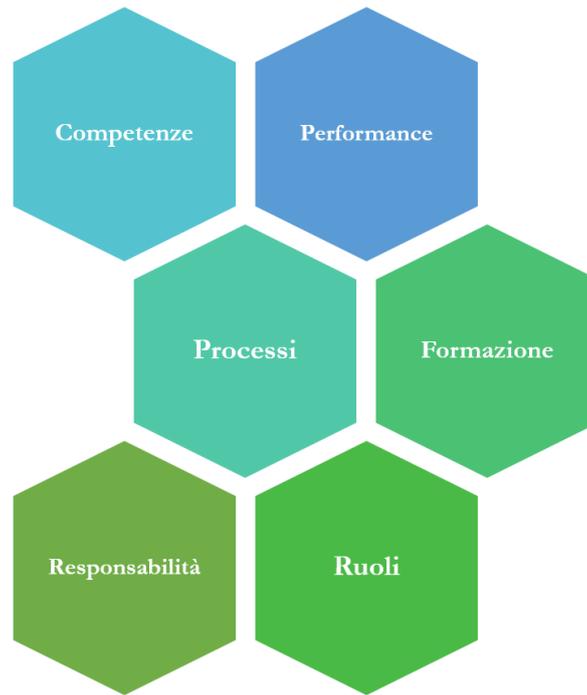
I processi e le competenze nel sistema lavorativo

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

Ma cos'è un processo?

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

La tendenza generale oggi è quella di «fotografare» i differenti aspetti dello sviluppo organizzativo quali i processi, le competenze, le performance, i bisogni formativi ecc., in modo compartimentato e isolato tra loro. Il progetto nel prossimo futuro sarebbe quello invece di costruire un approccio *integrato* del sistema organizzativo come semplificato nella figura sotto riportata e l'Università degli studi dell'Insubria si muove verso questa direzione integrata di sistema organizzativo:



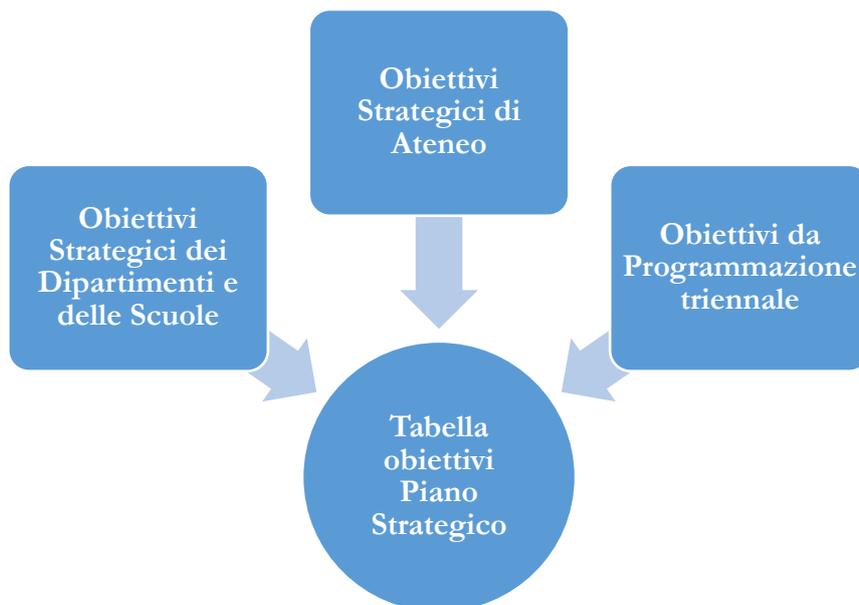
Il sistema integrato previsto dal PLAO

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

4. MONITORAGGIO

4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024

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



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



Il Cruscotto è stato implementato con PowerBI (applicativo di Business Intelligence). Ogni scheda del Cruscotto è dedicata ad una sola prospettiva e contiene per riga gli indicatori collegati allo stesso tipo di priorità strategica.

Ogni indicatore è all'interno di un box (KPI) che ne identifica la descrizione, il valore di monitoraggio e subito sotto il target assegnato con la distanza percentuale tra monitoraggio e target. Anche il colore dell'indicatore è immediatamente riconducibile allo stato di avanzamento. Nel seguito un estratto, a mero titolo di esempio, del cruscotto con alcuni indicatori.



4.2 Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022 reperibile sul sito istituzionale

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

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

Entro il 30 giugno viene predisposta la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi, agli indicatori e target programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti, evidenziando i risultati emersi dalle indagini di



customer satisfaction. La Relazione annuale sulla performance deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione, in quanto OIV.

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

4.3 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda le modalità concrete per l'attuazione del coordinamento con i referenti anticorruzione, si riporta di seguito la tabella con la previsione del cronoprogramma per il triennio 2022-2023-2024:

Anno	Misura	Indicatore	Diffusione
2022 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	pubblicazione dei risultati nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.
2022 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		
2023 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2023 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		
2024 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2024 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT		



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

Le strutture identificate sono riconducibili a quattro categorie:

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

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

2. Servizi che presidiano processi di interesse in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

- **Direzione Generale e Unità di patrocinio legale 1 e 2:** in merito al numero e alla tipologia dei reati occorsi o dei procedimenti penali in corso per il loro accertamento;
- **Servizio PTA:** per ogni altra necessità informativa relativamente alla carriera del personale tecnico-amministrativo;
- **Servizio Personale Docente:** per ogni altra necessità informativa relativamente alla carriera del personale docente;
- **Data Protection Officer:** in quanto a presidio di un'area di rischio con forti collegamenti con i temi della prevenzione della corruzione;
- **Servizio Pianificazione e controllo** e altri servizi che elaborano indagini di *Customer satisfaction*;
- **Servizi che elaborano l'Analisi di benessere organizzativo e stress lavoro-correlato.**
- **Archivio generale di Ateneo** quale struttura incaricata di presidiare il corretto flusso documentale nell'Ateneo

3. Organi di garanzia comunque denominati

- **Comitato Unico di Garanzia:** per ogni trattamento discriminatorio posto in essere nei confronti di membri della Comunità Accademica per fatti collegati a fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione;
- **Direttori di dipartimento e Dirigente Area Didattica e Ricerca:** per rilevare casi di cattiva amministrazione relativi alla disciplina della didattica, del diritto allo studio e della carriera degli studenti o ogni altra limitazione dei diritti loro riconosciuti per fatti collegati a fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione.

4. Organi di controllo

- **Collegio dei revisori**
- **Nucleo di Valutazione**
- **Presidio di Qualità dell'Ateneo**

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



Per quanto attiene a specifiche attività di monitoraggio da implementare nel periodo 2022-2023-2024 si ritiene di particolare rilevanza assicurare:

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

4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale

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

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

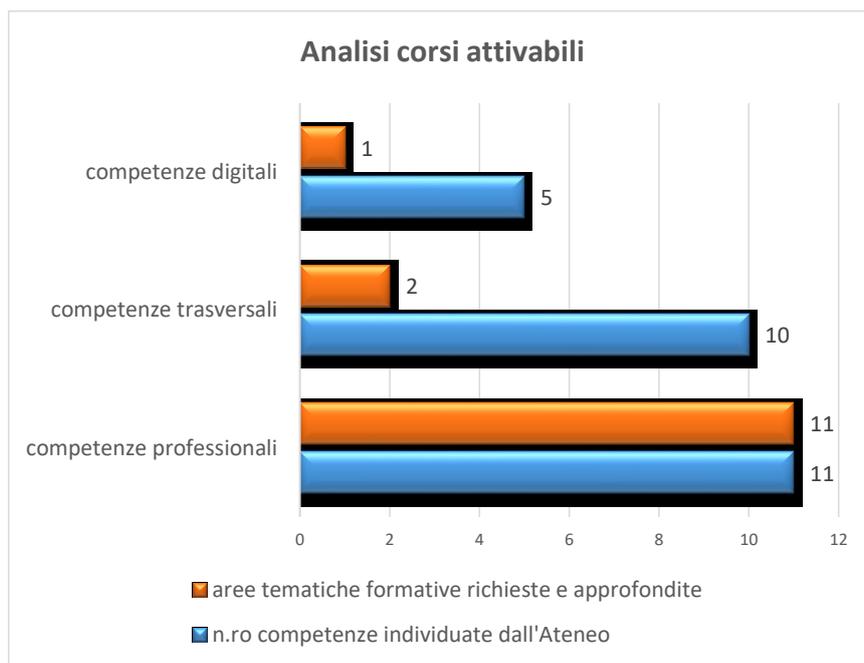
La novità dell'ultima edizione è rappresentata dall'integrazione di una sezione dedicata allo smart working che ha consentito di conoscere i processi organizzativi e innovativi nelle istituzioni pubbliche indotti dalla crisi sanitaria dovuta al Covid19.

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

Aree e sotto-aree tematiche	Numero attività formative svolte	Durata complessiva delle attività formative in ore	Totale partecipanti
1. ORGANIZZAZIONE E PERSONALE			
2. MANAGERIALE			
3. COMUNICAZIONE			
4. ECONOMICO-FINANZIARIA			
5. CONTROLLO DI GESTIONE			
5.2 Controllo direzionale	1	40	1
5.5 Ruolo e funzioni del controller	1	40	1
5.6 Altro	1	15	2
6. INFORMATICO TELEMATICA			
6.4 Specialista IT	1	9	40
6.7 Specialisti su applicativi non standard	1	30	37
6.8 Altro	1	20	2
7. LINGUE STRANIERE			
7.1 Corsi di base	1	25	30
7.2 Corsi avanzati	2	65	34
8. MULTIDISCIPLINARE			
9. INTERNAZIONALE			

Aree e sotto-aree tematiche	Numero attività formative svolte	Durata complessiva delle attività formative in ore	Totale partecipanti
10. GIURIDICO-NORMATIVA			
10.1 Semplificazione amministrativa	2	46	27
10.2 Riforma della PA	4	99	35
10.6 Prevenzione della corruzione	3	69	4
10.7 Digitalizzazione della PA	1	40	3
10.8 Normativa di settore	6	49	9
10.9 Aggiornamento normativo	2	14	2
10.10 Altro	3	63	17
11. TECNICO-SPECIALISTICA			
11.3 Sanità	1	7	1
11.10 Altro	8	160	44
TOTALE	50	945	365

Nel grafico seguente si mette a confronto la numerosità delle competenze individuate dall'Ateneo nel precedente Piano triennale di formazione del triennio 2018-2020 (barra blu) e la numerosità delle competenze per le quali sono stati realizzati interventi formativi (barra arancione).



Il grafico evidenzia chiaramente che alcune competenze trasversali e digitali non sono ancora state trattate e saranno oggetto di approfondimento in quanto indispensabili per la crescita, lo sviluppo e il miglioramento dei processi di Ateneo.

Il Piano della formazione 2022-2024 descritto nel paragrafo 3.4 persegue l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali e trasversali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. Accanto ai tradizionali corsi di formazione sullo sviluppo delle competenze professionali in materia di aggiornamento fiscale e normativo, prevenzione della corruzione, qualità della didattica ecc.... l'attenzione dell'Ateneo verrà posta anche sull'approfondimento di materie



meno conosciute, ma che oggi rivestono un ruolo fondamentale nel nuovo contesto economico e sociale in cui viviamo.

Lo scopo del monitoraggio è verificare che sia stato colmato il gap formativo delle competenze digitali e trasversali del personale dell'Università degli Studi dell'Insubria. Il personale riceverà una formazione mirata, grazie anche agli interventi previsti dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il progetto "Riformare la PA" con *PA 110 e Lode e Syllabus* e al progetto INPS "*Valore PA*".

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

4.5 Monitoraggio del Benessere organizzativo

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

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

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

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

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



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

4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti

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

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

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

I questionari del Good Practice sono compilati da:

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

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

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

In particolare, la partecipazione del nostro Ateneo al Progetto di Good Practice permette di misurare, valutare e confrontare la performance del nostro Ateneo nell'arco temporale e rispetto agli altri atenei. L'analisi dei risultati è utile per valutare l'efficacia delle azioni poste in essere, intraprendere eventuali azioni correttive, programmare azioni future. Inoltre, l'analisi di questi dati sarà indispensabile per predisporre il Piano di miglioramento (obiettivo per il 2022 del Direttore generale, vedi allegato 4).



5. RIFERIMENTI NORMATIVI

- Definizione del PIAO
 - Decreto legge 9 giugno 2021, n.80 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n.113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione.

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

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

- Performance
 - D.lgs. 150/2009 e successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017;
 - ANVUR: Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane (luglio 2015);
 - ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019)



- Prevenzione della corruzione
 - L. 190/2012 ed i decreti attuativi;
 - Linee guida e delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), tra cui in particolare il P.N.A. 2017 (Delibera n. 208 del 22 novembre 2017), focalizzato sulle Università, ed il P.N.A. 2019 (Delibera n.1064 del 13 novembre 2019)
 - Delibera 9 giugno 2021, n. 469 ANAC “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*)”.

- Piano di fabbisogno del personale
 - D.Lgs. n.165/2001 Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, come da ultimo modificato dal D. Lgs. n. n. 75/2017
 - Legge 30 dicembre 2010, n. 240
 - Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49
 - D.M. del 9 agosto 2021, n. 1059 con cui sono stati definiti i criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università per l’anno 2021
 - D.M. 28 aprile 2021 n. 561 relativo al Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato, in possesso dell’ASN, nel ruolo di professore associato
 - D.P.C.M. 24 giugno 2021
 - D.M. 24 settembre 2021, n. 1096 con cui sono stati definiti i criteri ed il contingente assunzionale delle Università statali per l’anno 2021 (turn over 2020)
 - Legge 28 febbraio 2022, n. 15 di conversione del cosiddetto “Decreto Mille proroghe” D.L. 30 dicembre 2021 n. 228, in particolare l’art. 1, comma 1 e comma 3 lettera a) che ha prorogato al 31 dicembre 2022 il termine per procedere alle assunzioni di personale derivanti da cessazioni verificatesi dal 2009 al 2020 (programmazioni di personale dal 2010 al 2021) e l’art. 6, comma 4 bis, che ha prorogato la durata dell’Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) da nove a dieci anni
 - la nota MUR prot. n. 17427 del 17 dicembre 2021 recante chiarimenti in merito all’applicazione dell’art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010 a decorrere dal 1° gennaio 2022;
 - la nota MUR prot. n. 3234 del 7 marzo 2022 recante indicazioni operative per la programmazione del personale per l’anno 2021

- Piano della formazione del personale
 - D.Lgs. 165/2001
 - Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni
 - DPR 70/2013 piano della formazione del personale triennale al fine di garantire un utilizzo più razionale delle risorse
 - D.Lgs. 13/2013
 - 10 gennaio 2022 Piano strategico DFP “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”.