



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (2024-2026)

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2024





SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
INTRODUZIONE	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA	6
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
2.1 VALORE PUBBLICO	8
2.2 PERFORMANCE.....	18
2.2.1 Il ciclo di gestione della performance.....	18
2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie	22
2.2.3 Le tre dimensioni della performance	25
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	30
2.3.1 Introduzione.....	30
2.3.2 Contesto.....	31
2.3.3 Mappatura dei processi	35
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	37
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.....	38
2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza.....	58
3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	64
3.1 Struttura organizzativa.....	64
3.2 Organizzazione del lavoro agile	70
3.2.1 Lavoro agile a regime: i primi dati.....	71
3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti.....	72
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	73
3.4. Piano di sviluppo delle risorse umane.....	81
3.4.1 Le Competenze tecniche (hard skills) e comportamentali (soft skills)	82
3.4.2 La Motivazione.....	83
3.4.3 Il Ciclo del valore delle risorse umane e il Valore Pubblico	84
3.4.4 Formazione On boarding.....	85
3.4.5 Sistema integrato di gestione delle competenze	87
3.5. Piano di formazione del personale.....	88
3.5.1. I corsi di formazione del personale in programmazione	90
4. MONITORAGGIO	91
4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024.....	91
4.2 Monitoraggio del ciclo della performance	92
4.3 Monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione	94



4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale.....	96
4.5 Monitoraggio del Benessere organizzativo	99
4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti.....	99
5. RIFERIMENTI NORMATIVI.....	101



INTRODUZIONE

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

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

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

Il PIAO sostituisce i seguenti strumenti di programmazione:

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

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

Il PIAO definisce:

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

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



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





1. SCHEDA ANAGRAFICA



Amministrazione	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA
Rettore	Prof. Angelo Tagliabue
Direttore Generale	Dott. Marco Cavallotti
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;

DIREZIONE GENERALE

Servizio Pianificazione e controllo



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

I nostri obiettivi:

Attrarre nuovi talenti e nuove competenze a partire dai talenti e dalle competenze oggi presenti in ateneo

- Migliorare il posizionamento dell'ateneo nei ranking nazionali e internazionali;
- Rafforzare l'immagine distintiva dell'ateneo;
- Estendere il processo di internazionalizzazione a tutti gli ambiti disciplinari;
- Favorire il mutuo accrescimento dei saperi promuovendo progetti interdisciplinari e interdipartimentali;
- Perseguire obiettivi di sostenibilità, in linea con quelli indicati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Nel video Insubria #Yourplacetobe alla pagina <https://www.uninsubria.it/ateneo/chi-siamo> una breve presentazione dell'Ateneo.



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).

La Legge n. 113 del 6 agosto 2021 “Conversione in legge, con modificazioni, del DL 9 giugno 2021, n. 80, recante misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del PNRR e per l’efficienza della giustizia” pone particolare rilievo all’integrazione dei processi di pianificazione e mette al centro la definizione delle strategie dell’Ente pubblico per la creazione di **valore pubblico**. Le Linee Guida del DFP presentano il Valore Pubblico come livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario, degli utenti, dei dipendenti, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders, creato da un’amministrazione pubblica rispetto ad una baseline, o livello di partenza.

L’Ateneo persegue le sue missioni principali Didattica, Ricerca e Terza missione, avendo come riferimento il benessere dei propri stakeholder e della comunità nel suo insieme. Oggi si parla di creare Valore Pubblico, ossia aumentare il benessere degli stakeholder esterni, in primis studenti, con riferimento

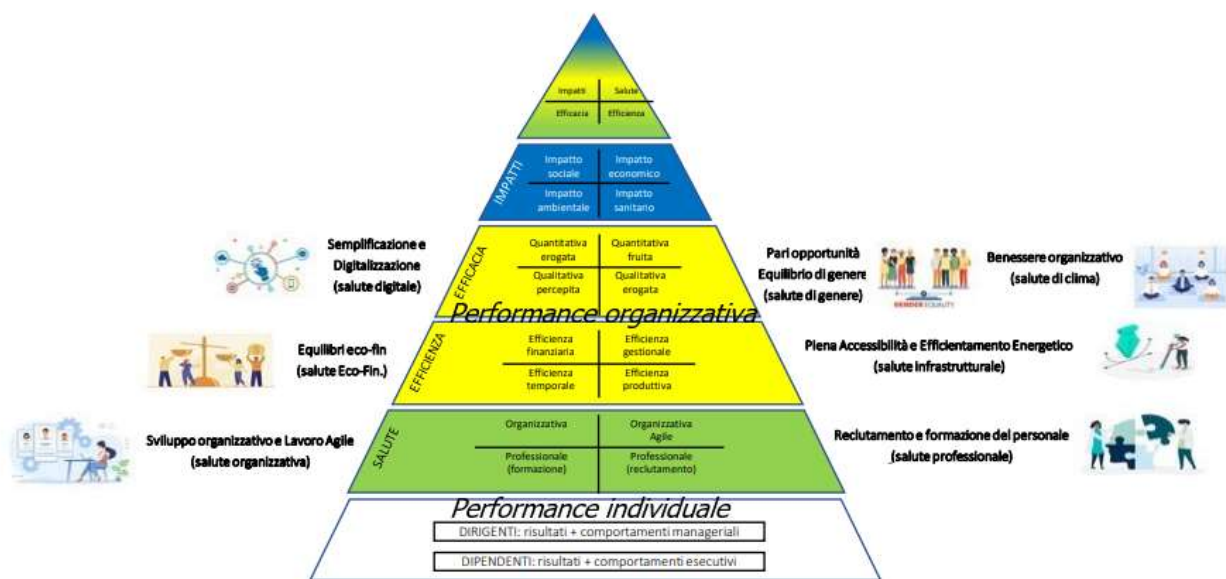
alla missione della Didattica e interni, tra cui i professori e i ricercatori, con riferimento alla missione della Ricerca, ma anche il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario in riferimento al benessere organizzativo, e il territorio, con riferimento alla Terza missione (divulgazione della ricerca e trasferimento tecnologico, public engagement, ecc...)

Le priorità strategiche e le principali azioni dell'Ateneo sono quindi indirizzati verso la generazione di impatto ossia:

- 1) miglioramento del livello di benessere economico, sociale, sanitario, ambientale degli stakeholders interni e/o esterni, dei cittadini e delle imprese
- 2) miglioramento del livello delle performance e contenimento del livello dei rischi
- 3) preservamento del livello di salute delle risorse economico-finanziarie e umane.

Il Valore Pubblico dell'Ateneo si crea facendo leva sul miglioramento delle performance (istituzionale, organizzativa e individuale), si protegge gestendo i rischi corruttivi attraverso misure di anticorruzione e trasparenza e si abilita migliorando la salute delle proprie risorse (umane, economico-finanziarie, digitali, infrastrutturali) La seguente figura rappresenta la Piramide di Valore Pubblico

Figura 1 – La Piramide di Valore Pubblico



Fonte: CERVAP

L'Università è un luogo in cui si dialoga, si cresce, si cerca di rispondere a domande e risolvere problemi, ma soprattutto è il luogo in cui si progetta il futuro. Per le sue missioni, l'ateneo si rivolge ai molteplici soggetti che assumono il ruolo di portatori di interesse (stakeholder). Nella seguente figura sono rappresentati gli stakeholder più rilevanti per l'Ateneo.

Figura 2 – Stakeholder rilevanti per l'Ateneo



La matrice **POTERE/INFLUENZA – INTERESSE** è il modello che è stato utilizzato per la classificazione degli stakeholder. La matrice suddivide gli stakeholder in quattro gruppi, utilizzando due dimensioni: il potere di influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo (sia positivamente che negativamente) e l'interesse verso i servizi e le attività svolte dall'Ateneo. I quattro gruppi che si ottengono sono:

- Stakeholder chiave, caratterizzati da alto livello di potere e di interesse
- Stakeholder influenzatori del contesto, con un alto livello di potere ma un basso interesse
- Stakeholder deboli, che hanno un basso potere/influenza ma un alto interesse
- Stakeholder marginali, con un basso livello di potere e di interesse.

La Tabella seguente ripartisce gli stakeholder elencati in figura nei quattro gruppi sopra elencati.

Tabella 1 – Ripartizione degli stakeholder rilevanti per l'Ateneo

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	<i>Stakeholder marginali</i> Fornitori	<i>Stakeholder influenzatori del contesto</i> Altre Università, MUR
	ALTO	<i>Stakeholder deboli</i> Futuri studenti Famiglie studenti Cittadinanza Media e organi di informazione	<i>Stakeholder chiave</i> Studenti, PTA, Docenti Laureati Enti locali non territoriali (Camera di Commercio, ASL, Ordini, ...) Enti locali territoriali (Comuni, Province, ...) Imprese Istituzioni pubbliche e privati



L'Ateneo ha adottato, a partire dal giugno 2019, il Piano Strategico 2019-2024 (PS), che costituisce il riferimento per lo sviluppo della propria strategia, che porterà ad aumentare il benessere dei portatori di interesse dell'Ateneo e della comunità, generando il cosiddetto Valore Pubblico.

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

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

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

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

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

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 <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/uninsubria-sostenibile>



Qualità per un Ateneo è il grado con cui realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione al fine di:

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

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



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

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. La Relazione aggiornata a maggio 2023, costituisce il terzo resoconto annuale in merito allo stato di attuazione del Piano Strategico. Il documento strategico e le relazioni sulla sua attuazione sono disponibili sul sito istituzionale e consultabili al seguente link:

<https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/piano-strategico>

A giugno 2023 il Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA) hanno approvato gli indirizzi strategici di Ateneo, in stretta aderenza al Piano Strategico di Ateneo, al fine di indirizzare l'attività di programmazione e di definizione del budget 2024-2026. Le linee programmatiche approvate a giugno 2023 sono:

1) **Completamento delle azioni necessarie al perseguimento, entro dicembre 2023, dei target individuati nelle linee di programmazione triennale 2021-2023**, come rimodulate a dicembre 2021 ed approvate dal MUR a gennaio 2022, con riferimento alla formazione del PTA, al reclutamento di ricercatori ed al rilascio di open badge agli studenti.

2) **Sviluppo delle attività di Terza Missione dell'Ateneo**, anche al fine migliorare le valutazioni ministeriali (VQR 2020-24). In tale ambito, è opportuno creare le condizioni per un rafforzamento sia delle **attività di rendicontazione** volte a valorizzare le iniziative in essere, sia dei **processi di pianificazione, realizzazione e comunicazione** delle azioni ritenute strategiche per lo sviluppo dei diversi ambiti di declinazione della terza missione (divulgazione della ricerca e trasferimento tecnologico, public engagement, ecc.). L'obiettivo di potenziamento delle attività di terza missione dovrà essere perseguito avvalendosi anche della neo-costituita **Fondazione dell'Università dell'Insubria**, in una logica collaborativa di reciproco supporto.

3) **Ulteriore potenziamento della capacità di funding dell'Ateneo, mediante partecipazione a bandi per il finanziamento della ricerca e mediante lo sviluppo di iniziative conto terzi.**

4) **Proseguimento del cofinanziamento di attrezzature per la ricerca**, al fine di procedere nella graduale sostituzione di attrezzature obsolete e sviluppare le attività di ricerca svolte dal corpo docente e dai Centri di Ricerca.

5) **Progressione del progetto relativo al CRIET per la gestione delle grandi attrezzature.**

6) **Sviluppo di iniziative innovative di formazione, anche post lauream**, che consentano di trasferire le conoscenze e le competenze maturate nell'ambito delle attività di ricerca e rispondere alle esigenze degli Stakeholder.

7) **Progressione** delle iniziative volte ad assicurare **spazi idonei** per lo svolgimento di attività nelle diverse sedi dell'Ateneo e per l'accoglienza degli studenti. Le azioni poste in essere in tale ambito devono mirare a rendere più attrattivo l'Ateneo e ad efficientare la gestione di questa importante voce di spesa del bilancio di Ateneo.

8) Proseguimento dell'applicazione di **politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo** che soddisfino i **crescenti bisogni operativi**, assicurando il continuo rispetto delle condizioni di equilibrio prospettico del bilancio e di virtuosità dell'Ateneo.

9) Affinare ulteriormente le condizioni per lo **sviluppo dei processi e degli strumenti di pianificazione, rendicontazione e controllo delle attività**, al fine di rendere sempre più efficace sia il collegamento tra le previsioni di budget e l'effettivo utilizzo delle risorse nel perseguimento degli obiettivi



strategici e operativi, sia le attività di controllo volte a verificare i risultati raggiunti e le esigenze di efficientamento dei processi operativi.

Con riferimento agli **obiettivi di digitalizzazione**, si evidenziano le seguenti azioni:

WebApp Gestione Eventi

È stata sviluppata una nuova interfaccia automatizzata per il provisioning delle utenze ed una nuova rete wifi dedicata ai partecipanti agli eventi in Ateneo. La nuova realizzazione ha lo scopo di rendere disponibile una rete wifi dedicata in modo specifico ai partecipanti ad eventi organizzati presso le sedi dell'Università (seminari, convegni, etc...), sfruttando la preesistente infrastruttura di accesso wifi dell'Ateneo già capillarmente diffusa in tutti gli edifici Universitari (comprese aule magne ad aule seminari).

È stata sviluppata un'apposita applicazione che consente la creazione massiva di credenziali di accesso alla rete wifi dedicata ad uso delle segreterie organizzative degli eventi, con invio all'indirizzo email dei partecipanti delle credenziali personali.

WebApp Gestione Ospiti

La vecchia procedura di gestione delle credenziali di accesso ai servizi ICT per gli ospiti è stata completamente re-ingegnerizzata: la nuova procedura prevede che sia direttamente l'ospite a richiedere le credenziali di accesso tramite una procedura web e poi il responsabile della struttura ospitante (Dipartimenti, Aree dell'Amministrazione Centrale) provvederà, con una sezione dedicata dell'applicazione, ad approvare l'utenza.

La nuova procedura per gli ospiti è disponibile all'indirizzo: <https://www.uninsubria.it/servizi/tutti-i-servizi/riciesta-di-una-nuova-identita-digitale-ospiti>

Tutto il processo di creazione delle identità digitali per ospiti è stato interamente automatizzato. Contestualmente al rifacimento della procedura di rilascio credenziali, è stato esteso anche il set di servizi resi disponibili:

- accesso alla rete wifi dedicata (insubria-ospiti);
- accesso alla rete Internet tramite le prese di rete disponibili negli spazi aperti al pubblico e nelle stanze delle residenze universitarie (servizio PNP – Prese Non Presidiate);
- accesso a calcolatori delle aule didattiche, dei laboratori informatici e delle biblioteche.

Adesione alla Federazione IDEM ed EDUGain

Sono stati messi in campo una serie di interventi sia tecnologici che organizzativi necessari a soddisfare i requisiti di adesione alla federazione IDEM, a fronte dei quali si è concluso positivamente il processo di accreditamento e di adesione in data 6 dicembre 2023: <https://www.idem.garr.it/federazione-idem/blog/842-universita-degli-studi-dellinsubria-in-idem-e-edugain>

La federazione IDEM (IDEntity Management per l'accesso federato), è la Federazione italiana di Infrastrutture di Autenticazione e Autorizzazione della comunità dell'istruzione e della ricerca:

<https://www.idem.garr.it/>

<https://www.uninsubria.it/servizi/tutti-i-servizi/autenticazione-idem>

La federazione EduGain è il servizio di inter-federazione che connette e permette la cooperazione tra le federazioni di identità di ogni parte del mondo: <https://edugain.org/>

Servizi Internet presso studentato Insubria City – via Medaglie d'Oro 35 Varese

Al fine di rendere disponibili servizi ICT analoghi a quelli in essere presso il Collegio universitario C. Cattaneo, si è provveduto ad interconnettere alla Rete Dati di Ateneo la struttura di via Medaglie d'Oro a Varese. La connessione è stata realizzata con un doppio collegamento per garantire affidabilità e



resilienza: il collegamento principale attraverso un accesso in fibra ottica della rete intranet SPC ed un collegamento di backup tramite ponte radio dalla sede di via Ravasi 2 a Varese.

L'interconnessione alla rete dati di Ateneo ha consentito di rendere disponibili l'accesso a Internet ed i servizi di telefonia interna all'Ateneo in modalità VoIP.

Tutti i piani dell'edificio sono stati dotati di copertura wifi, con servizi analoghi alle altre sedi dell'Ateneo (accesso per lo staff dell'Ateneo, studenti, ospiti, partecipanti ad eventi e membri delle organizzazioni federate Eduroam); inoltre è stato reso disponibile l'accesso a Internet tramite rete cablata in tutte le stanze adibite ad uso abitativo della struttura.

Servizi Internet presso Collegio S.Teresa – P.zza S.Teresa 7 Como

Al fine di rendere disponibili servizi ICT analoghi a quelli in essere presso il Collegio Universitario C. Cattaneo, si è provveduto ad interconnettere alla Rete Dati di Ateneo la struttura Collegio S.Teresa a Como. La connessione è stata realizzata attraverso un accesso in fibra ottica della rete intranet SPC.

L'interconnessione alla rete dati di Ateneo ha consentito di rendere disponibili l'accesso a Internet ed i servizi di telefonia interna all'Ateneo in modalità VoIP.

Tutti i piani dell'edificio sono stati dotati di copertura wifi, con servizi analoghi alle altre sedi dell'Ateneo (accesso per lo staff dell'Ateneo, studenti, ospiti, partecipanti ad eventi e membri delle organizzazioni federate Eduroam); inoltre è stato reso disponibile l'accesso a Internet tramite rete cablata in tutte le stanze adibite ad uso abitativo della struttura.

Aggiornamento tecnologico e re-ingegnerizzazione rete wifi di Ateneo

In attesa di un completo rifacimento dell'infrastruttura tecnologica della rete wifi di Ateneo, prevista nel corso dell'anno 2024, sono stati intrapresi alcuni interventi di miglioramento dei servizi.

Fra questi si evidenzia la semplificazione delle modalità di accesso, consolidando sulla rete wifi federata 'Eduroam' gli accessi per lo staff, gli studenti e gli appartenenti agli enti federati Eduroam.

La federazione Eduroam (Education Roaming) è il servizio che permette agli utenti in mobilità presso altre organizzazioni di accedere in modo semplice e sicuro alla rete wireless usando le stesse credenziali fornite dalla propria organizzazione: <https://eduroam.org/>

Inoltre, per semplificare per gli utenti la configurazione dei propri dispositivi per l'accesso alla rete wifi, si è aderito alla piattaforma CAT (Eduroam Configuration Assistant Tool), che rende disponibile un portale web e del APP per dispositivi mobili (Apple ed Android), tramite i quali realizzare l'autoconfigurazione del proprio dispositivo: <https://www.uninsubria.it/servizi/tutti-i-servizi/eduroam>

Sostituzione sistema di rilevazione delle presenze

Nel corso degli anni 2022 e 2023 in collaborazione con il servizio PTA è stata condotta l'analisi del mercato funzionale alla predisposizione della relazione istruttoria per l'avvio della procedura di selezione del nuovo fornitore della soluzione per la rilevazione delle presenze del personale di Ateneo. Sono stati stimati i costi per tutte le componenti del servizio, definiti i criteri di valutazione per l'attribuzione dei punteggi e predisposto il capitolato speciale per la descrizione delle caratteristiche del servizio richiesto.

La gara è stata aggiudicata nel corso del 2023 e successivamente è stato stipulato il relativo contratto.

In seguito sono state avviate le attività di predisposizione del nuovo sistema, le procedure di migrazione dei dati (tuttora in corso) e i percorsi di formazione degli operatori di backoffice per la corretta gestione delle presenze/assenze. Inoltre sono state organizzate due sessioni di formazione per il personale PTA per fornire tutte le informazioni sull'utilizzo del nuovo sistema.

Sono state gestite le attività di configurazione dell'infrastruttura a supporto del servizio di concerto con il gestore della nuova soluzione di gestione delle presenze.

La fase di passaggio dal vecchio sistema a quello nuovo è stata pianificata per il primo gennaio 2024, definendo anche delle linee guida a cui il personale dovrà attenersi durante la fase di transizione.



Una delle caratteristiche significative del nuovo sistema riguarda il fatto che esso consente di configurare moduli per la richiesta di particolari giustificativi di assenza, che sono in fase di valutazione e di verifica.

Nuovi workflow di Titulus

Durante l'anno 2023, per favorire una maggiore digitalizzazione dei flussi dei documenti digitali, sono stati attivati all'interno di Titulus due nuovi workflow:

- il workflow per la firma dei documenti in partenza dell'Amministrazione Centrale analizzando le varie casistiche in base ai firmatari. Questo flusso ha favorito una gestione di tutto l'iter autorizzativo e di validazione all'interno del sistema di gestione documentale fino alla firma del documento stesso (o dei documenti) in partenza;
- Il workflow per la firma dei contratti di insegnamento: questo workflow ha consentito una più agevole gestione del processo di firma e di gestione dei documenti in capo all'ufficio. Esso riguarda principalmente i contratti dei docenti a contratto ma è applicabile anche a quello dei docenti strutturati e dei ricercatori, qualora questi siano in possesso di una firma digitale (è possibile quindi un'applicazione più estesa dello strumento).

Integrazione della piattaforma U-GOV Didattica con la piattaforma Pica

Un altro intervento significativo nel corso dell'anno 2023 ha riguardato l'avvio dell'integrazione della piattaforma U-GOV Didattica con la piattaforma Pica (gestione bandi di Ateneo) per la gestione dei contratti di insegnamento, avvio che è stato effettuato per la scuola di Medicina. L'integrazione ha consentito un passaggio di dati diretto fra le due piattaforme coinvolte digitalizzando la fase di processo relativa al bando: i bandi sono generati direttamente mediante la piattaforma U-GOV Didattica e inviati a PICA per la raccolta delle domande. PICA gestisce la fase di raccolta, registrazione a protocollo e fascicolazione automatica delle istanze. Una volta espletate le selezioni e definito il vincitore, PICA restituisce a U-GOV Didattica le informazioni relative al soggetto affidatario della copertura senza che sia necessario l'intervento manuale di nessun operatore.

Questo nuovo processo implica l'automazione dei passaggi e soprattutto evita possibili errori, assai probabili data la numerosità dei soggetti coinvolti.

La struttura della domanda per le istanze dei bandi per gli insegnamenti è stata predisposta con il diretto contributo degli MDQ della scuola di Medicina e dell'Ufficio di Coordinamento della Didattica così da poter coprire anche le esigenze associate ai bandi di altre strutture (i Dipartimenti).

Con riferimento agli **obiettivi per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia** per l'anno 2024, l'Ateneo ha pianificato le seguenti iniziative:

✓ Ambito Mobilità:

- Attuazione azioni PSCL, attraverso rinnovo delle convenzioni attive nel 2023 e nuove convenzioni con enti pubblici e privati.
- Rinnovo parco auto aziendale con automezzi di nuova concezione a basso impatto ambientale (veicoli "ibridi")

✓ Ambito Energia, Acqua e Rifiuti

- Regolamento per l'uso colonnine per ricarica mezzi elettrici.
- Diminuzione dell'uso della plastica con la sostituzione delle bottigliette d'acqua tramite dispenser d'acqua gratuiti.

- Informazione e formazione con opuscoli digitalizzati per tutti gli utenti sullo sviluppo sostenibile per assicurare il soddisfacimento dei bisogni presenti e futuri. Accordi o iniziative di networking e comunicazione per implementare i rapporti con enti/mondo produttivo sui temi della sostenibilità.
- Sostituzione n. 3 generatori di acqua refrigerata rispettivamente per gli edifici Lanzavecchia, residenza City e Montegeneroso per una potenza complessiva 1,2 Megawatt. In ottica di una maggiore richiesta di efficienza energetica e di rispetto per l'ambiente, e di un funzionamento continuo senza interruzioni porteranno alla definizione di macchine che si prevede una riduzione dei consumi pari a 60.000 kWh anno ovvero un'emissione di 38t di CO2 in meno.
- Chiusure e orari ridotti delle strutture di Ateneo in occasione di ponti e festività al fine di ridurre i consumi.
- Analisi e monitoraggio dei consumi, finalizzato in primis a ridefinire l'impegno di potenza rispetto agli attuali contratti di fornitura ed all'identificazione del livello di riferimento di base, oltre che ad individuare anomali consumi durante la sospensione delle attività.
- Azioni di ottimizzazione delle proprie pratiche aziendali per mitigare gli effetti della CO2 prodotta dalla propria attività. Predisposizione database, **costruzione indicatori e calcolo impronta carbonica**. Raccolta ed elaborazione dati, costruzione indicatori per stima dell'impronta carbonica per i diversi ambiti, energia, rifiuti, consumi idrici e di altre risorse, mobilità al fine della redazione futura del Piano per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici.



Nel corso del 2022 è stato redatto il primo Bilancio di Genere dell'Università degli Studi dell'Insubria, presentato alla collettività il 27 giugno 2023 a Palazzo Pirelli a Milano, sede del Consiglio regionale della Lombardia. Il documento **Bilancio di genere 2021 - Piano per le azioni per la parità 2022** rappresenta il primo sforzo nel processo di analisi, presa di coscienza, bilancio e promozione delle dinamiche di genere all'interno dell'Università dell'Insubria, ed è volto a dare attuazione al principio di uguaglianza che, formulato in linea astratta nei Trattati internazionali e nelle Carte costituzionali, ha spesso bisogno di strumenti efficaci e stringenti per passare da *law in the books* a *law in action*. Il documento completo è reperibile al link

<https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/valori/bilancio-di-genere-2021-piano-le-azioni-la-parita-2022>

L'analisi che il nostro Ateneo ha condotto in ossequio alle Linee guida formulate dalla CRUI, si presenta come uno strumento imprescindibile per prendere coscienza dei punti di forza e di debolezza della nostra università, al fine di delineare strategie e programmi volti a rimuovere gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione delle pari opportunità nell'ambito del lavoro e della formazione universitaria. Il lavoro ha inoltre permesso per la prima volta di "mappare" e fornire un quadro complessivo delle varie iniziative svoltesi nei diversi Dipartimenti sulle problematiche di genere, al fine di renderle condivise e adottarne di nuove per sensibilizzare studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo rispetto a questi temi.

Il documento, servirà come strumento per permettere il costante monitoraggio degli effetti prodotti dalle politiche, misure e azioni positive adottate dall'Ateneo. A tal proposito, nel corso del 2023 è stato attivato il Cruscotto Bilancio di Genere con la dashboard contenente gli open data di nostro ateneo, utile al fine di monitoraggio e aggiornamento dei dati di contesto. A partire dal triennio di budget 2024-2026 è stata attivata la dimensione "D.SOSTGR" - Acquisto Green e Sostenibilità, per identificare tutte le attività di terza missione collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, tra cui le attività previste per favorire la parità di genere. Nel corso del 2023, inoltre, le voci di costo del piano



dei conti sono state etichettate secondo la loro pertinenza al genere (N - neutrale rispetto al genere, S – sensibile al genere, P – diretto a ridurre le disuguaglianze di genere). In questo modo sarà possibile effettuare un'analisi di genere degli impegni economico-finanziari ed avere contemporaneamente uno strumento di trasparenza sulle spese e investimenti dell'Ateneo sulla parità di genere, anche ai fini della rendicontazione nei confronti degli stakeholders.



L'Università degli Studi dell'Insubria guarda ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) lanciati dall'ONU nel 2015. L'Insubria, accogliendo e condividendo la necessità di ricerca e collaborazione tra studiosi per vincere le sfide presenti e future, sarà protagonista capace e attenta in questa sfida globale a cui tutti siamo chiamati. A tal proposito, con DR 5 giugno 2019, n. 380 è stata nominata

Delegata per lo sviluppo sostenibile la prof.ssa Elena Maggi e successivamente, è stata creata la pagina dedicata che raccoglie i progetti e le iniziative d'Ateneo che abbracciano i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/uninsubria-sostenibile> .



2.2 PERFORMANCE

PIAO - VALORE PUBBLICO	
CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO impatto medio dei valori settoriali senza creare disvalore per gli <i>stakeholders</i> - impatto degli impatti	
Valori settoriali - impatti delle singole azioni dell'ente sugli stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • benessere economico • benessere sociale • benessere ambientale • benessere sanitario • ecc... 	
PERFORMANCE leve dell'ente per creare valore pubblico	
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA azioni dell'ente per proteggere il valore pubblico	
CAPITALE UMANO (gestione strategica delle Risorse Umane basate sul Modello delle Competenze) La salute organizzativa e professionale sono le condizioni abilitanti dell'ente per creare valore pubblico	
PROGRAMMAZIONE E RECLUTAMENTO migliora la salute organizzativa dell'ente ad es. attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione dei processi (es. PICA per i bandi) • Digitalizzazione procedure (es. utilizzo di PC nei concorsi) • comunicazione efficace (canali social, INPA) 	SVILUPPO E FORMAZIONE migliora la salute professionale dell'ente ad es. attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • lo sviluppo delle competenze dei dipendenti • Percorsi di carriera • Valorizzazione e motivazione del personale

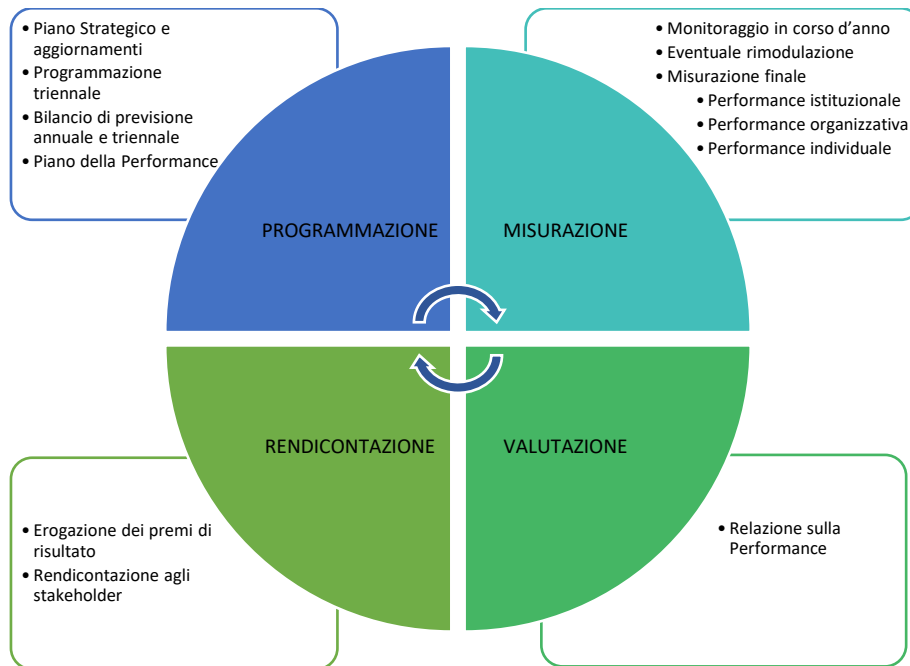
Per la pianificazione, creazione, sviluppo e promozione del Valore Pubblico, particolare rilievo assume il ciclo di gestione della performance, inteso come capacità di realizzare tale valore, nella prospettiva integrata di obiettivi strategici e obiettivi e azioni gestionali a supporto o abilitanti le strategie, in un'ottica di breve e medio periodo, con l'impiego di risorse organizzative, umane ed economiche dell'Ateneo.

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 20 dicembre 2023 ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione (nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV) il 24 novembre 2023.



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

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

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

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

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

Al termine dell'anno viene effettuata una misurazione finale.



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

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

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

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

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Adozione Piano Strategico	Approvato a inizio del mandato del Rettore, aggiornamento annuale	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico 2019-2024; aggiornamento annuale
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, Dirigenti SA, CdA	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio
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
Negoziante e attribuzione del budget	Settembre-novembre (anno n-1)	Direttore Generale, Dirigenti	Budget annuale e triennale
Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Dicembre (anno n-1)	Direttore Generale	SMVP aggiornato
Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	Nucleo di Valutazione	SMVP aggiornato
Approvazione budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget annuale e triennale



Attività	Tempi	Attori	Documenti
Inserimento proposte obiettivi operativi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Novembre (anno n-1) - gennaio (anno n)	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	caricamento obiettivi e KPI nel modulo CINECA SPRINT
Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi di performance operativa e organizzativa	Gennaio (anno n)	CdA	PIAO Obiettivi di performance operativa e organizzativa
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Ottobre (anno n)	dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Monitoraggio nel modulo CINECA SPRINT e eventuali proposte di rimodulazione
Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica	Rendicontazione nel modulo CINECA SPRINT
Autovalutazione	Gennaio-marzo (anno n+1)	Tutto il PTA	Autovalutazione della scheda comportamenti nel modulo CINECA HR suite
Valutazione comportamenti e raggiungimento degli obiettivi	Gennaio-marzo (anno n+1)	Direttore Generale, dirigenti, responsabili servizi e uffici SAD, MdQ, titolari di funzione specialistica, Direttori di Dipartimento	Valutazione prestazione nel modulo CINECA HR suite
Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Rettore/CdA	Relazione DG Proposta di valutazione del DG NuV
Elaborazione ed approvazione della relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	Direttore Generale /CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	Nucleo di Valutazione	Documento di valutazione

2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie

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

Per il triennio 2024-2026 sono stati creati progetti PS in U-Budget che raccolgono le risorse collegate a obiettivi di Piano Strategico, allo scopo di garantire un sempre maggiore coordinamento tra pianificazione strategica e programmazione finanziaria. Continuando il graduale processo di integrazione tra budgeting e pianificazione strategica, a partire dal triennio di budget 2024-2026 è stato attivato, inoltre, il modulo Performance che permette un confronto tra la programmazione delle risorse per obiettivi strategici e l'assegnazione del budget di previsione. Nello specifico in U-Budget è attiva la nuova dimensione "Obiettivo SPRINT" che, attualmente, rimanda ai Macroobiettivi della pianificazione strategica. In questo modo sarà possibile avere un collegamento diretto tra i Macroobiettivi del Piano Strategico e l'allocatione delle risorse economiche.



Il processo di integrazione tra diversi documenti di programmazione è tuttora in fase di sviluppo e ha come obiettivo quello di collegare gli obiettivi strategici e operativi alle previsioni di budget e all'utilizzo di budget in corso d'anno, collegare gli obiettivi e le azioni agli obiettivi strategici.

L'implementazione del modulo CINECA SPRINT avvenuta nel corso del 2022 permette di gestire i diversi piani dell'ateneo, tra cui il Piano Strategico e gli obiettivi strategici, il PIAO e gli obiettivi organizzativi e operativi. A partire dalla programmazione 2024-2026, gli utenti hanno la possibilità di creare un collegamento padre-figlio tra il proprio obiettivo e uno o più obiettivi di altre strutture/aree di livello più alto, attraverso la funzione Cascading di SPRINT. Alla conclusione della fase di programmazione degli obiettivi operativi, gli amministratori provvederanno, ove possibile, alla creazione di un collegamento diretto tra obiettivo operativo e Macroobiettivo strategico, utilizzando la sopracitata funzione Cascading.



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



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

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

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

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

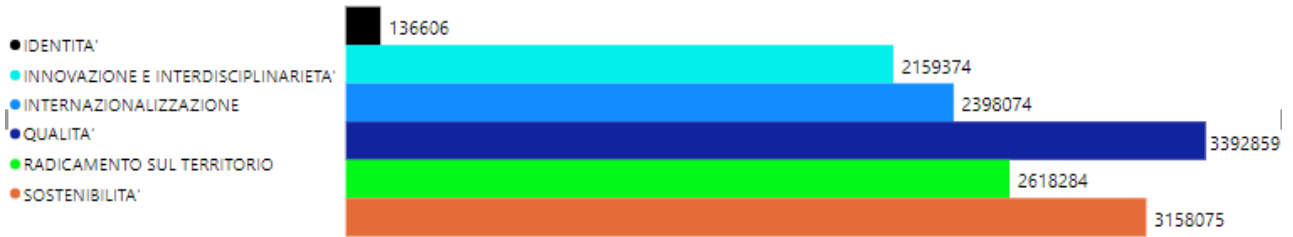
La dimensione Green, introdotta nel Budget 2022 per identificare gli interventi nell'ambito della sostenibilità ambientale è stata modificata in "D.SOSTGR" - Acquisto Green e Sostenibilità, per identificare tutte le attività di terza missione collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, tra cui le attività previste per favorire la parità di genere. Il tema è particolarmente importante dato che la sostenibilità costituisce uno degli obiettivi strategici di lungo termine individuati nel Piano Strategico 2019-24, è una delle principali direttrici del modello di sviluppo economico delineato e promosso a livello europeo e viene declinata dalla Missione 2 del PNRR "Rivoluzione verde e transizione ecologica" e consiste di 4 componenti:

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

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



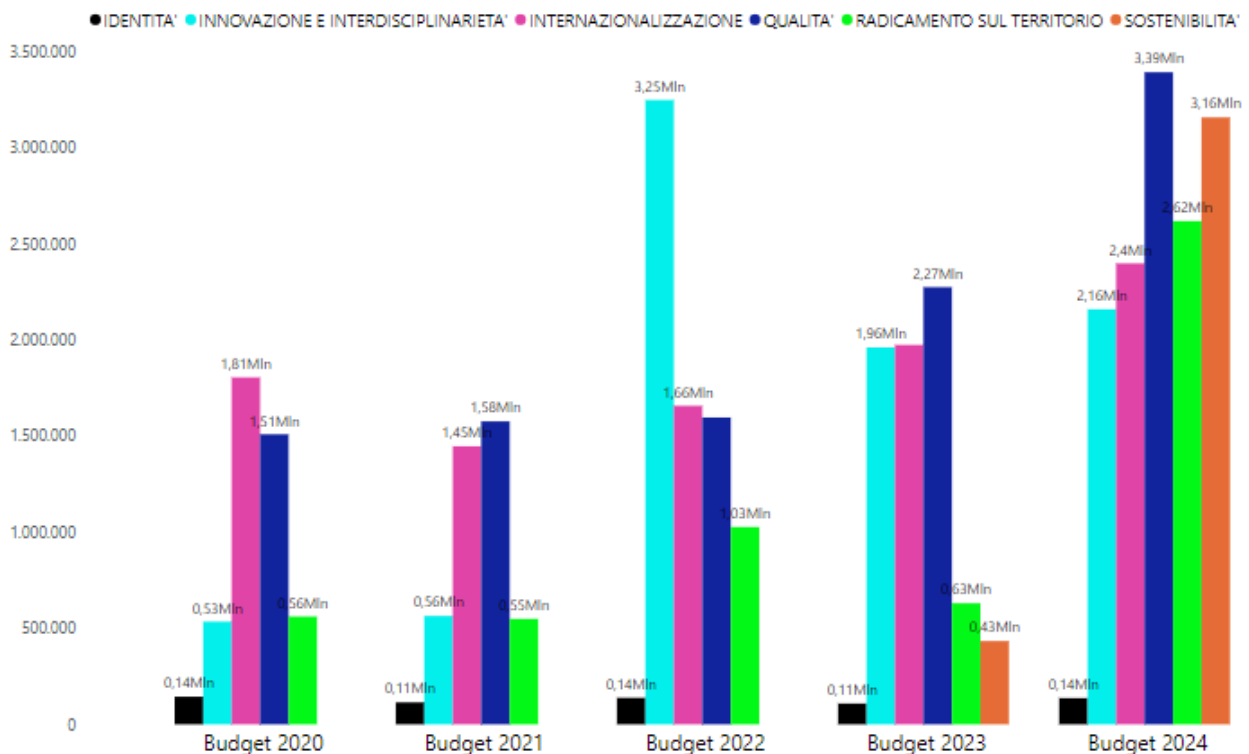
Le figure che seguono, mettono in evidenza le risorse previste in U-budget per il raggiungimento dei principali obiettivi ed azioni dell'Ateneo suddivise per priorità e dimensioni analitiche per l'anno 2024.



Priorità	D.FORMAZ	D.GENERALI	D.RICERCA	D.SOSTGR	D.TERZA_M	Totale
Funzionamento	19752186	78984648	6884397	2709418		108330649
QUALITA'	2770490	62163	560206			3392859
SOSTENIBILITA'	2983075		5000	170000		3158075
RADICAMENTO_SUL_TERRITORIO	1505000	298284	300000	159000	356000	2618284
INTERNAZIONALIZZAZIONE	1835000	110000	453074			2398074
INNOVAZIONE_E_INTERDISCIPLINARIETA'	305700	1147841	640833		65000	2159374
IDENTITA_DISTINTIVA	15662	120944				136606
Totale	29167113	80723880	8843510	3038418	421000	122193921

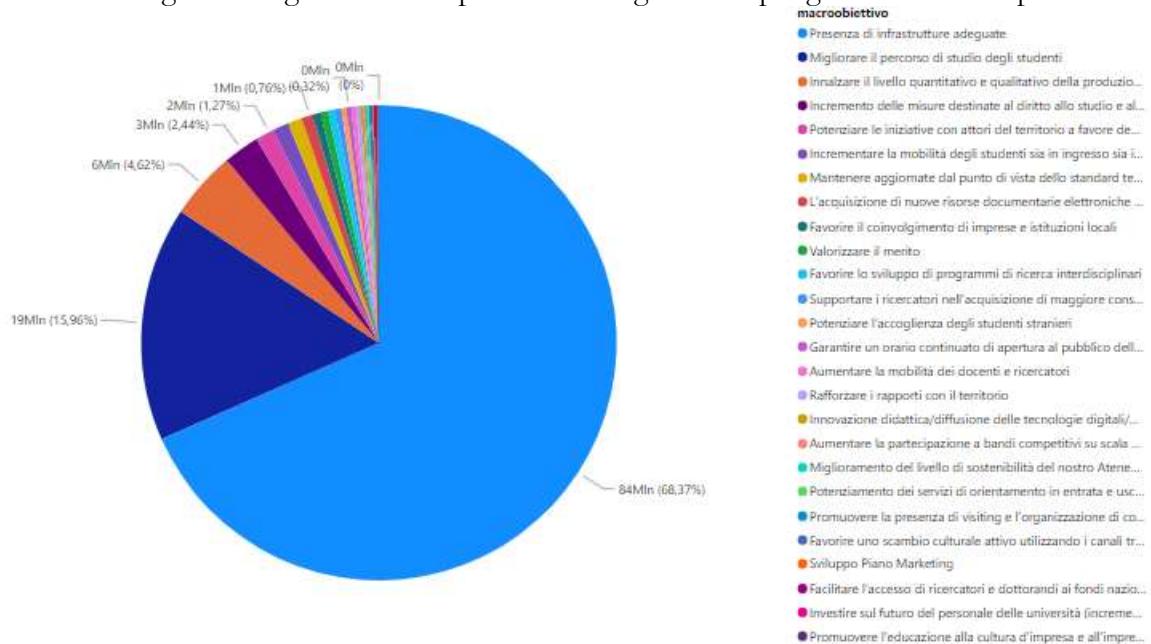
(Fonte dati: Ufficio Controllo di Gestione)

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



(Fonte dati: Ufficio Controllo di Gestione)

L'inserimento del campo obiettivo Sprint in u-budget ha permesso inoltre di individuare per ogni macroobiettivo strategico l'assegnazione complessiva. Di seguito il riepilogo con le risorse per il 2024:



(Fonte dati: Ufficio Controllo di Gestione)

2.2.3 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 2024-2026 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), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale).

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

Il set di indicatori scelti per misurare la performance organizzativa dei Dipartimenti, e dell'Amministrazione centrale per il triennio 2024-2026 è dettagliato nell'Allegato 2.

Performance Individuale del PTA

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

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

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

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

L'utilizzo del nuovo applicativo SPRINT di CINECA ha permesso di raccogliere le proposte degli obiettivi direttamente sul portale, sotto la supervisione dei diretti responsabili. Per ciascun



obiettivo è esplicitata una o più prospettive, il tipo obiettivo, il peso, il target, la baseline se disponibile, l'indicatore quantitativo o qualitativo e l'eventuale UO coinvolta.

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

L'Allegato 3 riporta l'elenco degli obiettivi inseriti in SPRINT per l'anno 2024.

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

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

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

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

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



Figura professionale	Dimensioni						
	Performance istituzionale	Performance organizzativa			Obiettivi individuali, di servizio/ufficio/dip.		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centrale Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Scuola Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio/dip.	Obiettivi individuali	Competenze trasversali	
tecnici rifiuti speciali, sicurezza e autisti)							
Personale di categoria D con PO afferente ai dipartimenti (MDQ)			20	30		50	
Personale di categoria C o D con FS afferente ai dipartimenti (esclusi responsabili tecnici)			20		30	50	
Restante personale						100	

Gli obiettivi di Direttore Generale e dei Dirigenti per l'anno 2024 sono stati assegnati con la delibera del Consiglio di Amministrazione del mese gennaio 2024 e sono dettagliati nell'Allegato n. 4.

Per i dettagli sulla procedura e sui metodi di misurazione e valutazione della performance individuale si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance 2024, pubblicato nella sezione amministrazione trasparente del sito di Ateneo (<https://archivio.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>).

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

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



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

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

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



2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

PIAO - VALORE PUBBLICO	
<p>CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO</p> <p>impatto medio dei valori settoriali senza creare disvalore per gli <i>stakeholders</i> - impatto degli impatti</p>	
<p>Valori settoriali - impatti delle singole azioni dell'ente sugli stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • benessere economico • benessere sociale • benessere ambientale • benessere sanitario • ecc... 	
<p>PERFORMANCE</p> <p>leve dell'ente per creare valore pubblico</p>	
<p>PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA</p> <p>azioni dell'ente per proteggere il valore pubblico</p>	
<p>CAPITALE UMANO (gestione strategica delle Risorse Umane basate sul Modello delle Competenze) La salute organizzativa e professionale sono le condizioni abilitanti dell'ente per creare valore pubblico</p>	
<p>PROGRAMMAZIONE E RECLUTAMENTO</p> <p>migliora la salute organizzativa dell'ente ad es. attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione dei processi (es. PICA per i bandi) • Digitalizzazione procedure (es. utilizzo di PC nei concorsi) • comunicazione efficace (canali social, INPA) 	<p>SVILUPPO E FORMAZIONE</p> <p>migliora la salute professionale dell'ente ad es. attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo sviluppo delle competenze dei dipendenti • Percorsi di carriera • Valorizzazione e motivazione del personale

2.3.1 Introduzione

La Sezione 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), relativa ai rischi corruttivi ed alla trasparenza, in una ottica di miglioramento progressivo, si riconnette alle omologhe sezioni del PIAO 2022-2024 e 2023-2025. In conseguenza di ciò, permane l'ideale continuità con il Piano di Ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) 2021-2022-2023, nonché con i piani precedentemente approvati e con le azioni intraprese a seguito dell'Aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) - sezione Università approvato con Delibera ANAC 22 novembre 2017, n. 1208 e al coerente e conseguente atto di indirizzo del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, diffuso agli Atenei italiani tramite la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) con nota del 15 maggio 2018.

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

I riferimenti più immediati che hanno guidato la redazione della presente sezione sono rappresentati dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022 adottato da ANAC con la Delibera 17 gennaio 2023 n.7 e dall'Aggiornamento 2023 dello stesso, adottato da ANAC con la Delibera 19 dicembre 2023, n. 605.

In conformità alle previsioni del PNA appena richiamato, hanno rappresentato basi di partenza per la predisposizione della presente Sezione da un lato la Relazione 2023 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCI) (Allegato n.5 a questo Piano), dall'altro gli esiti del monitoraggio sulla Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2023 (Allegato n. 6 a questo Piano) e gli esiti del monitoraggio degli obiettivi di performance 2023 relativi all'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza (Allegato n. 6 a questo Piano).



Anche con il presente Piano 2024-2026 si ribadisce l'accoglimento di un'accezione del concetto di corruzione più ampia della mera fattispecie penale, recependo le indicazioni della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e comprendendo, quindi, le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Sono ritenute degne di interesse le situazioni in cui, a prescindere dalla loro rilevanza penale, si evidenzia un malfunzionamento dell'amministrazione ("maladministration"), presupponendo che il cattivo andamento (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa costituire terreno fertile per favorire comportamenti "inappropriati".

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

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

Come negli anni precedenti, anche per il 2024 sono stati previsti specifici obiettivi di performance delle Unità organizzative dell'Ateneo in prospettiva dell'anticorruzione e trasparenza (vedasi Allegato n. 3).

2.3.2 Contesto

2.3.2.1 Contesto esterno

Il 31 gennaio 2023 *Transparency International* ha pubblicato l'edizione 2022 dell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI). Il CPI 2022 colloca l'Italia al 41° posto, con un punteggio di 56. Dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021 l'Italia conferma, quindi, il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.

L'Indice di Percezione della Corruzione, elaborato annualmente da *Transparency International*, classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico, attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del *business*. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

Il Report CPI 2022 mette in evidenza la forte correlazione tra corruzione, conflitti e sicurezza. Con un punteggio medio di 66 su 100, l'Europa occidentale e l'Unione europea (UE) rappresentano ancora una volta la regione con il punteggio più alto nell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) e l'Italia è tra i paesi dell'area che hanno registrato maggiori progressi dal 2012 al 2022, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo. Il CPI 2022 conferma, infatti, l'Italia al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea.

Il quadro complessivo è illuminato anche dalle informazioni contenute nella **Relazione del Presidente dell'ANAC al Parlamento in data 8 giugno 2023**.

Un primo dato significativo riguarda, in tema di appalti pubblici, il notevole incremento degli affidamenti. Come ricorda il Presidente dell'ANAC nella sua Relazione "...i contratti pubblici sono lo strumento principe per realizzare obiettivi e politiche pubbliche, per creare ricchezza e favorire lo sviluppo, anche nel segno della sostenibilità sociale ed ambientale" e, come risulta dalla Banca Dati di Anac, "...lo scorso anno si è registrata



una vera impennata degli affidamenti: il valore complessivo degli appalti di importo superiore a 40.000 euro è stato di circa 290 miliardi di euro, a fronte dei quasi 208 dell'anno precedente, con un incremento di circa il 39% rispetto al 2021 e del 56% rispetto al 2020, quando il valore degli appalti si era attestato sui 185 miliardi di euro. La crescita è dovuta soprattutto al notevole aumento del settore dei lavori, per un valore di 108 miliardi di euro complessivi, rispetto ai circa 45 miliardi di euro del 2021. I servizi e le forniture guadagnano progressivamente centralità e rappresentano l'ambito complessivamente più dinamico e aperto all'innovazione, sul quale andrebbe concentrata maggiore attenzione da parte dello stesso legislatore, per riconoscerne le specificità”.

La Relazione registra, in senso positivo, la diminuzione delle gare andate deserte, quale segno di una più efficace predisposizione dei bandi, ma, d'altra parte, mette in evidenza come il numero dei partecipanti resti molto basso: poco più di 3 operatori in media per servizi e forniture ed è calato a meno di 8 partecipanti nel settore dei lavori, a fronte degli oltre 19, che si registravano mediamente prima della pandemia. E ciò a fronte della considerazione secondo cui: *“L'aumento della partecipazione nelle procedure è elemento essenziale per assicurare più concorrenzialità e, quindi, migliori prestazioni a favore del pubblico. Occorre, dunque, svolgere una decisa azione di accompagnamento delle piccole e medie imprese verso i contratti pubblici: è lì, che la base del nostro tessuto imprenditoriale può trovare modo di crescere e strutturarsi, superando il limite dimensionale ed aprendosi anche ai mercati esteri. In particolare, nell'ambito dei lavori, si registra una carenza di operatori di maggiori dimensioni, essendo gli affidamenti più rilevanti dominati da un unico, grande gruppo imprenditoriale, con conseguente esistenza di un elemento di fragilità per le principali stazioni appaltanti italiane”.*

Il Presidente di ANAC non ha mancato di focalizzare l'attenzione sul tema dei c.d. “subappalti a cascata” sottolineando come *“Il nuovo Codice ha eliminato il divieto del cosiddetto “subappalto a cascata”, adeguandosi ai rilievi formulati in sede europea. Non possiamo, tuttavia, dimenticare che tale istituto, per poter conservare una ragione economica, quasi sempre porta con sé, in ogni passaggio da un contraente a quello successivo, una progressiva riduzione del prezzo della prestazione. E questa necessariamente si scarica o sulla minore qualità delle opere, o sulle deteriori condizioni di lavoro del personale impiegato”.*

Nella Relazione, poi, vengono enucleate come direttrici fondamentali volte a garantire efficienza all'azione amministrativa riducendo, contestualmente, il rischio di eventi corruttivi, la digitalizzazione del processo di *public procurement* e la qualificazione delle stazioni appaltanti.

È importante, inoltre, richiamare il **Capitolo sulla situazione dello Stato di diritto in Italia della Relazione sullo Stato di diritto 2023 della Commissione Europea** del 5 luglio 2023 nel quale viene sottolineato come rispetto alle raccomandazioni formulate per il 2022 *“...l'Italia ha compiuto:*

- *progressi significativi nella prosecuzione degli sforzi volti a migliorare ulteriormente il livello di digitalizzazione del sistema giudiziario, in particolare nelle sedi penali e nelle procure;*
- *progressi significativi nell'aumento della digitalizzazione e nell'interconnessione dei registri, grazie alle quali si ottengono azioni più efficaci a livello di polizia e di procura contro la corruzione ad alto livello;*
- *alcuni progressi nell'adozione di norme complessive sui conflitti di interessi e nella regolamentazione del lobbying istituendo un registro operativo delle attività dei rappresentanti di interessi, compresa un'impronta legislativa;*
- *alcuni progressi nell'affrontare efficacemente la pratica di incanalare le donazioni attraverso fondazioni e associazioni politiche e nell'introduzione di un registro elettronico unico per le informazioni sul finanziamento dei partiti e delle campagne;*
- *alcuni progressi nell'introduzione di garanzie legislative e di altro tipo per riformare il regime della diffamazione e la protezione del segreto professionale e delle fonti giornalistiche, tenendo conto delle norme europee in materia di protezione dei giornalisti;*
- *alcuni progressi nella creazione di un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite”.*



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

- *perseguire gli sforzi volti a migliorare ulteriormente il livello di digitalizzazione nelle sedi penali e nelle procure;*
- *adottare norme complessive sui conflitti di interessi e regolamentare il lobbying istituendo un registro operativo delle attività dei rappresentanti di interessi, compresa un'impronta legislativa;*
- *affrontare efficacemente e rapidamente la pratica di incanalare le donazioni attraverso fondazioni e associazioni politiche e introdurre un registro elettronico unico per le informazioni sul finanziamento dei partiti e delle campagne;*
- *portare avanti il processo legislativo di riforma e introduzione di garanzie per il regime della diffamazione e la protezione del segreto professionale e delle fonti giornalistiche, tenendo conto delle norme europee in materia di protezione dei giornalisti;*
- *perseguire gli sforzi per costituire un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite.*

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

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

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

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

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

Nell'ultimo biennio, in particolare, il tipo di criminalità presente a livello locale è legato, prevalentemente, a furti in abitazioni ed esercizi commerciali, truffe e frodi informatiche e spaccio di sostanze stupefacenti.



Un ulteriore elemento sistemico di sicuro impatto anche sull'attività dell'Ateneo è stato 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.

In particolare, il sistema universitario è stato 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 ha rappresentato, quindi, una opportunità di crescita, anche sotto il profilo dei finanziamenti a cui gli Atenei hanno potuto accedere; contestualmente il Piano Nazionale ha implicato la necessità di governare e monitorare processi complessi anche per quanto riguarda i profili di prevenzione dei fenomeni corruttivi o di *maladministration*.

Un aspetto riconducibile al tema della formazione sottende gli obiettivi 2024 relativi alla riformulazione del regolamento di Ateneo sui corsi di alta formazione e del regolamento per il servizio di tutorato.

2.3.2.2 Contesto interno

Con riferimento all'analisi del contesto interno, per una descrizione specifica della organizzazione del nostro Ateneo e della sua attività, si rimanda alla Sezione 3.1 del presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). I provvedimenti più significativi per l'anno 2023 in materia di Organizzazione sono evidenziati nell'Allegato n.7.

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.



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 2023 dalle Unità di Patrocinio legale, così come da quella svolta dagli organi preposti alle irrogazioni di sanzioni disciplinari, Collegio di Disciplina e Ufficio per i Procedimenti disciplinari, rispettivamente per il personale docente e tecnico amministrativo, non sono emersi eventi e fattispecie riconducibili all'ambito della corruzione anche *lato sensu* intesa.

Per il 2024 è previsto uno specifico obiettivo di performance dedicato alla riscrittura del Manuale di Controllo di gestione che permetterà di rappresentare l'evoluzione del Controllo di gestione dell'Ateneo e le differenti e molteplici attività svolte a tal fine. Permetterà inoltre di illustrare i principali strumenti del controllo antecedente, concomitante e susseguente.

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 n.1 al PNA 2019 – “*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*”, 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 n.1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 con le quali sono state superate le indicazioni metodologiche precedentemente contenute nell'Allegato n. 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 interna 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 n. 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 n. 1 del PNA 2019.
3. Stima del livello di esposizione al rischio con l'obiettivo di individuare i punti critici del processo che necessitano di interventi mirati attraverso la definizione di specifiche misure di prevenzione.

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

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

A far data dal 2021, inoltre, si è confermata la scelta di adottare la mappatura dei processi delle università realizzata nell'ambito del progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano. La scelta del modello



è sostenuta e motivata, in primo luogo, dalla completezza della mappatura proposta (trasversale all'intero ateneo) e dalla volontà di utilizzare sempre e ove possibile, in più contesti, gli stessi strumenti di analisi. Con ciò facendo tesoro delle indicazioni generali di ANAC per facilitare l'implementazione della cultura della prevenzione, evitando di ridurla ad una sovrapposizione di adempimenti.

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

L'attività di mappatura dei processi amministrativi per il periodo considerato dal presente Piano sarà focalizzata su due specifici ambiti: **il reclutamento dei docenti e le procedure di acquisto.**

Per quanto riguarda, in particolare le procedure di acquisto un focus specifico sarà dedicato agli adeguamenti procedurali e/o organizzativi derivanti dall'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 e dalla completa digitalizzazione degli appalti.

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

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

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

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

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

1. identificazione
2. analisi
3. ponderazione

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

Identificazione dei rischi

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

Analisi dei rischi

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

Ponderazione dei rischi

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



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

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

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

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

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

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

Nel 2022 si è proceduto alla disamina di specifici processi di acquisto di valore inferiore ad euro 40.000 in alcuni ambiti operativi delle attività di Ateneo. Nel corso del 2023, in considerazione della entrata in vigore del decreto legislativo di riforma del Codice dei contratti pubblici, si è provveduto alla revisione della modulistica in materia di appalti e all'aggiornamento delle check list destinate ai RUP.

Nel 2024, insieme all'aggiornamento della modulistica per le fasi delle procedure di competenza dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti in conseguenza dell'efficacia dal 1° gennaio 2024 delle norme in materia di pubblicità e trasparenza del Codice dei contratti e di eventuali ulteriori normative sopravvenute, si renderà necessaria una revisione complessiva dei Regolamenti di Ateneo in materia di contratti pubblici, fra cui il Manuale di amministrazione e contabilità, con conseguente rimodulazione dei processi di acquisto di valore inferiore ad euro 40.000 condotti autonomamente dai Dipartimenti e dalle Aree dell'Amministrazione Centrale per cui si prevede l'adozione di uno specifico regolamento in riferimento ai controlli a campione sul possesso dei requisiti da effettuarsi in relazione agli affidamenti diretti di forniture, servizi e lavori fino alla soglia di € 40.000, in ottemperanza all'art 52 del D.lgs.36/2023.

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



giudiziaria (art. 20 DPR 3/1957; art.1, comma 3, L. 20/1994; art. 331 c.p.p.) e propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.

- g) **i dipendenti dell'amministrazione**, partecipano al processo di gestione del rischio, osservano le misure contenute nel PIAO, segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'U.P.D. e segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento);
- h) **i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione**, infine, osservano le misure contenute nel PIAO e segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

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

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

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

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

I Referenti per la prevenzione della corruzione per il 2024 vengono designati con il presente Piano e sono specificati nella tabella di cui all'Allegato n. 9. I Referenti per la prevenzione della corruzione rappresentano, per competenze ed esperienza, le aree di rischio obbligatorie, generali e specifiche sia nell'amministrazione centrale che nelle strutture didattiche e di ricerca, l'RPCT ne assicura il coordinamento operativo e la formazione necessaria.

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

Nel corso del 2023, in particolare, a partire dal mese di ottobre è stata condotta l'attività di monitoraggio specifica indirizzata ai referenti attraverso l'acquisizione delle rispettive segnalazioni/osservazioni.

Quanto alle raccomandazioni contenute nell'aggiornamento 2017 del PNA - sezione Università e nel PNA 2019, il nostro Ateneo ha scelto, in un'ottica di segregazione delle responsabilità, di evitare che



l'RPCT faccia parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari, del Collegio di disciplina per professori e ricercatori o del Collegio di disciplina per gli studenti.

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

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

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

GLAT (Gruppo di lavoro Anticorruzione e Trasparenza) del CODAU

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

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

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

Nel 2023 il GLAT ha proseguito con l'attività di aggiornamento informativo e condivisione di temi di interesse comune.

Tavolo Interuniversitario Statale Milano/Bicocca/Insubria

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

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

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

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



In particolare, i lavori del Tavolo interuniversitario hanno reso possibile un evento, tenutosi il 7 novembre 2022 presso l'Università degli Studi di Milano con possibilità di partecipazione da remoto, intitolato "Anticorruzione e trasparenza. A dieci anni dalla legge n. 190 del 2012", che ha visto la partecipazione, quali relatori, di docenti universitari e dirigenti pubblici impegnati su questi specifici temi. L'iniziativa è stata finalizzata, tra l'altro, ad estendere il perimetro degli enti coinvolti nel Tavolo attraverso il confronto con altre realtà della Pubblica amministrazione (regioni, comuni, ecc.).

Accordo quadro

Nell'ambito delle attività del **Tavolo Interuniversitario Statale Milano/Bicocca/Insubria** sui temi della trasparenza e anticorruzione fra le Università di Milano, Milano Bicocca e Insubria, avviato nel 2020, è stata proposta e realizzata l'istituzione di un *Osservatorio della legalità* che allarghi il proprio orizzonte di collaborazione e insieme ai tre Atenei veda coinvolti anche Regione Lombardia e Comune di Milano.

Gli obiettivi di massima dell'*Osservatorio* prevedono:

- individuare strategie in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, anche attraverso lo scambio di *best practices*;
- monitorare i processi a più alto rischio corruttivo all'interno delle amministrazioni coinvolte;
- vigilare con attenzione, in particolare, sulle attività di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- promuovere corsi di formazione di tipo interdisciplinare, rivolti sia al personale docente, sia al personale tecnico-amministrativo;
- organizzare iniziative per la diffusione della cultura della legalità, coinvolgendo anche la società civile;
- sviluppare sinergie per approfondire tematiche di ricerca legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Lo sviluppo di ognuna delle predette attività potrà essere realizzato anche attraverso la stipula di ulteriori atti attuativi rispetto al protocollo d'intesa iniziale.

L'adesione all'*Osservatorio* rappresenta un'opportunità di interesse sia in termini di condivisione di esperienze su queste tematiche sia di visibilità per l'Ateneo anche sotto il profilo della collaborazione in ambito di ricerca e didattica per i docenti che si occupano di questi aspetti e il Dipartimento di Diritto, economia e culture (DIDEC).

Sul finire del 2023, in riunione plenaria, sono stati avviati i lavori congiunti sulle tematiche della trasparenza e del diritto di accesso.

Servizio Ispettivo

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

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

Al riguardo:

- Con DDG 15 gennaio 2021, n. 19 "Organigramma, funzionigramma e afferenze delle unità organizzative responsabili (UOR) e delle Strutture didattiche, di ricerca e di servizio – Ufficio



- Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione dal 1° febbraio 2021” è stato previsto uno specifico ufficio con competenze in materia di organizzazione, trasparenza, privacy e prevenzione della corruzione, comprensivo del funzionamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
- Come previsto dal Piano triennale 2021-2022-2023 per la prevenzione della corruzione di Ateneo, con deliberazione del Senato Accademico 16 giugno 2021, n. 62 e del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021, n. 111 è stato approvato il Regolamento del Servizio Ispettivo di Ateneo.
 - Il Regolamento è stato emanato con Decreto rettorale 25 giugno 2021, n. 538; è stato pubblicato all'Albo online con atto n. 564 del 28 giugno 2021 (in pubblicazione dal 28 giugno 2021 al 13 luglio 2021), ed è in vigore dal 13 luglio 2021.
 - Il testo del Regolamento è stato modificato con Decreto rettorale 9 febbraio 2022, n. 106, entrato in vigore il 24 febbraio 2022
 - Con il Decreto del Direttore Generale 15 febbraio 2022, n. 119 è stata nominata la Commissione per la categoria del personale tecnico amministrativo di cui al comma 5 dell'art.1 del relativo Regolamento, costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell'Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante. La composizione della commissione per il personale tecnico amministrativo è stata aggiornata con DDG 12 dicembre 2022, n. 1213.
 - Sono state nominate con Decreto Rettorale le tre commissioni per ciascuna delle tre categorie di personale docente di cui al comma 5 dell'art.1 del Regolamento, ciascuna costituita da tre componenti con diritto di voto, affiancati da un funzionario dell'Ateneo in qualità di Segretario verbalizzante.
 - In particolare, con i Decreti Rettorali 30 maggio 2022, n. 495, 6 luglio 2022, n.625 e 13 luglio 2022, n. 641, sono state nominate le Commissioni relative, rispettivamente, ai ricercatori, ai professori associati ed ai professori ordinari.
 - Tutte e quattro le Commissioni hanno svolto l'attività di audit loro affidata rispetto al 3% del personale docente e tecnico amministrativo in servizio al 31 dicembre 2022 selezionato tramite estrazione casuale.
 - I controlli ispettivi sono stati svolti tramite la verifica delle documentazioni fiscali dei soggetti interessati, incrociando i dati emergenti con quelli risultanti agli Uffici di Ateneo e interpellando, ove necessario, le Agenzie fiscali
 - Dai controlli effettuati nel corso del 2023 non sono emerse irregolarità.

Con i Decreti Rettorali 6 ottobre 2023 n. 1042, 1043 e 1044 e con il Decreto del Direttore Generale 4 ottobre 2023, n.1018 è stata modificata la composizione delle quattro commissioni con la sostituzione dell'uscente Coordinatore con il nuovo Dirigente dell'Area Risorse Umane e Finanziarie.

Al fine di garantire l'efficienza nella gestione degli adempimenti connessi alle verifiche ispettive per il 2024 è stato previsto uno specifico obiettivo operativo per la realizzazione di una check list ad uso ufficio per monitorare correttezza e completezza degli adempimenti.

Whistleblowing

Ulteriormente, occorre ricordare come, con Delibera 9 giugno 2021, n. 469 (modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 Errata corrige), ANAC ha adottato le “Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del D.lgs. 165/2001 (c.d. *whistleblowing*)”. Esse sono rivolte alle pubbliche amministrazioni tenute ad adottare misure di protezione per il dipendente che segnali reati o irregolarità che attengono all'amministrazione di appartenenza. Sebbene siano applicabili



solo ai soggetti pubblici, le Linee guida richiamate rappresentano una buona indicazione circa le aspettative da parte delle autorità italiane rispetto ai sistemi di **whistleblowing**:

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

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

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

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

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

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

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

Questo intervento ha costituito oggetto di specifico obiettivo, approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione 25 marzo 2022, n. 56, con cui sono stati approvati gli obiettivi del DG e dei Dirigenti per il 2022, ed è stato completato il 20 maggio 2022 con l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione delle [Linee guida per le segnalazioni di illecito](#) predisposte dall'RPCT.

Le nuove modalità per le segnalazioni di *whistleblowing* sono state comunicate a tutto il personale dell'Ateneo tramite la circolare 26 luglio 2022, n. 64931.

È stata, inoltre, realizzata una pagina sul sito istituzionale di Ateneo, in modo da chiarire e rendere effettivamente fruibile questo strumento.

Infine, a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 10 marzo 2023, n. 24 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle



persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali” che disciplina la protezione dei *whistleblowers* all'interno dell'Unione europea, fornendo norme minime di tutela per uniformare le normative nazionali, fra maggio e giugno 2023 sono state condivise in consultazione le proposte di aggiornamento di armonizzazione delle *Linee guida di Ateneo per la disciplina della procedura interna per le segnalazioni di illeciti (cd. whistleblowing)* alla normativa vigente che sono state approvate con deliberazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 giugno 2023, n. 161.

Consigliere di fiducia

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

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

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

Rotazione del personale

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

L'Allegato n. 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;



- 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, nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad avvicendamenti che hanno riguardato la dirigenza delle risorse umane e finanziarie, dell'area infrastrutture e logistica e dell'area dei sistemi informativi, e gli uffici preposti alla gestione contabile del personale, agli acquisti e quelli preposti alla gestione del patrimonio.

Nell'ottica della rotazione ordinaria, inoltre, in parallelo al continuo processo di riorganizzazione dell'Ateneo, nel corso del 2023 è stata ipotizzata e verrà attuata ad inizio 2024, una diversa attribuzione delle competenze su affidamento di lavori, servizi e forniture a livello centrale a livello di posizioni dirigenziali.

La rotazione del personale necessita comunque di un adeguato piano della formazione che verrà modificato a valle dell'entrata in vigore del nuovo CCNL.

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

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

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

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

- la rotazione riguarderà tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo;
- 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 n. 2 al PNA 2019 (a partire dalla c.d. segregazione delle funzioni);

4. quando una UOR viene individuata come soggetta prioritariamente alla rotazione, questo significa che nell'arco temporale di 5 anni devono cambiare il Responsabile dell'ufficio e il Responsabile del servizio se attivato e il Dirigente d'area, secondo una logica temporale non contestuale, in modo da assicurare la continuità delle attività;

5. con specifico riferimento ai dirigenti, stante il numero dei dirigenti e l'ampiezza delle responsabilità a essi attribuite, tali che ciascuno di essi è titolare di una percentuale di procedimenti a rischio superiore alla percentuale minima di cui al punto 3, richiamato quanto previsto dal PNA 2016 (*negli uffici individuati come a più elevato rischio corruzione, sarebbe preferibile che la durata dell'incarico fosse fissata al limite minimo legale, cioè 3 anni*) si adotta il seguente criterio: ogni dirigente non può essere titolare di incarico nella stessa area, ipotizzando che le competenze assegnate restino inalterate, per più di 6 anni. Il termine è adeguato e proporzionato al contesto interno ed esterno dell'Ateneo, parallelo alla durata massima del mandato del Rettore ai sensi della L. 240/2010 e all'esigenza di assicurare l'efficace funzionamento della macchina amministrativa dell'Ateneo;

6. la rotazione ha carattere esclusivamente funzionale ma, stante l'articolazione dell'Ateneo in centri di responsabilità con natura omogenea, con procedure e prassi operative diversificate, può concretizzarsi anche, pur continuando a svolgere le stesse funzioni, nella preposizione a unità di personale della stessa tipologia (i.e. SAD e MDQ).

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

Codice etico

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

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

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



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

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

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

Alla luce degli sviluppi normativi e, in particolare, a quanto disposto dal DL 30 aprile 2022, n. 36 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" che ha previsto, in materia di Etica pubblica, l'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 62/2013), secondo quanto previsto dal *Regolamento concernente le modifiche al DPR 16 aprile 2013, n. 62*, nel corso del 2023 si è proceduto con un aggiornamento del Codice etico di Ateneo, seguendo le direttrici di riforma previste dal PNRR, al nuovo contesto socio-lavorativo e alle esigenze di maggiore tutela dell'ambiente, del principio di non discriminazione nei luoghi di lavoro e a quelle derivanti dall'evoluzione e dalla maggiore diffusione di internet e dei social media.

L'adeguamento del [Codice etico, di comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato](#), rappresenta infatti, un momento qualificante nella definizione del valore pubblico nell'agire dell'Ateneo.

Questa attività, ulteriormente, ha costituito uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n. 3.

Nel mese di ottobre 2023 è stata condotta una consultazione della comunità universitaria finalizzata, in conformità alla delibera ANAC n. 1064/2019, sul testo aggiornato del "Codice etico, di comportamento e di integrità della ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria".

Con Deliberazione 20 dicembre 2023, n. 306, il Consiglio di Amministrazione ha espresso parere favorevole agli ultimi aggiornamenti al Codice etico al fine di recepire le novità introdotte dal DPR 13 giugno 2023 n. 81 "Regolamento concernente modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013 n. 62, recente: "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del D.Lgs 30 marzo 2001 n. 165".

A febbraio 2019, la Commissione Europea ha premiato il nostro Ateneo con l'[Human Resources Excellence in Research Award](#), identificandoci come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 università in Italia che si impegnano costantemente a sostenere lo sviluppo e la carriera dei propri ricercatori secondo i 40 principi definiti nella Carta Europea dei Ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento.

Nel 2024 si concluderà il primo ciclo di accreditamento che sarà rinnovato con una "Site Visit" eseguita da esperti della Commissione Europea presso il nostro Ateneo. La visita ha lo scopo di verificare l'intero processo ed i relativi output e costituirà specifico obiettivo operativo per gli uffici coinvolti.

Reclutamento docenti

In tema di **reclutamento docenti**, con specifico riferimento al quadro normativo e giurisprudenziale, all'aggiornamento 2017 del PNA 2017 ed alle conseguenti raccomandazioni del MIUR 14 maggio 2018,



n. 39, gli Uffici esaminano i Regolamenti di Ateneo ed effettuano proposte migliorative per prevenire i fenomeni di corruzione e di c.d. *maladministration* oltre che per ottimizzare l'iter procedurale.

A seguito dell'introduzione della nuova figura di ricercatore a tempo determinato previsto dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79 di conversione del D.L. 30 aprile 2022, 36, è stato emanato il Regolamento di Ateneo per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato in *tebure track* (RTT) ai sensi dell'art. 24 della legge n. 240/2010 con la previsione di disposizioni in linea con i Regolamenti già vigenti in materia di reclutamento di professori e di ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b) – regime transitorio - della Legge n. 240/2010.

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 valori soglia per il conseguimento dell'ASN per la prima fascia.
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.

Sono consolidati i seguenti criteri:

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

Non possono far parte di Commissioni coloro che:

- a. hanno ottenuto presso il proprio Ateneo una valutazione negativa ai sensi dell'art. 6, comma 8, della Legge n. 240/2010;
- b. hanno pubblicato meno di tre prodotti scientifici dotati di ISBN/ISMN/ISSN o indicizzati su WoS o Scopus negli ultimi cinque anni;
- c. 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;
- d. sono componenti del CUN, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge 16 gennaio 2006, n. 18;
- e. sono componenti di Commissioni in carica delle procedure di ASN;



- f. 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;
- g. 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;
- h. sono coautori della quasi totalità (più del 50%) delle pubblicazioni presentate dai candidati;
- i. 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 riconsuazione.

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

Un'informativa sintetica per la formazione delle Commissioni Giudicatrici, in costante aggiornamento, è diffusa ai Dipartimenti tramite piattaforma e-learning unitamente ad idonea modulistica. Nel corso del 2023 è stata predisposta una guida ai lavori delle commissioni giudicatrici per agevolare l'espletamento delle operazioni facenti capo alle stesse.

Per la verifica **del possesso dei requisiti e delle situazioni di incompatibilità** ciascun aspirante commissario deve rilasciare un'autodichiarazione ai sensi del D.P.R. n. 445/2000 ai fini dell'assunzione da parte del Consiglio di Dipartimento della deliberazione relativa all'individuazione degli aspiranti componenti (un membro designato e una rosa di quattro nominativi nell'ambito della quale saranno individuati gli altri due componenti mediante sorteggio in seduta pubblica) 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, è autocertificata dai commissari ai sensi del D.P.R. n. 445/2000, una volta a conoscenza dei nominativi dei candidati, successivamente alla riunione preliminare di determinazione dei criteri di valutazione e sarà anche dichiarata nel verbale in sede di seconda riunione.

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

A partire dal 2019 viene utilizzata la piattaforma telematica PICA – CINECA per la presentazione delle domande da parte dei candidati e dal 13 dicembre 2022 con accesso anche tramite [SPID](#), per le procedure di chiamata di professori e le procedure di selezioni di ricercatori a tempo determinato oltre che per dialogare con le Commissioni 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.

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

In un'ottica di miglioramento delle procedure di reclutamento e di perseguimento del valore pubblico, nel 2023 sono stati realizzati tre obiettivi finalizzati a monitorare il corretto svolgimento degli adempimenti attraverso apposite *check list*:

- procedura per il conferimento degli incarichi di insegnamento, a titolo oneroso o gratuito, ai sensi dell'art. 23 L.240/2010
- procedimento di rilascio dell'autorizzazione allo svolgimento di incarico extraistituzionale retribuito del personale docente
- procedure di reclutamento di professori e ricercatori a tempo determinato.

Con l'obiettivo di un miglioramento continuo delle procedure in termini di efficacia ed efficienza e, in prospettiva anticorruzione, di perseguimento del valore pubblico, nel 2024 nell'ambito della gestione delle risorse umane e finanziarie sono previsti i seguenti obiettivi di performance:

1. revisione del regolamento missioni e la digitalizzazione del processo con l'adozione dell'applicativo *unweb missioni*
2. revisione del processo di attribuzione incarichi di lavoro autonomo per il PTA
3. revisione del regolamento premialità e conto terzi
4. revisione del manuale di amministrazione e contabilità
5. verifica chiusura incarichi su anagrafe delle prestazioni 2.0 - sezione collaboratori e consulenti anni 2018-2023
6. revisione del regolamento reclutamento PTA e il conseguente aggiornamento dei bandi di concorso
7. revisione del processo relativo al conferimento incarichi sulle strutture complesse ospedaliere a direzione universitaria.

È inoltre prevista la stesura di linee-guida per la stipula di atti convenzionali

Acquisti

Per inquadrare il tema della prevenzione del rischio di corruzione o malamministrazione sotto lo specifico profilo dei processi di approvvigionamento, è, forse, utile ricordare che, attualmente, il Servizio Centrale di Approvvigionamento è deputato agli acquisti di valore superiore ad € 40.000 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, come previsto dal vigente Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alla soglia comunitaria.

In conformità alle previsioni di cui all'art. 33 ter del D.L. 18 ottobre 2012, n.179 e s.m.i. con decreto rettorale del 17 marzo 2023, n. 285 è stato nominato Responsabile dell'Anagrafe per le stazioni appaltanti (RASA), in sostituzione dell'Ing. Gianmarco Gatti, il Dott. Marco Cavallotti Dirigente ad interim 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 20 dicembre 2023, n.320, inoltre, l'Ateneo si è dotato del programma degli acquisti di beni e servizi per il triennio 2024/2026 e del programma dei lavori pubblici per il triennio 2024/2026 e relativo elenco annuale 2024.

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

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

Al riguardo nel corso dell'anno 2023 è stato avviato in via sperimentale un monitoraggio, per verificare le motivazioni in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione delle procedure eventualmente non incluse nel programma biennale e triennale e nei loro successivi aggiornamenti nonché - più in generale - una verifica complessiva sull'espletamento effettivo delle procedure previste dai relativi programmi (beni e servizi/lavori). Quindi, anche per l'anno 2024, il servizio Centrale di approvvigionamento condividerà semestralmente con l'RPCT e l'Ufficio Organizzazione, trasparenza e prevenzione della corruzione le informazioni relative alle modifiche/integrazioni ai programmi, tenuto conto che, con l'entrata in vigore del nuovo codice, i limiti per l'inserimento nella programmazione per i lavori sono stati elevati a importi pari o superiori a € 150.000, e per i servizi a importi pari a superiori a € 140.000 (art. 37 del D.Lgs. 36/2023).

Al fine di garantire il rispetto delle tempistiche previste nei documenti programmatori è stato introdotto l'obbligo specifico in capo al Responsabile del procedimento di motivare l'eventuale ritardo rispetto alle tempistiche programmate, nella relazione illustrativa di progetto della quale è stato messo a disposizione dei RUP un modello aggiornato nella sezione dedicata alla modulistica della Intranet di Ateneo. Si prevede di valutare nel 2024 ulteriori misure per il contenimento delle modifiche ed a esito del monitoraggio, valutare se tali attività, nel 2025, possano costituire uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative.

In considerazione dell'efficacia del nuovo codice degli appalti dal 1° luglio 2023, sono stati aggiornati i modelli a disposizione delle strutture e dei rispettivi RUP sia per procedere in autonomia agli affidamenti di competenza di ciascuna struttura, sia per le procedure mediate dalla Centrale di approvvigionamento.

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. Anche il nuovo codice si muove in tale ottica prevedendo che le stazioni appaltanti assicurino la formazione del personale addetto, garantendone il costante aggiornamento (art 19, comma 1 efficace dal 1° gennaio 2024), all'art 15, comma 7 prevedendo l'adozione di un piano di formazione del personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisti di lavori, servizi e forniture, in coerenza con la programmazione di cui all'art 37, e all'art 45 commi 5, 6, 7 ove si prevede che il 20% dell'incentivo sia destinato anche " per la specializzazione del personale che svolge funzioni tecniche". Nel corso dell'anno 2024 l'attività di formazione sarà implementata e maggiormente dedicata alle novità del decreto legislativo D.lgs 36/2023.

L'Ateneo ha adottato la prassi per tutti i RUP, con natura di obbligo in caso di acquisti di valore superiore ad € 40.000, di predisporre per tutte le procedure per l'acquisizione e la concessione di lavori, forniture e servizi la relazione illustrativa prevista dall'art. 41 e l'Allegato I.7 del codice nella quale vengano riportati:



1. le esigenze che si intendono soddisfare con l'appalto ed il rispetto degli atti programmatori dell'Ente;
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. 14 del Codice) con l'indicazione, della determinazione dei costi della manodopera, ai sensi dell'art. 41 comma 13, incorporati e non soggetti a ribasso;
4. il prospetto economico degli oneri complessivi necessari per l'acquisizione dei servizi/forniture e lavori;
5. il criterio di aggiudicazione proposto nel rispetto del codice;
6. il capitolato speciale descrittivo e prestazionale che, in modo dettagliato, specifichi cosa deve essere realizzato in fase esecutiva e, in particolare, per i lavori pubblici, servizi e forniture tecniche/informatiche - l'indicazione specifica a quanto previsto dalle pertinenti norme tecniche;
7. le opportune verifiche espletate per accertare se gli acquisiti richiesti rientrano in convenzioni CONSIP, accordi quadro, sistemi dinamici di acquisizione per i quali vi è obbligo di aderire e le motivazioni per le quali si decida di procedere all'acquisto in via autonoma;
8. la scelta del sistema di affidamento (procedura aperta, ristretta, negoziata, affidamento diretto, in house ecc.) in ragione dell'importo di affidamento o in base ad altre valutazioni ovvero la tipologia contrattuale (appalto vs. concessione);
9. l'indicazione dei criteri utilizzati per individuare le ditte da invitare (rispetto del principio di rotazione in caso di individuazione della ditta da parte del RUP, ovvero motivazione della eventuale deroga, ricorso all'avviso di indagine di mercato, ecc....).

Come ulteriore misura i soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara sottoscrivono specifiche dichiarazioni in cui attestano l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara, ai sensi dell'art 16 del nuovo codice.

Il Servizio Centrale di approvvigionamento ha reso disponibili gli schemi tipo di capitolato contenenti le clausole giuridico-amministrative aggiornati e conformi alle prescrizioni normative del nuovo codice. Sono, inoltre, stati aggiornati a cura del Servizio Centrale di approvvigionamento i modelli a supporto del RUP, pubblicato nella Sezione Strumenti dell'Intranet di Ateneo, per le procedure di importo inferiore a € 40.000 gestite, per competenza, dalle strutture dell'Amministrazione Centrale e dai dipartimenti (nomina RUP, richiesta preventivo, decreto affidamento, accettazione preventivo/ contratto).

In fase di selezione del contraente i rischi di corruzione sono riconducibili alle azioni ed ai comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara, al frazionamento della spesa al fine di rientrare nei limiti dell'affidamento diretto, all'indebito utilizzo di contratti di manutenzione di accordo quadro per attività che richiederebbero indizione di specifiche procedure di lavori/servizi e forniture, all'applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione per manipolarne l'esito nella OEV, alla nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei necessari requisiti, alle possibili elaborazioni della documentazione di gara "su misura" per i concorrenti.

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

Come suggerito dal PNA viene richiesta ai commissari la presentazione delle dichiarazioni previste dal nuovo art. 93 del D.Lgs. 36/2023 attestanti:



- a) di non essere stato componente di organi di indirizzo politico della stazione appaltante nel biennio precedente all'indizione della procedura di aggiudicazione;
- b) di non essere stato condannato, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del codice penale;
- c) di non trovarsi in una situazione di conflitto di interessi con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura; costituiscono situazioni di conflitto di interessi quelle che determinano l'obbligo di astensione previste dall'articolo 7 del regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62;
- d) 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;
- e) di essere consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del D.P.R. 28.12.2000, n. 445 in caso di dichiarazione mendace.

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

A partire dall'anno 2023 è stata estesa la presentazione della dichiarazione sostitutiva anche ai seguenti soggetti:

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

Nella fase di aggiudicazione e stipulazione gli eventi rischiosi attengono principalmente all'alterazione o omissione di controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti. Si specifica che per gli acquisti sotto 40.000 l'art 52 del nuovo codice prevede una modalità molto semplificata per il controllo dei requisiti attraverso un'autocertificazione all'insegna dei nuovi principi codificati del risultato e della fiducia. È previsto un controllo delle dichiarazioni a campione; al tal fine obiettivo per il 2024 sarà la predisposizione di un apposito regolamento che ne disciplini le modalità.

Il Servizio centrale di approvvigionamento ha predisposto una check-list per la verifica sul rispetto di tutti i controlli da effettuarsi prima dell'aggiudicazione, a valere per affidamenti sopra 40.000.

Nella fase di esecuzione e rendicontazione del contratto gli eventi rischiosi attengono principalmente alla predisposizione di varianti di contratti per conseguire maggiori guadagni, nel mancato rispetto dei vincoli imposti della normativa di settore e alla disciplina del subappalto che potrebbe essere vista in chiave di potenziale accordo tra i partecipanti alla gara. Rilevano anche possibili omissioni di controlli da parte del DL/DEC sullo svolgimento delle prestazioni di contratto con personale autorizzato, piuttosto che con personale non autorizzato (con specifico riferimento ai subappalti/subcontratti), potenziali accordi fra RUP, DL e appaltatore per dare conclusi lavori/servizi al fine di evitare l'applicazione delle



penali. Per quel che concerne il monitoraggio dei contratti è emerso uno scarso controllo della spesa per accordi quadro e contratti periodici e continuativi, che ha comportato l'adozione di diversi provvedimenti di modifica dell'imputazione della spesa e di approvazione di contratti ponte o di decreti in sanatoria della spesa. Si prevede di introdurre nel 2024 misure di controllo da parte dei dirigenti responsabile dell'unità organizzativa titolare del potere di spesa, prevedendo che tali attività costituiscano uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Con riferimento al monitoraggio dei contratti l'Ateneo incentiva la costituzione di gruppi di lavoro incaricati della gestione della fase esecutiva, individuando dove possibile un direttore dell'esecuzione coadiuvato da ulteriori soggetti, al fine di rendere più capillare il controllo e al contempo slegare l'attività di supervisione da un unico soggetto. Per quel che concerne la tracciabilità delle attività a richiesta è stata prevista l'adozione di sistemi di ticketing attraverso cui veicolare le richieste di esecuzione e tenere monitorati i tempi/ costi di realizzazione.

Il Servizio Centrale di Approvvigionamento, per tutte le procedure, assicura in ogni caso la collaborazione ai RUP nella gestione dell'intero procedimento di affidamento o di gara.

Per quanto concerne le regole poste a tutela della trasparenza, viene data esecuzione a quanto previsto dal codice dei contratti.

A seguito dei recenti aggiornamenti interpretativi relativi agli obblighi di pubblicazione e alle modalità di espletamento degli stessi, l'ufficio Appalti di concerto con il Servizio Comunicazione, promozione istituzionale e culturale ha dato avvio a un'analisi dei contenuti e delle modalità di pubblicazione sinora adottate, riscontrando significative carenze soprattutto con riferimento alla fase esecutiva. Tale analisi ha portato, anche in considerazione dell'attivazione del nuovo portale web, all'aggiornamento della documentazione di supporto ai RUP e ai redattori del sito web, nonché alla diffusione di circolari interne in merito agli obblighi di pubblicazione. Questa attività ha costituito uno specifico obiettivo operativo per alcune unità organizzative. Per maggior dettaglio si rimanda all'Allegato n. 3 della sezione 2.2 Performance.

Partecipazioni dell'Ateneo

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

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

Al 31 dicembre 2022 gli Enti a cui l'Università degli Studi dell'Insubria aderisce sono:

- 3 Fondazioni
- 6 Associazioni
- 11 Consorzi di cui uno in fase di liquidazione (CNISM)
- 1 Società
- 1 Spin off

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

L'art.22, comma 1 lettera d-bis), D.lgs. 33/2013 impone l'obbligo di pubblicare i relativi provvedimenti. Al fine di garantire piena trasparenza ed un controllo diffuso, specie nella comunità dell'Ateneo, sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati e sulla loro necessità, nella



pagina della Trasparenza del sito web di Ateneo è pubblicata annualmente una tabella con i dati richiesti degli enti partecipati ai sensi del D.lgs. 33/2013.

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

Quale misura di prevenzione generale, l'Ateneo inserisce negli accordi di accreditamento, 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.

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

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

Anche per l'esercizio 2023 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 che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2023 con deliberazione n. 307.

Si segnala che, nel dicembre 2023, è iniziata l'operazione di alienazione delle ultime quote societarie di cui l'Ateneo era titolare: per la precisione il 4,42% di Coelux Holding per le quali è pervenuta formale richiesta di acquisizione.

Ad inizio 2024 sarà ultimata la procedura di prelazione ai soci e si potrà quindi concludere la cessione. Con la cessione delle quote in Coelux Holding s.r.l. l'Ateneo resta titolare unicamente di una minima quota (0,29% del capitale sociale) in CEFRIEL S.c.a.r.l. Consorzio di ricerca gestito dal Politecnico di Milano.

L'Ateneo ha intenzione di mantenere tale partecipazione unicamente per poter accedere, in qualità di socio, ai bandi del Consorzio.

Nel corso del 2023 non risultano nuovi accreditamenti di Start up.

Anche nel 2024 sarà 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.

Formazione

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



Il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ha svolto nel 2023 moduli formativi a carattere generale inerenti alla cultura amministrativa e alla legalità. I corsi organizzati in tale ambito sono stati i seguenti:

- un corso (4 ore) su “*I codici di comportamento dei dipendenti pubblici anche alla luce dello schema di D.P.R. di modifica*”, quale corso di formazione generale in materia di etica pubblica e di comportamento etico;
- un corso (4 ore) su “*L’aggiornamento dei codici di comportamento delle PA alla luce del decreto PNRR 2 e delle modifiche del D.P.R. n. 62/13*” (corso rivolto ai Responsabili di posizione organizzativa e funzione specialistica);
- un corso (3 ore) su “*La condotta etica dei dipendenti pubblici*”;
- un corso (2 ore) su “*Proteggere i dati personali e la privacy*” tramite l'utilizzo della piattaforma Syllabus per conoscere la normativa vigente sulla protezione dei dati personali e saperla applicare in modo appropriato.
- un corso (3,5 ore) rivolto al personale neo-assunto in tema di privacy trattamento dei dati personali ai sensi del GDPR.

L'Amministrazione ha inoltre erogato corsi di formazione a carattere specialistico quali:

- un corso di n. 4 ore di formazione per approfondire i concetti di base relativi alla firma digitale e alle procedure di rilascio e gestione dei certificati di firma digitale remota per il personale che necessita dei servizi web dedicati di Infocert;
- diversi corsi di formazione tecnica/specialistica rivolta al personale che presta servizio presso uffici con processi e aree di rischio risultate a più elevata esposizione al rischio (ad es. corsi sul nuovo Codice dei Contratti Pubblici, la nuova Anagrafe delle Prestazioni, le innovazioni delle procedure concorsuali e altri ancora). In quest'ottica, nel corso del 2023, un funzionario dell'Ateneo ha partecipato ad un corso, organizzato da Inps ValorePA in tema di “*Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione*” della durata complessiva di 40 ore.

Nel corso del triennio 2024-2026 le attività di formazione proseguiranno attraverso l'erogazione di corsi di formazione su:

- Reati informatici e Cyber Security;
- I pubblici concorsi e l'accesso civico;
- Privacy e protezione dei dati personali;
- Diritti di autore;
- Responsabile Unico del Progetto. Corsi di aggiornamento continuo in materia di contrattualistica pubblica;
- Procedimento Amministrativo e Legge 241/90.

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

Digitalizzazione

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

L'attività di digitalizzazione dei processi è, ormai da oltre un decennio, parte integrante del piano di sviluppo e degli obiettivi di performance dell'Ateneo. Se le aree da più tempo interessate da progetti di innovazione digitale sono i servizi agli studenti (gestione carriere, esami di profitto, conseguimento titolo, servizi di prestito digitale) e le procedure di concorso sia per il personale tecnico amministrativo che



docenti e ricercatori, negli ultimi anni, anche in conseguenza della situazione pandemica, gli interventi si sono estesi alle attività di valutazione della didattica e della ricerca (accreditamento delle scuole di specializzazione medica, rendicontazione progetti di ricerca, interventi “terza missione”).

Nel 2019 si è proceduto con la digitalizzazione del flusso di lavoro per l'approvazione decreti entrato a regime nel novembre di quell'anno, mentre nel corso del 2023 si è intervenuti sulla digitalizzazione dei flussi di lavoro relativi all'iter di firma (contratti, convenzioni, documenti) del Rettore, del Direttore Generale e dei Dirigenti nonché su quello relativo alla firma dei contratti relativi alla didattica integrativa a firma del Rettore e del Prorettore Vicario. Nel 2024 sono previsti come specifici obiettivi operativi la digitalizzazione del flusso di lavoro relativo alle missioni (richiesta, autorizzazione, presentazione documentazione a corredo, liquidazione), ulteriori interventi di aggiornamento, semplificazione e razionalizzazione delle procedure relative ai servizi agli studenti anche alla luce dell'evoluzione normativa in materia, la digitalizzazione dell'intera procedura di sorteggio telematico in seduta pubblica per la definizione dei componenti delle commissioni giudicatrici per le procedure concorsuali per docenti e ricercatori.

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.

Si tratta di adempimenti obbligatori e che non necessitano di precisazioni ulteriori se non quella di rimandare alla c.d. Tabella trasparenza (Allegato n. 10 a 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. L'attività è proseguita nel corso del 2022 anche attraverso la partecipazione a un gruppo di lavoro interateneo.

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

In particolare:

DIREZIONE GENERALE

Servizio Pianificazione e controllo



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

Nel 2023 in coerenza con il complesso di interventi focalizzati su procedure di acquisto a seguito dell’entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti e in conseguenza dell’approvazione del PNA 2022 e in particolare delle indicazioni fornite dall’allegato 9 che riporta l’elenco degli obblighi di pubblicazione nella sezione “amministrazione trasparente” e sulle procedure concorsuali e selettive per i docenti, sono state fornite specifiche istruzioni corredate di materiali informativi predisposti a supporto delle strutture volte sia ad assicurare maggiore tempestività del processo per raggiungere un miglioramento del presidio dell’Ateneo in materia.

In particolare:

- con la Circolare “*Inconferibilità, incompatibilità e conflitto di interessi – materiali Anac*” del 18 gennaio 2023, prot. n. 5344, sono stati specificati i punti essenziali della disciplina così come delineata dalla normativa e dagli interventi ANAC;
- con la Circolare “*Adempimenti in materia di trasparenza, ai sensi dell’art. 53, comma 14, del D. Lgs n. 165/2001 e dell’art. 15 del D. Lgs n. 33/2013, per i titolari di incarichi di insegnamento*” del 13 febbraio 2023, prot. n. 22214, sono state fornite ulteriori indicazioni operative relative alle modalità con cui l’Ateneo assolve a tali obblighi di pubblicazione;
- con la Circolare “*Adempimenti trasparenza – Incarichi di collaborazione o consulenza conferiti a pubblici dipendenti di cui all’art. 53, comma 14, del D. Lgs n. 165/2001 e dell’art. 15 del D. Lgs n. 33/2013 – L’omessa dichiarazione di inconferibilità rende inefficace la nomina*” del 11 aprile 2023, prot. n. 43614, sono state fornite ulteriori indicazioni operative relative alle modalità con cui l’Ateneo assolve a tali obblighi di pubblicazione;
- con la Circolare “*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*” del 5 giugno 2023, prot. n. 54219, sono state fornite ulteriori indicazioni operative con particolare riferimento alla fase di



esecuzione contrattuale, agli affidamenti sotto soglia comunitaria e alle procedure negoziate afferenti agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse previste dal PNRR e dal PNC e dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione europea;

- con la Circolare “*Obblighi di pubblicazione degli atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori. Aggiornamento a seguito dell'attivazione del nuovo portale*” del 29 novembre 2023; prot. n. 130374 sono state fornite ulteriori indicazioni operative aggiornate in riferimento all'attivazione della sezione [bandi-di-gara](#) sul nuovo portale di Ateneo.

Nel 2023 è, stata rivista l'organizzazione della sezione trasparenza relativa a “Bandi di gara e contratti” e, sul finire dell'anno, il Servizio Centrale di approvvigionamento, ha collaborato alla revisione della tabella riassuntiva degli obblighi di pubblicazione per finalità di trasparenza, nella parte relativa a “Bandi di gara e contratti” in conformità alle previsioni del D.lgs. 36/2023 (nuovo Codice appalti), con particolare riferimento ai nuovi obblighi in materia di trasparenza vigenti dal 1° gennaio 2024).

Dall'estate 2023 è in linea il **nuovo portale di Ateneo** che non ha compreso nel CMS (*Content Management System*) i *content type* per le sezioni di amministrazione trasparente, mantenuti nella preesistente soluzione, con l'obiettivo di valutare l'adozione di una **soluzione applicativa più moderna (PAT)** che possa sfruttare al massimo l'integrazione con i gestionali di Ateneo e diminuire gli inserimenti manuali di dati per quanto possibile. Questa soluzione è stata presentata a inizio agosto 2023 e verrà compiutamente valutata nel corso del 2024.

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

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

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

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

- nel novembre 2021 è stato implementato il *workflow* di validazione dei metadati e degli allegati dei prodotti della ricerca nel Deposito istituzionale della ricerca IRInSubria ai fini della disseminazione dei risultati nella comunità scientifica;



- nel corso del 2022 sono stati realizzati due interventi formativi specificamente rivolti a dottorandi e a ricercatori a tempo determinato a) e b) su tali temi;
- sono state realizzate una [guida tematica](#) su *Open Access e Open Science* ed una dedicata all'[obiettivo 16, Pace, giustizia e istituzioni forti](#) dell'Agenda 2030 dell'ONU, che include tra i suoi sotto-obiettivi la necessità di garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali;
- nel corso del 2023 è stato realizzato un nuovo intervento formativo specificamente rivolti a docenti e dottorandi sulle tematiche dell'Open Access.

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

Nel corso del 2024 sarà inoltre rivista l'organizzazione delle informazioni web inerenti ad attività e progetti finanziati con fondi PNRR.

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 semplice**”: 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 civico 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.

Come indicato nei Decreti del Direttore Generale in materia di Organizzazione, in Ateneo la gestione degli accessi agli atti (accesso documentale ex lege 241/1990) e degli accessi civici (semplice e generalizzato ex D.Lgs. 33/2013) sono funzioni comuni, per competenza, a tutte le Unità Organizzative Responsabili (UOR) dell'Ateneo.



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

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

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

Sotto il profilo operativo, l'avvenuta riconversione 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.

Con nota 27 ottobre 2023, n. 122178, l'RPCT ha comunicato a tutti i Responsabili dell'Ateneo la disponibilità, nella intranet, di una pagina "Diritto di accesso" con informazioni e facsimili per la gestione delle istanze inerenti al diritto di accesso (accesso documentale, accesso civico semplice/generalizzato) con l'obiettivo di supportare la gestione di tali attività, nella sezione Intranet>Strumenti del portale di Ateneo è ora attiva una pagina "Diritto di accesso" che raccoglie materiali di backoffice ad uso esclusivo degli uffici.

- Riassunto delle tipologie di accesso
- Schede elaborate dal Garante per la protezione dei dati personali
- Facsimili per istanze di accesso documentale (L.241/1990 e D.P.R. 184/2006)
- Facsimili per istanze di accesso civico (D.Lgs. 33/2013)
- FOIA: Comunicare con richiedenti e controinteressati.

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

Il modulo nasce per gestire le tre tipologie di richiesta:

- accesso civico semplice
- accesso civico generalizzato
- accesso agli atti



3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il nostro Ateneo è un Ateneo che valorizza le competenze e la progettualità di chi ne fa parte, che aiuta gli studenti di oggi a scoprire i propri talenti e a realizzare i propri sogni. L'entusiasmo e la passione delle persone che fanno parte dell'Ateneo rappresentano la nostra forza: grazie a loro, siamo diventati punto di riferimento sul territorio per la società, le scuole e le famiglie; raggiungiamo risultati eccellenti nella ricerca; affrontiamo la sfida di disegnare il futuro guardando oltre sull'orizzonte.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pone la gestione e lo sviluppo del capitale umano al centro della strategia di riforma della pubblica amministrazione, focalizzandosi sul concetto di generazione del valore pubblico, ovvero il benessere della collettività. Oggi, non solo digitalizzazione e semplificazione burocratica per l'ammodernamento della pubblica amministrazione, ma programmi dedicati e strategie di gestione del capitale umano, tra cui lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, ritenuto un punto di forza nel processo di generazione del valore pubblico.

3.1 Struttura organizzativa

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





L'Università opera come un sistema complesso ed integrato in tutte le sue componenti e riflette al proprio interno la distinzione fra attività di indirizzo, di gestione, di controllo e di garanzia.

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

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

Sono inoltre previsti:

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

Le strutture didattiche e di ricerca sono costituite dai seguenti otto 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 Medicina e Innovazione Tecnologica (DiMIT)
- Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DiSAT)
- Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA)
- Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT)

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

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

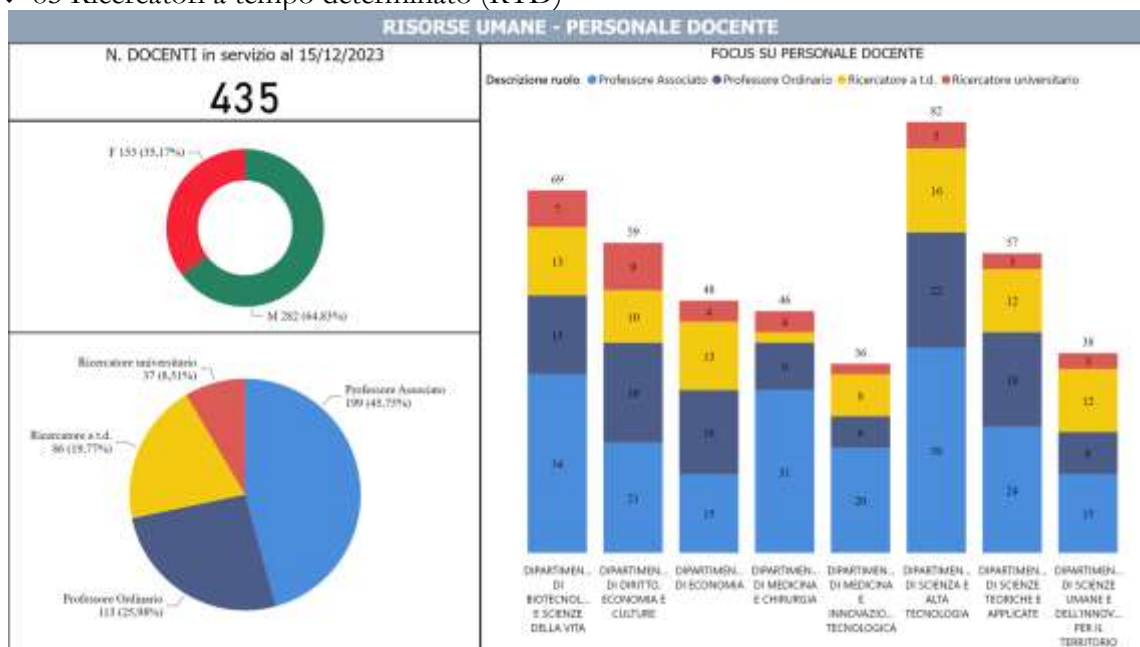
- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale
- Area Affari Generali e Istituzionali
- Area Formazione e Ricerca
- Area Medico-Chirurgica

- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Infrastrutture e Approvvigionamenti
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali
- Area Sistemi Informativi

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

La Faculty dell'Università degli Studi dell'Insubria, operante presso gli otto Dipartimenti, è composta, a dicembre 2023, da 427 docenti strutturati in servizio (sono esclusi 8 docenti attualmente non in servizio), così suddivisi in base al ruolo:

- ❖ 112 Professori Ordinari (PO)
- ❖ 193 Professori Associati (PA)
- ❖ 37 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- ❖ 85 Ricercatori a tempo determinato (RTD)



(Fonte dati: Servizio Pianificazione e Controllo)

La disaggregazione del dato per genere indica che, a dicembre 2023, il corpo docente è composto per il 35% da persone di genere femminile e per il 65% da persone di genere maschile.



A febbraio 2019, la Commissione Europea ha premiato il nostro Ateneo con l'Human Resources Excellence in Research Award, identificandoci come una delle 479 organizzazioni in Europa e una delle 12 università in Italia che si impegnano costantemente a sostenere lo sviluppo e la carriera dei propri ricercatori secondo i 40 principi definiti nella Carta Europea dei Ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento. Il riconoscimento HRS4R ci consente di migliorare l'attrattività di talenti internazionali e facilita i nostri ricercatori che intendono partecipare a bandi europei.



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

Tra le azioni per il benessere organizzativo sono previste:

- L'assegnazione di contributi di mobilità al Personale tecnico – amministrativo per un tirocinio di formazione all'estero
- La Polizza Sanitaria integrativa
- I Sussidi al personale tecnico-amministrativo
- I buoni welfare

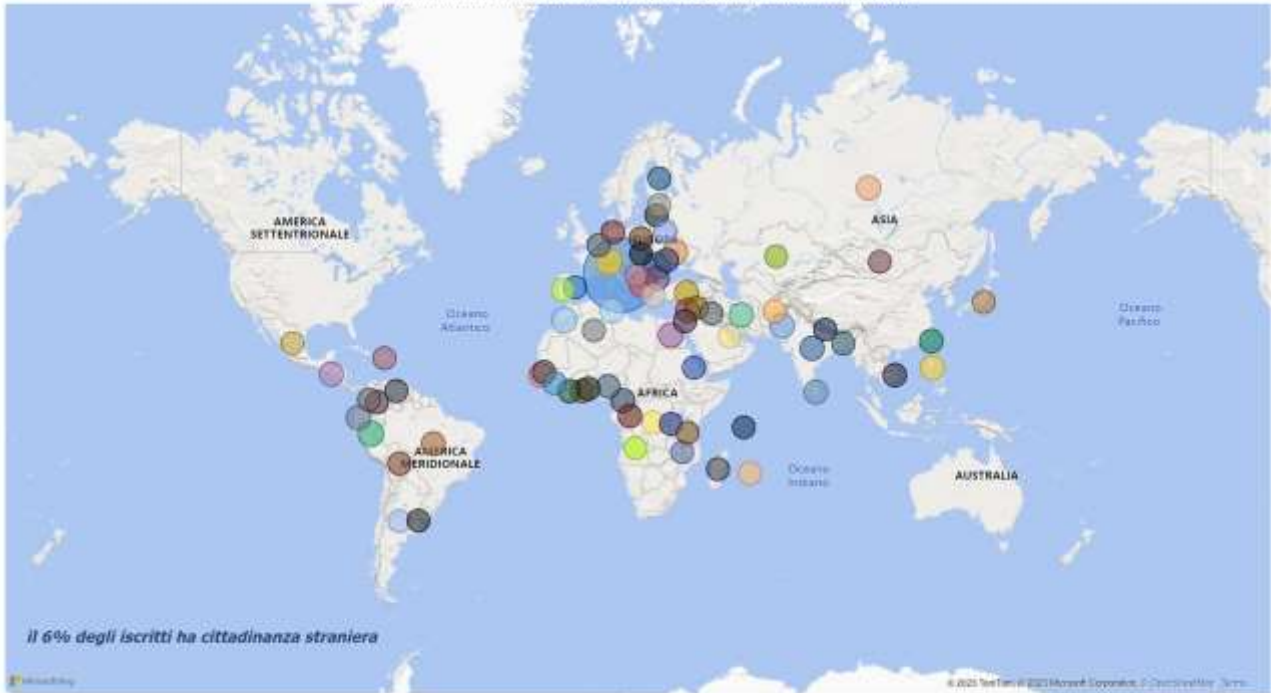
Al fine di promuovere la Mobilità Sostenibile, oltre ad eventi e seminari, sono state attivate seguenti servizi e le convenzioni:

- Acquistare biglietti di Flixbus a prezzo agevolato
- Acquistare biglietti di Italo a prezzo agevolato
- Bike sharing del Comune di Varese (con sconto per il personale universitario)
- Bus Insubria - Varese
- Campagna "Italia in classe A" promossa dal Ministero dell'Ambiente
- Monopattini e bike in sharing a prezzo convenzionato
- Servizio di car pooling

I dettagli sono reperibili sulla pagina web dedicata: <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/uninsubria-sostenibile>

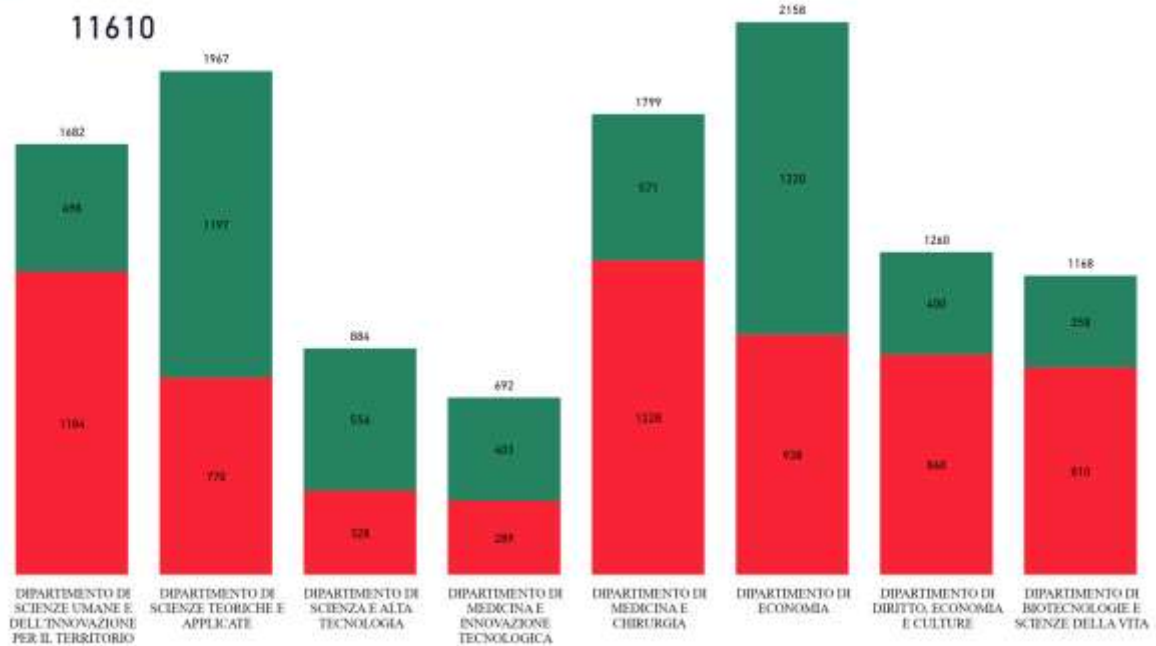
La popolazione studentesca dell'Ateneo conta circa 12 mila iscritti provenienti da diverse regioni italiane e dall'estero.

Iscritti nell'a.a.2023/2024 al 18/12/2023 per Nazione cittadinanza



ISCRITTI PER DIPARTIMENTO A.A.2023/2024 al 18/12/2023

FEMMINA MASCHIO



(Fonte dati: Servizio Pianificazione e Controllo)



Nell'a.a. 2023/2024 risultano iscritti 11610 studenti (dato al 18/12/2023). L'offerta didattica complessiva è composta da 40 Corsi di Laurea nelle aree giuridico-economica, delle scienze umane e sociali, scientifica tecnologica, sanitaria e sportiva. Sono, inoltre, attivi 8 corsi di Dottorato di Ricerca e aderiamo ai seguenti Dottorati di ricerca nazionale in:

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

Completano l'offerta formativa 20 Scuole di Specializzazione e i master di I livello e di II livello.

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

<https://www.uninsubria.it/servizi/tutti-i-servizi/servizi-studenti-con-disabilita-co-dsa>

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 2023 l'Ateneo ha partecipato come co-founder e/o shareholder a 1 spin-off (Coelux Holding s.r.l.), mentre al 31/12/2023 risultano accreditate quali "startup innovative dell'Università degli studi dell'Insubria" 5 spin-off (Melete s.r.l., Il Farm srl, Sociallibreria s.r.l., Random Power s.r.l., Quanto s.r.l.).

L'Ateneo risulta assegnatario o co-assegnatario di 35 brevetti attivi nazionali e/o internazionali, di queste famiglie, 5 risultano di titolarità dell'Ateneo. Inoltre, è titolare di un marchio e di un modello di disegno. Prosegue l'accordo di collaborazione con ComoNExT, incubatore certificato del MiMIT.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Grazie agli investimenti nell'ambito della digitalizzazione documentale e delle procedure, all'esperienza maturata nei mesi del periodo emergenziale, nonché ad un sistema efficiente di monitoraggio delle performance, l'Università degli Studi dell'Insubria è stata in grado di rendere lo smart working una modalità di lavoro integrata nel proprio assetto organizzativo già con la prima edizione del PIAO 2022. Al personale tecnico amministrativo è stata data la possibilità di lavorare anche in modalità mista, ossia parte della prestazione in sede (che rimane prevalente per tutti i dipendenti) e parte a distanza, nel rispetto della normativa attualmente vigente anche nel corso del 2023.

Dopo l'approvazione del documento, l'Amministrazione ha redatto un modello di accordo individuale con un apposito punto, a cura di ciascun responsabile, dedicato alla pianificazione degli obiettivi e delle attività da svolgere nelle giornate lavorate da remoto, tenendo conto dei criteri precedentemente approvati con le Organizzazioni Sindacali, nonché delle indicazioni in tema di fragilità, nel rispetto di quanto indicato dalla normativa nazionale. Inoltre nel corso del 2023 è stata introdotta una maggiore flessibilità sia per le dipendenti in gravidanza che per quelle che rientrano dalla maternità. Nello specifico, ciascun dipendente deve compilare un prospetto riepilogativo dell'attività giornaliera svolta in modalità agile, che

viene convalidato dal proprio responsabile, che ha l'onere di certificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Al fine di bilanciare, da una parte, la necessità di rispettare le indicazioni ministeriali circa la prevalenza della presenza in sede dei dipendenti pubblici e, dall'altra, di sfruttare a pieno la flessibilità che questa modalità lavorativa offre, l'Amministrazione ha stabilito per il personale tecnico amministrativo, su richiesta e compatibilmente con le esigenze, n.2 giorni alla settimana in agile, non cumulabili.

Per completezza si rammenta che, l'Università ha prorogato, con atto unilaterale di miglior favore per il personale, **fino al 30 giugno 2024**, le n. 11 postazioni di telelavoro attivate per il biennio 2022 – 2023 , nelle more dell'applicazione del CCNL e della relativa contrattazione in materia, con la possibilità di optare per il lavoro agile.

L'Ateneo, così come tutto il comparto Istruzione e Ricerca, è in attesa che la parte normativa del CCNL 2019-2021, ancora in fase di contrattazione, determini in maniera definitiva anche la parte relativa al lavoro a distanza, già disciplinata per gli altri comparti, restando pronta ad adattare alle eventuali modifiche il modello organizzativo finora utilizzato.

3.2.1 Lavoro agile a regime: i primi dati

A seguito della prima sperimentazione di questa modalità lavorativa, ora introdotta a regime e non più legata esclusivamente alle esigenze di contenere la diffusione del virus Sars-CoV-2, si riportano i dati primi raccolti per un confronto con il periodo antecedente la pandemia, quando il lavoro agile era applicato dall'Università solo in via sperimentale per un numero limitato di lavoratori. Questi dati, inoltre, costituiranno una prima base per un monitoraggio del lavoro agile a regime sul lungo periodo, al fine di ottenere uno strumento utile anche per pianificare l'organizzazione del lavoro dei prossimi anni e valutare eventuali miglioramenti.

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

PTA assegnatario di telelavoro per il biennio 2022-2023, prorogato al 30 giugno 2024	11
PTA che svolge la prestazione lavorativa in modalità mista	235
PTA che svolge la prestazione lavorativa 100% in sede	121
Totale PTA al 31.12.2023 (compresi tempi determinati e comandati in entrata)	367



Dopo l'approvazione del PIAO 2022-2024, il 64% del PTA ha optato per un'organizzazione del lavoro di tipo misto, svolgendo a rotazione la prestazione lavorativa in presenza e in modalità agile, con accordo



individuale sottoscritto per il periodo fino al 31 gennaio 2023, successivamente prorogato fino all'entrata in vigore del CCNL 2019-2021. Questo dato si pone in continuità con il periodo precedente, considerando altresì che il 33% del personale che non ha sottoscritto l'accordo individuale svolge mansioni che necessariamente necessitano la presenza in sede (ad es. personale di laboratorio, autisti ecc.).

Un altro aspetto che merita di essere valutato e monitorato è il numero di assenze registrate nei due anni di confronto 2022 e 2023, con focus specifico sulle giornate di assenza per malattia e alle altre assenze (quali, ad esempio, congedi di maternità, congedi parentali e permessi retribuiti, sempre calcolate in giornate):

Confronto assenze tra il 2022 e il 2023			
anno	PTA	malattie	altre assenze
2022	339	2739	3279
2023	367	2949	6370

Le giornate di malattia registrate nel 2023 possono considerarsi in linea con quelle dell'anno precedente, mentre è giocoforza che siano aumentate le altre assenze, in quanto il numero di unità di personale è aumentato e nell'ultimo semestre (dal 1° luglio al 31 dicembre) il lavoro agile è stato disciplinato da apposite linee guida, concordate con i sindacati. Tali linee guida prevedono un massimo di due giorni di lavoro agile a settimana con l'assorbimento del o dei giorni di agile dovuto ad altre assenze.

La *ratio* delle nuove disposizioni, pur nelle more dell'entrata in vigore del nuovo CCNL, deriva dal fatto che il lavoro agile è finalizzato, prioritariamente alle esigenze organizzative di ciascuna Unità Organizzativa nonché al miglior raggiungimento degli obiettivi strategici e di struttura.

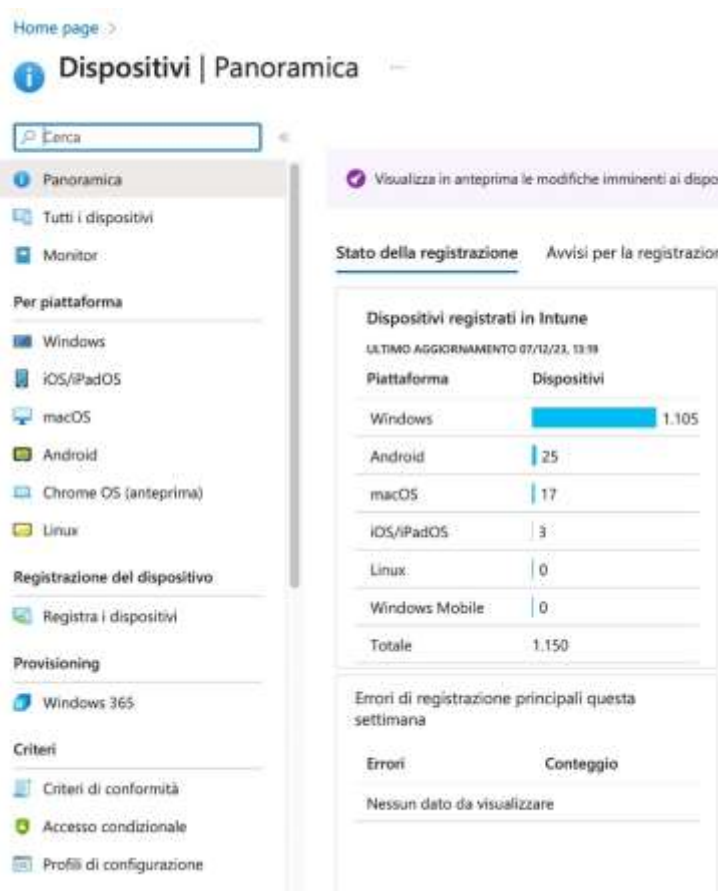
Infine, l'Ateneo tiene conto dell'impatto sul risparmio delle risorse energetiche e delle risorse materiali che la digitalizzazione e, di conseguenza, lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza hanno generato nelle casse dell'amministrazione: un minor numero di personale che frequenta giornalmente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

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

3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti

Con l'anno 2023 anche il supporto informatico al lavoro a distanza ha raggiunto la sua piena maturità: sono state concluse le operazioni di sostituzione delle postazioni fisse con quelle portatili, fornendo in dotazione a tutti i dipendenti postazioni informatizzate mobili con funzionalità equivalenti alle postazioni fisse e la modalità di accesso sicura tramite VPN è ormai una realtà consolidata.

Anche la gestione centralizzata delle postazioni ha visto un importante passo avanti con il raggiungimento dei 1200 calcolatori gestiti tramite la soluzione centralizzata Microsoft Intune.



La situazione delle postazioni gestite in Microsoft Intune

Si è giunti a questi numeri anche con il recupero di macchine per i laboratori didattici vs8a e vs8b che hanno visto aumentare il numero di postazioni a disposizione degli studenti e permettono il risparmio di risorse evitando che l'Ateneo debba ricorrere a risorse, calcolatori e spazi esterni, svolgendo invece in house le operazioni di somministrazione delle prove delle scuole di specializzazione in ambito medico.

Risolte le difficoltà di potenziale perdita della estensione di garanzia e le difficoltà organizzative derivanti da un'attività di così vasta portata, è giunta a compimento anche l'operazione di sostituzione dei dischi meccanici originali delle postazioni portatili con dischi a stato solido (SSD), più moderni e performanti.

L'operazione (che ha avuto inizio a fine novembre 2022) ha permesso di rinnovare le prestazioni delle postazioni mettendo a disposizione dei dipendenti un ambiente di lavoro veloce e performante (reso ancora più completo dalla dotazione, avvenuta nel corso dell'anno, di un monitor da 32 pollici per tutti gli uffici dell'Amministrazione Centrale).

3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Capacità assunzionale sulla base dei vigenti vincoli per il sistema universitario

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



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

Sulla base del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 24 giugno 2021, recante indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023, è stato emanato da ultimo il D.M. 1° dicembre 2023, n. 1560, che definisce criteri e contingente assunzionale delle Università statali per il 2023. All'Ateneo sono state attribuite risorse contabilizzate in 13,54 punti organico A fronte di cessazioni 2022 pari a 7,65 punti organico (quota base 50% cessazioni = 3,83) la quota premiale è stata di 9,71 punti organico con una facoltà di assunzione del 177% superando il 100% del turn over di sistema.

I punti organico assegnati annualmente tengono conto dei seguenti criteri:

- **quota base** attribuita a tutte le Università corrispondente al 50% delle cessazioni dal servizio verificatesi nell'anno precedente;
- **quota premiale** che consiste in una redistribuzione dei punti organico disponibili a seguito delle cessazioni a livello di sistema universitario nazionale, al netto dei punti organico “base”, e sono attribuiti alle Università, tra le quali rientra anche l'Università degli Studi dell'Insubria, che hanno raggiunto valori positivi nei due indicatori, in proporzione al margine così calcolato: 82% delle entrate correnti nette – fitti passivi – [spese di personale a carico Ateneo + oneri di ammortamento].

	Positivo se	2018	2019	2020	2021	2022
Indicatore spese di personale Insubria	< 80%	64,93 %	63,54 %	59,2 %	59,52 %	59,81 %
Indicatore sostenibilità economica finanziaria Insubria	> 1	1,26 %	1,28 %	1,38 %	1,37 %	1,36%

(Fonte dati: Decreti ministeriali)

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Insubria	109 %	181 %	166 %	150 %	177%
Sistema universitario	100 %	100 %	100 %	100 %	100%

(Fonte dati: Decreti ministeriali)

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

Costo espresso in punti organico del personale universitario:

¹ È l'unità di misura delle assunzioni, basata sul costo medio annuo del personale. Il costo medio nazionale di un professore di prima fascia cui corrisponde il coefficiente di 1 punto organico risultate dalle rilevazioni ministeriali nel 2022 è pari a € 114.298,21= ex D.M. 1560/2023



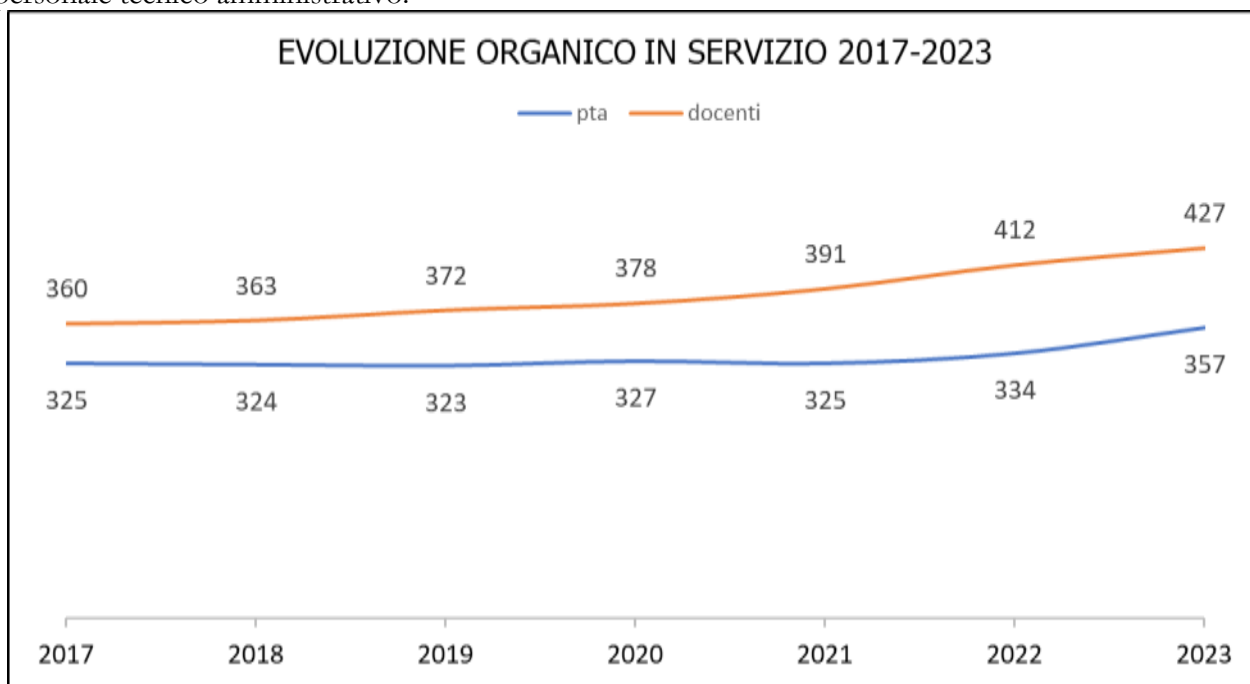
Personale docente	Punti organico
Professore di I fascia	1
Professore di II fascia	0.70
Ricercatore TDB o RTT	0.50
Ricercatore TDA*	0.40/0**

*Ai sensi dell'art. 14, comma 6-quinquiesdecies, della Legge n. 79/2022 possono essere assunti RTDA solo in attuazione delle misure previste dal PNRR, nonché di quelle previste dal PNR 2021-2027.

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

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

Nei grafici seguenti è riportata l'evoluzione dell'organico in servizio dal 2017 al 2023 sia docente che personale tecnico amministrativo.



(Fonte dati: Servizio Pianificazione e Controllo)

L'attuale quadro normativo prevede che le Università definiscano ogni anno piani di fabbisogno del personale (professori, ricercatori, dirigenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario) con riferimento al triennio successivo a scorrimento assicurando, nell'ambito del bilancio di previsione annuale, la piena sostenibilità delle spese. Le assunzioni sono programmate dal punto di vista quantitativo sulla base delle disponibilità di punti organico attribuiti dal MUR

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

- minimo 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori devono essere destinati ad esterni (art. 18, comma 4, L. n. 240/2010),



- b) il numero dei ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b) della Legge n. 240/2010 non può essere inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo (rapporto 1:1) se la percentuale dei professori di prima fascia è superiore al 30% del totale dei professori al 31 dicembre dell'anno precedente (art. 4, comma 2, lettera c-bis, D. Lgs. n. 49/2012.),
- c) tendere ad una composizione dell'organico dei professori tale per cui la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% del totale dei professori al 31 dicembre dell'anno precedente (art. 4, comma 2, lettera a), D. Lgs. n. 49/2012),
- d) a decorrere dall'anno 2014 l'art. 1, comma 349, della Legge di Stabilità 2015 estende alle Università la possibilità di cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco tempo temporale non superiore a tre anni,
- e) a decorrere dall'anno 2016 le Università che si trovano nella condizione di virtuosità possono procedere all'assunzione di ricercatori a tempo determinato di tipologia a) senza limitazioni di turn over, fatto salvo che il costo a carico del bilancio di Ateneo sarà tenuto in considerazione per la valutazione degli indici di bilancio e che le cessazioni di coloro che saranno assunti senza addebito di punti organico non daranno luogo a restituzioni,
- f) il limite massimo per i passaggi di ricercatori di tipo b) a professori di II fascia, ai sensi dell'art. 24, comma 5, della Legge n. 240/2010, è del 50% delle risorse destinate per la chiamata nel ruolo di professori di I e II fascia.

Il D.P.C.M. 24 giugno 2021, all'art. 2 nel confermare alcuni limiti già previsti, ha introdotto nuovi vincoli:

- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di prima e seconda fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva,
- realizzare una composizione dell'organico di ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera a) della Legge n. 240/2010, non inferiore al 10% dei professori di prima e seconda fascia con 'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio 2021-2023,
- in caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 del parametro di cui alle precedenti lettera a) e g) è prevista una penalizzazione pari al 10% a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2024-2026.

Nuove disposizioni riguardano:

- chiamate dirette di professori e ricercatori, ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge n. 230/2005, cofinanziate dal MUR al 50%, come modificato dalla Legge n. 233/2021 di conversione del D.L. n. 6/2021, nel rispetto delle disposizioni indicate dall'art. 6 del D.M. 809 del 7/07/2023 – FFO 2023 e delle indicazioni operative del MUR per la presentazione delle candidature mediante procedura telematica PROPER;
- chiamate mediante mobilità di professori, ai sensi dell'art. 7, commi 5 bis e ter, della Legge n. 240/2010 come modificato dalla Legge n. 233/2021 di conversione del D.L. n. 6/2021;
- chiamata di professori di I fascia, ai sensi dell'art. 18, comma 4 ter, della Legge n. 240/2010, introdotto dall'art. 26, comma 7, del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13 convertito con Legge 21 aprile 2023, n. 41 che si prefigge l'intento di facilitare il miglior funzionamento delle misure attuative della Missione 4, Componente 2 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per favorire l'attrattività del sistema universitario per giovani studiosi in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale per la prima fascia che si trovino a svolgere le loro attività sia in Italia sia all'estero;
- il riordino della disciplina dei ricercatori universitari a tempo determinato, ai sensi dell'art. 14 - commi da 6-decies a 6-terdecies e da 6-quinquiesdecies a 6-undecies - del D.L. 30 aprile, 2022, n. 36 convertito con Legge 29 giugno 2022, n. 79. Tali disposizioni sostituiscono le attuali figure di ricercatore a tempo determinato di tipo A e di tipo B (di cui all'art. 24, comma 3, rispettivamente lett. a) e b) della previgente Legge n. 240 del 2010) con una unica figura ricercatore universitario a tempo determinato, titolare di un contratto di durata complessiva di sei anni, non rinnovabile.



Al ricercatore a tempo determinato si applica, su propria istanza da presentare a partire dalla conclusione del terzo anno di contratto e per ciascuno dei successivi anni di titolarità del contratto, la procedura di valutazione interna, da parte dell'Università in cui presta servizio, ai fini dell'inquadramento nel ruolo di professore di II fascia.

Per il personale tecnico amministrativo si applicano le disposizioni del D. Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, costantemente novellato, in particolare gli articoli 6 e 6 ter che prevedono che le amministrazioni pubbliche adottino il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter (Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 3 del 24/04/2018).

Tali disposizioni trovano armonizzazione con quanto previsto dal Piano integrato di Ateneo per il triennio 2022 -2024 - documento che ingloba il piano delle Performance, il piano per la trasparenza e l'anticorruzione e il piano della formazione secondo le indicazioni contenute nelle linee guida dell'ANVUR e con il Piano strategico di Ateneo 2019 – 2024, che stabilisce, tra l'altro, gli elementi essenziali sui quali indirizzare gli obiettivi complessivi, tra cui le politiche di reclutamento di nuovo personale con specifiche professionalità e di valorizzazione del personale tecnico amministrativo con le progressioni di carriera.

Si segnala che l'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito con modifiche dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha disposto l'adozione, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Tale Piano definisce, tra l'altro, la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, sia per il reclutamento sia mediante il ricorso al lavoro agile, che diverrà, a tutti gli effetti una modalità ordinaria di lavoro.

L'art. 1 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha disciplinato, inoltre, le modalità speciali di reclutamento di risorse umane per l'attuazione di progetti PNRR prevedendo due tipologie di contratto:

- a) a tempo determinato;
- b) di collaborazione.

Le assunzioni devono riguardare esclusivamente il personale destinato a realizzare i progetti PNRR, e si collocano al di fuori di quelle già espressamente previste dal Piano medesimo.

Le assunzioni riguardano:

1. assunzione di personale a tempo determinato da reclutare mediante procedure concorsuali (art. 1, c. 4, D.L. n. 80/2021);
2. personale in possesso di alta specializzazione da reclutare da appositi elenchi (art. 1, c. 5, lett. b, D.L. n. 80/2021);
3. personale con qualifica non dirigenziale in possesso di specifiche professionalità (art. 31-bis, D.L. n. 152/2021).

Ulteriori interventi

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

La Legge di Bilancio per l'anno 2022 (Legge n. 234/2021, art. 1, comma 297) incrementa, a decorrere dal 2022, il Fondo per il finanziamento ordinario delle università - FFO (€ 250 mln per il 2022, € 515 mln per il 2023, € 765 mln per il 2024, € 815 mln per il 2025, ed € 865 mln annui dal 2026), le cui risorse sono destinate:



- all'assunzione di professori, ricercatori a tempo determinato di tipo B, ricercatori a tempo determinato in tenure track e personale tecnico-amministrativo;
- alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo;
- ad incentivare le chiamate dirette per la copertura di posti di professore e ricercatore.

Con D.M. 16 maggio 2022, n. 445 sono stati individuati i criteri di riparto delle risorse stanziati dall'art. 1, comma 297 lettera a), della Legge di Bilancio 2022, destinate ad una pluralità di piani di reclutamento del personale universitario dal 2022 al 2026. Con il primo piano straordinario A) al nostro Ateneo sono stati attribuiti 19,5 punti organico (quota fissa 3 p.o. quota variabile 16,5 p.o.) per un ammontare complessivo di spesa pari a € 2.754.756 da utilizzare entro il 31 ottobre 2024.

Con D.M. n. 26 giugno 2023, n. 795 - secondo piano straordinario B) - sono stati attribuiti all'Ateneo 22 punti organico (quota fissa 3 p.o. quota variabile 19 p.o.) per un ammontare complessivo di spesa pari a € 2.514.708,00= da utilizzare entro il 31 ottobre 2025. Con il predetto decreto sono state introdotte nuove disposizioni per la programmazione dei punti organico dei ricercatori a tempo determinato, che devono impegnare sin da subito anche il differenziale per la chiamata a professore associato, e per l'incremento della quota variabile dei fondi per il salario accessorio del personale tecnico amministrativo in caso di neo assunti a valere sul finanziamento straordinario.

Sono ancora attivi contratti di ricercatore a tempo determinato, ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a), della legge n. 240/2010, nel testo previgente la Legge n. 79/2022, per lo sviluppo di progetti con riferimento alle Azioni IV.4 – “Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell'innovazione” e IV.6 “Contratti di ricerca su tematiche Green”, a valere sulla dotazione finanziaria attribuita con D.M. 1062/2021 - PON “Ricerca e Innovazione” 2014-2020. Tale iniziativa prevede il coinvolgimento delle imprese nel percorso di ricerca in collaborazione con l'Università mediante un periodo di attività del ricercatore per un periodo minimo di 6 mesi e massimo 12 mesi presso l'impresa con la finalità di essere successivamente assunto.

L'Ateneo si è attivato, inoltre, con progetti PNRR due dei quali sono stati approvati e finanziati. Nell'ambito del progetto NODES- “Nord Ovest Digitale E Sostenibile” - finalizzato alla creazione di un Ecosistema dell'Innovazione che coinvolge i territori del Piemonte, Valle D'Aosta e delle province limitrofe della Lombardia (Pavia, Como e Varese) sono state previste assunzioni di personale tecnico amministrativo a tempo determinato di categoria C e D, tecnologi a tempo determinato e ricercatori ai sensi dell'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 nel testo previgente l'entrata in vigore della Legge n. 79/2022.

Nel programma predisposto nell'ambito della Programmazione triennale di cui al D.M. 289/2021 l'Ateneo ha previsto e ottenuto nell'obiettivo E “Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università” un cofinanziamento di € 1.050.000 per l'avvio di n. 7 procedure di ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3 lettera a), della Legge n. 240/2010 la cui assunzione si è conclusa entro l'anno 2023.

Un'altra importante fonte di risorse per gli Atenei è rappresentata dal “Fondo di finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza”, istituito come sezione del FFO dalla Legge di Bilancio per l'anno 2017 (Legge 11 dicembre 2016, n. 232) che ha previsto lo stanziamento annuale di risorse a favore dei 180 Dipartimenti di eccellenza. Nell'ambito del progetto “Dipartimenti di Eccellenza 2023 – 2027” il progetto presentato dal Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria ha ottenuto il finanziamento rientrando così tra i 180 Dipartimenti di eccellenza. In aggiunta alle posizioni finanziate dal progetto (n. 2 ricercatori tenure track, n. 1 professore associato, n. 1 categoria D area amministrativo-gestionale) l'Ateneo si è impegnato a finanziare interamente n. 2 posizioni di ricercatore a tempo determinato in tenure track e un tecnologo a tempo indeterminato.



Programmazione 2024-2026

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

Il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento che presenta, quindi, gradi di dettaglio maggiore per il primo anno e definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della futura evoluzione normativa ed organizzativa. Difatti, il piano triennale viene aggiornato annualmente e può essere rimodulato dagli Organi Accademici alla luce di esigenze sopravvenute, di assegnazione di risorse straordinarie, dell'evoluzione non prevista delle future cessazioni, di risorse finanziarie disponibili e del quadro normativo.

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

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

Sono obiettivi dell'Ateneo:

- ✓ Agire sulle quote premiali di FFO e di attribuzione dei punti organico per il reclutamento di personale;
- ✓ Adottare piani triennali (Dipartimenti e Organi Accademici) per il miglioramento della performance di struttura e di Ateneo;
- ✓ Tenere conto del Piano Strategico, che esplicita missione, scenari, obiettivi e linee di intervento declinati nelle diverse aree di attività istituzionale, con cui sono state definite le strategie che l'Ateneo intende realizzare nel sessennio 2019-2024,
- ✓ Incentivare l'ingresso di ricercatori per migliorare la performance per la ricerca scientifica nei settori strategici rispetto alle politiche nazionali e internazionali per ricerca e innovazione e rispondere alle esigenze didattiche dell'offerta formativa;
- ✓ Investire risorse per ottimizzare il vincolo di cui all'art. 18, comma 4, della Legge n. 240/2010 secondo il quale vincolare almeno un quinto dei posti di professore di ruolo a soggetti esterni all'Ateneo ovvero alla chiamata di cui all'art. 7, comma 5-bis, della Legge n. 240/2010;
- ✓ Impegnare prudenzialmente sin dall'assunzione di ricercatori a tempo determinato 0,20 punti organico necessari per l'eventuale passaggio nel ruolo dei professori associati, ai sensi dell'art. 24, comma 5, della Legge n. 240/2010;
- ✓ Favorire le chiamate dirette ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge n. 230/2005 che possono fruire di incentivi ministeriali di cofinanziamento del 50% delle risorse necessarie e di vincitori di progetti di alta qualificazione;
- ✓ Rispondere ai requisiti minimi di docenza per il mantenimento dell'offerta formativa di Ateneo e ai requisiti di accreditamento delle scuole di specializzazione di area medica;
- ✓ Ridurre la spesa della docenza a contratto;
- ✓ Rafforzare le competenze dell'organico del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per affrontare scenari e prospettive con azioni impreviste e determinate da una continua evoluzione normativa spesso di difficile attuazione e comprensione;



- ✓ Acquisire professionalità sempre più specifiche e innovative, come per l'attuazione di progetti del PNRR e per lo sviluppo di servizi ritenuti strategici;
- ✓ Reclutare professionalità per il supporto alla ricerca (funzionamento attrezzature laboratorio) e a progetti di ricerca di alta qualificazione;
- ✓ Compensare le cessazioni che hanno determinato posizioni vacanti cui non è possibile sopperire con personale già in servizio, atteso che spesso la cessazione dal servizio ha comportato il venir meno di professionalità "storiche" che avevano acquisito nel tempo un *know-how* difficilmente trasferibile nell'immediato poiché non sempre è possibile effettuare affiancamento per il trasferimento di competenze e professionalità;
- ✓ Prevedere la copertura del turn over;
- ✓ Stabilizzare il personale precario e valorizzare il personale in servizio non solo come gratificazione per il personale interessato, che induce ad un maggior stimolo a far meglio oltre che ad un più marcato senso di appartenenza, ma anche come maggior beneficio per l'Ateneo che si pone nella condizione di corrispondere posizioni lavorative omogenee in relazione ai compiti professionali.

Programmazione 2024

Le disponibilità assunzionali per il 2023 sono state rese note con il D.M. 1° dicembre 2023, n. 1560 con cui è stato attribuito all'Ateneo un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 13,54 a fronte di cessazioni 2022 pari a 7,65 punti organico organico (quota base 50% cessazioni = 3,83). La quota premiale è stata di 9,71 punti organico.

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

Con il Piano straordinario B di cui al D.M. D.M. n. 26 giugno 2023, n. 795 sono stati attribuiti 22 punti organico per assunzioni di personale entro il 31 ottobre 2025.

Gli Organi Accademici hanno assunto decisioni in termini di distribuzione dei punti organico senza assumere determinazioni di merito e senza disporre l'assegnazione di posti, tenendo conto delle disposizioni a legislazione vigente e degli obiettivi di Ateneo.

In particolare, **per il personale docente** l'Università intende:

- assegnare risorse da destinare al reclutamento di professori ordinari e associati, ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010, e di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 e/ dell'art. 24, comma 3, lettera b) della Legge n. 240/2010 nel testo previgente (Piani Straordinari) 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;
- investire risorse che consentano di rispettare e migliorare l'obbligo di legge di cui all'art. 18, comma 4, della Legge n. 240/2010 secondo il quale vincolare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'Università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis;
- valorizzare i ricercatori a tempo indeterminato in servizio presso l'Ateneo per la progressione nella fascia dei professori associati, ai sensi dell'art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2010, per l'impegno scientifico profuso e dimostrato con il conseguimento dell'Abilitazione Scientifica Nazionale e che con l'attività didattica svolta, ai sensi dell'art. 6, comma 4, della Legge n. 240/2010, hanno consentito l'accreditamento di corsi di laurea dell'offerta formativa di Ateneo;



- tenere in considerazione le esigenze sottese alla sostenibilità dei corsi di studio e ai requisiti di accreditamento delle scuole di specializzazione di area medica;
- garantire uno sviluppo armonico ed equilibrato dell'Ateneo e dei suoi Dipartimenti privilegiando gli ambiti disciplinari significativi, in coerenza con il Piano Strategico dell'Ateneo e della struttura dipartimentale (funzioni istituzionali, settori in cui si registrano carenze di professori di I e II fascia, settori critici per cessazioni e collocamenti a riposo etc.)
- favorire l'assunzione di personale che ha ottenuto finanziamenti per progetti di elevata qualificazione.

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

3.4. Piano di sviluppo delle risorse umane

Per migliorare la qualità dei servizi erogati dall'Ateneo a tutti gli stakeholders, la sezione dedicata alla strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo ha lo scopo di migliorare e monitorare la Salute Organizzativa e Professionale dell'Ente: le c.d. **condizioni abilitanti** per creare valore pubblico.

Per procedere in tal senso, occorre realizzare:

- obiettivi formativi annuali e pluriennali finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management;
- completa alfabetizzazione digitale;
- sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali;
- accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale
- valorizzazione delle risorse umane;
- assicurare un'adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- semplificazione dei processi;
- digitalizzazione delle procedure;
- comunicazione efficace (istituzionale e informativa).



PIAO - VALORE PUBBLICO	
CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO impatto medio dei valori settoriali senza creare disvalore per gli <i>stakeholders</i> - impatto degli impatti	
Valori settoriali - impatti delle singole azioni dell'ente sugli stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • benessere economico • benessere sociale • benessere ambientale • benessere sanitario • ecc... 	
PERFORMANCE leve dell'ente per creare valore pubblico	
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA azioni dell'ente per proteggere il valore pubblico	
CAPITALE UMANO (gestione strategica delle Risorse Umane basate sul Modello delle Competenze) La salute organizzativa e professionale sono le condizioni abilitanti dell'ente per creare valore pubblico	
PROGRAMMAZIONE E RECLUTAMENTO migliora la salute organizzativa dell'ente ad es. attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione dei processi (es. PICA per i bandi) • Digitalizzazione procedure (es. utilizzo di PC nei concorsi) • comunicazione efficace (canali social, INPA) 	SVILUPPO E FORMAZIONE migliora la salute professionale dell'ente ad es. attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • lo sviluppo delle competenze dei dipendenti • Percorsi di carriera • Valorizzazione e motivazione del personale

3.4.1 Le Competenze tecniche (hard skills) e comportamentali (soft skills)

Non si può parlare di competenza senza partire dalla definizione più ripresa e più citata in letteratura, che rappresenta in qualche modo un punto di partenza irrinunciabile. Essa, proposta inizialmente da Klemp (1980) e ripresa da Boyatzis (1982), ha trovato poi in Spencer e Spencer (1993) una sua formulazione più compiuta: *“Per competenza intendiamo una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio stabilito”*.

La competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo.

Attribuire alla competenza questo carattere di stabilità è necessario per poter predire il comportamento in un'ampia gamma di situazioni e di compiti di lavoro.

Alla natura intrinseca della competenza vanno quindi fatti risalire due caratteristiche a essa essenziali, la ripetibilità della performance e il mantenimento della sua qualità, al di là della molteplicità di situazioni in cui essa si può esprimere.

A tale scopo, l'Ateneo ha in programma di realizzare entro il 2024 una *libreria delle competenze*, un «repertorio» delle conoscenze tecniche professionali e delle competenze trasversali per l'analisi del fabbisogno di personale e il suo sviluppo legato agli obiettivi strategici e ai processi di innovazione all'interno degli Atenei.

Le **competenze** vengono declinate in:

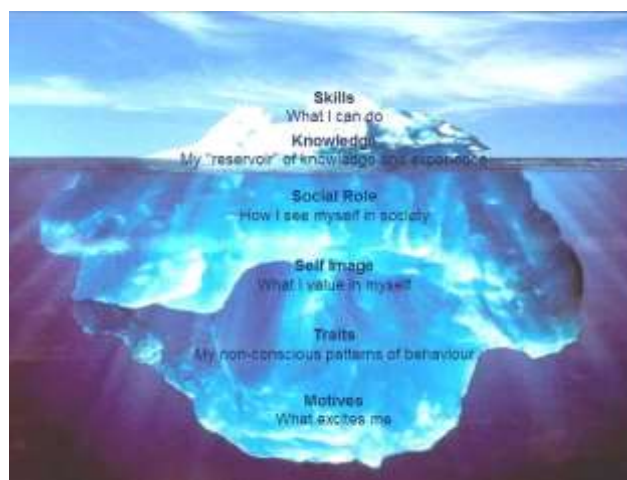
- **comportamentali/trasversali:** le specifiche modalità e qualità personali e relazionali con cui vengono gestiti i rapporti professionali con responsabili e collaboratori;
- **tecniche:** le specifiche conoscenze e capacità tecniche richieste dall'organizzazione per l'assolvimento delle attività assegnate.

Per la realizzazione della Libreria delle competenze, l'Amministrazione potrà trarre diversi spunti di riflessione dai riferimenti normativi e dalle direttive emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in questi ultimi due anni.

3.4.2 La Motivazione

Oltre a produrre un repertorio delle competenze l'Amministrazione deve porre l'attenzione su un altro concetto importante che influenza la competenza e il risultato della performance: la **Motivazione**, un generico interesse ad agire della persona in una situazione particolare, che nasce da un calcolo di convenienza per l'individuo.

Tra le varie definizioni date in letteratura, la motivazione sembrerebbe essere una caratteristica individuale, una combinazione di altre due qualità, che solitamente sono chiamate **ambizione e tensione al risultato**: le persone motivate sono descritte come coloro che “si pongono costantemente obiettivi impegnativi, si assumono la responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare sempre meglio”. La motivazione come caratteristica legata alla persona, è inserita però nella parte sommersa dell’“iceberg personalità” e quindi risulta un elemento difficile da valutare e sviluppare, come lo sono i tratti.



Quindi alla base della performance vi è la **competenza**, che appartiene alla dimensione psicologica e che riveste un ruolo molto importante, poiché è pertinente non solo agli obiettivi “dovuti” a seconda del proprio ruolo, ma anche all'importanza che viene data a certi obiettivi in base ad una scala di valori che può essere variabile per ognuno di noi, e che viene influenzata dalla **motivazione** ad agire.

La motivazione viene definita da Maslow come una spinta dettata dai bisogni che sono alla base del comportamento. La motivazione unisce pertanto quelle che sono le nostre necessità e valori con quello che sappiamo fare: ossia unisce le nostre competenze con i nostri valori personali.

La scala di Maslow prevede un modello a cinque livelli dei bisogni umani, spesso rappresentati come livelli gerarchici all'interno di una piramide.





Maslow chiamava i quattro livelli inferiori “bisogni di carenza”: se non vengono soddisfatti, ciò influenza la nostra salute psicologica e ostacola la nostra crescita, autonomia, identità e eccellenza. L'ultimo, il livello superiore, è il cosiddetto livello di ‘crescita’ o di ‘essere’.

Ogni individuo ha il potenziale per realizzare il proprio sviluppo personale massimo, ma ciò richiede la soddisfazione graduale delle diverse categorie di bisogni umani che ha identificato nella sua gerarchia delle necessità.

Alcuni psicologi e ricercatori hanno sottolineato che la gerarchia dei bisogni non è così rigida come originariamente proposto e che le persone possono perseguire simultaneamente più di un bisogno. Inoltre, la teoria semplificava eccessivamente la complessità del comportamento umano, ignorando le influenze culturali e sociali che possono modellare le esigenze individuali. È importante riconoscere che il campo della psicologia è in costante evoluzione. Gli studiosi continuano a esplorare nuove prospettive e approcci per comprendere meglio le complesse dinamiche delle esigenze e dei comportamenti umani, integrando e ampliando il lavoro di Maslow.

3.4.3 Il Ciclo del valore delle risorse umane e il Valore Pubblico

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone, che sono portatrici del **capitale umano** il quale si esprime attraverso conoscenze, capacità, competenze.

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e, quindi, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa.

La motivazione, intesa come ambizione e tensione al risultato, è l'elemento trainante, il *fil rouge* che spinge l'individuo a creare delle relazioni interne nel proprio contesto organizzativo e/o esterne con l'utente/cittadino finalizzate a produrre delle prestazioni lavorative (output), oggetto di valutazione delle performance organizzative ed individuali dell'Ateneo.

Le competenze devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza.

La valorizzazione delle risorse umane per la singola persona significa la riscossione del “premio”, sia nella sua forma monetaria sia nella sua espressione psicologica. L'Amministrazione attraverso i sistemi incentivanti può motivare il personale valorizzando la posizione lavorativa attraverso l'utilizzo di diversi strumenti quali a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- La formazione on boarding per il personale neo assunto;
- La formazione continua per lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze;
- I piani di sviluppo della carriera del personale (progressioni nell'area (ex PEO) o tra aree (ex PEV)
- I sistemi premianti (indennità, salario accessorio, premialità, valorizzazione ecc...).
- Welfare

Il personale correttamente motivato e valorizzato contribuisce così alla creazione di valore pubblico: attraverso la propria prestazione professionale contribuisce alla realizzazione dei fini istituzionali dell'amministrazione di cui fa parte, partecipando attivamente alla realizzazione degli obiettivi e delle performance in senso stretto e collaborando attivamente alla creazione di benessere organizzativo nel proprio ente e all'esterno nei confronti degli utenti e di tutti gli stakeholders del territorio contribuendo in tal modo alla creazione di valore pubblico.

IL CICLO DEL VALORE DELLE RISORSE UMANE



Le relazioni comprendono la definizione del contratto in senso tecnico-giuridico, ma anche psicologico, organizzativo e sociale.

3.4.4 Formazione On boarding

L'ingresso del personale neoassunto nell'organizzazione è una fase delicata, carica di entusiasmo e aspettative, ma anche di ansie e dubbi correlati al nuovo contesto.

Lo scopo del percorso di on boarding è, quindi, favorire l'inserimento, aiutando a comprendere l'organizzazione, il funzionamento, la cultura, al fine di essere operativi/e nei processi di lavoro nel minor tempo possibile.

La formazione svolge quindi un ruolo fondamentale nel processo di on boarding, in quanto fornisce al personale conoscenze, competenze e risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace. È un elemento chiave per garantire una corretta comunicazione tra dipendenti, team di riferimento e Ateneo durante tutto il percorso di integrazione e responsabilizzazione.

Attraverso diverse metodologie e approcci formativi, la formazione garantisce una corretta comunicazione, l'allineamento delle aspettative e il supporto continuo per il nuovo personale.

Il processo di on boarding risponde alla necessità di alimentare nel nuovo personale la consapevolezza di essere parte integrante di un'organizzazione e di essere portatore di valori e di interessi convergenti con quelli dell'organizzazione di cui sta per entrare a far parte.

Questa pre-condizione favorisce – attraverso la fase informativa/formativa – l'acquisizione delle policy aziendali fondamentali nonché delle conoscenze e dell'apprendimento dei comportamenti per diventare parte della comunità universitaria, sia a livello organizzativo sia di cultura e clima aziendale, condividendo la mission dell'Ateneo.

Il processo che verrà implementato a regime nel 2025 e che nel 2024 verrà testato in occasione dell'assunzione di alcune unità di personale è il seguente:

- invio di una mail personalizzata di benvenuto il primo giorno di servizio
- assegnazione di tutor – individuato/a tra il personale tecnico-amministrativo della struttura che seguirà costruirà il progetto di tutoring on the job. Tale progetto permette da un lato di valorizzare



- la propria esperienza e conoscenze e dall'altro affiancare e rendere autonomo/a in tempi brevi il/la nuovo/a collega
- breve tour degli uffici (della Direzione Personale/Risorse Umane, prima, e della Struttura di destinazione, poi)
 - consegna dell'on boarding kit: personal computer, tesserino unico ingresso/uscita e mensa aziendale, credenziali per l'accesso ai sistemi di Ateneo e materiale informativo; incontro con il/la Dirigente e Responsabile della Struttura e con colleghi/e per definire attività, ruolo e responsabilità del profilo professionale e per conoscere le persone con le quali lavorerà
 - giornata formativa di benvenuto e condivisione di catalogo delle iniziative di formazione programmate, elenco corsi di formazione obbligatori ed eventuale corso "welcome kit" online
 - assessment iniziale delle competenze possedute dal personale attraverso un colloquio con personale qualificato
 - verifica dell'efficacia degli interventi tramite feedback su questionario online, strutturato in modo tale da poter far emergere anche (e soprattutto) eventuali criticità riscontrate e colloqui con Dirigenti e Responsabili.

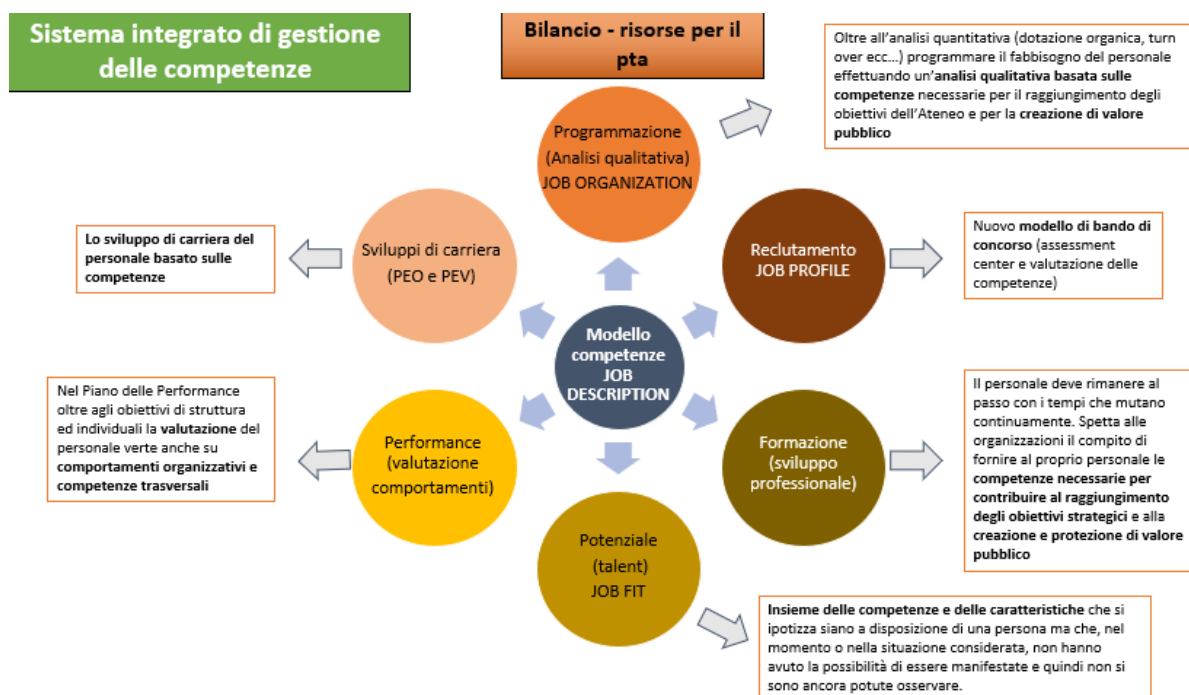
Schema percorso formativo on boarding

Tematiche	<ul style="list-style-type: none">- Presentazione dell'Organizzazione di Ateneo- Elementi di Diritto Amministrativo applicato ai procedimenti di Ateneo e normative/regolamenti di Ateneo- Presentazione dei servizi e degli strumenti utili alla vita lavorativa del personale TA- Presentazione di progetti di Welfare di Ateneo- Cartellino Web (Assenze/Presenze) e Contratto di lavoro- Servizi Relazioni Sindacali- CUG e Consigliera di Fiducia o Disability Manager- Strumenti online (piattaforma e-learning, sistemi di help desk, ecc...)- Comunicazione efficace e lingua estesa (linguaggio inclusivo)- Syllabus Competenze Digitali- Formazione Obbligatoria: Sicurezza Informatica, Privacy, Sicurezza sul lavoro- Implementare percorsi formativi legati alle competenze trasversali chiave: Orientamento al servizio e collaborazione/lavoro in team- Implementazione di percorsi di formazione legati all'uso dei principali applicativi CINECA in uso in Ateneo
Struttura percorso	Il percorso prevede: <ul style="list-style-type: none">- giornata di benvenuto/a- assessment iniziale delle competenze possedute dal personale attraverso un colloquio con personale qualificato- formazione in aula specifica, correlata alle diverse attività lavorative di carattere generale- formazione online asincrona per tutto il personale- valutazione competenze e conoscenze acquisite durante la formazione- tutoraggio on the job (affiancamento di colleghi/e di ufficio su pratiche, applicativi, mansioni specifiche - valorizzazione competenze)

	<ul style="list-style-type: none"> - colloquio/monitoraggio con responsabile della struttura in cui la persona lavora dopo 6 mesi dall'assunzione e dal percorso formativo.
Modalità di svolgimento	Blended (presenza + online) <ul style="list-style-type: none"> - Percorso non superiore a 6 mesi dalla data di assunzione
Obiettivi e competenze da sviluppare	<p>Competenze trasversali</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza del contesto - Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento - Comunicazione - Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori. - Orientamento al servizio - Riconoscere le esigenze degli utenti e adottare azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni <p>Competenze tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competenze Giuridiche - Legislazione universitaria, Regolamenti di Ateneo, Conoscenza della normativa interna all'Ente relativa all'orario di lavoro - Competenze Informatiche - Piattaforme online - Digitalizzazione - Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione - Digitalizzazione - Proteggere i dispositivi, proteggere i dati personali e la privacy

3.4.5 Sistema integrato di gestione delle competenze

Il modello di gestione Piano di sviluppo delle risorse umane Diventa pertanto indispensabile lo **sviluppo di un sistema integrato di gestione delle competenze** durante le varie fasi del ciclo organizzativo:



- fase dello sviluppo organizzativo: analizzare le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo valorizzando lo sviluppo delle risorse interne ma al contempo programmando il fabbisogno del personale eventualmente da reclutare.



- fase della selezione e del reclutamento: i sistemi di selezione del personale richiedono un'evoluzione verso tecniche che permettano di individuare personale con competenze coerenti con le attese dell'organizzazione in continua evoluzione e mutamento;
- fase della rilevazione dei fabbisogni formativi e sviluppo professionale: emerge sempre più evidente la necessità di realizzare interventi formativi coerenti con il fabbisogno di competenze interne all'organizzazione;
- fase della valutazione delle performance: un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti con l'obiettivo di migliorare il confronto e la crescita professionale del personale;
- fase dello sviluppo di carriera: mappatura delle conoscenze e delle professionalità esistenti all'interno del contesto di riferimento al fine di creare opportunità di crescita professionale e sviluppo delle competenze in linea con gli obiettivi dell'organizzazione;

3.5. 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;



- la Direttiva del Ministro Zangrillo del 24 marzo 2023

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/24-03-2023/emanata-la-direttiva-sulla-formazione-piu-competenze-essere-al-passo>

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 di 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

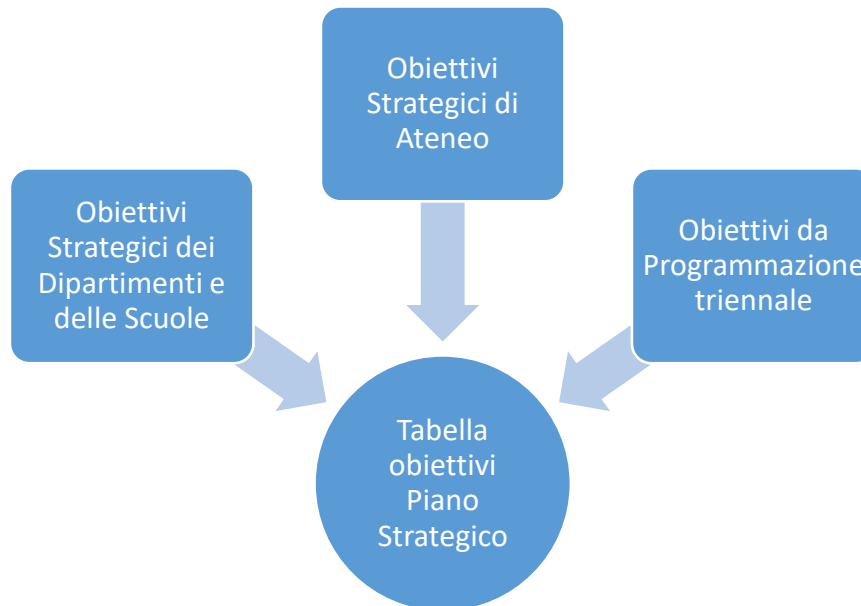
3.5.1. I corsi di formazione del personale in programmazione

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. In **Allegato n.12** il dettaglio dei corsi di formazione in programmazione.

4. MONITORAGGIO

4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024

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



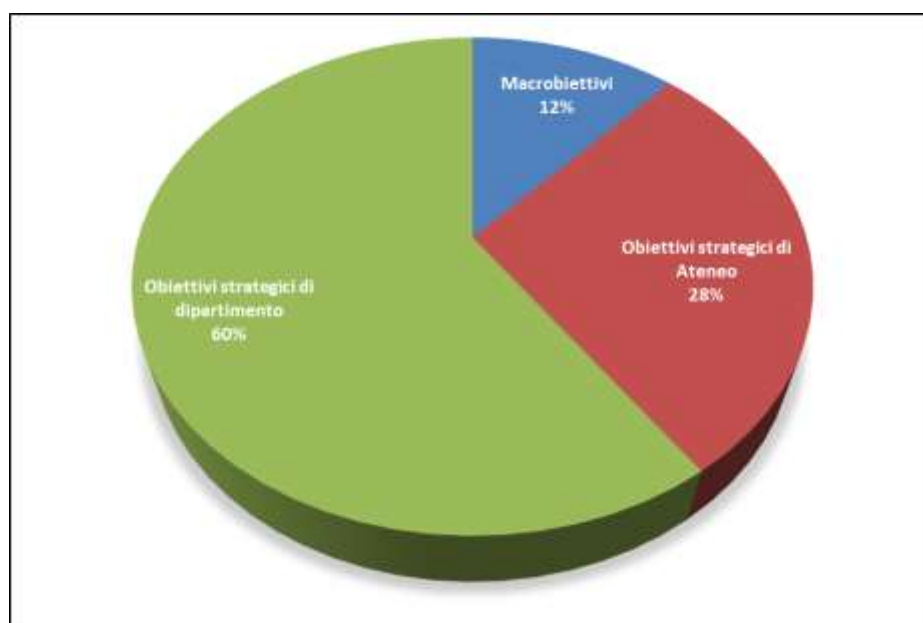
La raccolta degli obiettivi e dei relativi target ha permesso di alimentare una tabella che conta complessivamente più di 460 indicatori. Per ogni indicatore è esplicitata l'unità di osservazione (Ateneo o Dipartimento), la priorità strategica e l'ambito. A partire dal consistente numero di indicatori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



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

Nel corso del 2022 è stato acquisito l'applicativo SPRINT di CINECA; una applicazione di Performance Management, che permette la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione, sia a livello di pianificazione strategica che di pianificazione operativa. A giugno 2023 è stata presentata agli organi la terza Relazione aggiornata ad maggio 2023, che costituisce il resoconto annuale in merito allo stato di attuazione del Piano Strategico di mandato 2019 - 2024, ed è riferita alle attività svolte nel corso del 2022 e nei primi mesi del 2023. Il documento porta a sintesi una serie di considerazioni utili per una riflessione sul grado e sulle modalità di implementazione del Piano Strategico a distanza di circa quattro anni dalla sua approvazione.

La seguente Figura riporta la ripartizione degli obiettivi, complessivamente pari a 313, per livello del Piano Strategico 2019-2024, aggiornati all'anno 2023. Il monitoraggio sarà effettuato nei primi mesi del 2024.

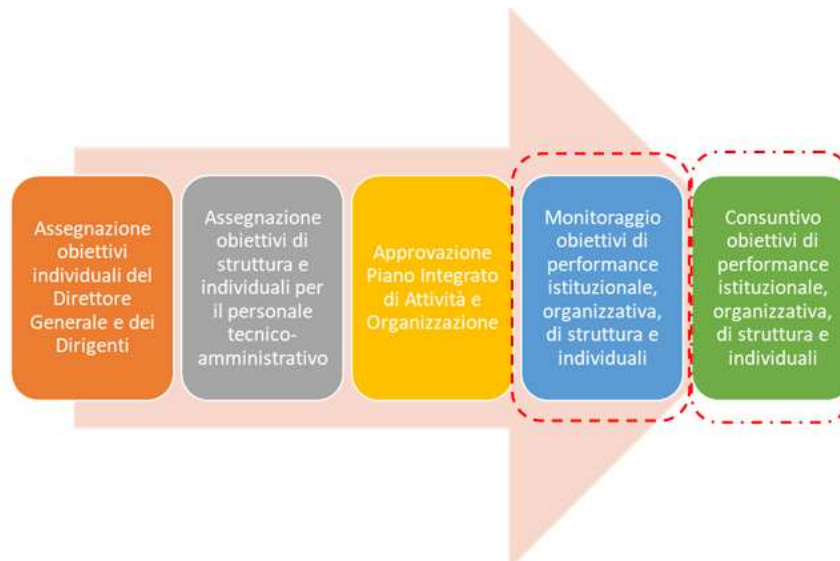


Per l'anno 2024 e ai fini della pianificazione di Budget 2024-2026 sono stati individuati 37 Macroobiettivi strategici, a cui possono essere collegate le azioni future con le risorse economiche in U-budget. (Allegato n.11). Il monitoraggio sugli obiettivi del 2023 potrà far emergere la necessità o l'opportunità di modificare o integrare gli obiettivi strategici di Ateneo e/o di dipartimento.

Il documento strategico e le relazioni sulla sua attuazione sono disponibili sul sito istituzionale e consultabili al seguente link <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/piano-strategico>

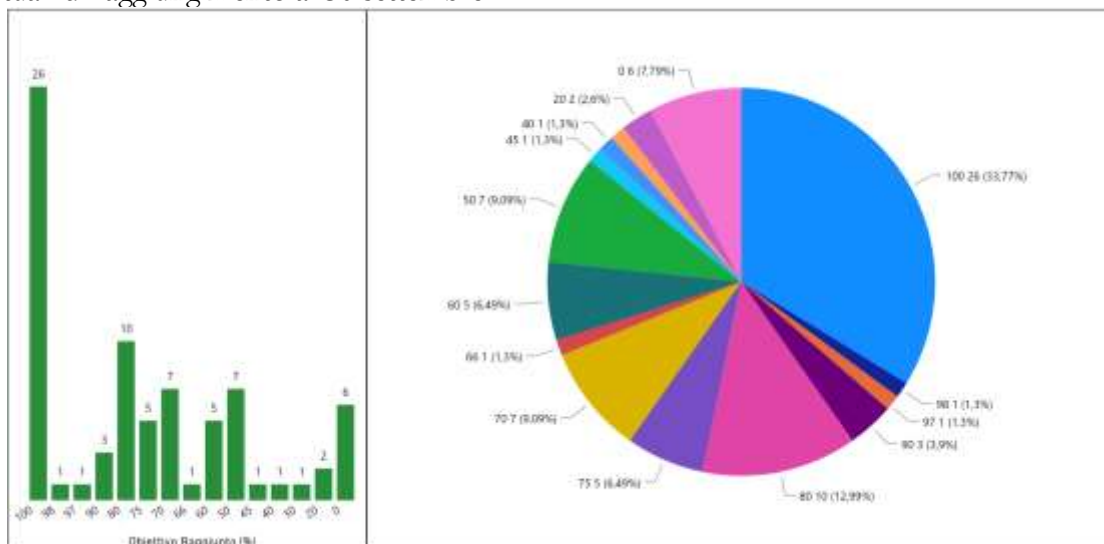
4.2 Monitoraggio del ciclo della performance

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



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

Nell'anno 2023 la fase di monitoraggio è stata svolta dal 2 al 16 di ottobre. Sono pervenute n.5 richieste di rimodulazione, successivamente approvate dal Direttore Generale. Inoltre, sono state necessarie altre modifiche dovute a nuovi incarichi. Di seguito il riepilogo di monitoraggio degli obiettivi 2023 con le percentuali di raggiungimento al 30 settembre:



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



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

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.

Con la Delibera n. 159 del Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2023 è stata approvata la Relazione sulla performance anno 2022 e successivamente validata dal NUV in data 30 giugno 2023.

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 2023-2023-2025:

Anno	Misura	Indicatore	Diffusione
2023 (giugno)	Audizione di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nel PTPCT	Redazione Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	pubblicazione dei risultati nella relazione annuale del Responsabile
2023 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e		



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

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

Le strutture identificate sono riconducibili a quattro categorie:

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

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

² La relazione riferita al 2023 è pubblicata nella Sezione Amministrazione trasparente -> Altri contenuti -> Prevenzione della Corruzione -> [Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza](#)



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

4. Organi di controllo

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

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

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

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

Nell'Allegato n. 6 si riporta il monitoraggio, effettuato con riferimento al 2023, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e della sua attuazione.

4.4 Monitoraggio del piano della formazione del personale

Il Piano della Formazione 2024-2026 ha l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali e trasversali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. Accanto ai tradizionali corsi di formazione sullo sviluppo delle competenze professionali in materia di aggiornamento fiscale e normativo, prevenzione della corruzione, qualità della didattica ecc.... l'attenzione dell'Ateneo verrà posta anche sull'approfondimento di materie meno conosciute, ma che oggi rivestono un ruolo fondamentale nel nuovo contesto economico e sociale in cui viviamo. I dipendenti riceveranno una formazione mirata allo sviluppo di tali tematiche, grazie anche agli interventi previsti dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il progetto "Ri- formare la PA", con *PA 110 e Lode, Syllabus* e con il progetto INPS "*Valore PA*".

L'Ateneo monitorerà la frequenza dei corsi svolti dai dipendenti attraverso la verifica delle presenze sull'applicativo gestionale del personale (Planet Time Web) inserendo i corsi svolti in un programma software UGov-Formazione. Questo database, di rapida consultazione, consente all'Amministrazione il



monitoraggio dello sviluppo delle competenze acquisite dai singoli dipendenti necessarie per ridefinire le competenze nei processi dell'Ateneo.

Durante l'anno 2023 è stata garantita a tutto il personale richiedente, una formazione adeguata e appropriata, coerente e in linea con anche quanto previsto dall'obiettivo selezionato E della Programmazione Triennale 2021-2023 dell'Università degli Studi dell'Insubria. Si prevedeva di ampliare l'accesso alla formazione anche del personale tecnico amministrativo e, nello specifico, l'azione E_h di tale obiettivo (Rapporto tra risorse per la formazione del PTA e numero di PTA di ruolo), prevedeva una spesa totale per la formazione del PTA per l'anno 2023 pari a euro 138.800, considerando una media a dipendente di € 400, per le circa 347 unità di PTA di ruolo.

Le risorse impiegate per l'acquisto di corsi di formazione per il PTA nel 2023 ammontano a circa € 145.746,57 ossia ad un importo pari al 105% dell'obiettivo da raggiungere (€ 138.800).



Corsi di formazione programmati nel 2023

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

Inoltre, in seno all'adesione al bando INPS Valore PA, l'Ateneo ha garantito al personale tecnico amministrativo la possibilità di partecipare a corsi di formazione specialistica di primo e secondo livello della durata di 40/50 ore ciascuno con modalità di erogazione mista (da remoto e/o in presenza).

Secondo quanto previsto dal Programma Valore PA abbiamo raccolto il proprio fabbisogno formativo rispetto ad "Aree tematiche" di comparto, espresse in coerenza con "Direttrici di sviluppo" della Pubblica Amministrazione e con conseguenti "Obiettivi strategici", presidiati da specifici indicatori di outcome, riportate nella tabella seguente:



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	Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management (secondo livello - A). La Transizione Digitale nella P.A.: Novità, scadenze obblighi. Il PNRR e il Piano per l'Informatica (Primo Livello).	Aumento del livello di digitalizzazione della P.A. di appartenenza
	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 - Qualità del servizio pubblico (secondo livello - A)	
		I siti web delle Amministrazioni Pubbliche: organizzazione delle pagine web e dei contenuti. Ottimizzazione dei contenuti per una navigazione più accessibile e fluida da parte dell'utenza e bilanciamento tra le esigenze di pubblicazione con quelle di riservatezza (primo livello)	Aumento del livello di digitalizzazione della P.A. di appartenenza
	Coordinare le attività svolte anche tra più PP.AA.	Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello)	Migliore utilizzazione dei dati in possesso della PA - Miglioramento del contributo personale alle prestazioni del gruppo in sinergia con gli altri componenti
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 - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni (primo livello)	Potenziamento attività di comunicazione e verifica della maggiore comprensione degli utenti rispetto all'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 - Sviluppo sostenibile e transizione ecologica (secondo livello - A).	Aumento del numero di iniziative intraprese e progetti per ottenere Fondi Europei ovvero per cogliere opportunità offerte dal contesto internazionale
		Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello).	Aumento del livello di competenza linguistica dei partecipanti
		Il PNRR e l'attuazione delle riforme. Il ruolo degli Enti Locali: incarichi, profili specifici e responsabilità che consentano di attuare al meglio il PNRR ed i relativi progetti (primo livello)	
Efficienza/Economicità	Aumentare la produttività e la qualità dei servizi	Linee Guida Funzione Pubblica per il lavoro agile: i requisiti obbligatori dei lavoratori, gli obblighi dei responsabili, i lavoratori fragili, gli accordi individuali (primo livello).	Aumento del grado di soddisfazione del dipendente
		Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello)	Crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche
		Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione (secondo livello - A)	Riduzione dei rischi ed aumento delle misure finalizzate alla prevenzione della corruzione
	Acquisire competenze specialistiche in materia di previdenza, assistenza e welfare	Previdenza obbligatoria e complementare, ammortizzatori sociali e sistemi di credito e welfare – Politiche a sostegno del reddito - Riconoscimento e controllo delle prestazioni economico/assistenziali che richiedono l'interazione tra le PP.AA. attraverso lo scambio dati e i protocolli di intesa - Politiche per la non autosufficienza, invalidità civile e lotta alla povertà - Razionalizzazione dell'attività di vigilanza per il contrasto alle frodi e all'evasione contributiva (primo livello)	Aumento del livello di competenza per la gestione delle attività di consulenza e controllo delle pratiche di previdenza e assistenza sociale e per la divulgazione delle informazioni in materia di welfare
Economicità		Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche (secondo livello - B)	Omogeneizzazione della contabilità nelle PA: comparabilità e trasparenza dei documenti economico-finanziari.
		Intelligenza artificiale: Come funziona, perché interessa, come si può utilizzare. I sistemi di intelligenza artificiale per la cyber security (secondo livello - A)	

La Transizione Digitale è il traguardo da raggiungere per una PA innovativa, all'avanguardia e al passo con i tempi dettati dalla Comunità Europea.

L'Ateneo ha aderito anche all'importante progetto formativo Syllabus “Competenze digitali per la PA” promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per sostenere, come preannunciato anche nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022_2024, percorsi formativi rivolti ai pubblici dipendenti per accelerare la transizione digitale e migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese. Sono stati erogati corsi di formazione per accrescere le competenze digitali. La formazione ha seguito un percorso personalizzato, in modalità e-learning, mirato a sviluppare le seguenti aree di competenza:



La stessa Direttiva suggerisce gli step annuali da perseguire per creare valore pubblico: coinvolgere ogni anno un numero sempre maggiore di dipendenti erogando corsi sullo sviluppo delle competenze digitali (30% del personale nel 2023, 50% nel 2024, 75% nel 2026). Questo obiettivo è stato raggiunto.

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 Practice. 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.

4.6 Monitoraggio della soddisfazione per i servizi forniti

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

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

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

I questionari del Good Practice sono compilati da:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti (questionario DDA),



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

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

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

In particolare, la partecipazione di nostro Ateneo al Progetto di Good Practice permettere di misurare, valutare e confrontare la performance di nostro ateneo nell'arco temporale e rispetto agli altri atenei. L'analisi dei risultati è utile per valutare l'efficacia delle azioni poste in essere, intraprendere eventuali azioni correttive, programmare azioni future.



Da moltissimi anni il nostro ateneo partecipa alle indagini di Consorzio AlmaLaurea. AlmaLaurea nasce nel 1994 con l'obiettivo di valutare le performance di studio e gli sbocchi lavorativi dei laureati. Ad oggi il consorzio rappresenta 80 università. Ogni anno, vengono elaborati due dossier: uno sul profilo dei laureati e uno sulla condizione occupazionale a un anno e a cinque anni dal titolo, con dati che compongono un rapporto generale sull'andamento del mondo universitario e dati personalizzati sui singoli atenei. Le indagini simili vengono effettuate anche sul profilo e sulla condizione occupazionale dei Dottori di Ricerca.



5. RIFERIMENTI NORMATIVI

Definizione del PIAO

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

Integrazione tra programmazione strategica ed economico-finanziaria

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

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

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

Performance

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



- ANVUR: Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane (luglio 2015);
- ANVUR: Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019)
- La Direttiva del 28 Novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

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)
- D.lgs. 33/2023 smi

Piano triennale dei fabbisogni di personale

- D.Lgs. n.165/2001 Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- D. Lgs. n. 75/2017 “Modifiche ed integrazioni al D. Lgs. n. 165/2001 [...]”, all’art. 4 comma 2: *“Allo scopo di ottimizzare l’impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell’art. 6-ter”.*
- D.L. n. 112/2008 convertito con Legge n. 133/2008 “Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria.” Art. 66 c.13bis: *“il sistema delle università statali, a decorrere dall’anno 2018, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100 per cento di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio dell’anno precedente. L’attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto del Ministro, tenuto conto di quanto previsto dall’art. 7 del D.Lgs. n. 49/2012”*
- Legge n. 240/2010 “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario
- D. Lgs. n. 49/2012 “Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei, in attuazione dell’art. 5 “Delega in materia di interventi per la qualità e l’efficienza del sistema universitario” della Legge del 30 dicembre 2010, n. 240 Articolo 4 “Programmazione triennale del personale”, articolo 5 “Limite massimo alle spese di personale”, articolo 6 “Limite massimo per le spese per l’indebitamento” e articolo 7 “Rispetto dei limiti per le spese di personale per le spese di indebitamento” in cui si disciplinano gli indirizzi, le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione del fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l’indebitamento di ciascuna istituzione universitaria
- D.P.C.M. 24 giugno 2021 “Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021- 2023 Articolo 2 “Programmazione del personale”



- D.M. 1106/2022 “Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2022 Assegnazione annuale dei punti organico (turn over 2021)”
- D.M. 445/2022 “Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 Assegnazione risorse Piano Straordinario A
- D.M. 795/2023 “Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026 Assegnazione risorse Piano Straordinario B
- D.M. 1560/2023 “Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2023 Assegnazione annuale dei punti organico (turn over 2022)”

Lavoro Agile

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

Competenze

- **Per la definizione dei ruoli professionali:** il Decreto Ministeriale del 22 luglio 2022 “Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_nuovi_fabbisogni_professionali.pdf ;
- **Per le competenze digitali:** il programma di Assesment e formazione digitale del 01 febbraio 2022 “Syllabus” <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/syllabus>
- **Per le competenze trasversali dei Dirigenti:** il Decreto Ministeriale del 28 settembre 2022 “Linee guida sull’accesso alla Dirigenza Pubblica”<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/28-09-2022/accesso-alla-dirigenza-saranno-valutate-competenze-e-soft-skill>;
- **Per le competenze trasversali del personale non dirigenziale:** il Decreto Ministeriale del 28 giugno 2023 del Ministero per la Pubblica Amministrazione “Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni” <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale> ;
- **Per lo sviluppo della formazione e delle competenze del personale:** la Direttiva del 24 marzo 2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/24-03-2023/emanata-la-direttiva-sulla-formazione-piu-competenze-essere-al-passo>