



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ
E ORGANIZZAZIONE (PIAO)
2025-2026-2027**

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2026-2027

*Approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione
del 29 gennaio 2025*



INTRODUZIONE.....	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA.....	6
1.1 ATENEIO IN CIFRE.....	8
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	16
2.1 VALORE PUBBLICO.....	16
2.2 PERFORMANCE.....	34
2.2.1 Il ciclo di gestione della performance.....	34
2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie.....	39
2.2.3 Le tre dimensioni della performance.....	46
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	51
2.3.1 Introduzione.....	51
2.3.2 Contesto.....	52
2.3.3 Mappatura dei processi.....	57
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	59
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.....	61
2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza.....	87
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	96
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	97
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	100
3.2.1 Lavoro agile a regime: i dati.....	101
3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti.....	102
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	102
3.3.1 Politiche di reclutamento e programmazione del personale docente e ricercatore.....	102
3.3.2 Politiche di reclutamento e programmazione del personale tecnico- amministrativo e bibliotecario (TAB).....	106
3.4 PIANO DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.....	113
3.4.1 Le Competenze tecniche (<i>hard skills</i>) e competenze trasversali (<i>soft skills</i>).....	113
3.4.2 La Motivazione.....	114
3.4.3 Il Ciclo del valore delle risorse umane e il Valore Pubblico.....	116
3.4.4 Formazione <i>On boarding</i>	117
3.4.5 Sistema integrato di gestione delle competenze.....	119
3.4.6 Applicazione del sistema integrato di gestione delle competenze.....	120
3.4.7 Progetto Ri.VA. Gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico....	120
3.5 PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	123



3.5.1 I corsi di formazione del personale in programmazione.....	125
4. MONITORAGGIO	126
4.1 Monitoraggio del Piano strategico 2019-2024	126
4.2 Monitoraggio del Ciclo della performance.....	127
4.3 Monitoraggio delle Azioni di prevenzione della corruzione.....	129
4.4 Monitoraggio del Piano della formazione del personale.....	131
4.5 Monitoraggio Welfare di Ateneo.....	135
4.6 Monitoraggio del Benessere organizzativo.....	136
4.7 Monitoraggio della Soddisfazione per i servizi forniti.....	137
5. RIFERIMENTI NORMATIVI	139

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** (art. 6, commi 1, 4 e 6, e articoli 60 -bis e 60 -ter 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** (art. 2, comma 594, lettera a), Legge 24 dicembre 2007, n. 244);
- **Piano della performance** [art. 10, commi 1, lettera a), e 1 –ter], D. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150);
- **Piano di prevenzione della corruzione** (art. 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a) Legge 6 novembre 2012, n. 190);
- **Piano organizzativo del lavoro agile** (art. 14, comma 1, Legge 7 agosto 2015, n. 124);
- **Piano di azioni positive** (art. 48, comma 1, D. lgs. 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:
 1. al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
 2. allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
 3. 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 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.

L'obiettivo del PIAO è di favorire un approccio integrato alla pianificazione e programmazione, in particolare negli ambiti della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione e della gestione del personale.

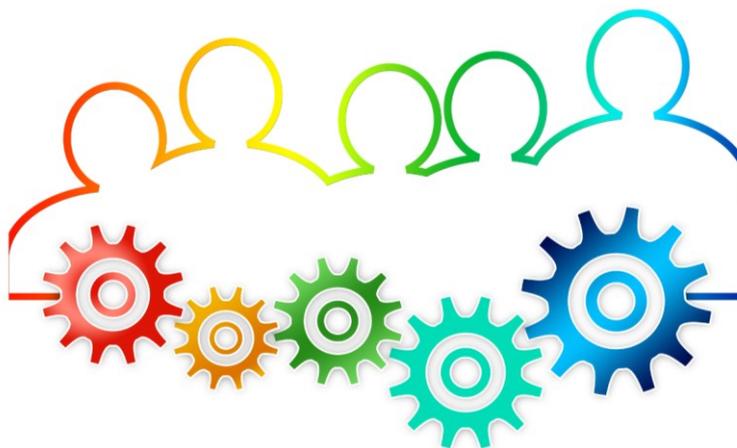
Per favorire l'integrazione ed il dialogo è stato costituito un **Tavolo tecnico per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** con l'obiettivo di coordinare la redazione del PIAO e i successivi aggiornamenti. Il tavolo tecnico è stato costituito con il decreto di Direttore Generale 4 marzo 2022, n. 189 e successivamente integrato e aggiornato, rispettivamente con i decreti del 19 ottobre 2022, n. 991 e del 30 settembre 2024, n.1005.

LA TORRE ELENA	Area Risorse umane e finanziarie - <i>Coordinatrice</i>
BEZZI ALESSANDRA	Area Servizi bibliotecari e documentali - RPCT
CENTORE SIMONA	Ufficio Sviluppo risorse umane e welfare
GAETA DANIELE	Ufficio <i>Data center on premises e cloud</i>
MARGARIA GABRIELLA	Servizio Programmazione, sviluppo organizzativo e qualità
PASQUADIBISCEGLIE NICOLETTA	Servizio Finanza
PELLICANÒ CECILIA	Servizio Personale docente
PRADELLA SIMONA	Ufficio Carriere personale tecnico amministrativo e relazioni sindacali

Il presente documento è stato redatto *a cura del* Tavolo tecnico per il PIAO

con i contributi di:

- Ufficio Budgeting e controllo di gestione
- Ufficio Programmazione e sviluppo organizzativo
- Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione
- Servizio Comunicazione, promozione istituzionale e culturale





1. SCHEDA ANAGRAFICA



Amministrazione	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA
Rettrice	Prof.ssa Maria Pierro
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/
Canali social	   



L'Università degli Studi dell'Insubria nasce il 14 luglio 1998. Oggi è un Ateneo di **medie dimensioni** (da 10.000 a 20.000 iscritti), **pubblico, giovane, moderno e dinamico** con sede a Como, Varese e Busto Arsizio.

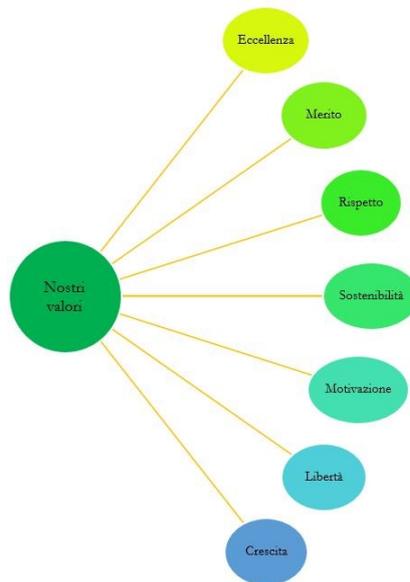


L'Università è un luogo in cui si **crece**, si cerca di **rispondere a domande e risolvere problemi**. Ma soprattutto è il luogo in cui **si progetta il futuro**, in cui si formano le donne e gli uomini di domani.

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.

L'Università intende essere il luogo in cui ogni componente della comunità accademica trova le condizioni ottimali per svolgere i propri compiti istituzionali. I **processi decisionali** sono imperniati su **integrità, trasparenza, responsabilità e assenza di conflitti di interesse**. 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.



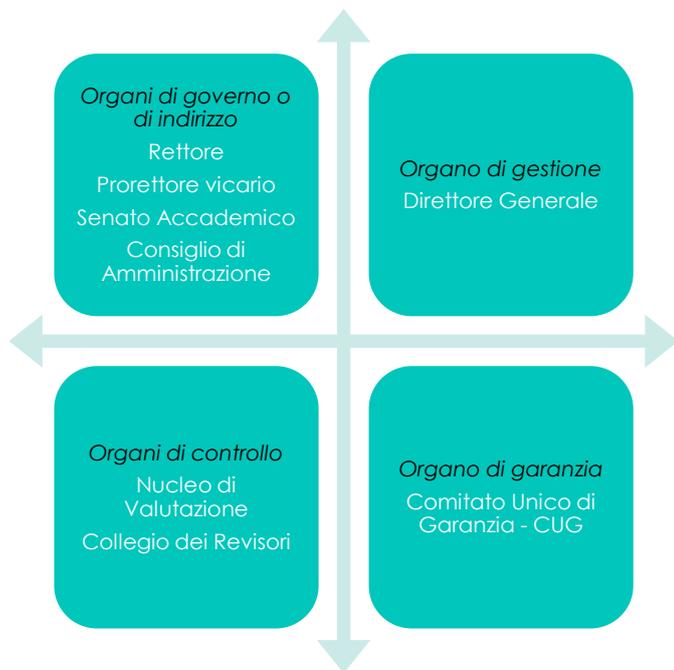
Nel video Insubria #Yourplacetobe alla pagina

<https://www.uninsubria.it/ateneo/chi-siamo> una breve presentazione dell'Ateneo.

1.1 ATENEIO IN CIFRE

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**:



Sono, inoltre, previsti:

- Presidio della Qualità
- 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 da seguenti otto Dipartimenti:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV) 2. Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DiDEC) 3. Dipartimento di Economia (DiECO) 4. Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC) 5. Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica (DiMIT) 6. Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia (DiSAT) 7. Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA) 8. Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT) 	<p>Area scientifica tecnologica</p>  <p>Area scienze umane e sociali</p> 	
<p>Area giuridico-economica</p> 	<p>Area sportiva</p> 	<p>Area sanitaria</p> 

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 (AAGIST)
- Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico (AFRTT)
- Area Risorse Immobiliari e Strumentali (ARIS)
- Area Medico-Chirurgica (AMC)
- Area Risorse Umane e Finanziarie (ARUF)
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASBD)
- Area Sistemi Informativi (ASI)



L'attuale **assetto organizzativo** e l'articolazione degli uffici sono consultabili sul portale web di Ateneo <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/organigramma> oltre che nella sezione "Amministrazione trasparente"/Organizzazione/articolazione degli uffici.

L'Ateneo è dotato anche di alcune **strutture di servizio** quali:

- 4 biblioteche
- 3 collegi universitari
- 2 impianti sportivi



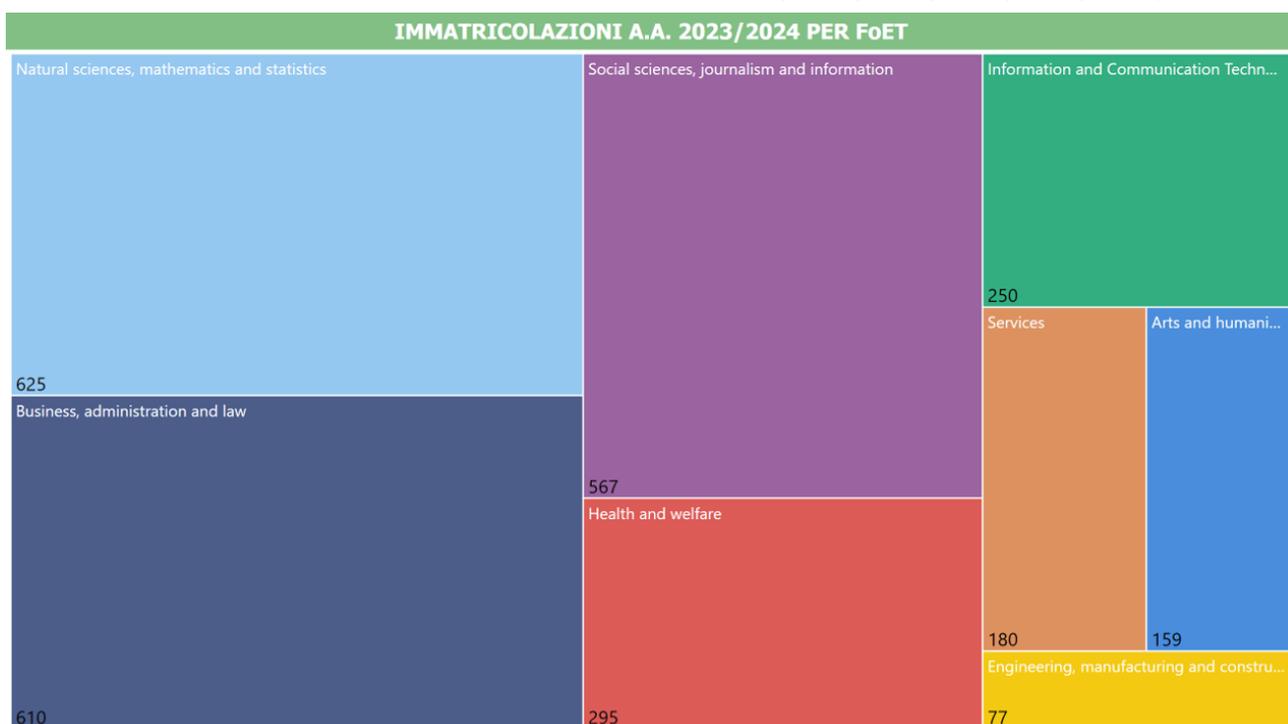
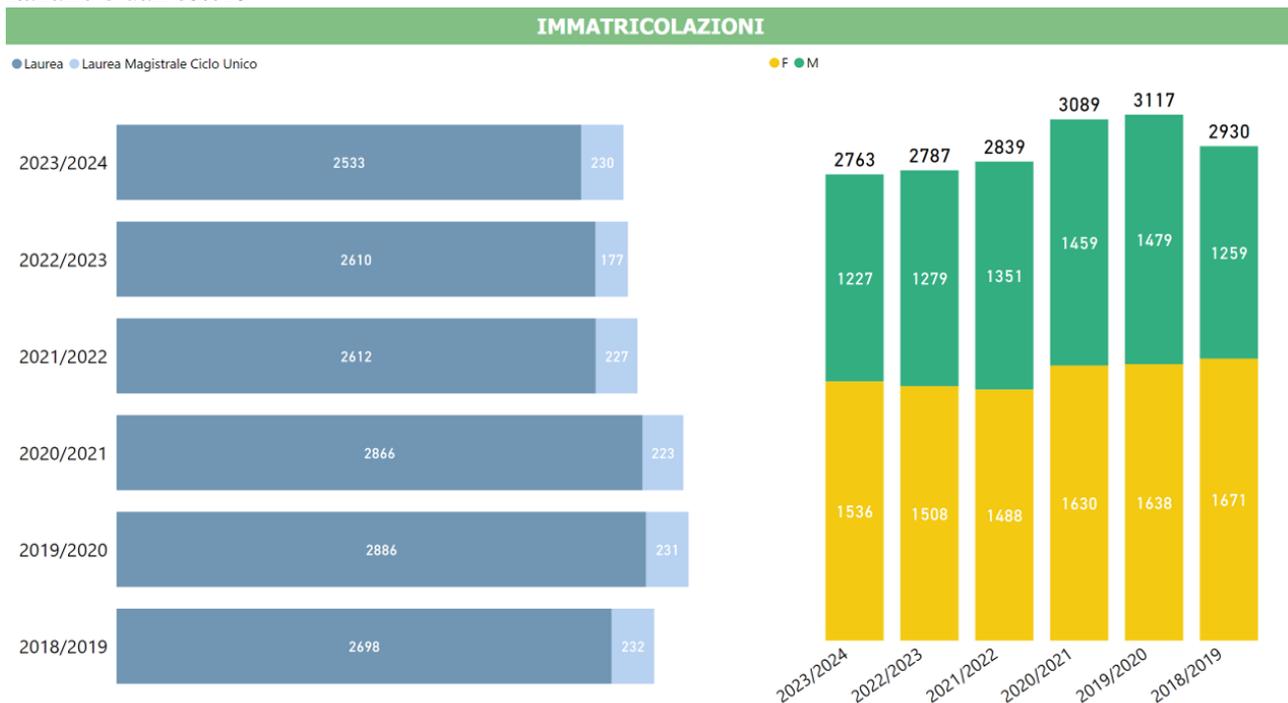
L'offerta formativa complessiva è composta nell'A.A. 2024/25 da 43 Corsi di Laurea che attengono alle aree giuridica, economica, scientifica e tecnologica, sanitaria, sportiva, delle scienze umane e sociali.





L'offerta formativa è in continuo aggiornamento e progressivo ampliamento, mostrandosi innovativa sia dal punto di vista delle metodologie didattiche, sia sul piano dei contenuti per rispondere in modo sempre più efficace alle dinamiche e alle esigenze del mondo del lavoro ed alla evoluzione di contesto. Completano la ricca offerta formativa i Master di I e II livello, *Summer* e *Winter School*, Corsi di aggiornamento e corsi di perfezionamento.

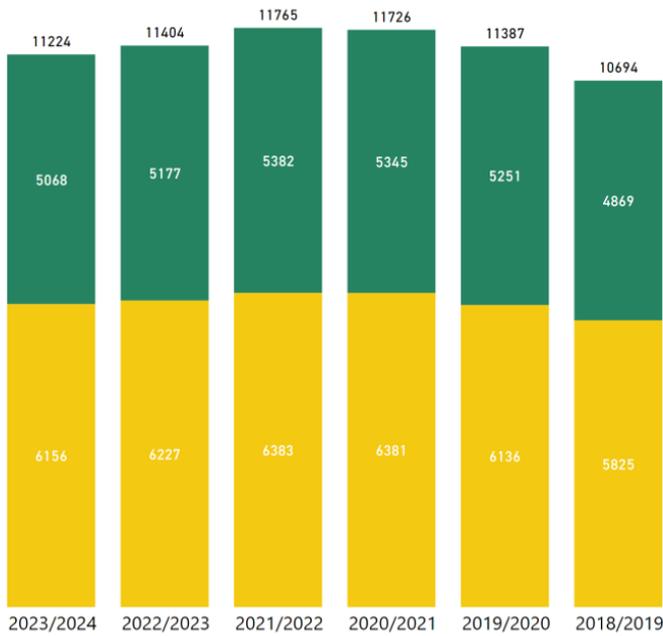
La popolazione studentesca dell'Ateneo conta oltre 11.000 iscritti provenienti da diverse regioni italiane e dall'estero



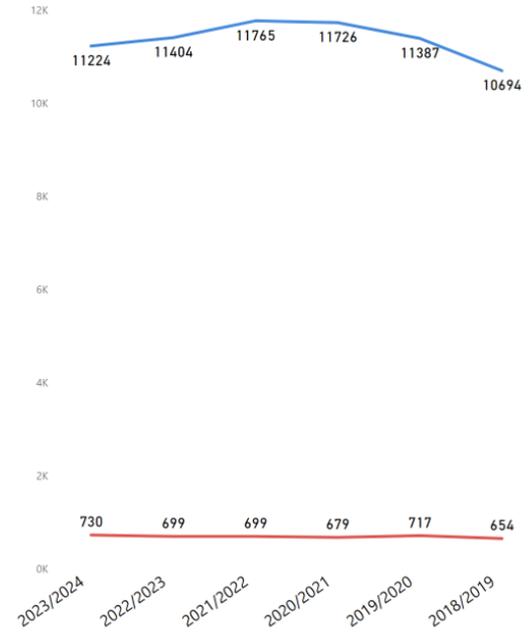


ISCRITTE/ISCRITTI

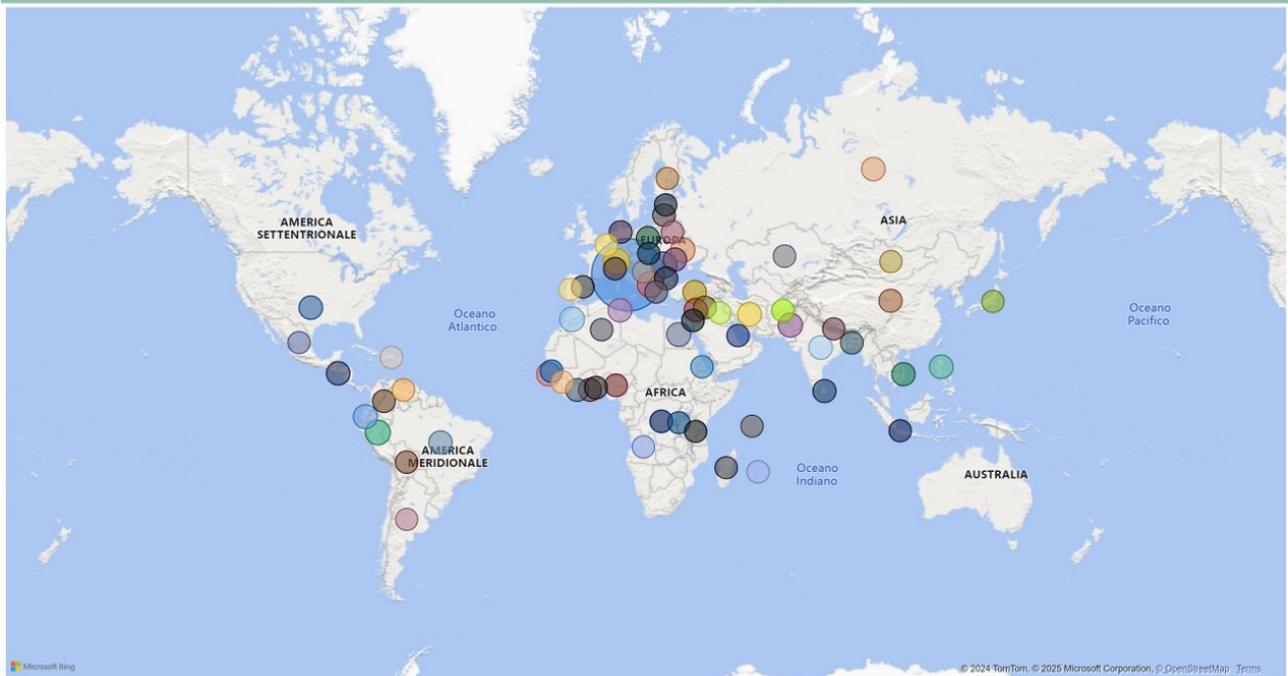
F M

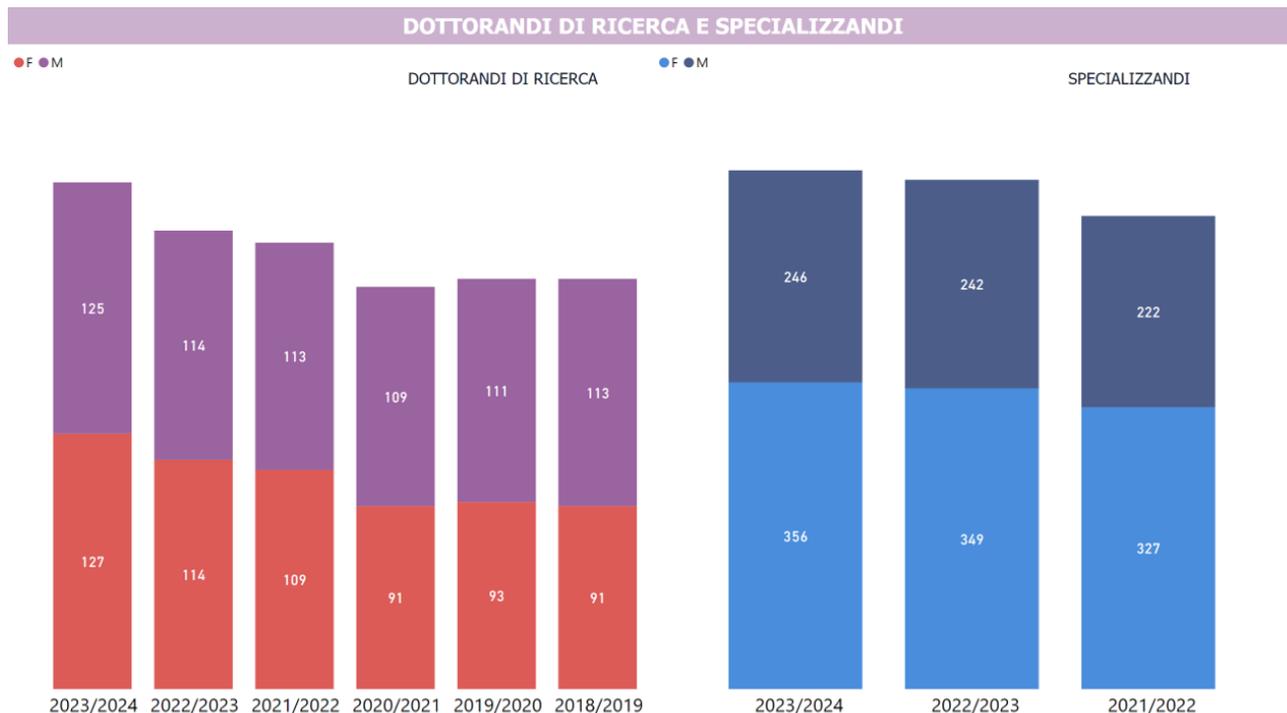


Somma di Iscritti Somma di Iscritti stranieri



ISCRITTE/ISCRITTI a.a. 2023/2024 PER NAZIONE CITTADINANZA





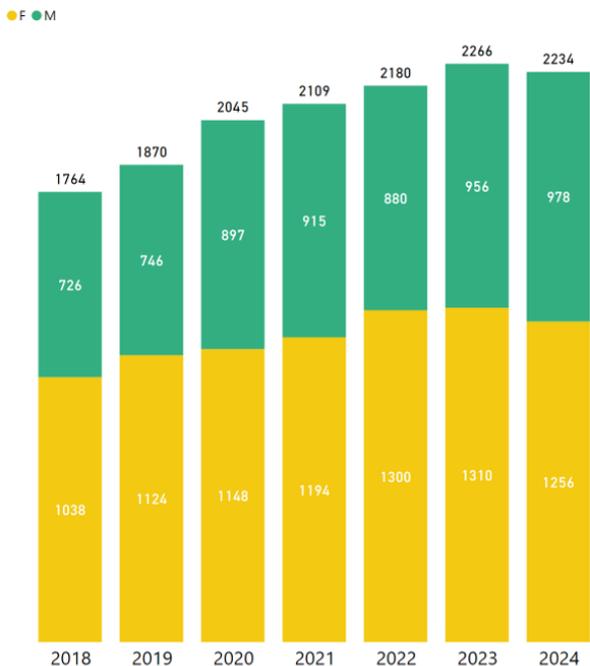
(Fonte dati: USTAT MUR - rielaborazione Ufficio Programmazione e Sviluppo Organizzativo)

Ogni anno conseguono la **laurea** presso l'Università degli Studi dell'Insubria oltre 2000 laureandi. L'ultimo [XXVI Rapporto Almalaurea 2024](#) conferma la preparazione e la competitività nel mercato del lavoro di laureati e laureate dell'Insubria. L'indagine si basa su 2.261 dottori intervistati per il dossier sul profilo dei laureati (1.595 triennali, 413 magistrali biennali e 253 a ciclo unico) e 3.134 laureati per per il dossier sulla condizione occupazionale (1.588 laureati triennali e 579 laureati di secondo livello del 2022, contattati a un anno dal conseguimento titolo, 519 laureati del 2020, contattati a tre anni dalla laurea, mentre sono stati 448 i dottori del 2018 contattati a cinque anni dal titolo).

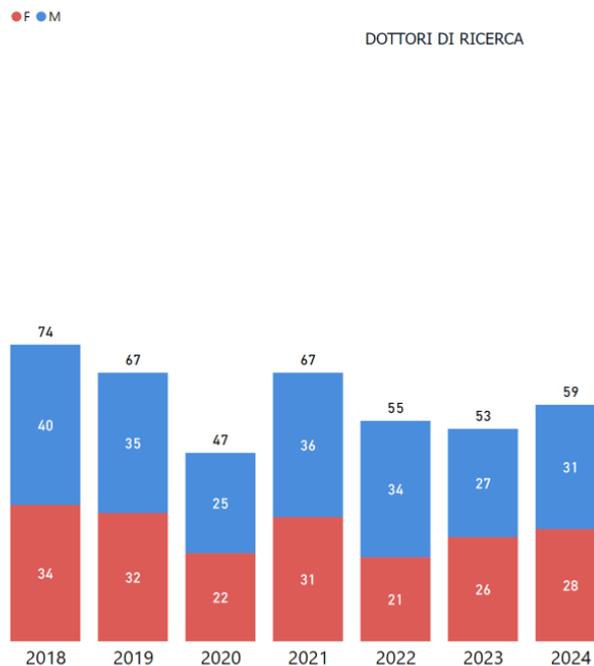
L'Università di Varese e Como **ha risultati superiori alla media nell'occupazione. L'83,8% dei laureati triennali** che non si sono iscritti a un corso di secondo livello a un anno dal conseguimento del titolo **ha un impiego**: la media nazionale è del 74,1% e quella lombarda è del 79%. Lo stipendio medio mensile netto è di 1.488 euro, superiore alla media italiana e lombarda, rispettivamente pari a 1.384 euro e 1.413 euro. Anche **il tasso di occupazione dei laureati magistrali rimane molto elevato**: a un anno dal conseguimento del titolo è dell'82,7%, con uno stacco netto rispetto alla media nazionale del 75,7% e uno stipendio medio di 1.650 euro, rispetto ai 1.432 euro della media nazionale e ai 1.489 euro della Lombardia. **A cinque anni dal conseguimento del titolo**, il livello di occupazione è ancora più alto: è del **91,7%**, con una retribuzione media mensile netta di 1.969 euro rispetto ai 1.768 euro della media nazionale.



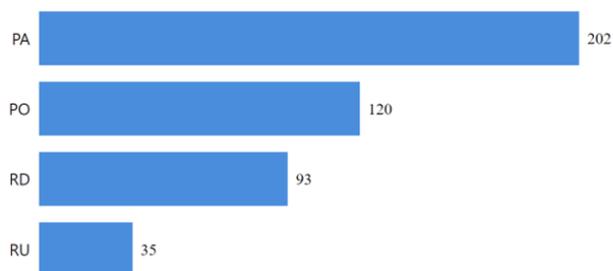
LAUREATE E LAUREATI



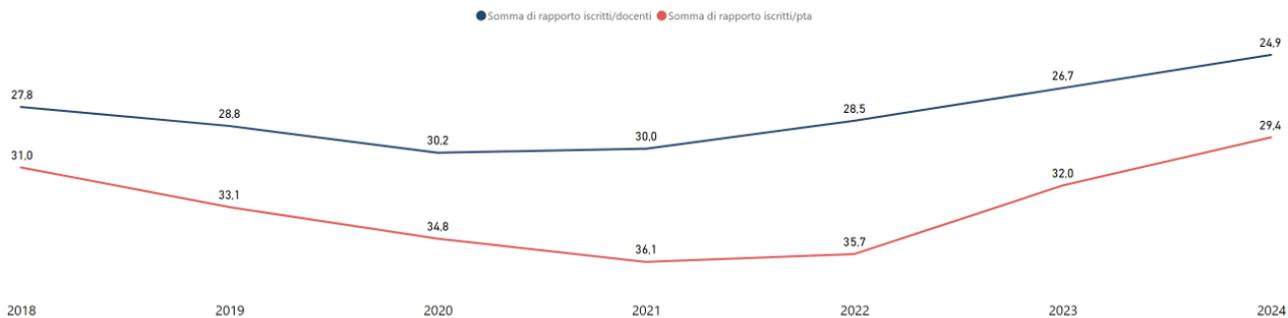
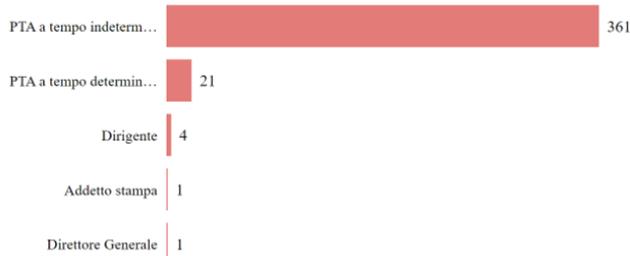
DOTTORI DI RICERCA



PERSONALE DOCENTE in servizio al 31/12/2024



PERSONALE TEC-AMM E BIBL. in servizio al 31/12/2024



(Fonte dati: USTAT MUR - rielaborazione Ufficio Programmazione e Sviluppo Organizzativo)

Le risorse economiche dell'Ateneo sono costituite principalmente dai finanziamenti percepiti, oltre ai ricavi derivanti dalla contribuzione studentesca, annualmente per varie finalità.



Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta il principale trasferimento del Ministero dell'Università e della Ricerca agli atenei per il finanziamento delle spese correnti. Con il decreto ministeriale 7 agosto 2024, n. 1170 sono stati stanziati al nostro ateneo € 57.881.971. In crescita la parte premiale del finanziamento, che si basa sulla valutazione delle politiche di reclutamento, della qualità della ricerca e degli indicatori di risultato. Il peso FFO dell'Insubria sul sistema continua a crescere, passando dallo 0,63% del 2018 allo 0,73% del 2024,

grazie soprattutto all'aumento della quota premiale e dell'intervento perequativo.



(Fonte dati: Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione)

Inoltre, nell'anno 2023 per la prima volta un dipartimento del nostro ateneo, il Dipartimento di Economia, è stato selezionato dal MUR tra i **Dipartimenti di Eccellenza**, con un'assegnazione totale quinquennale 2023-2027 di € 5.253.070 di cui 1.050.614 € di risorse annuali.

Alle assegnazioni del MUR si aggiungono, a titolo esemplificativo, i fondi del PNR, PNRR, fondi per i progetti di ricerca nazionali e internazionali, i contributi da enti pubblici e privati ecc... Per i dettagli sulla situazione economico-finanziaria si rimanda al [bilancio consuntivo](#) reperibile sul sito dell'ateneo.

Indicatori di sostenibilità

Indicatore	2022	2021	2020	limite
Indicatore spese di personale (IP)	59,81%	59,52%	59,20%	<80%
Indicatore sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	1,36%	1,37%	1,38%	>1%
Indicatore indebitamento (IDEB)	0,71%	0,74%	0,77%	<15%

Ranking

Università degli Studi dell'Insubria continua la sua presenza nei **ranking nazionali e internazionali**.



**World
University
Rankings 2025**



Times Higher Education
Impact Rankings 2024

I *ranking* sono graduatorie costruite da società, enti o centri di ricerca che mettono a confronto un ristretto gruppo di università del mondo.

Ogni *ranking* considera una serie specifica di parametri nella valutazione pesati in modo differente e attribuisce agli atenei un punteggio sintetico che ne determina la posizione nelle graduatorie finali, fornite globalmente a livello mondiale, per continente e per nazione di appartenenza dell'università.

Collocarsi nelle graduatorie dei *ranking* internazionali è un'opportunità per estendere la notorietà dell'Ateneo all'estero. Il posizionamento nei *ranking* è uno degli elementi che rientra sempre più spesso nella valutazione dei partner e rappresenta un elemento di attrattività per giovani talenti o scienziati di alto profilo.

Nel 2024 il nostro ateneo ha partecipato per la prima volta al [GreenMetric World Ranking](#). Si tratta di una delle classifiche più importanti al mondo che misura l'impegno delle università sui temi della sostenibilità e dell'impatto ambientale, collegati ai [17SDG dell'Agenda 2030](#) delle Nazioni Unite.



Posizionamento del nostro ateneo nei principali *ranking* internazionali nel periodo 2021-2024

Ranking	2024	2023	2022	2021
QS WUR Europe (UK)	465	474		
QS Sustainability	941-950	751-760		
THE WUR (UK)	601-800	601-800	501-600	401-500
THE YUR (UK)	144	101-150	82	119
THE Impact Rankings (UK)	601-800	401-600	401-600	
US News - Best Global university ranking (USA)	1060		966	954
NTU WUR (TAIWAN)	701-750	601-650	551-600	601-650
URAP WUR (TURKEY)	878	878	821	814
CWTS Leiden (NL) World – scientific impact	1162	1150	1137	1107
SCIMAGO Institutions Rankings (SPAIN) universities	1046	1113	443	461
SCIMAGO Research Rankings (SPAIN) universities	717	748	306	317
SCIMAGO Innovation Rankings (SPAIN) universities	2080	2715	244	245
SCIMAGO Societal Rankings (SPAIN) universities	1287	908	197	200
WEBOMETRICS (SPAIN)	1020	1028	1034	975
CWUR WUR (Emirati Arabi)	871	884	882	877
CWUR - Research Performance Rank	828	844	840	831
Nature Index Academic institutions - Table Europe	373	265	343	289
RUR WUR (Russia)	670	897		
MoslUR (Russia)	1751-2000	1751-2000	1651-1800	1501-1650
UniRank (Australia)	1961			
StudyAbroadAide (Corea del Sud) - World Ranking	939	799		
StudyAbroadAide (Corea del Sud) - Best Value Ranking	527	391		

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.



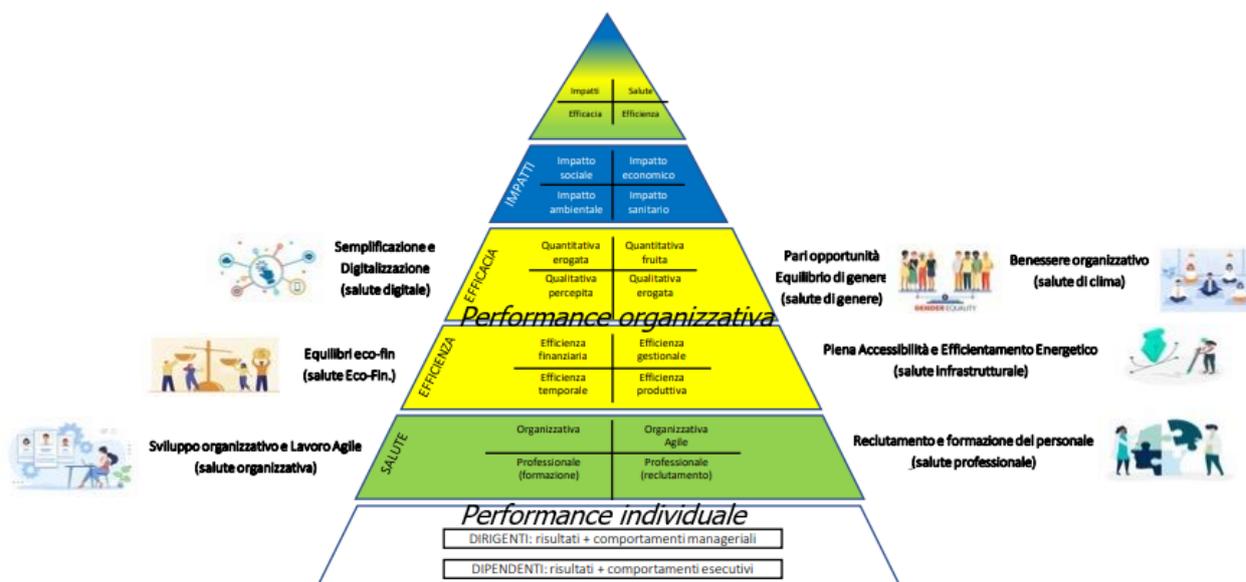
L’Ateneo persegue le sue missioni principali **Didattica, Ricerca, Terza missione e Trasferimento Tecnologico**, avendo come riferimento il benessere dei propri stakeholder interni ed esterni e della comunità nel suo insieme. Oggi si parla di creare Valore Pubblico, ossia aumentare il benessere degli 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 e impatto sociale (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 stakeholder interni ed esterni, dei cittadini e delle imprese*
- 2) *miglioramento del livello delle performance e contenimento del livello dei rischi*
- 3) *Conservazione del livello di salute delle risorse economico-finanziarie e umane.*

Il **Valore Pubblico** dell'Ateneo si crea facendo leva sul miglioramento della 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

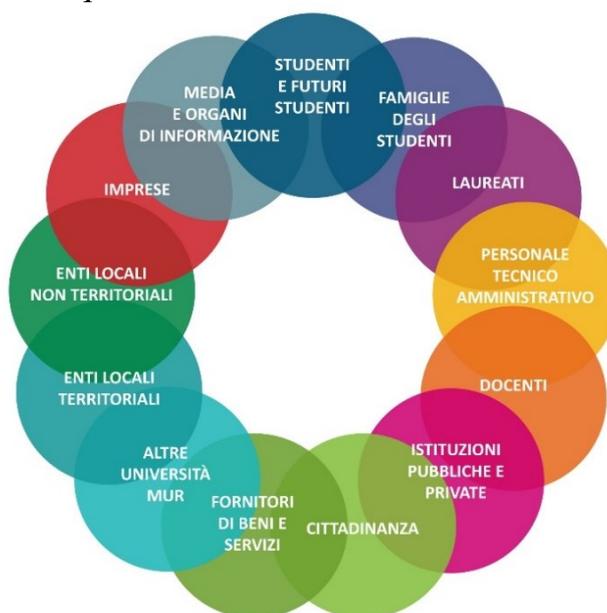
Figura 1 – La Piramide di Valore Pubblico



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

Gli obiettivi di valore pubblico dell'Università degli Studi dell'Insubria sono rappresentati dagli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa, oltre che dai macro-obiettivi strategici.

La pianificazione strategica

Il primo **Piano Strategico di Ateneo (PS)** 2019-2024 è stato adottato, a partire dal giugno 2019 ed è giunto alla conclusione nel 2024. Il Piano Strategico 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. 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 giugno 2024 costituisce il resoconto complessivo in merito allo stato di attuazione del Piano Strategico 2019-2024. [Il documento strategico e le successive relazioni](#) sono consultabili sul sito istituzionale. Il monitoraggio degli obiettivi strategici offre agli Organi apicali di Ateneo elementi utili sia per la valutazione dei risultati raggiunti, sia per la definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e per la conseguente pianificazione delle risorse finanziarie, umane e tecnico-organizzative utili per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico e per lo sviluppo prospettico dell'Ateneo.

In seguito alle elezioni del 2 luglio, con il DM n. 1164 del 7 agosto 2024, la prof.ssa Maria Pierro è stata nominata la Rettrice per il sessennio 2024-2030. Il mandato della Rettrice ha l'obiettivo di **favorire l'affermazione e lo sviluppo del nostro Ateneo**, proseguendo e valorizzando **il dialogo** con gli Enti, le Istituzioni locali e le Istituzioni nazionali, tenendo conto delle sollecitazioni e dei suggerimenti emersi dal confronto e dal dialogo continuo con tutte le componenti della Comunità Accademica. **Il rispetto**



delle persone e delle regole, la trasparenza, la chiarezza e la determinazione guideranno il suo operato. Il Piano Strategico 2024-2030 è in corso di costituzione, di conseguenza per la programmazione operativa 2025 e per la definizione del budget 2025-2027 si è ritenuto opportuno definire gli indirizzi strategici in stretta aderenza allo schema di decreto ministeriale “[Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026](#)”, tenuto conto di indirizzi strategici del MUR individuati [nell’Atto di indirizzo per l’anno 2025](#).

Ferme restando **le cinque priorità strategiche** individuate nel Piano Strategico 2019-2024, 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”:

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

nonché gli obiettivi strategici di lungo termine perseguiti nel sessennio rettorale 2019-2024:

- Miglioramento del posizionamento dell’Ateneo nei *ranking* nazionali e internazionali
- Rafforzamento dell’immagine, della reputazione e dell’internazionalizzazione dell’Ateneo
- Sviluppo del mutuo accrescimento dei saperi promuovendo progetti interdisciplinari e interdipartimentali
- Perseguimento degli obiettivi di sostenibilità rifacendosi a quelli indicati nell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite – [Uninsubria Sostenibile](#)

Con delibera 19 luglio 2024, n. 201 il Consiglio di Amministrazione ha approvato i seguenti **indirizzi strategici per la programmazione e la definizione del budget 2025-2027**:

- 1) **Promuovere l’innovazione della didattica** al fine di potenziare le competenze acquisite dagli studenti. L’innovazione delle metodologie didattiche si realizza anche grazie alle azioni promosse dal TLC (*Teaching and Learning Center*) per lo sviluppo di iniziative su competenze trasversali.
- 2) **Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività**, incentivando l’acquisizione di strumenti per la ricerca al fine dell’integrazione della ricerca nelle reti internazionali, sostenendo la progettualità dei docenti e dei ricercatori e l’acquisizione di finanziamenti competitivi di livello nazionale e internazionale, progredendo nello sviluppo di una ricerca di qualità, che possa costituire elemento distintivo del nostro Ateneo.
- 3) **Potenziare i servizi per gli studenti**, qualificando l’offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca e promuovendo interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità.
- 4) **Essere protagonisti di una dimensione internazionale**, favorendo esperienze di studio e di ricerca all’estero, l’integrazione della didattica e della ricerca nelle reti internazionali, l’attrazione di studenti e docenti internazionali.
- 5) **Valorizzare il personale dell’Ateneo**, valutando e valorizzando le competenze del personale tecnico-amministrativo, sviluppando le competenze del personale docente e tecnico-

amministrativo mediante formazione adeguata, promuovendo Welfare e Lavoro Agile ed implementando una politica attrattiva di reclutamento.

- 6) **Garantire un adeguato funzionamento** dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, anche grazie all'acquisizione di software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali, all'ammodernamento dell'attrezzatura di ricerca, alla alimentazione e valorizzazione di data base informativi strutturati ed aggiornati.
- 7) **Potenziare la Terza Missione dell'Ateneo e dei Dipartimenti, anche promuovendo la sostenibilità interna ed esterna.** In questo ambito rientra anche l'obiettivo di **favorire la valorizzazione della conoscenza**, sostenendo il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, anche attraverso un sistema di relazioni con il territorio locale, nazionale ed internazionale. Tale valorizzazione avviene anche con master ed altre iniziative di formazione post lauream innovative e capaci di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e all'obiettivo di creazione di valore per gli Stakeholder.
- 8) **Realizzare un ammodernamento ed un ampliamento delle infrastrutture**, al fine di migliorare ed aumentare gli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche) e gli spazi di lavoro, generando ricadute positive per gli Stakeholder interni ed esterni all'Ateneo e favorendo l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento, in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.
- 9) Proseguire nello **sviluppo dei processi e degli strumenti di pianificazione, rendicontazione, controllo e valutazione delle attività**, al fine di continuare a migliorare sia il collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e le previsioni di *budget*, sia la verifica dell'effettivo ed efficace utilizzo delle risorse nel perseguimento degli stessi obiettivi e nel rispetto di condizioni di equilibrio prospettico del bilancio e di virtuosità dell'Ateneo.

In coerenza con gli indirizzi strategici, con la delibera del Consiglio di Amministrazione 27 settembre 2025, n. 285 è stato approvato il documento di **Programmazione triennale 2024-2026**, identificando il seguente programma:

Innovazione della didattica e valorizzazione del personale dell'Università dell'Insubria

Programma	Obiettivo	Azione	Indicatore
Progetto di innovazione della didattica	<i>Innovare la didattica e ampliare l'accesso alla formazione universitaria</i>	Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio	A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali; Valore iniziale 831 Target 1000 Rif. temp: a.a. 2026/2027
		Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza	A_g – Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche; Valore iniziale 1/43 Target 3/44 Rif. Temp.: a.a 2026/2027
Progetto di valorizzazione del personale	<i>Valorizzare il personale delle</i>	Sviluppo delle competenze del personale docente, anche	E_f - Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio (*); Valore iniziale: 370/436 = 0.85



	<i>università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità</i>	in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co. 1, l.240/2010)	certificato dal Nucleo di Valutazione Target = 1 Rif. Temp.: anno solare 2026
		Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	E_1 – Proporzionalità personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus; Val. iniz.: 24/348 = 0,069 Rif. Temp. Unità di personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+ INDIRE 2021 Target = 0,1 Rif. Temp.: anno solare 2026

Strategia, innovazione, senso di appartenenza, inclusione, sostenibilità e rispetto, parole che hanno un ruolo fondamentale nella visione della **rettrice Maria Pierro**: «Siamo convinti che il compito primario del nostro ateneo sia la formazione delle future generazioni, con l'offerta di istruzione e competenze qualificate, frutto di una ricerca di eccellenza, i cui esiti devono essere messi a disposizione anche del territorio per promuoverne la crescita culturale, economica e sociale. Questi obiettivi richiedono un'accurata **pianificazione strategica, necessaria per imprimere un cambio di passo** e possono essere raggiunti non solo con l'impegno costante nella ricerca e nella didattica, ma anche mediante il confronto continuo con enti, imprese e istituzioni, nazionali e internazionali, favorendo così sia la produzione di nuove conoscenze, sia un dialogo costante e costruttivo che valorizzi la collaborazione tra pubblico e privato. In questo è fondamentale l'apporto dei nostri **delegati**, individuati per gli ambiti strategici prioritari, tenendo conto delle loro specifiche competenze professionali e relazionali».

Delegati della Rettrice

Sono **quattordici i delegati e le delegate** che faranno squadra con la nuova governance.

Edilizia, intelligenza artificiale e benessere psicologico sono le novità assolute tra le deleghe assegnate dalla rettrice, comunicate nella seduta del Senato Accademico del 19 novembre e presentate alla comunità accademica il 28 novembre 2024:

1. Prof.ssa Paola Biavaschi (DISUIT) - *Delegata all'Uguaglianza di Genere e alle pari opportunità*
2. Prof. Emanuele Boscolo (DIDEC) - *Delegato all'Edilizia e agli appalti*
3. Prof.ssa Camilla Callegari (DMC) - *Delegata alle politiche inerenti alla Disabilità e al benessere psicologico*
4. Prof.ssa Daniela Dalla Gasperina (DIMIT) - *Delegata alla Didattica e alla formazione*
5. Prof. Mauro Fasano (DISAT) - *Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza*
6. Prof. Giorgio Grasso (DIDEC) - *Delegato al Diritto allo studio e all'uguaglianza sostanziale*
7. Prof.ssa Rossella Locatelli (DIECO) - *Delegata al Bilancio e alla Pianificazione strategica di Ateneo*
8. Prof. Adriano Martinoli (DISTA) - *Delegato alla Sostenibilità, alle aree verdi ed all'efficiamento energetico. Mobility Manager*
9. Prof. Loredano Pollegioni (DBSV) - *Delegato alla Ricerca e all'Innovazione tecnologica*
10. Prof.ssa Barbara Pozzo (DIDEC) - *Delegata all'Internazionalizzazione*
11. Prof.ssa Tiziana Rubino (DBSV) - *Delegata per il Polo di Busto Arsizio*
12. Prof. Andrea Spiriti (DISUIT) - *Delegato alla promozione dei Beni culturali, Museali e Bibliotecari*
13. Prof. Davide Tosi (DISTA) - *Delegato all'Intelligenza Artificiale*
14. Prof. Andrea Uselli (DIECO) - *Delegato all'Orientamento e al Placement*



Gli obiettivi principali della nuova governance esplicitati dal prorettore Umberto Piarulli sono: «**Innovare la didattica**, sia con la creazione di **nuovi percorsi formativi** adeguati alle richieste del mondo del lavoro, sia con l'introduzione di nuove modalità di erogazione degli insegnamenti a supporto di quelle tradizionali, sia con la promozione di una maggiore **internazionalizzazione**; **promuovere la ricerca**, garantendo gli strumenti e le attrezzature adeguate; potenziare la terza missione (oggi **valorizzazione della conoscenza**); **dialogare costantemente con la componente studentesca** per comprenderne le necessità, emendare le criticità e rispondere alle loro richieste; sviluppare il dialogo con gli *stakeholder* nazionali e internazionali; accrescere la reputazione, la credibilità e l'immagine del nostro ateneo. Per raggiungere questi risultati è necessario lavorare con impegno e determinazione nel **rispetto delle regole e delle persone**, in sinergia con tutti gli organi di ateneo».

Considerato il contesto interno ed esterno di riferimento, tenuto conto degli esiti di questionari somministrati agli *stakeholder*, con il prossimo Piano Strategico sarà possibile definire specifici obiettivi strategici e di valore pubblico dell'Università degli Studi dell'Insubria.

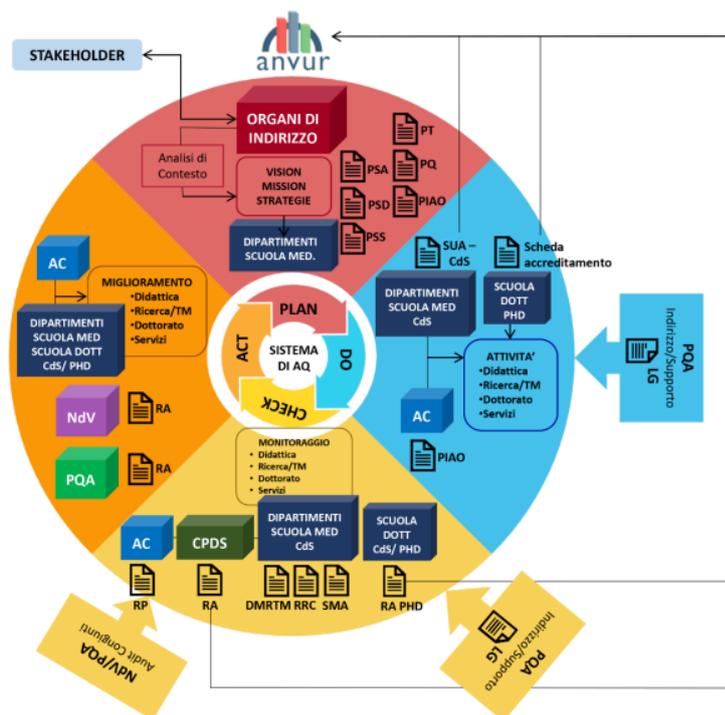


Qualità per un Ateneo è il grado con cui realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione al fine di:

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. Con la delibera del 24 maggio 2024, ottenuto il parere favorevole di Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il documento di "Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", aggiornato alla luce del nuovo modello di accreditamento AVA3, che comporterà un significativo impegno del PQA e dell'Ateneo nel suo complesso nell'implementazione e nella valutazione dell'efficace applicazione delle nuove procedure e dei nuovi processi di Assicurazione della Qualità.

Segue lo schema generale del Sistema di AQ dell'Università degli Studi dell'Insubria:



Legenda

- AC = Amministrazione Centrale
- CdS = Corso di Studi
- CPDS = Commissione Paritetica Docenti Studenti
- DMRTM = Documento Monitoraggio Ricerca e TM
- LG = Linee Guida
- NdV = Nucleo di Valutazione
- PIAO = Piano Integrato di Attività e Organizzazione
- PQ = Politiche per la Qualità
- PQA = Presidio della Qualità
- PS = Piano Strategico Ateneo
- PSD = Piano Strategico Dipartimentale
- PSS = Piano Strategico Scuola
- PT = Piano Triennale
- RA = Relazione Annuale
- RA PHD = Relazione Annuale dottorato
- RP = Relazione Performance
- RRC = Rapporto di Riesame Ciclico
- SUA - CdS = Scheda Unica Annuale Corso di Studio
- SMA = Scheda di Monitoraggio Annuale

La **Terza Missione**, oggi più correttamente definita **valorizzazione della conoscenza**, 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, culturale ed economico della società e del territorio.

Oggi, sotto il capitolo [terza missione](#), vengono annoverate tutte le attività di relazione con il territorio, racchiudibili in tre diverse dimensioni:

- *Trasferimento tecnologico e innovazione*
- *Formazione continua*
- *Coinvolgimento sociale*



UnInsubria e imprese	UnInsubria e società
Brevetti	Insieme da 25 anni
Contamination Lab	UnInsubria sostenibile
Spin off	La Notte dei Ricercatori
Placement	Piano Lauree Scientifiche
Progetto NODES	Stagione concertistica
	Cattedra UNESCO
	Insubria per l'Ucraina



UnInsubria nel territorio



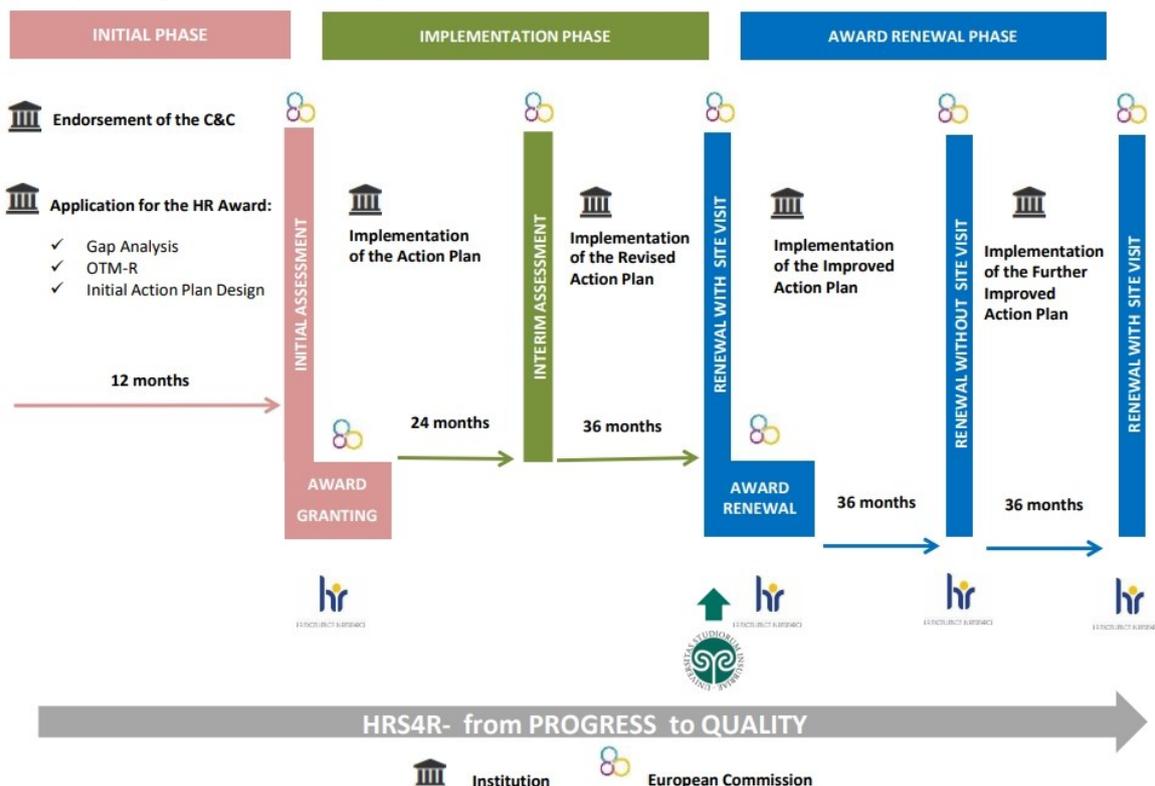
Piano Nazionale Lauree Scientifiche





HR EXCELLENCE IN RESEARCH

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.



Accessibilità, trasformazione digitale e semplificazione dei processi

Il portale dell'Università degli Studi dell'Insubria, riprogettato recentemente, ha fatto proprie le indicazioni della Legge 9 gennaio 2004, n. 4, adottando il sistema editoriale, o CMS (Content Management System), **open source Drupal**, che produce **pagine conformi alle indicazioni**. Il portale risponde anche ai requisiti tecnici indicati nell'Allegato A al Decreto Ministeriale del 20 marzo 2013, che ha aggiornato i requisiti di accessibilità per i siti Internet delle PA allineandoli al livello "AA" delle **WCAG 2.0 "Web Content Accessibility Guidelines"** del W3C, ed è compatibile con le raccomandazioni internazionali ISO. Grazie all'approccio **Mobile first** e all'implementazione della tecnologia **Responsive Web Design**, gli utenti avranno la possibilità di navigare in maniera facile e veloce indipendentemente dal dispositivo utilizzato. Gli ulteriori indicazioni e dati sull'accessibilità sono pubblicati sul sito istituzionale:

<https://archivio.uninsubria.it/accessibilit%C3%A0>

<https://archivio.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accessibilit%C3%A0-e-catalogo-dei-dati-metadati-e-banche-dati>

Con riferimento agli **obiettivi di accessibilità, digitalizzazione e semplificazione dei processi**, si evidenziano le seguenti azioni:

Accessibilità sito web di ateneo

L'Area Sistemi Informativi, in coerenza con le azioni per migliorare l'accessibilità degli strumenti di comunicazione di Ateneo, ha introdotto uno strumento per migliorare la fruizione dei siti istituzionali italiano e internazionale.

Questo strumento è rappresentato da un widget installato sul portale che si presenta come un bottone a forma di omino bianco stilizzato su sfondo blu di tutte le pagine dei due portali di Ateneo, quello in lingua italiana (www.uninsubria.it) e la versione internazionale (www.uninsubria.eu). Selezionando il bottone del widget l'utente pubblico può modificare la presentazione di tutte le pagine dei portali per adattarle ad eventuali bisogni specifici o disabilità. Ecco qualche esempio delle modifiche che si possono apportare per rendere più adatta la navigazione all'utente: ottimizzare il sito per utenti non vedenti (funzione "screen reader"), ottimizzare il sito per la navigazione per utenti con disabilità motoria (funzione "navigazione da tastiera") o per ottimizzare le pagine per persone con problemi cognitivi e/o di concentrazione.

Miglioramento servizi di connettività

Proseguono gli interventi per il miglioramento dell'infrastruttura tecnologica della rete wifi di Ateneo. Per agire sul valore di qualità percepita occorre produrre un innalzamento dell'indice di soddisfazione su una platea quanto più vasta possibile, intervenendo sia a livello di qualità effettiva sia a livello di contesto e di comunicazione.

Tra gli interventi:

- ✓ il monitoraggio del comportamento dell'infrastruttura sotto carico, in relazione al numero di dispositivi connessi contemporaneamente e al carico a cui sono sottoposte le singole antenne negli orari di maggior utilizzo, al fine di un ulteriore potenziamento dei dispositivi messi in campo e un'ottimizzazione delle posizioni delle antenne stesse.
- ✓ Un'opportuna campagna di sensibilizzazione e di supporto per migliorare la consapevolezza degli utenti in merito al tempestivo aggiornamento della password memorizzata per il wifi sui propri dispositivi dopo il cambio periodico della password dell'identità digitale di Ateneo, con lo scopo di contenere il più possibile la percezione di non disponibilità del servizio wifi.

Riorganizzazione del processo di attribuzione di identità digitale di Ateneo

L'implementazione di processi e strumenti finalizzati alla gestione delle identità digitali vuole perseguire alcuni obiettivi di efficientamento dei processi a beneficio dei fruitori di servizi digitali dell'Ateneo. L'obiettivo avrà uno sviluppo pluriennale, con attività nell'anno 2025 caratterizzate da analisi e progettazione e nel 2026 sviluppo, test e validazione.

Fase di Analisi

In primo luogo, l'attività prevede una fase di analisi degli attuali processi amministrativi per la gestione del ciclo di vita delle identità digitali di chi a vario titolo costituisce lo staff dell'Ateneo (Docenti, Ricercatori, Assegnisti di Ricerca, Borsisti, Cultori della materia, PTAB, etc.)

Parallelamente verrà condotta una ricognizione dei servizi digitali destinati allo staff al fine di definire delle chiare policy di assegnazione degli stessi a seconda della tipologia di utenza.

Una fase di raccolta dei desiderata sarà propedeutica alla definizione delle specifiche del nuovo sistema IDM e dei processi gestionali ad esso sottesi, tenendo conto degli esiti delle ricognizioni di cui sopra.

Fase di realizzazione

In questa fase verranno sviluppati gli strumenti tecnologici ed adeguati i processi amministrativi al fine di realizzare gli obiettivi prefissati in fase di analisi e progettazione.

Verrà quindi realizzato un prototipo grazie al quale effettuare i test funzionali necessari per validare la soluzione che successivamente potrà essere riversata nel contesto di produzione.

Risultati attesi

- maggiore tempestività nel rilascio delle identità digitali per lo staff dell'Ateneo
- rilascio 'd'ufficio' delle identità digitali senza che gli interessati debbano fare ulteriori richieste
- integrazione fra i sistemi gestionali dell'ambito risorse umane con i sistemi tecnologici di rilascio e gestione identità digitali
- tempestivo recepimento delle modifiche per eventi di carriera (cambio ruolo, aggiornamento scadenza contrattuale, etc)
- tempestiva disattivazione dei servizi alla cessazione del titolo giuridico (cessazione rapporto di lavoro, etc.)
- maggiore opponibilità a terzi delle identità digitali rilasciate dall'Ateneo in particolare nell'ottica delle federazioni (IDEM, EduGain, Eduroam)

Digitalizzazione del ciclo di vita dell'appalto pubblico

Nel corso del 2024, a seguito della progressiva entrata in vigore degli obblighi di digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dell'appalto pubblico previsti dal D.Lgs. 36/2023, l'Ateneo, per il tramite del Servizio Centrale di approvvigionamento di concerto con l'Area Servizi informativi, ha dato avvio alle attività propedeutiche all'implementazione e configurazione della piattaforma di approvvigionamento U-buy resa disponibile dal Consorzio Cineca nell'ambito dell'atto di adesione vigente fino al 31/12/2024.

L'Ateneo, da lungo periodo, utilizza piattaforme telematiche per la gestione della sola fase di affidamento.

Si tratta di piattaforme rese disponibili gratuitamente da Consip spa e da Aria spa, che, però, nel corso del 2024 hanno palesato alcuni limiti, tra i quali una generale difficoltà di adattamento di infrastrutture tecnologiche già esistenti alle novità introdotte dal nuovo Codice degli appalti, che ha comportato una reingegnerizzazione dei processi di approvazione e firma dei documenti di gara e contrattuali, con ricaduta sui tempi di esecuzione delle attività, e la difficoltà di accreditamento alle piattaforme per i fornitori esteri, con conseguenti limitazioni e ritardi nell'approvvigionamento di beni e servizi da parte dell'Ateneo, tenuto conto che l'Ateneo effettua acquisti sul mercato internazionale per un valore medio superiore a € 400.000,00 (calcolato sul triennio 2021-2023).

La piattaforma U-buy, attraverso una configurazione personalizzata dei ruoli degli utenti coinvolti, consentirà di adattare lo strumento alle esigenze e ai processi dell'Ateneo. Tramite l'integrazione con Titulus permetterà di efficientare il processo di generazione, scambio e conservazione della documentazione di ciascun appalto. Attraverso la gestione autonoma dell'elenco dei fornitori abilitati, potrà supportare l'operatività dei fornitori esteri su piattaforma certificata, garantendone quindi l'accesso nel sistema digitale degli appalti.

Nel corso del 2025 sarà inoltre valutata, in un'ottica di efficientamento dei processi e di progressiva digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dell'appalto, l'integrazione del modulo LFS: la componente U-buy dedicata alla fase di programmazione.

Videoportale integrato con la piattaforma E-learning di Ateneo

A maggio 2024, dopo una lunga valutazione delle soluzioni di mercato operata in accordo con il delegato per la Didattica ed innovazione tecnologica e con il Teaching e Learning Center di Ateneo, ASI ha acquisito una soluzione di videoportale integrato con la piattaforma E-learning di Ateneo. Questa soluzione aggiunge molte funzionalità avanzate rispetto alla semplice condivisione di video. Tra queste citiamo la gestione di flussi multipli (il docente può registrare più tracce audio/video e al discente queste vengono presentate sempre in sincrono e l'utente finale può decidere in autonomia cosa visualizzare), la trascrizione multilingua di tutti i contributi, comprese le slide, l'indicizzazione automatica delle trascrizioni e del riconoscimento testuale delle slide, la possibilità di aggiungere note dei docenti pubbliche o private, note degli studenti, la completa integrazione con la piattaforma E-learning di Ateneo Moodle per contestualizzare all'interno della pagina di un insegnamento i video delle lezioni corrette, gestendo il ciclo di vita del video in coerenza, la gestione delle licenze d'uso dei filmati prodotti con indicazione della licenza *creative commons* e l'applicazione di watermark di Ateneo.

Donazione apparecchiature a realtà del territorio

I calcolatori fissi che erano in dotazione al personale tecnico amministrativo prima dell'adozione dei portatili e i calcolatori fissi precedentemente presenti nei laboratori informatici e linguistici non sono più adatti ad un uso intensivo e complesso come può essere quello richiesto da un uso accademico. Per questo motivo i calcolatori vengono costantemente aggiornati. I dispositivi sostituiti sono comunque utilizzabili in altri contesti come scuole o associazioni no profit. Per questo ASI ha preso contatto con un'associazione no profit che opera sul territorio di Varese e Como e che si occupa di raccogliere e distribuire dispositivi donati a scuole o associazioni. I calcolatori obsoleti sono stati quindi completamente resettati secondo le indicazioni del DPO di Ateneo e sono in attesa di essere disinventariati; verranno poi consegnati a questa associazione per il riuso. Così facendo l'Ateneo contribuisce a non creare ulteriori rifiuti elettronici ma al contempo non deve affrontare la complessità della distribuzione sul territorio. Il numero dei calcolatori che verranno donati, comprensivi di monitor 22" lcd, è rilevante: 38 HP Prodesk 600 e 62 Lenovo Thinkcenter.

Miglioramento dotazione tecnologica aule didattiche

Sono in programma le acquisizioni di strumenti tecnologici per migliorare la dotazione delle aule didattiche. Nello specifico verranno acquistati dei microfoni digitali per migliorare l'indice STI (Speech Transmission Index - indice di trasmissione del parlato) andando ad intervenire sulla qualità dell'audio della lezione tenuta in presenza, laddove precedentemente altri interventi sono stati focalizzati a migliorare la didattica realizzata in remoto.

Verranno inoltre acquistate n. 40 tavolette grafiche di marca Wacom della serie Cintiq.

Dematerializzazione della gestione delle missioni di Ateneo – U-Web

La nuova piattaforma U-Web Missioni, avviata a novembre 2024, consente di gestire le missioni molto più rapidamente e digitalmente evitando passaggi di carta tra gli uffici perché dematerializza l'intero flusso

di gestione delle missioni di Ateneo interagendo direttamente con il modulo di gestione dell'organico (relativo alle diverse posizioni organizzative e ai relativi responsabili), con il modulo per la gestione della contabilità e con quello di gestione progetti (in particolare per le missioni che gravano su fondi di ricerca), gestendo la doppia autorizzazione ove necessaria.

La piattaforma consente all'utente di inserire autonomamente la propria richiesta di autorizzazione alla missione. Il responsabile riceve una notifica via e-mail e accedendo alla piattaforma può validare in pochi passaggi l'autorizzazione alla missione. Il richiedente riceve, sempre tramite posta elettronica, una notifica di avvenuta autorizzazione. Dopo aver effettuato la missione, il richiedente può caricare i giustificativi di spesa sulla piattaforma e ottenere il rimborso delle spese sostenute.

L'attuale normativa fiscale prevede la conservazione dei giustificativi di spesa in originale, nel momento in cui verrà realizzata l'integrazione di U-Web Missioni in Titulus questo non sarà più necessario.

La Legge Finanziaria 2025 (L. 207/2024) all'art. 1 comma 81 ha introdotto l'obbligo di tracciabilità delle spese di missione. In particolare, a decorrere dal 2025 la deduzione delle spese relative a prestazioni alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande e le spese per viaggio e trasporto, effettuati mediante autoservizi pubblici non di linea (tipicamente taxi e auto a noleggio), sarà ammessa solo se il pagamento avverrà con strumenti tracciabili. Questo sia nel caso le spese siano addebitate direttamente al committente, che nel caso siano rimborsate al proprio personale per le missioni effettuate, o siano rimborsate ai lavoratori autonomi che le hanno sostenute. La mancata osservanza di questa norma comporterà sia la perdita del diritto alla deduzione fiscale del relativo costo da parte dell'ente, che la tassazione in busta paga per il dipendente delle spese rimborsate che siano state pagate in contanti.

Uninsubria sostenibile



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, gli eventi e le iniziative d'Ateneo che abbracciano i [17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile](https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/uninsubria-sostenibile) <https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-societa/uninsubria-sostenibile>.

L'Università dell'Insubria è tra i sottoscrittori del [Protocollo Lombardo per lo Sviluppo Sostenibile](#) che coinvolge 53 istituzioni coordinate da Regione Lombardia e fa parte della [Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile](#) (RUS). Nel corso del 2024 è stato creato il gruppo di lavoro "Misurazione e politiche per la sostenibilità" con gli obiettivi di raccolta e sistematizzazione di dati e la costruzione di indicatori utili a misurare la sostenibilità e l'efficacia delle Politiche per la sostenibilità e necessari per partecipare annualmente ai sistemi di ranking internazionali e per predisporre piani di sostenibilità.



In particolare, nell'anno 2024 il gruppo di lavoro si è dedicato alla partecipazione dell'Ateneo nel GreenMetric ed altri sistemi di *ranking* internazionali focalizzati sulla sostenibilità; ha sperimentato gli indicatori per la sostenibilità proposti dal tavolo di lavoro RUS coordinato dalla Prof.ssa Elena Maggi. Infine, i dati raccolti hanno consentito di supportare la redazione del Piano Spostamenti Casa Lavoro-Università, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di novembre 2024 e la stima dell'impronta carbonica di Ateneo presentata al Consiglio di Amministrazione nel mese di dicembre, obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo 2019-2024.

Al fine di promuovere la **Mobilità Sostenibile** di tutta la comunità accademica, oltre a corsi, eventi, workshop 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

Mobilità, risparmio energetico ed energia

Con riferimento agli **obiettivi per la mobilità, il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia** per l'anno 2025, l'Ateneo ha pianificato le seguenti iniziative:

✓ Ambito Mobilità:

- Attuazione di azioni e misure previste nel PSCL (allegato Tabella misure PSCL-U)
- Redazione del Piano di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici (PMA), in continuità con la stima dell'impronta carbonica svolta nel 2024
- Aggiornamento del Piano Spostamento Casa Lavoro-Università (PCSL-U), come previsto dalla normativa
- Incentivazione della mobilità sostenibile: azioni di incentivazione della mobilità sostenibile per potenziare i servizi agli studenti e valorizzare il personale: TPL per personale e studenti, car pooling, biciclette, colonnine elettriche, ecc.
- Miglioramento accessibilità sedi universitarie: azioni di miglioramento del collegamento tra stazioni/centro città e sedi universitarie

✓ Ambito Energia, Acqua e Rifiuti

L'Ateneo aderendo alla convenzione CONSIP Facility Management 4 lotto III ha stanziato per i prossimi anni un investimento di € 9.600.000,00 per interventi di manutenzione straordinaria volti a mantenere in **efficienza** gli impianti garantendo **sicurezza, risparmio e attenzione all'ambiente**.

L'Ateneo ha avviato alcune iniziative in tema di energia che hanno già ridotto, o ridurranno a breve, i consumi e/o la spesa, gli effetti porteranno anche ad una maggiore sostenibilità dell'Ateneo. Di seguito si riportano quelle principali:

1. **Analisi e monitoraggio** dei consumi attraverso l'installazione di apparecchiature hardware e software sui quadri elettrici degli edifici, finalizzati 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. Messa in funzione 1° luglio 2023. Attività svolta nelle more della convezione CONSIP FM4.

2. **Centrale Frigorifera "Lanzavecchia"**, è prevista la sostituzione degli attuali generatori frigoriferi per una potenza di 1050kW con altri di nuova generazione ad altissima efficienza che comporterà una riduzione dei consumi del 25% e pari a 92t/a di CO2 in meno. Espletamento della procedura in corso.
3. **Fornitura e installazione di Pensiline Fotovoltaiche** – Emblematici Cariplo.
L'intervento prevede l'installazione di m2 1250 pensiline fotovoltaiche per una produzione stimata di circa 328.000 kWh paria al 10% del fabbisogno annuo.
Attività nello stato di progettazione e con pubblicazione degli atti di gara previsto entro dicembre 2024.
4. **Sistema BEMS** - Gli edifici sono responsabili del 30% delle emissioni nocive sul nostro Pianeta e del 40% dei consumi energetici; la gestione ottimale dell'edificio al fine di contenere i consumi energetici secondo quanto stabilito anche dalle nuove direttive europee entro il 2030 diventa cruciale e il BEMS è lo strumento più utile per monitorare in modo continuativo l'energia consumata e individuare eventuali eccessi di consumo per mantenere la performance energetica dell'impianto.
Lo scopo è di creare un sistema di supervisione centralizzato in grado di gestire, monitorare e analizzare tutti i dati raccolti e storicizzati provenienti da più edifici, o parte di essi, e che permetta quindi il totale interfacciamento in tempo reale da parte dell'operatore per controllare, monitorare e verificare eventuali anomalie di tutti gli impianti, da un'unica postazione.
5. **Padiglione ANTONINI – Intervento di efficientamento energetico**, volti a ridurre i consumi energetici, eliminando eventuali sprechi e ottimizzando l'uso dell'energia.
Attualmente è presente un impianto di riscaldamento a radiatori. L'impianto ad alta temperatura è derivato dal teleriscaldamento esistente tramite scambiatore di calore dedicato all'edificio. Le tubazioni di distribuzione dell'acqua corrono nel vespaio (accessibile) sotto l'edificio e a pavimento all'interno dei massetti del piano primo. A meno di alcuni locali, non è presente alcun impianto di condizionamento. L'edificio non è dotato di un impianto meccanico di rinnovo dell'aria interna. Con il progetto si prevede di sostituire integralmente l'intero impianto di riscaldamento a radiatori con un impianto di raffrescamento e riscaldamento mediante ventilconvettori. Il motore dei ventilconvettori sarà di tipo brushless e dotato di inverter. Sarà pertanto in grado di modulare in continuo la velocità di funzionamento in funzione delle esigenze dell'ambiente servito. In generale il sistema sarà in riscaldamento nella stagione invernale e in raffrescamento nella stagione estiva. Ciascun fancoil sarà dotato di proprio regolatore e sonda ambiente e sarà pertanto in grado di riscaldare o raffreddare l'ambiente in modo indipendentemente dagli altri fancoil. Sui circuiti di mandata caldo/freddo a servizio dei ventilconvettori sono previste valvole a due vie modulanti comandate dalla sonda di temperatura ambiente. La sonda di temperatura ambiente sarà cieca per le aule senza possibilità di 13 intervento da parte degli utenti mentre per gli uffici sarà dotata di potenziometro di ritaratura +/- 3°C rispetto al set- point impostato da sistema. Anche la commutazione stagionale sarà gestita in modo centralizzato dalla centrale. La regolazione comanderà anche il funzionamento dell'inverter del ventilatore in serie al comando della valvola. I fluidi caldi e freddi saranno distribuiti mediante nuovi circuiti in acciaio al carbonio opportunamente coibentati che correranno in generale all'interno del vespaio

sotto al piano terra e all'interno dei novi controsoffitto dei corridoi. Il fluido caldo sarà derivato dall'esistente sottocentrale termica collegata all'impianto di teleriscaldamento esistente. Per l'alimentazione del fluido freddo sarà installato un gruppo frigorifero dedicato all'edificio. Il nuovo gruppo frigorifero sarà condensato ad aria e potrà essere posizionato in prossimità della cabina di trasformazione posta all'esterno a nord del padiglione Antonini. I circuiti, per la circolazione dei fluidi, saranno dotati di coppie di pompe (in esecuzione gemellare o a basamento in funzione delle taglie), con pompa di riserva. Sia i regolatori dei ventilconvettori sia il gruppo frigorifero, le pompe di circolazione e la sottocentrale termica saranno gestiti e regolati da un nuovo impianto BMS.

Saranno sostituiti tutti i corpi illuminanti fluorescenti presenti nell'edificio, con analoghi con sorgente LED garantendo i livelli di illuminamento desiderati e rispettando le normative vigenti UNI 12464-1 etc. Anche l'illuminazione di sicurezza delle vie di esodo (corridoi e scale) sarà sostituita, vista la realizzazione del controsoffitto, e realizzata in conformità ai valori di illuminamento previsti dalla norma UNI 1838. L'intervento richiederà un investimento di 1.400.000 € + IVA.

Piena accessibilità, Pari opportunità ed equilibrio di genere



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.

Vengono erogati servizi e promosse iniziative atti a garantire pari opportunità nello studio e di trattamento, nonché a rimuovere condizioni e situazioni che possano rappresentare un ostacolo alla piena integrazione. Principali servizi erogati:

- accoglienza e orientamento
- tutorato inclusivo
- bandi borse di studio a favore della mobilità e inclusione
- servizi a favore di studenti con dislessia e disturbi dell'apprendimento
- testi in formato accessibile
- colloqui di fine percorso e orientamento al lavoro



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. A marzo 2024, il Ministero dell'Università e della ricerca ha riconosciuto alla Cattedra UNESCO il sigillo di merito, che costituisce un importante riconoscimento per il valore e l'impegno nel promuovere il dialogo interculturale, l'inclusione sociale e il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.



Con decreto rettorale 26 ottobre 2021, n. 942, la Prof.ssa **Barbara Pozzo** è stata designata delegata del Rettore in materia di **uguaglianza di genere e pari opportunità** fino al 31 ottobre 2024. 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 [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 è utile 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. A partire dal 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*.

Dal 19 novembre 2024 la prof.ssa **Paola Biavaschi** è stata nominata delegata all'**Uguaglianza di Genere e alle pari opportunità**. *“Viviamo in un'epoca in cui le conoscenze scientifiche, sociali e culturali ci stanno portando a riconoscere la complessità e la ricchezza dell'identità umana. Il riconoscimento della parità di genere, solido principio costituzionale, rappresenta un elemento fondamentale per il progresso umano, sociale ed economico della società. Tra i miei principali obiettivi: consolidare la rete di collaborazione tra l'ateneo e le istituzioni, gli enti e le associazioni del territorio che si occupano delle politiche di genere, del contrasto alla violenza di genere, della promozione di una cultura di uguaglianza e della concreta applicazione delle pari opportunità; coltivare una profonda sensibilità di genere all'interno del Piano Strategico di ateneo; coordinare le attività relative al Bilancio di Genere; favorire la creazione di un Osservatorio di genere avente ad oggetto il territorio insubre”*.

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.

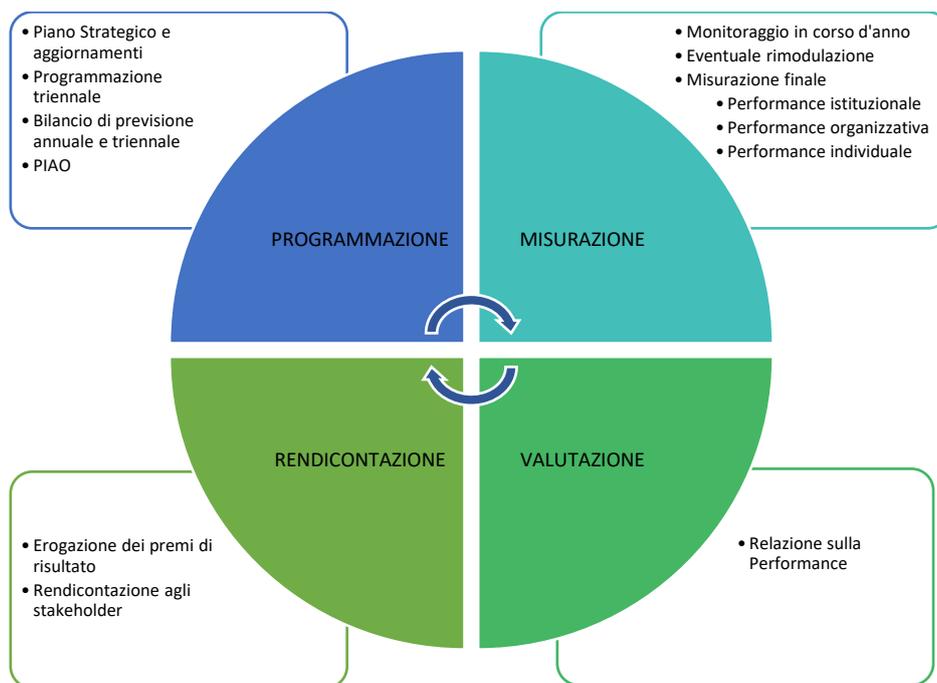
2.2.1 Il ciclo di gestione della performance

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. 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. 150/2009 così come aggiornato dal D. lgs. 2017/74, approvato con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2024, ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione (nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV) il 26 novembre 2024.



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

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



- definizione e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso;
- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- definizione della pianificazione operativa (sotto-sezione Performance del PIAO), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo, gestionale e individuale per le diverse strutture dell'Ateneo;
- pianificazione degli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi (sotto-sezione Sviluppo e formazione del PIAO).

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 intermedio degli obiettivi), che viene effettuata in una finestra temporale definita, a inizio luglio con riferimento al 30 giugno. 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 Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP) e sono nel seguito riportati per semplicità di lettura.

Tabella 2 – Fasi, attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo delle performance

Fasi	Attività	Tempi	Attori	Output
	Adozione Piano Strategico	Approvazione a inizio del mandato del Rettore/della Rettrice	Rettore/Rettrice, Prorettore, Delegati/e, Direttore Generale SA	Piano Strategico; aggiornamento annuale
	Aggiornamento annuale		CdA	
	Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre	Rettore/Rettrice Prorettore Delegati Direttore Generale Dirigenti	Delibera con indirizzi e linee programmatiche per il triennio



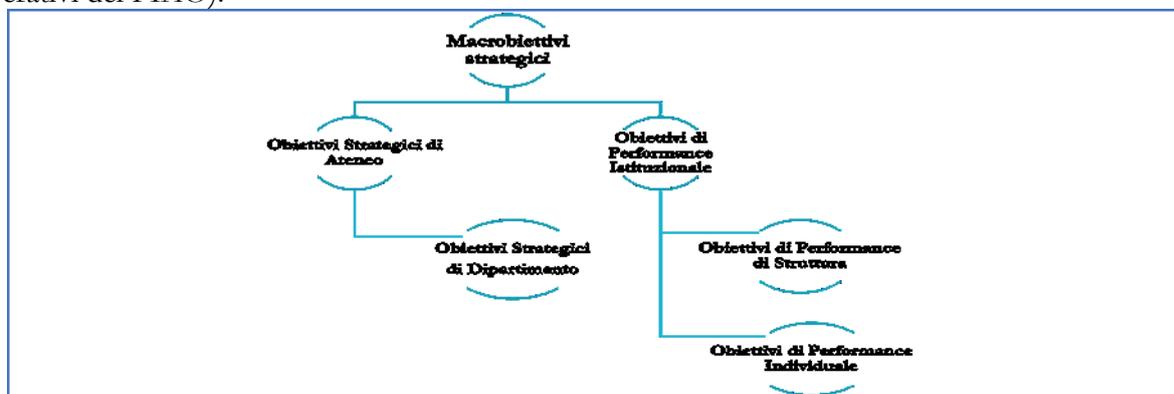
Programmazione		(anno n-1)	SA CdA	
	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti e dei Delegati	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati	Proposta degli obiettivi annuali dei Dipartimenti
	Formulazione proposte di budget (correlate alla definizione degli obiettivi)	Luglio-settembre (anno n-1)	Dipartimenti Delegati/e Dirigenti	Proposta budget con relazione illustrativa
	Negoziare 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
	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 • Segretari amministrativi (SAD) • Manager didattici per la qualità (MDQ) • Titolari di funzione specialistica	caricamento Obiettivi, KPI/Attività e Target
	Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	• CdA	SMVP aggiornato
	Approvazione Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e assegnazione obiettivi	Gennaio (anno n)	• CdA	PIAO Obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale

Misurazione	Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Luglio (anno n)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti • Responsabili servizi e uffici, Segretari amministrativi (SAD) • Manager didattici per la qualità (MDQ) • Titolari di funzione specialistica 	Monitoraggio ed eventuali proposte di rimodulazione
	Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio-marzo (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti • Responsabili di servizi e di uffici • Segretari amministrativi (SAD) • Manager didattici per la qualità (MDQ) • Titolari di funzione specialistica 	Rendicontazione degli obiettivi
	Autovalutazione	Gennaio-marzo (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Tutto il PTA 	Autovalutazione della scheda comportamenti
Valutazione	Valutazione comportamenti e raggiungimento degli obiettivi	Gennaio-marzo (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti • Responsabili servizi e uffici • Segretari amministrativi (SAD) • Manager didattici per la qualità (MDQ) • Titolari di funzione specialistica • Direttori di Dipartimento 	Valutazione prestazione
	Valutazione DG	Maggio-giugno (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Nucleo di Valutazione • Rettore/Rettrice • CdA 	Relazione DG; Proposta di valutazione del DG - NdV
	Elaborazione ed approvazione della Relazione sulla performance	Maggio-giugno (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio programmazione e sviluppo organizzativo • Direttore Generale • CdA 	Relazione sulla Performance
	Validazione della relazione	Giugno (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Nucleo di Valutazione 	Documento di validazione
Rendicontazione	Pubblicazione della relazione	Giugno-luglio (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio programmazione e sviluppo organizzativo 	Pubblicazione sul sito di ateneo e sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica
	Erogazione premi collegati alla performance	Luglio-dicembre (anno n+1)	<ul style="list-style-type: none"> • Area Risorse umane e finanziarie • Rappresentanza sindacale 	

2.2.2 Integrazione tra pianificazione strategica, performance e risorse finanziarie

L'Ateneo continua a promuovere il processo di 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 delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021 è stata approvata la revisione del processo di programmazione economico-finanziaria, ancorando tale processo al quadro strategico di riferimento e definendo un più efficiente ed efficace processo di budgeting. All'interno e nel rispetto della tempistica e dei ruoli assegnati dalla regolamentazione di Ateneo, il nuovo processo di budgeting risponde alle esigenze di integrazione tra documenti di programmazione e pianificazione e al contenimento di costi soggetti a limiti di spesa.

Il raccordo tra i documenti programmatici è visibile nella presenza del *cascading* degli obiettivi (dal livello Macro-obiettivo, al livello di Ateneo, al livello di Dipartimento e dove possibile al livello di obiettivi operativi del PIAO).



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 un obiettivo operativo e uno o più obiettivi di altre strutture/aree di livello più alto oppure ai macroobiettivi strategici, attraverso la funzione *cascading* di SPRINT.

Voce COAN (C) - Limite spesa: **INCLUSO**

CA.04.46.07.01.06 - Spese di viag

Vincolo

V02 - Compribile

Obiettivo SPRINT

MA-12-2024 - Migliorare il percors

Per il triennio 2025-2027, in continuità con quanto impostato negli esercizi precedenti, sono stati creati progetti PS specifici in U-Budget che raccolgono le risorse collegate a macro obiettivi strategici, allo scopo di garantire un sempre maggiore coordinamento tra pianificazione strategica e programmazione economico-finanziaria.

Le priorità strategiche definite dalla Governance, discendono dal Decreto Ministeriale n. 773 del 10 giugno 2024 "Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026". Sono coerenti con il programma elettorale per il sessennio 2024/2030 "**Insieme per l'Insubria che vogliamo. Trasparenza, Inclusione e Cambiamento**" presentato dalla Rettore Prof.ssa Maria Cristina Pierro e dal Prorettore Vicario Prof. Umberto Piarulli e dalle indicazioni della Governance. Di seguito il raccordo tra gli indirizzi strategici approvati dal Consiglio di amministrazione del 19 luglio 2024 e il macro obiettivo inserito negli applicativi UBUDGET e SPRINT



Indirizzi strategici approvati dal CDA del 19 luglio 2024	Macro-obiettivo presente negli applicativi UBudget e Sprint	Macroobiettivo
1. Promuovere l'innovazione della didattica al fine di potenziare le competenze acquisite dagli studenti. L'innovazione delle metodologie didattiche si realizza anche grazie alle azioni promosse dal TLC (Teaching and Learning Center) per lo sviluppo di iniziative su competenze trasversali.	MA-40-2025	Innovare la didattica universitaria
2. Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività , incentivando l'acquisizione di strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali, sostenendo la progettualità dei docenti e dei ricercatori e l'acquisizione di finanziamenti competitivi di livello nazionale e internazionale, progredendo nello sviluppo di una ricerca di qualità, che possa costituire elemento distintivo del nostro Ateneo.	MA-41-2025	Promuovere le reti di ricerca e valorizzare la competitività
3. Potenziare i servizi per gli studenti , qualificando l'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca e promuovendo interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità.	MA-42-2025	Potenziare i servizi per il benessere degli studenti
4. Essere protagonisti di una dimensione internazionale , favorendo esperienze di studio e di ricerca all'estero, l'integrazione della didattica e della ricerca nelle reti internazionali, l'attrazione di studenti e docenti internazionali.	MA-43-2025	Essere protagonisti di una dimensione internazionale
5. Valorizzare il personale dell'Ateneo , valutando e valorizzando le competenze del personale tecnico-amministrativo, sviluppando le competenze del personale docente e tecnico-amministrativo mediante formazione adeguata, promuovendo Welfare e Lavoro Agile ed implementando una politica attrattiva di reclutamento.	MA-44-2025	Valorizzare il personale delle università
6. Garantire un adeguato funzionamento dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, anche grazie all'acquisizione di <i>software</i> per la didattica a distanza e infrastrutture digitali, all'ammodernamento dell'attrezzatura di ricerca, alla alimentazione e valorizzazione di <i>data base</i> informativi strutturati ed aggiornati.	MA-45-2025	Garantire un adeguato funzionamento



<p>7. Potenziare la Terza Missione dell'Ateneo e dei Dipartimenti, anche promuovendo la sostenibilità interna ed esterna. In questo ambito rientra anche l'obiettivo di favorire la valorizzazione della conoscenza, sostenendo il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, anche attraverso un sistema di relazioni con il territorio locale, nazionale ed internazionale. Tale valorizzazione avviene anche con master ed altre iniziative di formazione <i>post lauream</i> innovative e capaci di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e all'obiettivo di creazione di valore per gli <i>Stakeholder</i>.</p>	MA-47-2025	Favorire la Valorizzazione della Conoscenza
<p>8. Potenziare la Terza Missione dell'Ateneo e dei Dipartimenti, anche promuovendo la sostenibilità interna ed esterna. In questo ambito rientra anche l'obiettivo di favorire la valorizzazione della conoscenza, sostenendo il trasferimento tecnologico e la valorizzazione della ricerca per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, anche attraverso un sistema di relazioni con il territorio locale, nazionale ed internazionale. Tale valorizzazione avviene anche con master ed altre iniziative di formazione <i>post lauream</i> innovative e capaci di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e all'obiettivo di creazione di valore per gli <i>Stakeholder</i>.</p>	MA-46-2025	Insubria Sostenibile
<p>9. Realizzare un ammodernamento ed un ampliamento delle infrastrutture, al fine di migliorare ed aumentare gli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche) e gli spazi di lavoro, generando ricadute positive per gli <i>Stakeholder</i> interni ed esterni all'Ateneo e favorendo l'integrazione dell'Ateneo sui territori di insediamento, in collaborazione con le altre istituzioni pubbliche e private.</p>	MA-48-2025	Ammodernamento e ampliamento edilizio
<p>10. Proseguire nello sviluppo dei processi e degli strumenti di pianificazione, rendicontazione, controllo e valutazione delle attività, al fine di continuare a migliorare sia il collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e le previsioni di <i>Budget</i>, sia la verifica dell'effettivo ed efficace utilizzo delle risorse nel perseguimento degli stessi obiettivi e nel rispetto di condizioni di equilibrio prospettico del bilancio e di virtuosità dell'Ateneo.</p>	MA-45-2025	Garantire un adeguato funzionamento

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

Breve descrizione del macro obiettivo	Somma di Budget 2025	% composizione
Adeguato funzionamento di tutte le strutture dell'ateneo	79.341.723,00 €	65,8%
Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti, riduzione della dispersione studentesca, TLC, attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza	18.777.488,00 €	15,6%



L'acquisizione di competenze per il mondo del lavoro, il trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze, il miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca	8.613.724,00 €	7,1%
Qualificazione dell'offerta formativa l'integrazione, il diritto allo studio e la disabilità	5.449.717,00 €	4,5%
Ammodernamento degli edifici esistenti	4.436.549,00 €	3,7%
Internazionalizzazione	1.941.619,00 €	1,6%
Favorire la Valorizzazione della Conoscenza	1.481.982,00 €	1,2%
Miglioramento dell'ecosistema della ricerca	405.000,00 €	0,3%
Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)	210.000,00 €	0,2%

(Fonte dati: Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione)

Le prospettive, necessarie per il ciclo della performance e per la definizione degli obiettivi organizzativi, strutturali e individuali per il personale tecnico amministrativo, che possono essere in parte associate agli ambiti o dimensioni analitiche, 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. 33/2013)
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 (Formazione)	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 (Green e sostenibilità)	obiettivi collegati a processi e attività in tema di sostenibilità (Agenda ONU 2030)

Di seguito la distribuzione delle risorse previste nel Budget 2025 per dimensione analitica/ambito:

Dimensione Analitica	Somma di Budget 2025	% composizione
Costi e Ricavi generali	82.772.580,00 €	68,6%
Formazione	24.935.605,00 €	20,7%
Green e sostenibilità	3.249.541,00 €	2,7%
Ricerca	9.521.076,00 €	7,9%
Terza missione	179.000,00 €	0,1%
Complessivo	120.657.802,00 €	100%

(Fonte dati: Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione)

Per facilitare la rappresentazione anche a livello di conto consuntivo dell'utilizzo delle risorse dedicate allo sviluppo del Piano Strategico, anche nell'esercizio 2025 saranno attivi alcuni progetti contabili dedicati. Questa ulteriore azione permetterà una puntuale rendicontazione delle risorse assegnate per specifici obiettivi strategici.

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

Tipo obiettivo	Descrizione
Consolidamento	obiettivi volti 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

Nell'applicativo Sprint vengono declinati gli Obiettivi Strategici e Operativi; nell'applicativo U-Budget, con l'individuazione dell'Obiettivo SPRINT, si effettua la pianificazione economica delle risorse previste a budget per il raggiungimento di tali obiettivi.

Fino ad oggi in U-Gov, il sistema di contabilità, non era presente un campo obiettivo nel budget. L'Ateneo ha utilizzato in questi anni la Dimensione Analitica (DIM_ANA), già utilizzata per mappare altre informazioni, e inoltre, nei dati oggetto di analisi non vengono prese in considerazione le variazioni di budget intervenute durante l'anno.

Al fine di poter gestire il monitoraggio contabile degli obiettivi, in U-Gov Contabilità è stata introdotta una nuova coordinata di contabilità analitica, che interessa le voci di COSTO di ESERCIZIO e di COSTO PLURIENNALE: la **coordinata OBIETTIVO**. Tale coordinata COAN interessa le voci di COSTO di ESERCIZIO e di COSTO PLURIENNALE è filtrabile in base alla Unità Analitica. Va definito in primis se con il parametro contabile obiettivo il controllo di disponibilità sulla coordinata obiettivo è informativo oppure obbligatorio.

Va inoltre effettuata la configurazione sul tipo di scritture:

- di gestione: scritture di Budget, di variazione
- di chiusura: riporto scritture anticipate, riporto degli scostamenti, riporto scostamenti, scritture di chiusura (Ammortamento, accantonamento e Risconto).

Si dovrà altresì prevedere una modifica alle configurazioni di ALLOCAZIONE COSTI: sia per il processo di contabilizzazione degli stipendi (allocazione stipendi) che delle tasse e rimborsi (Allocazione tasse), la nuova coordinata Obiettivo verrà gestita tramite la configurazione di un nuovo step e dei relativi criteri e driver nello scenario COAN.

Con Parametro Contabile OBIETTIVO obbligatorio, la reportistica delle stampe di contabilità analitica mostrerà anche le informazioni relative a Codice e Denominazione dell'Obiettivo, quali ad esempio:

- visualizzazione saldi estensioni contabili DG
- stampa disponibile voce analitica e Unità Analitica, che permette di monitorare e misurare i risultati conseguiti con indicatori quantitativi in termini di risorse finanziarie.

Voce COAN		CO.01.01.01.02.05										
SW prodotti per uso interno e tutelati dal diritto d'autore												
UA	Obiettivo	Previsione iniziale	Variazioni positive	Variazioni negative	Previsione definitiva	Scritture vincolo aperte	Scritture anticipate aperte	Scritture normali aperte	Scritture chiusura	Totale Scritture	Totale Scritture Autorizzazione	Disponibile
		(1)	(2)	(3)	(4) = (1) + (2) - (3)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9) = (5) + (6) + (7) + (8)	(10) = (5) + (6) + (7)	(11) = (4) - (10)
UA.00.008 - Dipartimento di Fisica	Prova1 - Supporto alle azioni di orientamento e tutorato in ingresso e in uscita, al fine di ridurre il rischio di abbandono	0,00	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00	1.220,00	0,00	0,00	1.220,00	1.220,00	-220,00
UA.00.008 - Dipartimento di Fisica	Prova10 - Qualificare l'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, con particolare attenzione alla formazione continua	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
Totale Costi		0,00	2.500,00	0,00	2.500,00	0,00	1.220,00	0,00	0,00	1.220,00	1.220,00	1.380,00

L'Ateneo nel corso del 2025 effettuerà l'attività di configurazione e valutazione ad essa connessa dell'inserimento della coordinata Obiettivo in U-gov Contabilità, al fine di poter implementare l'utilizzo nelle scritture gestionali a decorrere dal 1 gennaio 2026 come esercizio di Budget.



La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026. La riforma fa parte del percorso delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili delle pubbliche amministrazioni (International Public Sector Accounting Standards – IPSAS). Essa dà attuazione alla Direttiva 2011/85/UE del Consiglio, l'art. 3 richiede agli Stati Membri di dotarsi di sistemi contabili utili a generare dati fondati sul principio «Accrual» (competenza economica), per poter predisporre gli aggregati di contabilità nazionale secondo le regole del SEC (Sistema Europeo dei Conti Integrati), verificando a tal fine l'adeguatezza degli standard internazionali di contabilità già codificati per il settore pubblico (IPSAS).

Il sistema prevede una contabilità caratterizzata dalla presenza del Conto economico e dello Stato patrimoniale, in cui le transazioni sono imputate a bilancio con il criterio Accrual, in base ad appositi standard contabili.

Con Determina del Ragioniere Generale dello Stato 27 giugno 2024, n. 176775 sono stati formalmente recepiti: il Quadro Concettuale, i diciotto standard contabili ITAS e il Piano dei Conti multidimensionale.

Il 27 giugno 2024 è stata inoltre firmata la Convenzione n. 176832 tra la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (RGS) avente per oggetto la validazione e certificazione dei corsi multimediali costituenti il programma formativo di base previsto dal target M1C1-117.

Con Decreto-legge 9 agosto 2024, n. 113 sono state emanate le indicazioni per l'avvio nel 2025 della fase pilota della contabilità Accrual e per la formazione di base per le Amministrazioni pubbliche soggette alla riforma, tra cui le Università, per il raggiungimento della *milestone* M1C1-108, in particolare: gli adempimenti relativi all'elaborazione degli schemi di bilancio Accrual, con riferimento all'esercizio 2025 come fase preparatoria e propedeutica all'adozione, entro il secondo trimestre 2026 (*pilot phase*), del provvedimento legislativo che disciplinerà l'introduzione della riforma stessa a partire dal 2027 e il completamento della formazione di base per le amministrazioni assoggettate alla fase pilota.

Gli schemi che le amministrazioni soggette alla fase pilota dovranno elaborare devono essere coerenti con quelli disciplinati dallo standard contabile ITAS 1 - Composizione e schemi del bilancio di esercizio, e devono comprendere, almeno, il Conto Economico 2025 e lo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2025. Essi sono prodotti a soli fini di sperimentazione; non hanno, quindi, valore giuridico e sono aggiuntivi e non sostitutivi degli schemi di bilancio e di rendiconto che le amministrazioni producono in applicazione delle norme e dei regolamenti contabili vigenti, che restano in vigore per lo stesso anno. Le amministrazioni devono inoltre individuare le misure di carattere informatico per il recepimento della riforma, avviando una analisi degli interventi di adeguamento dei propri sistemi informativo-contabili.

Con Determina 26 novembre 2024, n. 259 è stato pubblicato l'elenco delle amministrazioni pubbliche assoggettate agli adempimenti della fase pilota, fra cui le Università tutte.

Con Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze approvato il 23 dicembre 2024 (emanato ai sensi dell'articolo 10, comma 11 del decreto-legge del 9 agosto 2024, n. 113 convertito, con modificazioni,



con la legge n. 143 del 7 ottobre 2024) sono fornite le istruzioni di natura procedurale e tecnico contabile in relazione:

- all'utilizzo dei modelli di raccordo fra il piano dei conti multidimensionale e le voci dei principali piani dei conti e modelli contabili vigenti (i modelli di raccordo sono adottati con determina del Ragioniere Generale dello Stato, previa approvazione del Comitato direttivo della Struttura di governance, di cui all'articolo 9, comma 14 del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233, e pubblicati, entro il 31 marzo 2025, nella sezione del sito Internet della RGS dedicata alla riforma 1.15 del PNRR (<https://accrual.rgs.mef.gov.it>);
- alle modalità di erogazione del primo ciclo di formazione di base;
- alle modalità di trasmissione telematica degli schemi di bilancio alla RGS.

È stato aperto e messo altresì a disposizione delle amministrazioni pubbliche il Portale della formazione di base sulla contabilità accrual. Nel Portale vengono pubblicati tutti i contenuti formativi e i corsi multimediali sul Quadro concettuale e sugli standard contabili (ITAS). Il Portale è lo strumento predisposto dalla Struttura di governance per consentire il raggiungimento dell'obiettivo previsto nel Target M1C1-117, relativo alla formazione del personale delle amministrazioni pubbliche, e rappresenta un importante ausilio in vista dell'introduzione del nuovo sistema di contabilità accrual (fase pilota dal 1° gennaio 2025 e adozione dal 1° gennaio 2027).

Pertanto, nell'esercizio 2025 verrà effettuata dal nostro Ateneo la valutazione per la riclassificazione degli schemi di Bilancio da adottare per il consuntivo 2025, entro il primo semestre 2026 (fase pilota) unitamente all'analisi di intervento di adeguamento del sistema informativo-contabile U-gov, in particolare dei riclassificati di bilancio.

Verrà altresì avviata la formazione sul Portale dedicato, con l'individuazione degli utenti e delle scadenze del corso, come riportato nel capitolo 3.5 e nell'allegato dei corsi di formazione.

2.2.3 Le tre dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono tre:

- 1.1 Performance istituzionale
- 1.2 Performance organizzativa
- 1.3 Performance individuale



Performance Istituzionale

La performance istituzionale riguarda i risultati dell'Ateneo nel suo complesso, ovvero rappresenta la capacità di Ateneo di creare, valorizzare e conservare il **Valore pubblico**. La valutazione della performance istituzionale è volta a misurare **la capacità dell'Ateneo di promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo** (ricerca, didattica, impatto sociale, sostenibilità) che sono state definite negli indirizzi strategici approvati dal cda nel mese di luglio 2024 e nella programmazione triennale 2024-2026 e **il suo posizionamento rispetto ai principali indicatori forniti da MUR e/o ANVUR**. 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. Tenendo in considerazione le 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.

Il set di indicatori scelti per misurare la performance istituzionale per il triennio 2025-2027 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) e rappresenta il contributo dei dipartimenti e delle aree al perseguimento degli obiettivi strategici e quindi della performance istituzionale e al miglioramento dei livelli di soddisfazione dei servizi erogati.

Il set di indicatori scelti per misurare la performance organizzativa dei Dipartimenti, e dell'Amministrazione centrale per il triennio 2025-2027 è dettagliato nell'Allegato 2.

Performance Individuale del PTA

La performance individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo in termini di obiettivi raggiunti, comportamenti agiti, conoscenze e capacità possedute.

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'ammmodernamento 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

La Performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti, dei comportamenti realizzati e di competenze tecniche e trasversali possedute da ogni individuo che opera, ovvero il contributo che offre al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Le dimensioni e relative percentuali a seconda dei ruoli organizzativi, che compongono la performance individuale sono:

- Performance **istituzionale**
- Performance **organizzativa**
- **i risultati**, riferiti agli obiettivi individuali e agli obiettivi di servizio/ufficio

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 allo stesso tempo l'organizzazione e il benessere lavorativo.

- **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 e all'apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'area/ufficio/servizio di afferenza.

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		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centr. Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio	Obiettivi individuali	Competenze trasversali	
Direttore Generale	30				50	20	
Dirigenti	10	20			50	20	



Figura professionale	Dimensioni					
	Performance istituzionale	Performance organizzativa		Obiettivi individuali, di servizio/ufficio		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centr. Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio	Obiettivi individuali	Competenze trasversali
Personale di area EP titolare di PO afferente all'AC		10		60		30
Personale di area EP o Funzionari (ex cat.D) titolare di PO - SAD			10	60		30
Personale di area EP con o senza FS					50	50
Personale di area Funzionari (ex cat.D) con PO afferente all'AC		20		30		50
Personale di area Funzionari o Collaborati (ex cat.D e C) con FS afferente all'AC (esclusi responsabili tecnici rifiuti speciali, sicurezza e autisti)		20			30	50
Personale di area Funzionari (ex cat.D) con PO afferente ai dipartimenti (MDQ)			20	30		50

Figura professionale	Dimensioni					
	Performance istituzionale	Performance organizzativa		Obiettivi individuali, di servizio/ufficio		Performance comportamentale
	Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Amm. Centr. Soddisfazione degli stakeholder	Indicatori di performance organizzativa Dipartimenti Soddisfazione degli stakeholder	Obiettivi di servizio/ufficio	Obiettivi individuali	Competenze trasversali
Personale di area Collaboratori o Funzionari (ex cat.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 2025 saranno assegnati con una successiva delibera del Consiglio di Amministrazione, in quanto il decreto di riorganizzazione di imminente approvazione prevede la rotazione dei dirigenti nelle aree dell'amministrazione centrale

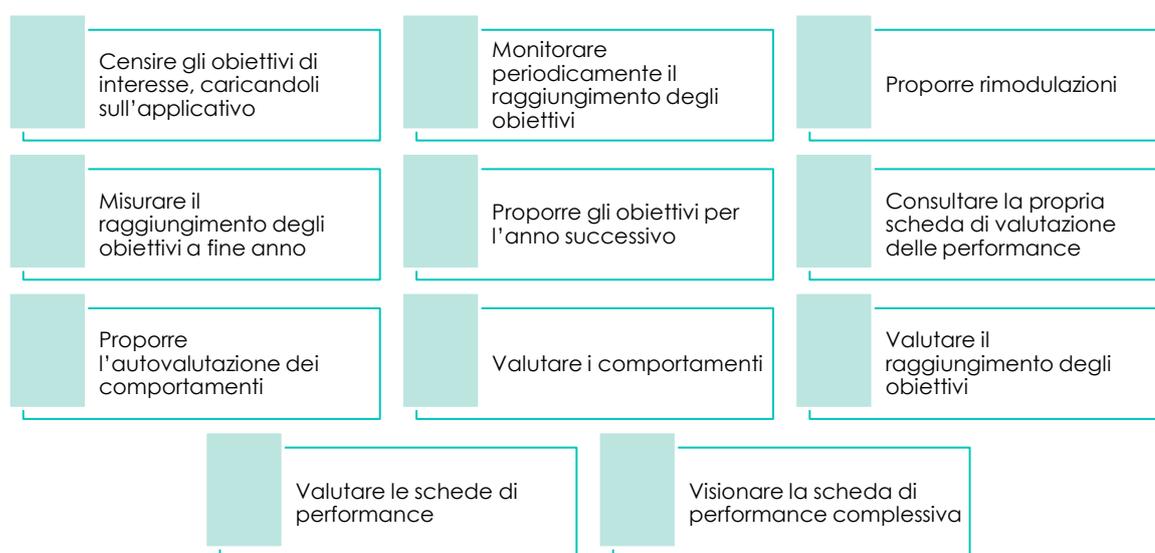
Per i dettagli sulla procedura e sui metodi di misurazione e valutazione della performance si rimanda al [Sistema di misurazione e valutazione della performance](#) 2025, pubblicato nella sezione amministrazione trasparente del sito di Ateneo.

L'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito nella legge 21 aprile 2023, n. 41 recante **Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni**, prevede che *«le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento. Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64».*

Il ciclo di performance dell'Università degli Studi dell'Insubria è integrato con la disposizione sopracitata, infatti, uno degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti è il rispetto del limite dell'indicatore di tempestività dei pagamenti. La dimensione performance organizzativa incide, con il peso differente, sulla performance complessiva di dirigenti, di personale di area elevata professionalità e funzionari, titolari di posizione organizzativa. Non si è ritenuto

necessario assegnare la riduzione dei tempi di pagamento dell'amministrazione quale obiettivo individuale ai singoli dirigenti.

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 – U-Web). 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:



I due moduli sono integrati con gli altri strumenti già in uso, come per esempio Hr-Suite Competenze, U-Web, U-Gov Organico, Csa, U-Budget ecc.

L'intero ciclo della performance è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, 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, contribuendo complessivamente alla creazione di **valore pubblico**.

In accordo con quanto previsto dal CCNL 2019-2021, 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 aree operatori, collaborati e funzionari, 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 un'ottica di miglioramento progressivo, si riconnette alle omologhe sezioni del PIAO 2022-2024, 2023-2025 e 2024-2026. 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 2024** del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) (Allegato n.3 a questo Piano), dall'altro gli **esiti del monitoraggio** sulla Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2024 (Allegato n.4 a questo Piano)

e gli **esiti del monitoraggio degli obiettivi di performance 2024** relativi all'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza. (Allegato n.5 a questo Piano).

Il **concetto di corruzione** sotteso a questa Sezione del PIAO, in conformità alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica (circolare n. 1/2013), abbraccia un'accezione più ampia della mera fattispecie penale comprendendo, 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 2025 saranno previsti obiettivi di performance delle Unità organizzative dell'Ateneo nella prospettiva specifica dell'anticorruzione e trasparenza.

2.3.2 Contesto

2.3.2.1 Contesto esterno

Con la pubblicazione, il 31 gennaio 2024, dell'edizione 2023 dell'**Indice di Percezione della Corruzione (CPI), Transparency International** ha, sostanzialmente, confermato il posizionamento dell'Italia per quanto riguarda il livello di corruzione percepita.

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).

Lo scorso anno, lo score raggiunto dal nostro Paese era di 56 punti, con un posizionamento al 41° posto su 180 Paesi scrutinati; nella edizione 2023, l'Italia con il medesimo punteggio (56), si colloca al 42° posto. Come osservato da *Transparency International Italia*: "*Il consolidamento del punteggio del nostro Paese nel CPI 2023 conferma l'Italia nel gruppo dei Paesi europei più impegnati sul fronte della trasparenza e del contrasto alla corruzione. Un risultato che è anche frutto dell'applicazione di alcune misure normative adottate in materia di whistleblowing e di appalti pubblici.*"

I redattori della ricerca sottolineano come, pur dando atto del miglioramento registrato negli ultimi vent'anni: "*In Italia, ad oggi, rimangono aperte alcune questioni che continuano ad incidere negativamente sulla capacità del nostro sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico. Dalle carenze normative che regolano il tema del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, alla mancanza di una disciplina in materia di lobbying ed alla recente sospensione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare gli sforzi dell'anticiclaggio.*"

Il 28 agosto 2024, inoltre, è stato pubblicato il **report del Quinto ciclo di valutazione curato dal Gruppo di Stati contro la corruzione (GRECO - Groupe d'États contre la corruption)**, organo per il contrasto alla corruzione istituito dal Consiglio d'Europa. Nel rapporto si specifica che l'Italia ha implementato il 77% delle raccomandazioni del primo e secondo ciclo di valutazione, il 75% delle raccomandazioni del terzo ciclo di valutazione e il 42% delle raccomandazioni del quarto ciclo di valutazione (quest'ultimo dato è parziale in quanto il relativo check era ancora in corso al momento della pubblicazione del report 2024).

In particolare, ai fini che qui ci interessano, la valutazione GRECO 2024 enuclea le seguenti raccomandazioni:

- a. con riferimento alle posizioni dirigenziali di alto livello, il Rapporto sottolinea come ci sia un ampio margine di miglioramento nella regolamentazione del conflitto di interessi;
- b. si rileva la necessità di adottare normative specifiche in tema di *lobbying*.

Come ogni anno, importanti spunti di riflessione relativamente ai temi del contrasto alla corruzione ed alla trasparenza sono forniti dalla **Relazione del Presidente dell'ANAC al Parlamento, presentata il 14 maggio 2024**. Il Presidente Giuseppe Busia ha richiamato ad una rigorosa vigilanza sulla catena degli affidamenti e dei sub-affidamenti perché: *“Quando non vi è una giustificazione legata a lavorazioni o funzioni particolari, nei subappalti a cascata a perdere qualcosa sono spesso sia i lavoratori, sia le imprese subappaltatrici, sia la stessa stazione appaltante. Sforzi ulteriori nel corretto dimensionamento degli affidamenti sono possibili e doverosi”*.

Nella Relazione in parola, viene rimarcata l'assenza di una normativa organica sulle lobby ovvero sulla trasparenza circa l'attività dei portatori di interesse, tematica rispetto alla quale potrebbe essere valutata la creazione di canali digitali, accessibili a tutti, attraverso i quali tanto le lobby più organizzate e strutturate, quanto quelle dotate di mezzi minori, potrebbero far pervenire le proprie proposte ed osservazioni. Nel sottolineare il sostanziale successo della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, il Presidente Busia ha rilevato come: *“Paradossalmente, abbiamo però anche assistito al ripetuto ricorso a deroghe e discipline parallele, spesso legate alla nomina di Commissari, contrariamente alla evidente necessità di garantire il consolidamento delle nuove regole, nel segno di una auspicabile stabilità normativa”*.

Sempre in tema di contratti pubblici, a fronte della previsione, contemplata nel Codice *“... che le stazioni appaltanti possano automatizzare le proprie procedure di acquisto attraverso blockchain e intelligenza artificiale, nell'ottica della realizzazione di più elevati standard di efficienza”*, si ponga *“...un delicatissimo problema di trasparenza algoritmica, legato alla conoscibilità delle motivazioni e dell'iter logico seguito per le decisioni pubbliche assunte con sistemi di intelligenza artificiale, alla loro giustiziabilità e, quindi, al rispetto di diritti costituzionalmente tutelati della persona”*.

È importante, inoltre, richiamare il **Capitolo sulla situazione dello Stato di diritto in Italia della Relazione sullo Stato di diritto 2024 della Commissione Europea** del 24 luglio 2024 nel quale si osserva come: *“...Nel complesso, per quanto riguarda le raccomandazioni formulate nella Relazione sullo Stato di diritto 2023, l'Italia ha compiuto:*

- *ulteriori progressi nel proseguimento degli sforzi volti a migliorare ulteriormente il livello di digitalizzazione nelle sedi penali e nelle procure;*
- *ulteriori progressi nell'adozione di norme complessive sui conflitti di interessi e nessun ulteriore progresso nell'adozione di disposizioni sul lobbying per l'istituzione di un registro operativo delle attività dei rappresentanti di interessi, compresa un'impronta legislativa;*
- *nessun ulteriore progresso nell'affrontare efficacemente e rapidamente 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;*

- *nessun ulteriore progresso nel 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;*
- *nessun ulteriore progresso nel proseguimento degli sforzi per costituire un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite”.*

La Relazione individua, poi, nelle seguenti “raccomandazioni” gli ambiti nei quali il nostro Paese dovrebbe concentrare l’attività di contrasto alla corruzione nel prossimo futuro:

“...si raccomanda all'Italia di:

- *proseguire gli sforzi volti a migliorare ulteriormente il livello di digitalizzazione nelle sedi penali e nelle procure;*
- *adottare le proposte legislative in sospeso sui conflitti di interessi e adottare norme complessive sul lobbying per l'istituzione di 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 del progetto di riforma sulla diffamazione e sulla protezione del segreto professionale e delle fonti giornalistiche, evitando ogni rischio di incidenza negativa sulla libertà di stampa e tenendo conto delle norme europee in materia di protezione dei giornalisti;*
- *provvedere affinché siano in vigore disposizioni o meccanismi che assicurino un finanziamento dei media del servizio pubblico adeguato all'adempimento della loro missione di servizio pubblico e per garantirne l'indipendenza;*
- *intensificare gli sforzi per costituire un'istituzione nazionale per i diritti umani tenendo conto dei principi di Parigi delle Nazioni Unite”.*

Ai fini di una disamina del contesto di riferimento, sotto lo specifico profilo del rischio corruttivo, merita richiamare l'**analisi svolta da Polis- Lombardia (Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia), nel “Rapporto Lombardia 2023 – Attrattività e sostenibilità”.**

Premesse alcune considerazioni sulle possibili modalità di rilevazione del fenomeno corruttivo, legate al numero di denunce e condanne, ma che rappresentano “*misure parziali della reale dimensione del fenomeno*”, il Rapporto osserva come: “.....per la Lombardia i numeri delle denunce pervenute alle autorità giudiziarie in riferimento a delitti di corruzione, peculato e malversazione - di differenti tipologie - raccolte da ISTAT, indicano la rottura del patto tra corruttore e corrotto e pertanto, risultano essere un dato rappresentativo della corruzione nella sua componente emersa. Negli ultimi cinque anni – dal 2017 al 2021 – si registra un tendenziale calo delle denunce, relativamente al territorio lombardo, in capo alla totalità delle fattispecie di delitto considerate (seppur si registri un incremento nel 2019, prima dell'evento pandemico)”.

I redattori osservano ulteriormente come: “Un’attività chiave per la riduzione degli episodi di corruzione è certamente la prevenzione, che in accordo al Piano Anticorruzione ANAC (2022), contribuisce a generare valore pubblico e orientare correttamente l’azione amministrativa. In tal senso, le analisi del contesto esterno ed interno sono attività utili a calibrare le misure di prevenzione della corruzione. L’analisi del contesto fornisce all’amministrazione informazioni per l’identificazione dei rischi corruttivi in relazione all’ambiente in cui essa opera – sebbene una delle caratteristiche principali della corruzione sia proprio la sua natura occulta. Pertanto, è possibile creare degli indicatori strumentali alla rilevazione delle situazioni meritevoli di attenzione e al monitoraggio di eventuali anomalie”.

TIPO DI DELITTO	2017	2018	2019	2020	2021
Peculato	43	46	65	32	21
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	0	1	0	1	6
Malversazione di erogazioni pubbliche	1	2	0	8	7
Concussione	13	5	4	4	1
Corruzione per l'esercizio della funzione	12	0	2	1	0
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	25	8	14	9	5
Corruzione in atti giudiziari	1	0	2	2	0
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	0	0	1	1	1
Istigazione alla corruzione	22	20	21	18	14

Fonte: elaborazione Polis-Lombardia su dati Istat.

Per quanto concerne il contesto di specifico insediamento dell'Ateneo, è possibile rilevare come, da informazioni trasmesse dalla **Prefettura di Varese** con nota in data 30 ottobre 2024 (ns. protocollo n. 122246), la statistica dei reati commessi sul territorio della **Provincia di Varese** nel periodo dal 2022 ad ottobre 2024 mostri, tra il 2022 e il 2023, un incremento dei reati del 7% ed una diminuzione nel corso del 2024.

Tra i reati, quelli maggiormente rilevanti sono: furti, danneggiamenti, truffe e frodi informatiche. La georeferenziazione evidenzia, inoltre, un maggior tasso di reati commessi nella parte sud della Provincia di Varese.

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*.

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) e all'Allegato n.6 con i **provvedimenti più significativi per l'anno 2024 in materia di Organizzazione**.

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

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 2024 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.

È stato, altresì, avviato un procedimento disciplinare per violazione del Codice di comportamento per una fattispecie, comunque, priva di rilevanza penale.

Per il 2024 era stato previsto uno specifico obiettivo di performance dedicato alla riscrittura del **Manuale di Controllo di gestione** per rappresentare l'evoluzione del Controllo di gestione dell'Ateneo e le differenti e molteplici attività svolte a tal fine, oltre che permettere di illustrare i principali strumenti del controllo antecedente, concomitante e susseguente. Nel corso del 2024 il Manuale è stato aggiornato e approvato con DDG del 16 dicembre 2024, n. 1405.

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 esterna del personale t/a** (trasferimenti verso altre amministrazioni) e Mobilità esterna del personale t/a (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.7 a questo Piano). La mappatura utilizzata ricomprende, in particolare, i processi riconducibili alle aree di rischio individuate nei precedenti PNA e richiamate nell'Allegato n. 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 derivati dall'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D. lgs. 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.

Nell'ambito degli acquisti è stata avviata una **reingegnerizzazione dei processi relativi alle procedure di acquisto di importo inferiore a € 40.000** che ha portato, già nel 2023 alla pubblicazione nella sezione Intranet dedicata di un documento riepilogativo del processo di acquisto, in cui sono sintetizzate fasi, piattaforme software di supporto e modalità di realizzazione di ciascuna attività del processo. Tale documento è stato oggetto di ulteriore revisione nel 2024 in seguito alla graduale operatività delle norme del Codice degli appalti in materia di digitalizzazione e al conseguente adeguamento delle piattaforme coinvolte nel ciclo di vita degli appalti.

In analogia, nel corso del 2024, è stato **reingegnerizzato il processo relativo alle procedure di acquisto di importo superiore a €40.000** che prevedono il ricorso alla centrale di approvvigionamento. In questo caso, trattandosi di attività trasversali a più strutture dell'Ateneo, gli esiti della riprogettazione delle attività e delle competenze sono confluiti nel nuovo regolamento di Ateneo per la disciplina dei procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture. Anche in questo caso è stato, inoltre, reso disponibile un documento analogo a quello adottato per le procedure di importo inferiore a € 40.000 per supportare i RUP nella fase di cambiamento.

Nel corso del 2025 sono previste ulteriori revisioni ai processi in conclusione della fase sperimentale e, a seguito dell'adozione da parte dell'Ateneo di una **nuova piattaforma di approvvigionamento**, saranno implementate le integrazioni con i programmi in uso (es. Titulus).

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

Il P.N.A 2019 - Allegato n. 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
- 3c) rilevazione dei dati e delle informazioni
- 3d) 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 "generali" 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 negli ultimi 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 personale t/a: 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 40.000,00 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, è stata revisionata la modulistica in materia di appalti e si è provveduto 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, è stata compiuta 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 40.000,00 condotti autonomamente dai Dipartimenti e dalle Aree dell'Amministrazione Centrale attraverso l'adozione di uno specifico regolamento per la disciplina dei procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture.

2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

L'Università degli Studi dell'Insubria, con delibera del Consiglio di Amministrazione 20 dicembre 2024, n. 375 ha nominato la dott.ssa Alessandra Bezzi, dirigente di seconda fascia dell'Ateneo, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e per la Trasparenza per il periodo 1° gennaio 2025 - 31 dicembre 2025.

La L. 190/2012 attribuisce alla figura del **RESPONSABILE (RPCT)** 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 debbano 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. 1/2013 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. 241/1990; 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. il Consiglio di Amministrazione in quanto organo di indirizzo politico
2. l'RPCT;
3. l'Ufficio Trasparenza e prevenzione della corruzione ha, tra le altre competenze/attività, 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 (OIV), rappresentato per l'Ateneo dal Nucleo di Valutazione (NdV);
7. il Collegio di Disciplina per i procedimenti disciplinari relativi al personale docente; l'Ufficio per i Provvedimenti Disciplinari (UPL2) per i procedimenti disciplinari relativi al personale tecnico-amministrativo; la Commissione di disciplina per i procedimenti relativi agli studenti.

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"*.

SOSTITUTO DELL'RPCT

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** anche per il 2025 vengono designati con il presente Piano e sono specificati nella tabella di cui all'Allegato n.8. Detti Referenti 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 2024, 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.

RPCT

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).

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 Commissione di disciplina per gli studenti.

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 11 ottobre 2022, n. 76464
- Schema PNA 2022-2024: osservazioni sugli istituti di particolare rilevanza.



Nel 2023 e 2024 il GLAT ha proseguito con l'attività di aggiornamento informativo e condivisione di temi di interesse comune. In particolare, lo scorso 11 ottobre 2024, presso l'Università Politecnica delle Marche, si è svolto l'evento "Trasparenza, Anticorruzione e Privacy" promosso dal GLAT; durante i lavori, i relatori hanno approfondito l'analisi di alcuni degli aspetti più rilevanti in materia di anticorruzione e trasparenza: appalti e "revolving doors", PNRR e *pantouflage*, codici di comportamento e novità in materia di *whistleblowing*.

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. 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 alla *social media policy*.

Accordo quadro

Come ricordato, dal 2020 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.

Nell'ambito delle attività del Tavolo Interuniversitario Statale Milano/Bicocca/Insubria è stato costituito un **Osservatorio della legalità** con la finalità di condividere esperienze e best practices tra gli Atenei e con altri attori istituzionali quali 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 sopra dette attività potrà essere realizzato anche attraverso la stipula di ulteriori atti attuativi rispetto al protocollo d'intesa iniziale.

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

Protocollo d'intesa tra l'Università e il Comando Regionale della Guardia di Finanza

Il 27 novembre 2024, l'Università degli Studi dell'Insubria di Varese e Como e il Comando Regionale Lombardia della Guardia di Finanza hanno sottoscritto un protocollo d'intesa volto a tutelare il diritto allo studio.

L'intesa si colloca tra le iniziative finalizzate a perseguire obiettivi di equità sociale, a tutela delle fasce sociali più deboli che per esercitare il diritto allo studio hanno effettiva necessità delle risorse pubbliche messe a disposizione dalla Regione, dallo Stato e dall'Unione Europea.

Il protocollo definisce le modalità di collaborazione tra le due Istituzioni, ciascuna nell'ambito delle proprie finalità, per rafforzare il sistema di prevenzione e contrasto delle irregolarità che potrebbero compromettere gli interessi economici e finanziari pubblici. In particolare, l'accordo si concentra sulle misure di sostegno agli studenti, come borse di studio e alloggi, per le quali è stato già completato l'iter di concessione da parte dell'Università.

Nel dettaglio, per il prossimo triennio, l'Università dell'Insubria si impegna a fornire alla Guardia di Finanza informazioni selezionate e qualificate, acquisite nell'ambito delle proprie funzioni, per prevenire e contrastare frodi, irregolarità e abusi di natura economico-finanziaria. Grazie a un efficace scambio informativo, i Reparti della Guardia di Finanza potranno disporre di dati e documenti puntuali, consentendo un controllo tempestivo sulla veridicità della documentazione presentata per l'ottenimento dei benefici pubblici e garantire che le risorse vengano destinate solo agli studenti che ne abbiano effettivamente diritto.

Obiettivo principale del protocollo è contrastare le frodi che ostacolano un accesso equo alle provvidenze pubbliche.

Audit Personale Incarichi extraistituzionali - 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 delibera 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 rettoriale 9 febbraio 2022, n. 106, entrato in vigore il 24 febbraio 2022
- Con DDG 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 Rettoriali 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 Rettoriali 6 ottobre 2023 n. 1042, n. 1043 e n. 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.

A novembre 2024 sono state nominate le commissioni per il triennio 2025-26-27:

- DDG 1305/2024 Commissione Servizio Ispettivo Personale tecnico amministrativo
- DR 1322/2024 Commissione Servizio Ispettivo Professori Ordinari
- DR 1323/2024 Commissione Servizio Ispettivo Professori Associati
- DR 1324/2024 Commissione Servizio Ispettivo Ricercatori

Al fine di garantire l'efficienza nella gestione degli adempimenti connessi alle verifiche ispettive per il 2024 è stata realizzata una check list ad uso ufficio per monitorare correttezza e completezza degli adempimenti formalizzata con nota 16 settembre 2024, n. 103528 (obiettivo di performance OST-225-2024).

Con riferimento alle attività di audit effettuate nell'anno 2024 (dichiarazioni 2023, redditi 2022), sul campione del 3% per ciascuna categoria di personale (personale tecnico amministrativo, professori ordinari, professori associati e ricercatori), come comunicato dal Rettore al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione nelle sedute del mese di settembre 2024, è stata riscontrata la regolarità delle seguenti pratiche analizzate:

- 10 su 10 personale tecnico amministrativo
- 4 su 4 ricercatori
- 5 su 6 professori associati (1 pratica è stata riesaminata e archiviata)
- 3 su 3 professori ordinari

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 a 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 apposito per le segnalazioni, conforme alle disposizioni di legge e in grado di garantire la riservatezza del segnalante. Il sistema informatizzato, che guida l'utente nei vari passaggi, garantisce la tutela della riservatezza e l'anonimato nel rispetto della legge: separa i dati identificativi del segnalante dal contenuto della segnalazione in modo che il contenuto sia visibile in modalità anonima; l'eventuale e successiva associazione all'identità del segnalante è utilizzata solo se ai fini dell'istruttoria è indispensabile conoscerla.
- La segnalazione dell'illecito, attraverso il sistema, viene inoltrata 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 Delibera 25 marzo 2022, n. 56, con cui sono stati approvati gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti per l'anno 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 nota 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 delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 giugno 2023, n. 161.

- ANAC ha aperto, fino al 9 dicembre 2024, la [consultazione pubblica online](#) sullo **schema di nuove Linee Guida in materia di whistleblowing** allo scopo di garantire un'applicazione uniforme ed efficace della normativa e supportare i soggetti tenuti a darne attuazione. Il nuovo schema integra e completa le Linee Guida approvate con la [delibera n. 311 del 12 luglio 2023](#) sulla protezione dei **whistleblower**, con cui l'Autorità ha fornito indicazioni sulla presentazione ad ANAC e sulla relativa gestione delle segnalazioni esterne, come previsto dal Decreto legislativo n. 24/2023 che ha recepito in Italia la direttiva (UE) 2019/1937 sulla protezione delle persone che segnalano violazioni.

Gli **ambiti** affrontati dalle nuove Linee Guida riguardano il canale interno di segnalazione, le modalità di effettuazione della segnalazione e le ipotesi sanzionatorie, il gestore e sua attività, i doveri di comportamento del personale dei soggetti sia del settore pubblico sia del settore privato, la formazione del personale, il ruolo di sostegno svolto dagli enti del Terzo settore.

<https://www.anticorruzione.it/en/-/news.07.11.24.lg.whistleblowing>

- Nel corso del 2024 sono pervenute tre segnalazioni sulla piattaforma di Ateneo dedicata alla denuncia di irregolarità (“piattaforma *whistleblowing*”), nessuna delle quali relativa a fenomeni di corruzione.

Pantouflage

Tra le misure di **prevenzione della corruzione**, particolare rilievo assume il **divieto di *pantouflage*** (alla francese) o revolving doors (all'inglese). Esso è il fenomeno del passaggio dei funzionari pubblici dal settore pubblico a quello privato, per sfruttare la loro posizione precedente presso il nuovo datore di lavoro. Il **divieto di *pantouflage*** agisce sulla fase successiva alla cessazione del rapporto di lavoro/consulenza con una pubblica amministrazione.

Si tratta di un'ipotesi di **incompatibilità** successiva che si affianca e si aggiunge ai meccanismi di “**inconferibilità**”, ossia i divieti temporanei di accesso ad una carica o ad un incarico, e di “**incompatibilità**”, ossia il divieto di cumulo di più cariche o incarichi, previsti dal D. lgs. 8 aprile 2013, n. 39. Tali misure hanno il comune fine di neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare l'imparzialità dell'azione amministrativa.

ANAC ha emanato le **Linee Guida**, aiutando così le Amministrazioni nell'applicazione del divieto. Con delibera 25 settembre 2024, n. 493, sono stati forniti indirizzi interpretativi e operativi sui profili sostanziali e sanzionatori riguardanti il **divieto di *pantouflage***. Ciò allo scopo di affinare le indicazioni già elaborate in passato, orientando ancor meglio le amministrazioni/enti nella individuazione di misure di **prevenzione del *pantouflage***. Le Linee Guida approvate sono da intendersi come integrative di quanto indicato già nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022.

Il Legislatore ha attribuito ad ANAC diverse competenze in materia di *pantouflage*: emanazione di pareri e l'esercizio di un potere regolatorio - [Regolamento sull'esercizio della funzione di vigilanza e sanzionatoria in materia di pantouflage](#) - ricavabile da una interpretazione sistematica delle norme di cui alla Legge 190/2012 e che consiste nella formulazione di indirizzi in materia anche mediante apposite Linee guida.

La giurisprudenza ha anche riconosciuto ad ANAC la **vigilanza e il conseguente potere sanzionatorio in materia**, come ricordato anche da ultimo nel [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#).

Alla luce di quanto sopra, ed al fine di dare piena attuazione alle previsioni normative ed alle indicazioni di ANAC, con la nota 4 novembre 2024, n. 123233 si sono fornite agli uffici dell'Ateneo le seguenti **indicazioni**:

- a. inserire nei **bandi di gara o negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici**, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione che l'operatore economico non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, in violazione dell'art. 53, comma 16-ter, del D.lgs. n. 165/2001. Al momento della sottoscrizione del contratto (o di atto analogo) il soggetto affidatario dovrà rendere la dichiarazione di cui sopra, resa ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000, oppure nella forma di apposito articolo inserito nello schema di contratto. – In relazione a queste indicazioni è stato ricordato ai Responsabili che la modulistica relativa alle procedure di acquisizione di lavori, servizi e forniture, in costante aggiornamento, è disponibile in intranet nella sezione strumenti > acquisti
- b. inserire nei **contratti di assunzione del personale tecnico amministrativo e dirigenziale**, anche a tempo determinato, e nei provvedimenti di assunzione del personale docente e ricercatore la clausola che preveda il divieto di prestare attività lavorativa per i tre anni successivi alla conclusione del rapporto, nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del soggetto - in relazione a queste indicazioni è stato fornito facsimile di modulistica;
- c. far sottoscrivere ai dipendenti, al momento della cessazione del contratto o dell'incarico, allo scopo di evitare contestazioni in merito alla conoscibilità della norma, una **dichiarazione** con cui si impegnano al **rispetto del divieto di pantouflage** - in relazione a queste indicazioni è stato fornito facsimile di modulistica;
- d. acquisire, da parte di soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'intestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali la **dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di pantouflage**;
- e. **effettuare verifiche** in via prioritaria nei confronti dell'ex dipendente che non abbia reso la dichiarazione d'impegno;
- f. **effettuare verifiche** d'ufficio che il dipendente abbia reso la dichiarazione di impegno;
- g. **effettuare verifiche** d'ufficio in caso di segnalazione/notizia circostanziata di violazione del divieto.

Nel corso del 2025 si procederà ad integrare il [Codice Etico, di Comportamento e norme per l'integrità nella ricerca dell'Università degli Studi dell'Insubria: testo unificato](#) con specifiche previsioni in materia di *pantouflage*.

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 Consigliera di Parità di Varese e di Como ed ove lo ritenga opportuno al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione, sull'attività svolta, suggerisce azioni positive, indica misure di prevenzione e propone iniziative di formazione ed informazione nella materia oggetto del codice di comportamento per la prevenzione e la tutela delle molestie morali e sessuali nell'ambiente di studio e di lavoro di Ateneo.
- d. segnala al Rettore e/o al Direttore Generale anche gli episodi di denunce rivelatesi, a seguito dell'istruttoria, palesemente false e/o mendaci, affinché possano essere realizzati 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.

Audit Progetti ricerca

Con DR 6 luglio 2022, n. 624 l'Ateneo si era dotato di un Gruppo di lavoro di coordinamento delle attività relative ai finanziamenti PNRR.

Per quanto riguarda l'audit dei progetti finanziati con fondi PNRR, nel 2024 l'Ateneo, con DDG 15 maggio 2024, n. 505, ha, inoltre, istituito l'Autorità di Audit inerente ai Progetti ricerca PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022 in sostituzione del Gruppo di audit ex DDG 549/2014.

Rotazione del personale

La rotazione c.d. "ordinaria" del personale, all'interno delle pubbliche amministrazioni, nasce quale misura organizzativa e preventiva nelle aree a più elevato rischio di corruzione; infatti, è stata introdotta dall'art. 1, co. 5, lett. b) della l. 190/2012.

La rotazione rappresenta inoltre un potente ed efficace mezzo per incrementare efficienza e produttività, limitando il consolidarsi di relazioni conseguenti alla permanenza, per lungo tempo, nel medesimo ruolo nonché permettere di beneficiare del contributo offerto da una diversa visuale o capacità di organizzare le attività lavorative. Ancora, agevola lo sviluppo delle competenze sia tecniche sia trasversali del personale che riveste una posizione dirigenziale o organizzativa.

Tenendo conto di queste finalità l'ambito soggettivo dell'istituto della rotazione è riferito a tutti i pubblici dipendenti, sia dirigenti che non dirigenti.

Per i **dirigenti**, in particolare per coloro che operano, tra l'altro, nelle **aree a più elevato rischio corruttivo**, l'istituto della rotazione dovrebbe rappresentare una prassi "fisiologica"; per analogia, la rotazione è applicabile anche ai titolari di posizione organizzativa, specie negli Atenei, come l'Insubria, con un numero limitato di dirigenti.

La rotazione, pertanto, può e deve essere utilizzata *in primis* per **contrastare il rischio della corruzione e di conflitto di interessi** e, in subordine, armonizzandosi con i Piani strategici, integrati e organizzativi, per rendere più performante l'intera macchina amministrativa, migliorando altresì il benessere organizzativo e lavorativo, fondamentale per lo sviluppo del *core business* di Ateneo.

I vincoli da considerare nell'attuazione della rotazione sono sia soggettivi che oggettivi:

- Costituiscono vincoli di natura soggettiva i diritti individuali dei dipendenti, ad esempio il permesso di assistere un familiare con disabilità o con figli minori.
- I vincoli di natura oggettiva sono invece connessi all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa, in particolare per lo svolgimento di attività specifiche, con elevato contenuto tecnico o di infungibilità.

Nel caso in cui si tratti di **categorie professionali omogenee** non trova applicazione il **concetto di infungibilità**. L'infungibilità delle professionalità riguarda, infatti, il possesso di una determinata competenza e di una specifica qualifica professionale necessarie per poter prestare la propria attività lavorativa; di norma è previsto quando è direttamente correlato al possesso di un'**abilitazione professionale e all'iscrizione nel relativo albo**.

Per quanto riguarda più specificamente la **dirigenza** ai fini dell'applicazione delle misure di rotazione, occorre procedere a una valutazione di merito e in concreto rispetto alla tipologia di incarico dirigenziale, distinguendo quelli di **natura strettamente tecnica da quelli di natura amministrativa**. Solo i primi, infatti, connotati da specifiche professionalità, non essendo sostituibili con altra professionalità presente nell'ambito della medesima organizzazione, sono da ritenersi infungibili e pertanto non possono essere sottoposti alla rotazione.

Resta comunque fermo come uno dei criteri rilevanti, ai fini dell'applicazione della misura, sia una valutazione delle attitudini e delle capacità professionali del singolo che l'amministrazione, di volta in volta, dovrà procedere ad operare.

In un'ottica di efficace coordinamento fra quanto previsto nelle linee d'azione declinate nel Piano Strategico, nel PIAO e in coerenza con quanto definito nel Piano delle Performance e relativo Sistema di Misura, tenuto conto dei principi che devono guidare l'azione amministrativa di cui alla L 241/1990 e s.mi, la rotazione, oltre a rappresentare un'**efficace misura di mitigazione del rischio corruttivo**, può e deve essere utilizzata come **leva per il miglioramento delle performance** dell'amministrazione nel suo complesso così come delle singole strutture o dei singoli dipendenti.

In **prima applicazione**, a decorrere dall'anno **2025**, l'Ateneo, anche alla luce della scarsità delle risorse finanziarie previste per i prossimi anni, intende utilizzare lo **strumento della rotazione, misura di mitigazione del rischio corruttivo del soggetto apicale**, anche come **leva di miglioramento** e procedere a una revisione dell'intero assetto organizzativo.

Si sottolinea il ruolo fondamentale rivestito dalla **formazione** per consentire l'acquisizione delle competenze professionali e trasversali necessarie per ricoprire le nuove posizioni tenuto conto che **l'impatto della rotazione ha effetti sull'intera struttura organizzativa**. Seguendo le direttive di ANAC, la rotazione verrà quindi programmata secondo un **criterio di gradualità** così da mitigare gli eventuali rallentamenti nell'attività ordinaria durante la necessaria fase di consolidamento delle nuove competenze.

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 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.

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 Delibera 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, recante: “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 tenure 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 L. 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 ricusazione.

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 *U-Web missioni***
2. **revisione del processo di attribuzione incarichi di lavoro autonomo per il personale t/a**
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 utile ricordare che, attualmente, il Servizio Centrale di Approvvigionamento è deputato agli acquisti di valore superiore ad € 40.000,00 mentre la competenza per gli acquisti inferiori a tale soglia è posta in capo ai Dipartimenti ed alle Aree ed agli Uffici dell'Amministrazione Centrale direttamente interessati, 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) il Dott. Marco Cavallotti Dirigente ad interim dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali, 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 20 dicembre 2024, n. 384, l'Ateneo si è dotato del **programma degli acquisti di beni e servizi per il triennio 2025/2027 e del programma dei lavori pubblici per il triennio 2025/2027 e relativo elenco annuale 2025.**

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'*.



In particolare, con la rilevazione 2024 è stato chiesto a ciascuna area/dipartimento di indicare il proprio fabbisogno per i seguenti accordi quadro, individuati sulla base dei volumi storici di acquisto, che si avvieranno nel corso del 2025 in maniera accorpata con riferimento a tutte le strutture dell'Ateneo:

- Fornitura di cancelleria (accordo quadro già in corso: fabbisogno dal 2026)
- Fornitura di stampati tipografici
- Impaginazione e stampa volumi (editoria)
- Servizi di elaborazione grafica
- Servizi di catering
- Fornitura di materiale di laboratorio: reagenti chimici
- Fornitura di materiale di laboratorio: reagenti biologici
- Fornitura di materiale di laboratorio: vetreria, plasticheria, materiale vario
- Fornitura di materiale promozionale istituzionale

Con riferimento alla necessità di verificare l'effettiva capacità programmatoria e il rispetto della programmazione adottata, 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). Il monitoraggio per l'anno 2024 ha evidenziato una positiva diminuzione degli interventi modificativi alla programmazione, ma, allo stesso tempo, una persistente difficoltà al rispetto delle previsioni temporali stimate per l'avvio delle procedure, in alcuni casi tale da comportare la riproposizione del medesimo intervento nelle programmazioni successive.

Anche per l'anno 2025, il servizio Centrale di approvvigionamento condividerà semestralmente con l'RPCT e l'Ufficio 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 oltre all'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, sono stati avviati dei monitoraggi periodici al fine di porre all'attenzione delle strutture il rispetto delle tempistiche da loro stimate ed è stato reso disponibile nella sezione Intranet dedicata alle procedure di acquisto il cronoprogramma delle procedure programmate con aggiornamento periodico delle fasi di realizzazione.

Si prevede, quindi, di proseguire nel 2025 con gli strumenti di monitoraggio adottati per l'anno 2024, oltre che prevedere una stretta correlazione di alcuni interventi considerati critici o di particolare interesse con il Piano di cui alla sezione 2.2.

In considerazione delle previsioni del nuovo codice degli appalti, innovative per certi aspetti, rispetto alla previgente normativa, sono stati aggiornati i modelli a disposizione delle strutture e dei rispettivi RUP sia per consentire di procedere in autonomia agli affidamenti di competenza di ciascuna struttura, sia per le procedure mediate dalla Centrale di approvvigionamento. L'aggiornamento è una prassi consolidata in capo alla 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, attraverso 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 2025 l'attività di formazione sarà implementata e maggiormente dedicata alle novità del decreto legislativo D. lgs. 36/2023, in vista anche della probabile entrata in vigore di un decreto correttivo al codice, il cui testo bollinato è già stato approvato in Consiglio dei Ministri.

L'Ateneo ha adottato la prassi per tutti i RUP, con natura di obbligo in caso di acquisti di valore superiore ad € 40.000,00, di predisporre per tutte le procedure per l'acquisizione e la concessione di lavori, forniture e servizi 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 rientrino 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 delle ditte da parte del RUP, ovvero motivazione della eventuale deroga, ricorso all'avviso di indagine di mercato, ecc...).

In aderenza alle indicazioni di cui al “Vademecum informativo per gli affidamenti diretti di lavori di importo inferiore a 150.000,00 euro, e di forniture e servizi di importo inferiore a 140.000 euro” approvato dal Consiglio dell'ANAC, nell'adunanza del 30 luglio 2024, è stata resa obbligatoria la redazione di una relazione progettuale semplificata anche per interventi di importo inferiore a € 40.000,00. Di tale previsione è stata data evidenza nella modulistica a supporto dei RUP.

Il Servizio Centrale di Approvvigionamento ha predisposto il testo del regolamento per la disciplina dei procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture individuando, in particolare, i criteri per l'attuazione del principio di rotazione nel sottosoglia e le modalità di esecuzione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive presentate dagli operatori economici affidatari di contratti di importo inferiore a € 40.000,00, conforme alla nuova disciplina del D. lgs. 36/2023, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 novembre 2024.

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 € 40.000,00 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.

Nel corso del 2024 sono stati aggiornati il vademecum per gli affidamenti diretti di lavori, forniture e servizi di importo inferiore a € 40.000,00 e le relative check list, tenendo conto delle indicazioni fornite con note dell'RPCT del 9 settembre 2022 e del Coordinatore della gestione documentale del 30 settembre 2022, sulla tenuta del fascicolo di gara nel sistema documentale di Ateneo (Titulus) e con note del 29 novembre 2023, prot. n. 130374 del 15 luglio 2024, prot. n. 80977 in materia di trasparenza.

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

- e) di non essere stato componente di organi di indirizzo politico della stazione appaltante nel biennio precedente all'indizione della procedura di aggiudicazione;
- e) 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;
- e) 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](#);
- e) 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...).

Nell'ambito del nuovo **Regolamento per la disciplina dei procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture** è stato, inoltre, inserito un rimando al presente Piano per la definizione delle modalità di verifica delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse rilasciate dai soggetti coinvolti a diverso titolo nelle fasi di progettazione, affidamento ed esecuzione di contratti pubblici.

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; le modalità di espletamento delle verifiche sono state definite nel nuovo regolamento per la disciplina dei procedimenti di acquisizione di lavori, servizi e forniture.

Il Servizio centrale di approvvigionamento ha predisposto e reso disponibile nell'area intranet dedicata agli acquisti una *check-list* per la verifica sul rispetto di tutti i controlli.

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 2025 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.

Per il prossimo 2025, l'attività di formazione dovrebbe concentrarsi prioritariamente sulla fase dell'esecuzione, tanto per i RUP che per il personale di supporto.

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 della piena operatività a partire dal 1° gennaio 2024 delle previsioni del Codice in materia di obblighi di pubblicazione, è proseguita nel corso del 2024 l'attività di aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente. Il mutato contesto normativo ha dato avvio 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.

Da ultimo giova segnalare che sono in corso periodiche riunioni, in collaborazione con il personale ASI, per l'avvio della piattaforma U_BUY di Cineca, quale strumento per la gestione del ciclo di vita degli appalti (dall'affidamento al monitoraggio della fase di esecuzione), pertanto, si prevede che nell'anno 2025 si darà avvio a una nuova modalità di gestione delle procedure con integrazione al sistema interno di protocollazione TITULUS.

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 2023 gli Enti a cui l'Università degli Studi dell'Insubria aderisce sono:

- 4 Fondazioni (nel 2023 è stata costituita la Fondazione Università dell'Insubria)
- 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 4,03% di Coelux Holding per le quali è pervenuta formale richiesta di acquisizione. In data 14 ottobre 2024 l'Ateneo ha venduto, pro quota ai soci, l'intero pacchetto azionario in suo possesso, concludendo così l'operazione di alienazione.

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; CEFRIEL è un consorzio voluto da Regione Lombardia che, oltre ad aziende multinazionali operanti sul territorio lombardo prevede, quali soci, anche le università lombarde.

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

Nel 2024 non risultano nuovi accreditamenti di Start up.

Nella seduta del 25 novembre 2024 è stata presentata al CdA di Ateneo, che l'ha approvata, 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

A. Prevenzione della corruzione (L. 190/2012)

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

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

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

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

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 di n. 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 di n. 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 per i Responsabili di posizione organizzativa e funzione specialistica);
- un corso di n. 3 ore su "*La condotta etica dei dipendenti pubblici*";
- un corso di n. 2 ore circa 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 di n. 3,5 ore di formazione sulla piattaforma E-learning rivolto al personale neoassunto in tema di Privacy ed Università per il PTA.
- L'Amministrazione ha poi 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 del 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 2024 sono stati svolti i seguenti corsi:

Codice etico e di comportamento

<i>N° PARTEC.</i>	<i>CORSO</i>	<i>ORE</i>
1	Condotta etica dei dipendenti pubblici e corretta gestione delle risorse pubbliche	4
1		4

Etica e integrità

<i>N° PARTEC.</i>	<i>CORSO</i>	<i>ORE</i>
1	Condotta etica dei dipendenti pubblici e leadership etica -Per neoassunti (gennaio 2022 in poi)	4
23	Condotta etica dei dipendenti pubblici e leadership etica -Per neoassunti (gennaio 2022 in poi)	4
46	Condotta etica dei dipendenti pubblici e leadership etica -Per neoassunti (gennaio 2022 in poi)	4
1	CORSO Ruolo e responsabilità del comunicatore pubblico)	4
71		16

Formazione e sensibilizzazione sui contenuti della Sezione 2 PIAO (rischi corruttivi e trasparenza)

<i>N° PARTEC.</i>	<i>CORSO</i>	<i>ORE</i>
1	La Legge 241/1990: l'accesso agli atti	3
1	La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza"	4
2	La Legge 241/1990: l'accesso agli atti	3
1	Anagrafe delle Prestazioni e Amministrazione Trasparente: adempimenti e concetti operativi a normativa vigente e alla luce di recenti interventi da parte delle Autorità competenti"	4
2	La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza"	4
3	La Legge 241/1990: l'accesso agli atti	3
3	La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza"	4
74	La Legge 241/1990: l'accesso agli atti	3
39	Anagrafe delle Prestazioni e Amministrazione Trasparente: adempimenti e concetti operativi a normativa vigente e alla luce di recenti interventi da parte delle Autorità competenti"	4
52	La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza"	4
30	Anagrafe delle Prestazioni e Amministrazione Trasparente: adempimenti e concetti operativi a normativa vigente e alla luce di recenti interventi da parte delle Autorità competenti"	4
208		40

Formazione tecnica/specialistica sui processi/aree di rischio risultate a più elevata esposizione al rischio *

N° PARTEC.	CORSO	ORE
2	Conflitto di interessi e <i>pantouflage</i> (anche alla luce della bozza di linee guida Anac in consultazione)	4
2	RPCT e personale a supporto di Università Enti di Ricerca	32
1	Nuova anagrafe delle prestazioni ADP 2.0 – (PERLAPA)	4
2	Conflitto di interessi e <i>pantouflage</i> (anche alla luce della bozza di linee guida Anac in consultazione)	4
1	Obbligo di rotazione del personale in ambito pubblico come misura di prevenzione della corruzione	3
1	Il reclutamento di giovani neolaureati	4
9		51

Nel corso del triennio 2025-2027 le attività di formazione, anche tenuto conto della recente evoluzione normativa, proseguiranno attraverso l'erogazione di corsi di formazione in diversi ambiti:

- **Aggiornamenti normativi e procedurali in tema di c.d. divieto di *pantouflage*** art. 53, comma 16-ter, D.lgs. 165/2001 nell'ambito delle "competenze tecniche", sotto il profilo sia specifico in materia di trasparenza e anticorruzione che contrattualistico di settore;
- **Procedimento Amministrativo** e Legge 241/90;
- **Diritto d'accesso:** Accesso ai documenti amministrativi ex L. 241/1990; accesso civico (semplice e generalizzato) ex art. 5, commi 1 e 2 del D.Lgs 33/2013
- Aggiornamenti normativi e procedurali in materia di **Codice Etico, di Comportamento e conflitto di interessi;**
- Aggiornamenti normativi e procedurali in materia di **incarichi professionali ed incarichi extra istituzionali;**
- Formazione rivolta a neoassunti in tema di **Condotta etica dei dipendenti pubblici e corretta gestione delle risorse pubbliche;**
- Aggiornamenti normativi in materia di **whistleblowing** alla luce del D.lgs. n. 24/2023 e delle linee guida ANAC;
- **Valutazione dei rischi e auditing delle procedure come metodologia applicata a specifici ambiti di intervento** (procedure concorsuali, acquisizione beni e servizi, partnership istituzionali);
- Interventi specifici in tema di **anticorruzione e trasparenza** nell'ambito del Piano di formazione di cui all'articolo 15, comma 7 del D.lgs 36/2023.

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

B. Trasparenza e protezione dei dati

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

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

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

Nel corso del triennio 2025, 2026 e 2027 le attività di formazione, anche tenuto conto della recente evoluzione normativa, proseguiranno attraverso l'erogazione di corsi di formazione su questi temi:

- **corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex D.lgs. 33/2013** sotto il profilo di “competenze digitali” quali un'adeguata conoscenza degli open data e, nell'ambito delle “competenze tecniche”, sotto quello delle competenze normative in materia di trasparenza e anticorruzione, protezione dei dati, accessibilità dei dati, trattamento, elaborazione e analisi di dati e gestione di certificazioni di conformità;
- **Privacy e protezione dei dati personali.** Corsi di aggiornamento continuo e specifici interventi formativi relativi al trattamento dei dati personali negli ambiti ricerca, didattica e attività amministrativo-gestionale (procedure e processi relativi alla corretta anonimizzazione dei dati, etc.);
- **Protezione dei dati personali e Intelligenza artificiale;**
- **Approfondimenti sulle “Linee Guida recanti regole tecniche per l'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico”** emanate da AgID nella primavera del 2024 e la normativa europea (Regolamento (UE) 2023/2854 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 dicembre 2023, riguardante norme armonizzate sull'accesso equo ai dati e sul loro utilizzo e che modifica il regolamento (UE) 2017/2394 e la direttiva (UE) 2020/1828 (regolamento sui dati);

Uno degli strumenti per ottenere maggiori efficacia ed efficienza dell'organizzazione, nel contesto della trasformazione digitale in atto e della contrazione delle risorse disponibili, è certamente un uso consapevole della “potente leva” rappresentata dalla reingegnerizzazione e digitalizzazione di processi e procedure. Uno dei presupposti necessari per governarne la complessità di attuazione è l'assicurazione di un livello di competenze digitali, normative, organizzative dei suoi attori adeguato alla sfida.

A questo scopo proseguirà nel 2025 il piano di formazione erogato attraverso la piattaforma del Dipartimento della Funzione Pubblica - *Syllabus* per lo sviluppo delle competenze digitali con l'obiettivo di raggiungere per tutto lo staff un adeguato livello di conoscenza su questi temi:

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali (livello intermedio)
- Conoscere gli open data (livello intermedio)
- Proteggere i dati personali e la Privacy (livello avanzato).

2.3.6 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

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

2.3.6.1 Trasparenza

ANAC ha emanato le “Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016”, che in allegato contengono la tabella degli obblighi in materia di trasparenza, in sostituzione

della mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione previsti per le pubbliche amministrazioni dal D.lgs. 33/2013 (Allegato n.1 alla delibera n. 50/2013).

Si tratta di adempimenti obbligatori e che non necessitano di precisazioni ulteriori se non quella di rimandare alla c.d. **Tabella trasparenza** (Allegato n.9 a questo 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, n.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 con Delibera 24 febbraio 2021, 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 nota 3 maggio 2021, n. 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 ANAC n.468/2021 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 nota 28 ottobre 2021, 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 nota 28 ottobre 2021 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 nota 25 novembre 2021, 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 nota 21 dicembre 2021, 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:

- con la nota 4 marzo 2022, n. 011630 “*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*”, 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 nota 9 settembre 2022; n. 75577 “*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)*”, sono state fornite ulteriori indicazioni operative con particolare riferimento alla fase di esecuzione contrattuale e agli affidamenti sotto soglia comunitaria;
- con la nota 12 settembre 2022, n. 76161 “*Acquisizione, protocollazione e conservazione agli atti delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi inerenti a procedure concorsuali e selettive*” 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 nota 22 dicembre 2022, n. 111228 “*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*” 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 nota 18 gennaio 2023, n. 5344 "*Inconferibilità, incompatibilità e conflitto di interessi – materiali Anac*", sono stati specificati i punti essenziali della disciplina così come delineata dalla normativa e dagli interventi ANAC;
- con la nota 13 febbraio 2023, n. 22214 "*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*", sono state fornite ulteriori indicazioni operative relative alle modalità con cui l'Ateneo assolve a tali obblighi di pubblicazione;
- con la nota 11 aprile 2023, n. 43614, "*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*" sono state fornite ulteriori indicazioni operative relative alle modalità con cui l'Ateneo assolve a tali obblighi di pubblicazione;
- con la nota 5 giugno 2023, n. 54219 "*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*", sono state fornite ulteriori indicazioni operative con particolare riferimento alla fase di esecuzione contrattuale, agli affidamenti sottosoglia 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 nota 29 novembre 2023, n. 130374 "*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*" 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).

Nel 2024, a cura del RPCT, sono stati diffusi i seguenti documenti relativi allo specifico tema della trasparenza:

- Nota 21 febbraio 2024, n. 26188 "*Adempimenti trasparenza - Registro degli accessi – Promemoria*" volta a richiamare l'applicazione delle "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"

ANAC (Delibera 1309/2016) e della Circolare del Ministro per la semplificazione e pubblica amministrazione n.2/2017;

- Nota 2 maggio 2024, n. 45616 “Adempimenti trasparenza – Incarichi di collaborazione o consulenza autorizzati o conferiti a pubblici dipendenti e incarichi a collaboratori esterni all’Ateneo” volta a richiamare l’attenzione dei Responsabili di Ateneo sull’importanza di rispettare le indicazioni già fornite con le circolari 22 dicembre 2022, n. 111228 e 7 febbraio 2023, n. 18488 in materia di adempimenti trasparenza connessi al conferimento di incarichi di collaborazione o consulenza a pubblici dipendenti/collaboratori esterni all’Ateneo;
- Nota 6 maggio 2024, n. 46341 “Adempimenti trasparenza – Attestazioni OIV al 31 maggio 2024 (rif. Delibera ANAC 23 aprile 2024, n. 213)” avente ad oggetto la Delibera ANAC n. 213 “Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2024 e attività di vigilanza dell’Autorità”, pubblicata il 2 maggio scorso, volta a fornire indicazioni alle amministrazioni pubbliche e ai rispettivi Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), in merito all’attestazione sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione prevista dall’art. 14, co. 4, lett. g), del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- Nota 23 giugno 2024, n. 66268 “Indicazioni sul regime di trasparenza dei contratti esclusi dall’applicazione del codice e dei contratti gratuiti” con la quale l’RPCT ha trasmesso agli Uffici il Comunicato del Presidente ANAC, datato 24 maggio 2024, contenente, fra gli altri, chiarimenti in merito alla trasparenza da assicurare ai contratti gratuiti e a quelli esclusi dall’applicazione del nuovo Codice;
- Nota 28 giugno 2024, n. 70552 “Adempimenti trasparenza – Incarichi di collaborazione o consulenza autorizzati o conferiti a pubblici dipendenti e incarichi a collaboratori esterni all’Ateneo – aggiornamento format da utilizzare” con la quale sono stati forniti i tracciati, in formato excel, aggiornati al 27 giugno 2024, al fine di avere uniformità e completezza dei report pubblicati sul web, per la pubblicazione nella sezione “Amministrazione trasparente” dei dati relativi a incarichi di consulenza/collaborazione di cui all’art. 15, c. 1, 2 del D. lgs. 33/2013 e ss.mm. e incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti) dell’Ateneo di cui agli art. 18 D.lgs 33/2013 e s.m.i./ art.53, comma 12 D.lgs. 165/2001;
- Nota 15 luglio 2024, n. 80977 “Obblighi di pubblicazione degli atti relativi alle procedure per l’affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori. Aggiornamento a seguito delle delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 e comunicato ANAC del 24 gennaio 2024. Affidamenti diretti” con la quale si sono fornite agli Uffici nuove indicazioni in merito alla pubblicazione degli atti relativi agli affidamenti alla luce dell’entrata in vigore del D. lgs. 36/2023, con particolare riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici (artt. da 19 a 30), delle delibere ANAC n. 261/23 e n. 264/23 e del comunicato del Presidente ANAC del 24 gennaio;
- Nota 22 agosto 2024, n. 96453 “Indicazioni in merito all’inserimento di dati personali nelle informazioni trasmesse alla BDNCP e/o pubblicate sul sito istituzionale delle Amministrazioni” si è portato all’attenzione degli Uffici la Comunicazione in data 3 luglio 2024 del Presidente dell’A.N.A.C. (Autorità Nazionale Anti-Corruzione) che si allegava integralmente i copia, in modo sottolineare la necessità di evitare violazioni della privacy nei provvedimenti pubblicati online, con particolare riferimento all’inserimento di dati personali tra le informazioni relative alle procedure di affidamento pubblicate mediante le Piattaforme di Approvvigionamento Digitali (PAD), oltre che sui siti istituzionali dell’Ente.

Con la Delibera 25 settembre 2024, n. 495 ANAC ha messo a disposizione tre nuovi schemi di pubblicazione per favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione “Amministrazione Trasparente” dei portali istituzionali.

Nel merito, si tratta delle informazioni relative a:

1. [utilizzo delle risorse pubbliche \(art. 4-bis\)](#)
2. [organizzazione delle pubbliche amministrazioni \(art. 13\)](#)
3. [controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione \(art. 31\)](#)

In particolare, i benefici e l'impatto di dati più omogenei presenti nelle sezioni "Amministrazione trasparente" delle PA sono sintetizzabili in:

- standardizzare la pubblicazione dei dati, rendendola più omogenea tra Enti.
- semplificare l'accesso e la consultazione per Cittadini e Operatori.
- promuovere la trasparenza, favorendo un controllo più efficace sulle attività amministrative.

ANAC, con l'**introduzione obbligatoria dei tre nuovi schemi di pubblicazione**, sottolinea l'importanza di una efficace gestione di processo e del suo costante monitoraggio per assicurare conformità sostanziale al dettato della norma. Tali disposizioni comportano la necessità di rivedere i connessi flussi di pubblicazione comprensivi di un processo di validazione del dato (con relative tabelle presenti nelle istruzioni operative...) formalizzato e documentabile.

L'esperienza che sarà fatta nel 2025 sull'applicazione dei primi tre schemi sarà utile negli anni successivi per l'attività derivante dall'applicazione degli altri schemi elencati.

Ulteriori dieci schemi, relativi ad altrettante tipologie di informazioni, sono stati pubblicati e sono in fase di **sperimentazione** volontaria per la durata di un anno:

<https://www.anticorruzione.it/en/-/news.19.11.24.trasparenza>

In particolare, gli schemi in sperimentazione (allegati dal n.5 al n.14 alla Delibera ANAC n.495/2024) riguardano i seguenti articoli del D.lgs. 33/2013:

1	art. 12	“Obblighi di pubblicazione concernenti atti di carattere normativo e amministrativo generale”
2	art. 20	“Obblighi di pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale”
3	art. 23	“Obblighi di pubblicazione concernenti i provvedimenti amministrativi”
4	art. 26	“Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati”
5	art. 27	“Obblighi di pubblicazione dell'elenco dei soggetti beneficiari”
6	art. 29	“Obblighi di pubblicazione del bilancio, preventivo e consuntivo, e del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, nonché dei dati concernenti il monitoraggio degli obiettivi”
7	art. 32	“Obblighi di pubblicazione concernenti i servizi erogati”
8	art. 35	“Obblighi di pubblicazione relativi ai procedimenti amministrativi e ai controlli sulle dichiarazioni sostitutive e l'acquisizione d'ufficio dei dati”
9	art. 36	“Pubblicazione delle informazioni necessarie per l'effettuazione di pagamenti informatici”, art. 39 “Trasparenza dell'attività di pianificazione e governo del territorio”
10	art. 42	“Obblighi di pubblicazione concernenti gli interventi straordinari e di emergenza che comportano deroghe alla legislazione vigente”

Con nota 26 novembre 2024, n. 128468 l'RPCT ha richiamato l'attenzione dei Dirigenti e dei Responsabili della pubblicazione dei dati relativi ai tre schemi sopra indicati circa gli obblighi derivanti a far data dal 2025, allegando la delibera ANAC con i relativi schemi.

Soluzione Cineca - Portale Amministrazione Trasparente (PAT)

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.

Successivamente alle valutazioni tecniche condotte nel 2024, il progetto verrà implementato a partire dal 2025; le attività progettuali di dettaglio verranno definite unitamente a Cineca. In considerazione della particolare complessità del progetto, che andrà ad impattare significativamente sulla redazione web e sugli uffici coinvolti, l'implementazione verrà condotta per step con respiro pluriennale.

Open access

Merita ricordare come 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.

In particolare:

- 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 e del 2024 sono stati realizzati nuovi interventi formativi specificamente rivolti a docenti e dottorandi sulle tematiche dell'*Open Access*.

Nel corso del 2024 è stata rivista l'organizzazione delle informazioni web inerenti ad attività e progetti finanziati con fondi PNRR, confluite nella pagina "[Attuazione misure PNRR](#)"/altri contenuti.

2.3.6.2 Diritto di 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).

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 28 dicembre 2016, n. 1309 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:

- **"accesso documentale"**: accesso agli atti ex L. 241/1990 (nessuna modifica da parte del D.lgs. 97/2016);
- **"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;
- **"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 Decreto del Direttore Generale (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 nota 28 ottobre 2021, n. 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 dell'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 Accesso" di Titulus V**, 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

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

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.

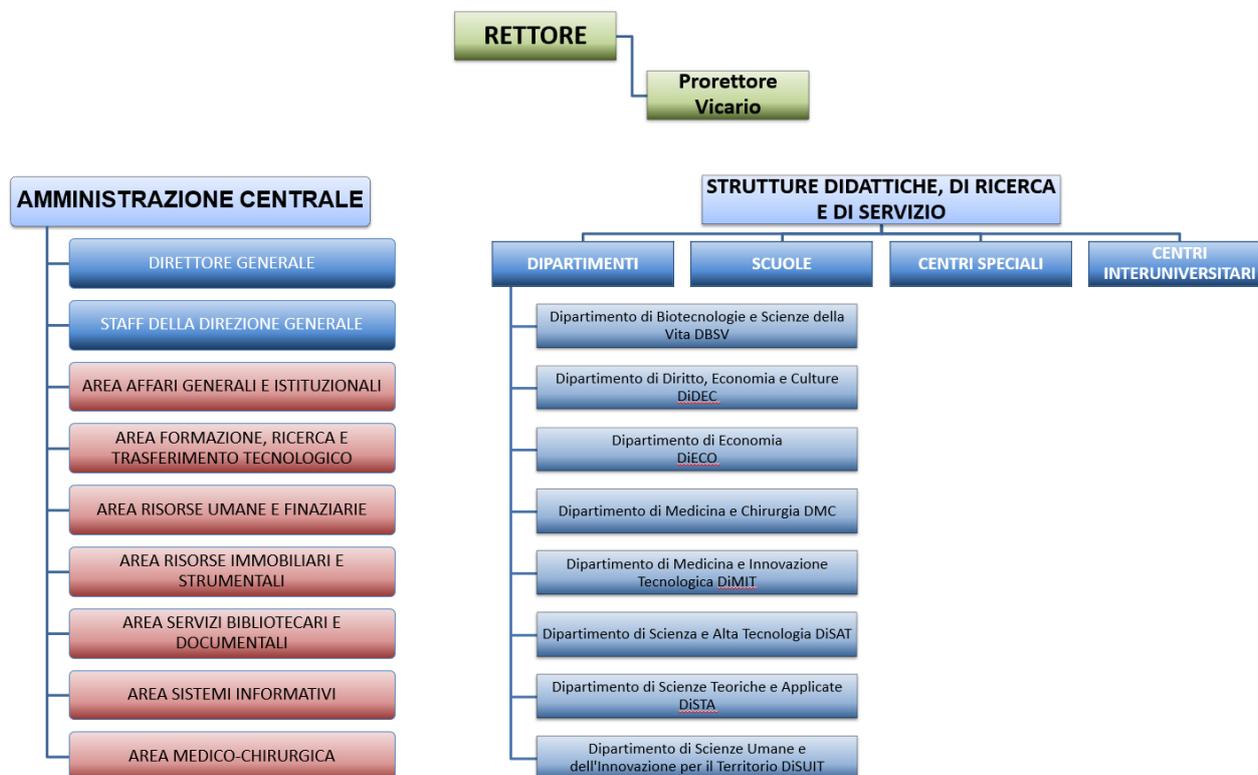
Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pone la gestione e lo sviluppo del capitale umano al centro della strategia di riforma della pubblica amministrazione, focalizzandosi sul concetto di generazione del valore pubblico, ovvero il benessere della collettività. Oggi, non solo digitalizzazione 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**.

Gli interventi sinora promossi dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del PNRR, volti all'attuazione delle misure per la "Riforma del mercato del lavoro della PA" (M1C1 R 2.3.1) e lo "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro" (M1C1 I 2.3.2), si sono focalizzati sull'adozione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche italiane, a partire dal ricorso a un modello di gestione del capitale umano basato sulla **centralità delle competenze**.

Il [progetto RiVa](#), realizzato nell'ambito della misura M1C1 R 2.3.1), è finalizzato alla definizione di un nuovo modello di gestione delle risorse umane *competency-based* valido per tutte le pubbliche amministrazioni, adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti.

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Ateneo è costituita dall'Amministrazione Centrale, dai Dipartimenti, dalle Scuole e dai Centri.



I Servizi dell'Amministrazione centrale sono preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono riconducibili alle seguenti **aree dirigenziali**:

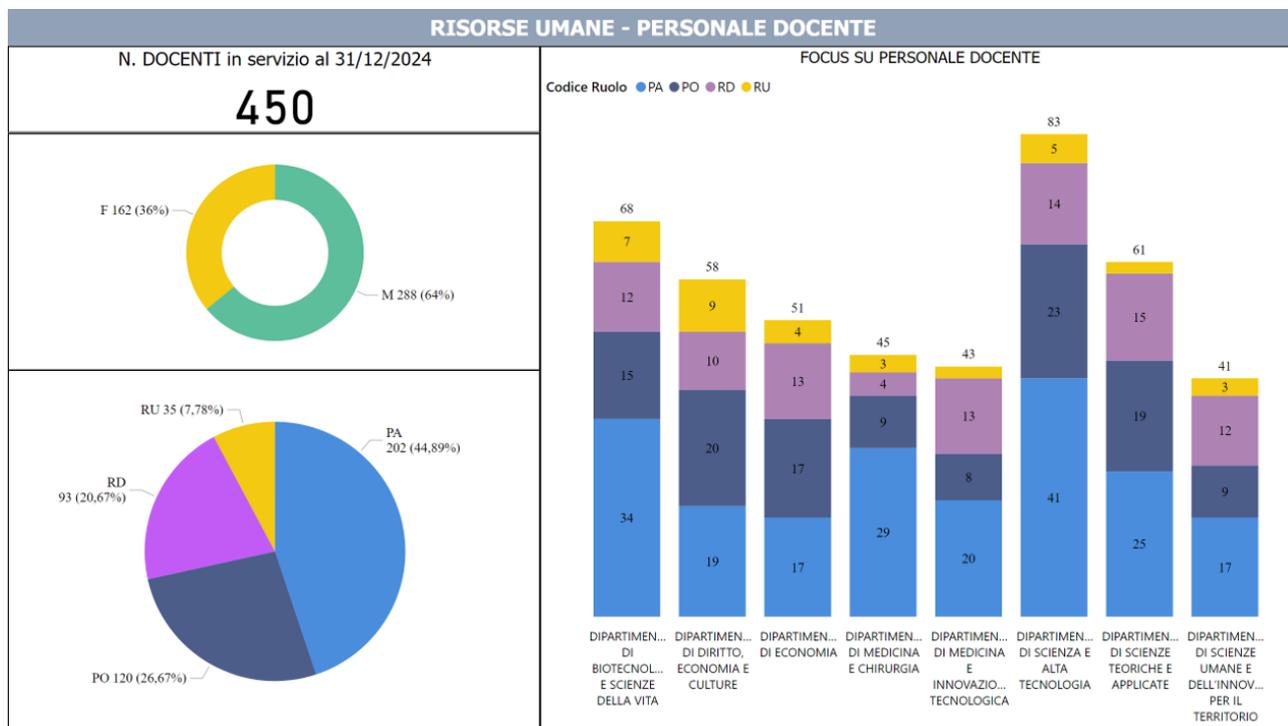
1. **Unità organizzative in Staff al Direttore Generale**
2. **Area Affari Generali e Istituzionali (AAGIST)**
3. **Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico (AFRTT)**
4. **Area Risorse Umane e Finanziarie (ARUF)**
5. **Area Risorse Immobiliari e Strumentali (ARIS)**
6. **Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASBD)**
7. **Area Sistemi Informativi (ASI)**
8. **Area Medico-Chirurgica (AMC)**

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, al 31 dicembre 2024, da 456 docenti strutturati, di cui 6 attualmente non in servizio, così suddivisi in base al ruolo:

- 122 Professori Ordinari (PO) - di cui 2 non in servizio
- 206 Professori Associati (PA) - di cui 4 non in servizio

- 35 Ricercatori a tempo indeterminato (RU)
- 93 Ricercatori a tempo determinato (RTD)



(Fonte dati: Ufficio Programmazione e Sviluppo Organizzativo)

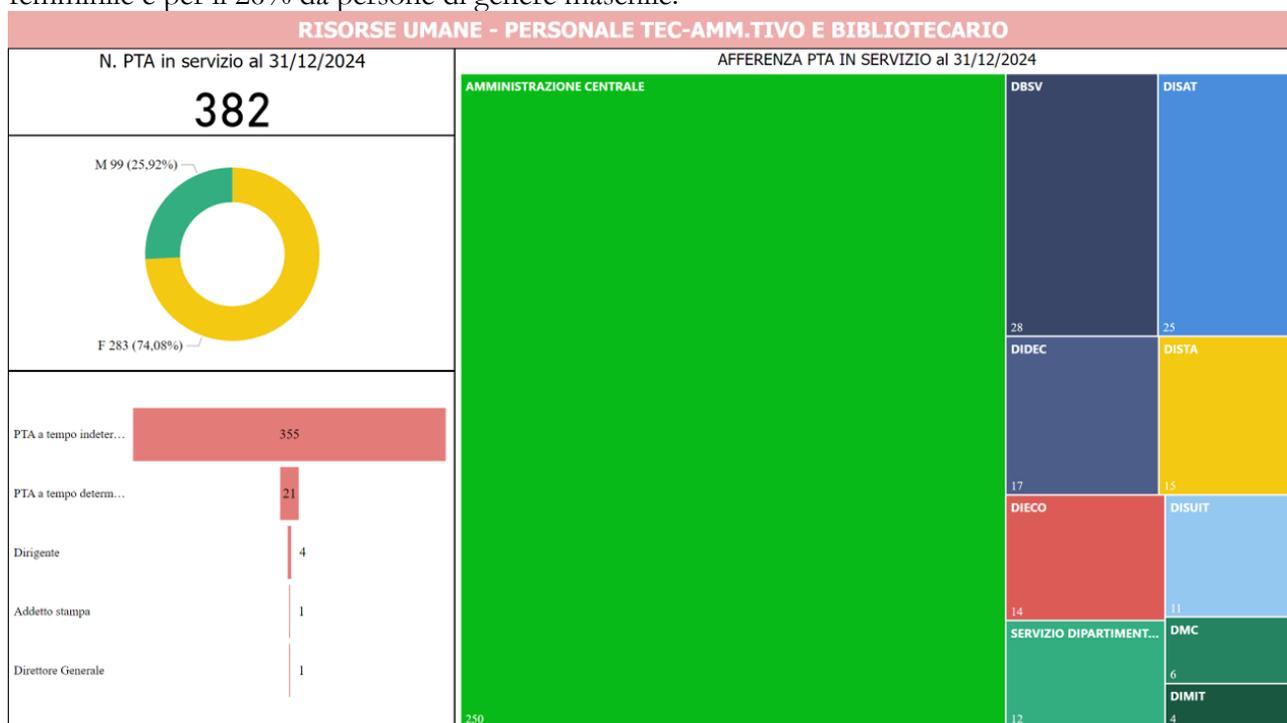
La disaggregazione del dato per genere indica che, a dicembre 2024, il corpo docente è composto per il 36% da persone di genere femminile e per il 64% da persone di genere maschile.

Il personale tecnico amministrativo (PTA) in servizio presso il nostro Ateneo al 31 dicembre 2024 è composto da 388 unità, comprensive del Direttore Generale e 4 dirigenti, di cui 6 unità non in servizio per congedo o aspettativa, così suddivisi in base all'inquadramento:

- **1 Direttore Generale**
- **4 Dirigenti**
- **21 Personale area professionale delle Elevate Professionalità di cui:**
 - ✓ 17 Settore amministrativo-gestionale
 - ✓ 1 Settore delle biblioteche
 - ✓ 3 Settore tecnico-informatico
- **147 Personale area professionale dei Funzionari (ex categoria D) di cui:**
 - ✓ 82 Settore amministrativo-gestionale - di cui 2 non in servizio
 - ✓ 4 Settore amministrativo-dipartimentale
 - ✓ 1 Settore della comunicazione e informazione
 - ✓ 4 Settore delle biblioteche
 - ✓ 33 Settore scientifico-tecnologico - di cui 1 non in servizio
 - ✓ 23 Settore tecnico-informatico - di cui 1 non in servizio
- **183 Personale area professionale dei Collaboratori (ex categoria C) di cui:**
 - ✓ 138 Settore amministrativo - di cui 1 non in servizio

- ✓ 10 Settore delle biblioteche
- ✓ 1 Settore socio-sanitario
- ✓ 34 Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali - di cui 1 non in servizio
- **27 Personale area professionale degli Operatori (ex categoria B) di cui:**
 - ✓ 13 Settore amministrativo
 - ✓ 14 Settore dei servizi generali e tecnici
- **5 Tecnologo a t.det. art. 24-bis Legge 240/2010 equip. D3 di cui:**
 - ✓ 2 Area amministrativa-gestionale
 - ✓ 3 Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati

Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario risulta composto per il 74% da persone di genere femminile e per il 26% da persone di genere maschile.



(Fonte dati: Ufficio Programmazione e Sviluppo Organizzativo)

Complessivamente, la comunità accademica conta 844 unità, di cui il 54% di genere femminile e il 46% di genere maschile.

L'Università degli Studi dell'Insubria promuove e tutela il **benessere organizzativo, le pari opportunità e l'inclusione** attraverso i seguenti organismi:

- *Comitato unico di Garanzia per le pari opportunità*, la valorizzazione del benessere di chi lavora, 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.
- *Consigliere di fiducia* alla quale tutti coloro che lavorano all'interno dell'Ateneo si possono rivolgere per manifestare eventuali segnalazioni su episodi di discriminazione, molestie sessuali e morali o casi di mobbing

- *Ufficio Sviluppo risorse umane e Welfare*
- Prof.ssa Barbara Pozzo – *Delegata in materia di uguaglianza di genere e pari opportunità* (DR 26 ottobre 2021, n. 942 fino al 31 ottobre 2024; successivamente prof.ssa Paola Biavaschi - *Delegata all'Uguaglianza di Genere e alle pari opportunità*)
- Prof.ssa Camilla Callegari – *Delegata alle politiche inerenti alla Disabilità e al benessere psicologico* (da novembre 2024)

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 e bibliotecario
- I buoni welfare

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'Università degli Studi dell'Insubria, già con la prima edizione del PIAO 2022, ha reso lo smart working una modalità di lavoro integrata nel proprio assetto organizzativo.

Nel corso dell'anno 2023 sono state adottate le "Linee guida" per lo svolgimento del lavoro agile in Ateneo che, pur prevedendo la prevalenza della prestazione lavorativa in sede, ha consentito al personale tecnico amministrativo interessato, previa sottoscrizione di un accordo individuale, di lavorare in modalità mista, ossia alternando giornate in sede con giornate in modalità agile, per due giorni alla settimana, non cumulabili, compatibilmente con le esigenze del proprio ufficio e in linea con la pianificazione delle attività. Nel corso del 2023, inoltre, è stata introdotta una maggiore flessibilità sia per le dipendenti in gravidanza sia per quelle che rientrano dal congedo di maternità.

Successivamente all'entrata in vigore del citato CCNL 2019-2021 del comparto Istruzione e Ricerca, firmato il 18 gennaio 2024, con Decreto rettorale 27 maggio 2024 n. 568, l'Università ha adottato il Regolamento in materia di lavoro a distanza per il personale tecnico amministrativo, entrato in vigore il 29 maggio 2024, con il quale sono state disciplinate le modalità di accesso sia al lavoro agile sia al telelavoro.

Il Regolamento, al quale si rimanda, ha dettagliato le modalità di svolgimento del lavoro a distanza, garantendo l'accesso a tutto il personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, a tempo pieno o parziale superiore al 50%, compreso il personale in posizione di comando da altri enti, previa sottoscrizione di un accordo individuale.

Il CCNL 2019/2021 del Personale Dirigente del comparto Istruzione e Ricerca, firmato il 7 agosto 2024, ha previsto il lavoro agile anche per il personale dirigente. Pertanto, l'Ateneo ha introdotto un nuovo articolo al vigente Regolamento in materia di lavoro a distanza per estendere anche ai dirigenti la possibilità di svolgere il lavoro agile, con l'obiettivo di conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa e garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile prevede anche per i dirigenti la sottoscrizione di un accordo individuale con programmazione su base mensile o plurimensile, d'intesa con il Direttore Generale o suo Delegato. Il personale dirigente può usufruire del lavoro agile per un massimo di 1 giorno alla settimana, oppure 4/5 al mese, compatibilmente con l'organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane assegnate alla/e propria/e struttura/e.

3.2.1 Lavoro agile a regime: i dati

Nel corso del 2024, con la proroga delle Linee guida adottate nel 2023, e, successivamente, con l'adozione del Regolamento in materia di lavoro a distanza, i dati a regime sono i seguenti:

PTA assegnatario di telelavoro per lo scorcio del biennio 2024-2025	6
PTA che ha sottoscritto un accordo individuale di lavoro agile al 31.12.2024	292
PTA che svolge la prestazione lavorativa al 100% in sede	90
Totale PTA al 31.12.2024	388
<i>compresi tempi determinati e comandati in entrata</i>	

Nel corso del 2024, il 75,30% 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 fino al 31 dicembre 2025. Questo dato si pone in continuità con il periodo precedente, considerando altresì che il 23,20% 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.).

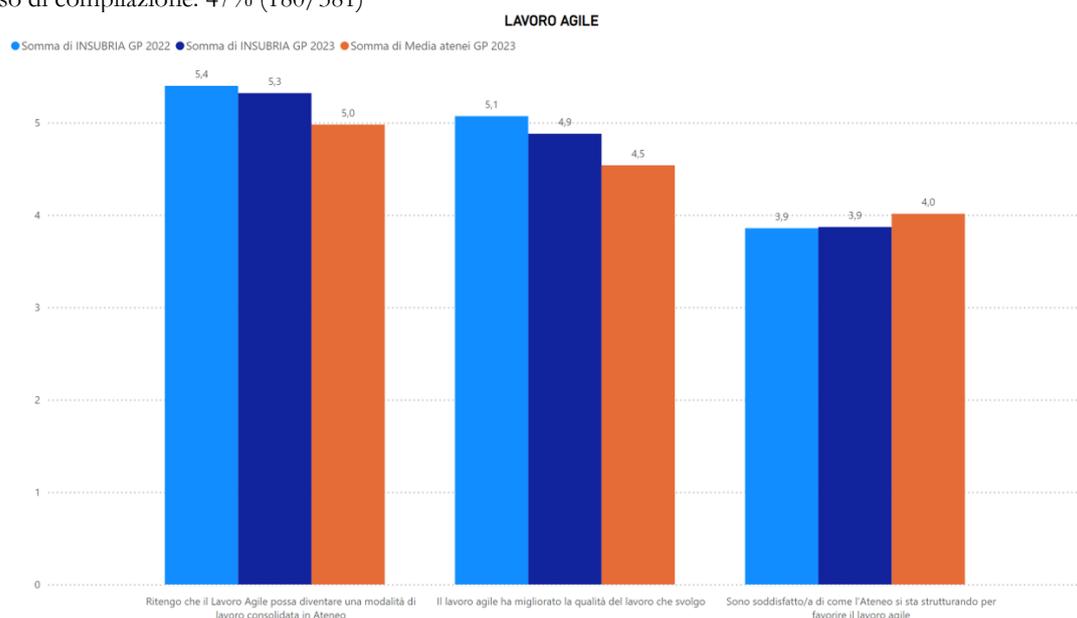
Un altro aspetto che merita di essere valutato e considerato è il seguente: il lavoro agile, come già precisato in premessa, è diventato una forma ordinaria di lavoro in Ateneo. Il personale che ne usufruisce è sempre più consapevole sia delle regole per il corretto svolgimento del lavoro a distanza, sia della suddivisione, ove possibile, delle attività cui dare la priorità nelle giornate di agile, non riferite unicamente alla formazione on line/da remoto, ma anche – e soprattutto - quelle che permettono una maggiore efficienza nel raggiungimento degli obiettivi individuati nell'accordo individuale, armonizzati con le performance di Ateneo.

Si riporta, pertanto, un grafico dal quale si evince che il lavoro agile rappresenta una modalità ormai strutturata e ordinaria di prestare la propria attività lavorativa.

progetto Good Practice 2023:

Periodo di somministrazione: 17 aprile 2024 – 20 maggio 2024

Tasso di compilazione: 47% (180/381)

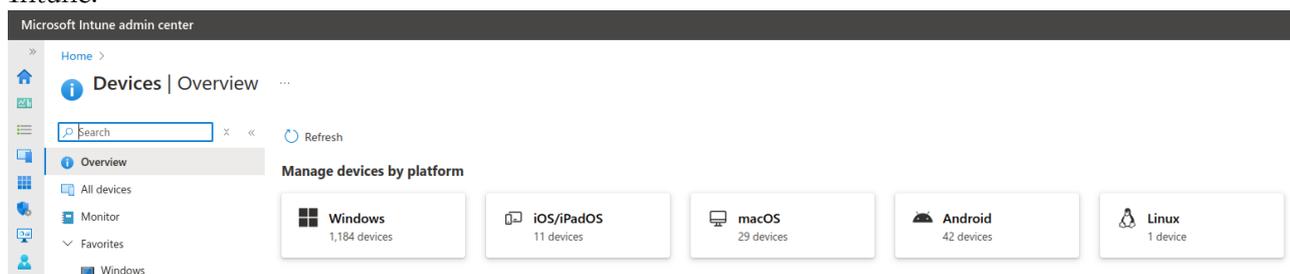


3.2.2 Il supporto informatico al lavoro a distanza: aggiornamenti

Nell'anno 2024 il supporto informatico al lavoro agile è proseguito raggiungendo carattere di stabilità e ordinarietà, con la sostituzione dei dischi fissi meccanici con unità a stato solido e con la modalità di accesso sicura tramite VPN come realtà ormai consolidata.

Una volta concluse le operazioni di sostituzione delle postazioni fisse con quelle portatili, l'ulteriore passo avanti è stato ampliare il numero dei calcolatori in dotazione al personale degli uffici dell'Amministrazione Centrale con l'acquisizione di 45 nuove postazioni portatili.

Prosegue infine l'attività calcolatori ed endpoint gestiti centralmente tramite la soluzione Microsoft Intune.



3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

PIAO - VALORE PUBBLICO	
<p>CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO 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 leve dell'ente per creare valore pubblico</p>	
<p>PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA 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 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 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

3.3.1 Politiche di reclutamento e programmazione del personale docente e ricercatore

Le politiche di contenimento della spesa pubblica, avviate dall'art. 66, comma 13 bis, del D.L. n. 112/2008 convertito con Legge n. 133/2008, in materia di turn over delle Università, hanno posto un

limite alla capacità assunzionale dell'intero sistema universitario nell'ambito di spesa pari ad una quota percentuale, più volte modificata, corrispondente a quella relativa al personale docente, dirigente e tecnico amministrativo cessato dal servizio nell'anno precedente. A decorrere dal 2018 tale percentuale è divenuta pari al 100%^[1].

L'art. 110, comma 4 lettera b), del disegno di Legge di Bilancio per l'anno 2025, che deve passare al vaglio parlamentare e può subire ulteriori modifiche, prevede, per il solo anno 2025, la riduzione al 75% del limite percentuale delle risorse concernenti le cessazioni complessive intervenute nell'anno precedente per poi tornare ad essere pari al 100% a decorrere dal 2026.

Le risorse sono assegnate annualmente ai singoli Atenei con Decreto del MUR in termini di punti organico^[2], sulla base degli indicatori di bilancio definiti nel D. Lgs. 49/2012 (spese di personale e spese di indebitamento) e dell'indicatore 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. Il più recente provvedimento è stato emanato per il triennio 2021-2023 con D.P.C.M. 24 giugno 2021.

Alla data di stesura del PIAO, il MUR non ha ancora emanato il provvedimento di assegnazione del contingente assunzionale per l'anno 2024 (turn over 2023), le cui risorse ordinarie per l'anno 2024 possono essere quantificate soltanto in via presuntiva in 4,6 punti organico, corrispondenti al 50% delle cessazioni verificatesi nell'anno 2023.

In aggiunta alle risorse ordinarie, la Legge di Bilancio per l'anno 2022 - Legge n. 234/2021, art. 1, comma 297, lettera a) – ha previsto l'incremento del FFO da destinare ad una pluralità di piani straordinari per il reclutamento del personale universitario dal 2022 al 2026. Nell'anno 2024 è stato completato l'utilizzo delle risorse attribuite con D.M. 16 maggio 2022, n. 445 - primo piano straordinario A), mentre, sono state parzialmente utilizzate quelle relative al secondo piano straordinario B) di cui al D.M. n. 795/2023.

Nel frattempo è intervenuto l'art. 15 del D.L. 31 maggio 2024, n. 71 convertito con Legge 29 luglio 2024, n. 106, come modificato dal D.L. 9 agosto 2024, n. 113 convertito con Legge 7 ottobre 2024, n. 143 (c.d. Decreto Omnibus) che ha previsto che le ulteriori risorse stanziare dalla Legge di Bilancio 2022 (oltre a quelle già assegnate con i predetti provvedimenti ministeriali) dagli anni 2025 e 2026 siano assegnate alle Università con il D.M. di ripartizione del FFO a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e tecnico amministrativo.

La medesima norma ha, inoltre, stanziato risorse, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali, per l'indizione di procedure per la progressione dei ricercatori a tempo indeterminato, in possesso dell'ASN, nel ruolo dei professori associati da bandire entro il 31 dicembre 2025 e con presa di servizio entro il 31 dicembre 2026. Con D.M. 29 ottobre 2024, n. 1673 sono state ripartite tra le istituzioni universitarie le risorse previste, pari a € 8.103.894 a decorrere dall'anno 2024, e sono stati stabiliti i relativi criteri di utilizzo.

La dotazione del FFO per l'anno 2024, ripartita tra le Università secondo i criteri del D.M. n. 1170/2024, è diminuita rispetto all'anno 2023 (-1,9%) interrompendo il trend di crescita degli ultimi 5 anni. Da sottolineare come le disposizioni previste all'art. 15 del D.L. 31 maggio 2024, n. 71 convertito con Legge 29 luglio 2024, n. 106 e s.m.i. prevedono nei casi citati forme di rifinanziamento del FFO delle Università con particolare riferimento alla copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e tecnico amministrativo.

L'utilizzo delle risorse per l'assunzione di personale docente non può non conformarsi ai vincoli imposti dalla normativa vigente per essi prevista nel cui ambito assumono rilievo, da un lato, gli indirizzi di programmazione del personale universitario (D. lgs. 49/2012 e D.P.C.M. 24 giugno 2021) e, dall'altro, i vincoli previsti nella stessa Legge n. 240/2010 e nelle successive manovre finanziarie.

L'Università, infatti, deve tenere conto dei seguenti limiti:

- f) minimo 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori devono essere destinati ad esterni (art. 18, comma 4, L. n. 240/2010),
- f) 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. 49/2012.),
- f) 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. 49/2012),
- f) 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,
- f) 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.

Negli ultimi anni, grazie alle disposizioni legislative che hanno consentito agli Atenei rispettosi di parametri di virtuosità, tra i quali rientra anche l'Università degli Studi dell'Insubria, (in attesa delle verifiche ministeriali indicatori di bilancio e dati anno 2023 si indicano i parametri del 2022: spese di personale = 59,81% - indicatore ISEF = 1,36%) si è sempre avuto l'obiettivo di rimanere virtuosi in linea con la *performance* positiva degli anni precedenti.

Al riguardo, infatti, è stato dato avvio a politiche di reclutamento che consentissero di contemperare l'utilizzo delle risorse per la valorizzazione del personale già in servizio nell'Ateneo e l'accesso di soggetti esterni al fine di:

- soddisfare le esigenze scientifiche e didattiche sottese all'offerta formativa di Ateneo nei settori più carenti o di nuova istituzione;
- mantenere i requisiti minimi di docenza necessari per l'erogazione dell'offerta formativa e l'accreditamento delle scuole di specializzazione di area medica;
- potenziare ambiti disciplinari ove manchino professori di I e II fascia;
- reclutare ricercatori a tempo determinato in *tenure track*, ai sensi dell'art. 24 della Legge n. 240/2010 come modificato dall'art. 14 del D.L. 30 aprile, 2022, n. 36 convertito con Legge 29 giugno 2022, n. 79;
- proporre chiamate dirette, ai sensi dell'art. 1, comma 9, della Legge n. 230/2005, con particolare attenzione ai vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione cofinanziate dal MUR;
- rispettare i vincoli di legge imposti dalla normativa vigente per il personale docente;
- ridurre le spese di docenza attribuita a soggetti esterni;
- equilibrare assunzioni/cessazioni;
- favorire mobilità di personale;
- accantonare da subito le risorse corrispondenti al differenziale (0.2 p.o.) del passaggio da RTT a PA;
- favorire la progressione di carriera nel ruolo dei professori associati dei ricercatori a tempo indeterminato in servizio presso l'Ateneo in possesso dell'ASN;

Tuttavia, tenuto conto del forte decremento delle risorse assegnate al sistema universitario e di quelle attribuite all'Ateneo già con l'assegnazione del FFO 2024, l'utilizzo dei punti organico disponibili dovrà necessariamente essere coerente con la politica di mantenimento degli equilibri economico-finanziari di bilancio.

Il piano triennale per la programmazione del personale, da adottare ai sensi dell'art. 4 del Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49, va inteso in una logica di scorrimento che presenta gradi di dettaglio maggiori 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 e soprattutto della sostenibilità finanziaria. Il piano triennale potrà essere aggiornato e rimodulato annualmente 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.

Risultano di n. 30 passaggi a professore associato dei ricercatori a tempo determinato di tipo B che dovranno avvenire nel 2025 senza soluzione di continuità al termine del contratto stesso all'esito di positiva valutazione.

La nuova figura di ricercatore a tempo determinato in tenure track prevede il riconoscimento dell'anzianità pregressa ai titolari di contratti a tempo determinato di tipo a) e di assegni di ricerca con conseguente possibilità, su istanza, di anticipazione della valutazione per il passaggio nel ruolo dei professori associati. L'Ateneo dovrà vagliare con molta attenzione i singoli casi che rientrano in tali fattispecie nel rispetto delle disposizioni regolamentari e della copertura finanziaria.

Per la proroga dei contratti dei ricercatori a tempo determinato di tipo A assunti 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, i Dipartimenti interessati contribuiranno a titolo di cofinanziamento con fondi di ricerca.

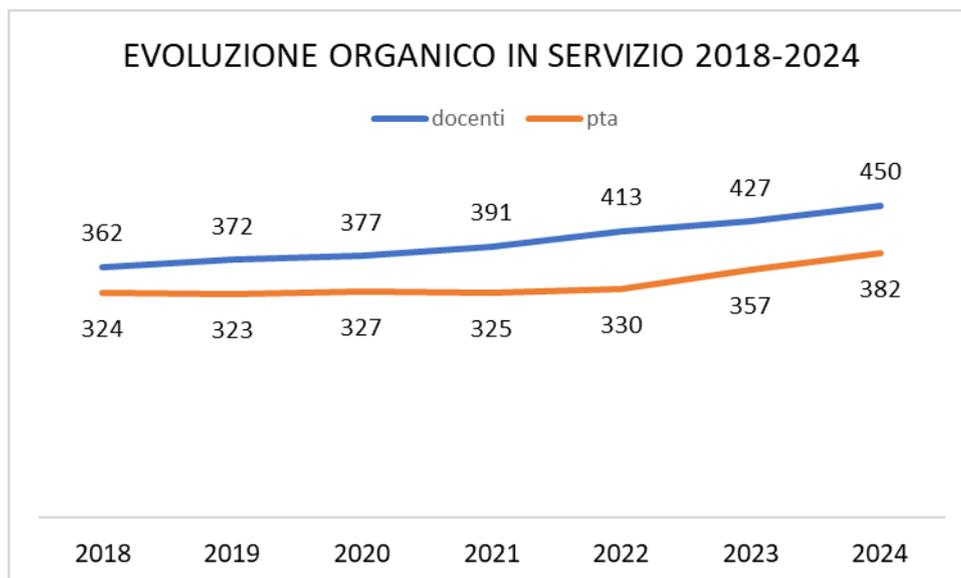
È da ultimare nel 2025 il reclutamento di due ricercatori a tempo determinato in tenure track a totale carico delle risorse ministeriali attribuite al Dipartimento di Economia nell'ambito del progetto “Dipartimenti di Eccellenza 2023 – 2027”.

In merito alla programmazione ordinaria delle assunzioni di personale (professori, ricercatori e personale tecnico amministrativo), tenendo conto del fabbisogno al fine di conseguire il migliore funzionamento delle attività e dei servizi e considerata l'esigenza di garantire la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, si intende massimizzare l'impiego di risorse provenienti da finanziamenti straordinari, fondi di ricerca e progetti di alta qualificazione, enti esterni sulla base di accordi convenzionali, incentivi ministeriali etc. e stabilire decorrenze delle assunzioni che abbiano impatto molto ridotto della spesa nell'anno 2025 in virtù delle tempistiche necessarie per l'espletamento e la gestione delle procedure concorsuali.

^[1] 2017= 80%, 2016= 60%, 2014 e 2015 = 50%

^[2] 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 € 116.298,00= ex D.M. n. 1673/2024 (Piano Straordinario progressione economica RUTTI)

Con le risorse a disposizione, l'Ateneo ha fortemente integrato l'organico di personale docente, ricercatore e TAB come indicato nel grafico seguente:



(Fonte dati: Ufficio Programmazione e Sviluppo Organizzativo)

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.

3.3.2 Politiche di reclutamento e programmazione del personale tecnico- amministrativo e bibliotecario (TAB)

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale TAB, mantenendo fede alla normativa esposta nel paragrafo precedente, è lo strumento attraverso il quale l'organo di vertice dell'Amministrazione assicura le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.

La programmazione del fabbisogno di personale deve ispirarsi a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, indispensabili per una corretta programmazione delle politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane.

Il piano triennale del fabbisogno del personale TAB deve essere definito in coerenza e a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa che, oltre ad essere necessaria in ragione delle prescrizioni di legge, è:

- alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa;
- strumento imprescindibile di un apparato/organizzazione chiamato a garantire, come corollario del generale vincolo di perseguimento dell'interesse pubblico, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

La giusta scelta dei ruoli professionali e delle relative competenze professionali che servono alle amministrazioni pubbliche e l'attenta ponderazione che gli organi competenti sono chiamati a prestare nell'individuazione della forza lavoro e nella definizione delle risorse umane necessarie, appaiono un

presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di erogazione di migliori servizi alla collettività.

La valutazione delle finalità istitutive e delle attribuzioni di funzioni dell'Ateneo, così specifiche e mirate, rendono la programmazione del fabbisogno un processo tale da garantire, pur nel ridotto organico assumibile, che il reclutamento individui figure in grado di ricoprire le nuove mansioni che le pubbliche amministrazioni, in particolare le Università, sono chiamate a rispondere soprattutto in tema di supporto alla ricerca e alla didattica. La programmazione del fabbisogno trova il suo naturale sbocco, quindi, nel reclutamento effettivo della forza lavoro. È evidente che anche le regole del reclutamento debbano rinnovarsi e perfezionarsi soprattutto quando siano state individuate nuove professioni e relative competenze professionali da mettere al servizio delle pubbliche amministrazioni. Le innovazioni che il predetto D.lgs. 75/2017 reca su tale fronte consentono, infatti, di coniugare una più ragionata determinazione dei fabbisogni con modalità di reclutamento volte a soddisfare tali fabbisogni e perciò sviluppate secondo strategie, processi di selezione e bacino di reclutamento che privilegino l'individuazione di figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, nel rispetto dei principi di merito, trasparenza ed imparzialità, focalizzando l'attenzione sull'introduzione di strumenti volti a valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze. Infine, la pianificazione dei fabbisogni di personale, in quanto processo tra i più strategici e rilevanti della gestione delle risorse, deve essere anche pienamente coerente, oltre che con i principi generali di legalità, con la disciplina in materia di anticorruzione, e tenere conto che, nella programmazione e nell'esecuzione delle procedure di reclutamento delle risorse, occorre applicare la normativa e le migliori pratiche connesse con la prevenzione della corruzione.

Obiettivo principale del piano è coniugare l'ottimale impiego delle risorse finanziarie pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità delle prestazioni esercitate di assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Il concetto di fabbisogno di personale implica un'attività di analisi ed una rappresentazione delle esigenze sotto un duplice profilo:

- quantitativo: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla mission dell'Ateneo, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica. Sotto questo aspetto rileva anche la necessità di individuare parametri che consentano di definire un fabbisogno standard per attività omogenee o per processi da gestire.
- qualitativo: riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'Ateneo stesso, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare.

Analisi storica

Vengono, di seguito, riportati i dati del personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno a decorrere dal 2021 al 2023 (dati aggiornati al 31 dicembre 2023) suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo:

	2021	2022	2023
Personale Dirigente a tempo indeterminato	3	3	4
Personale Dirigente a tempo determinato	1	1	0
Personale Tecnico Amministrativo tempo indeterminato	311	327	344

Personale Tecnico Amministrativo tempo determinato	8	6	18* di cui 4 tecnologi
Totale Personale Tecnico Amministrativo	323	337	366

	2021	2022	2023
Professori e ricercatori di ruolo	340	347	349
Ricercatori a tempo determinato	51	73	87
Totale Personale docente	391	420	436

Come si evince dalle tabelle sopra riportate, nel corso del triennio vi è stato un significativo incremento del personale. Questo è stato possibile, soprattutto per il personale docente, grazie ai Piani Straordinari di reclutamento.

Per il personale TAB, solo nell'anno 2023 si è potuto reclutare utilizzando i Piani straordinari.

Nel corso del triennio 2021 – 2023 l'Amministrazione stava proseguendo nella politica di stabilizzazione e superamento del precariato.

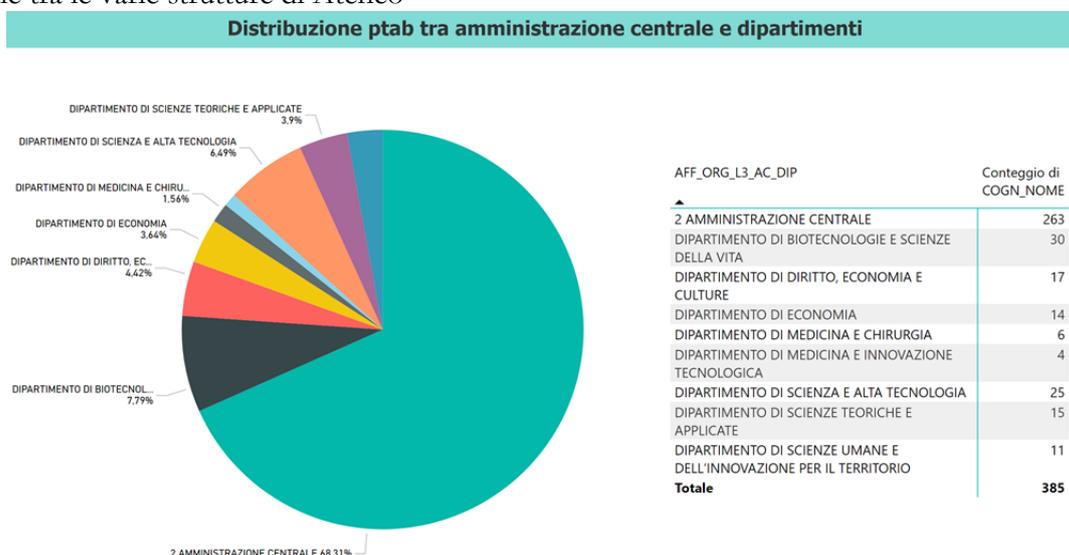
L'incremento del numero di personale a tempo determinato, nonostante le politiche di stabilizzazione, nasce dal reclutamento finalizzato e finanziato dai Progetti del PNRR.

Il rapporto fra PTA e Docenti, nel corso del triennio, è il seguente:

	2021	2022	2023
Totale Personale docente	391	420	436
Totale Personale Tecnico Amministrativo	323	337	366
percentuale	0,83%	0,80%	0,84%

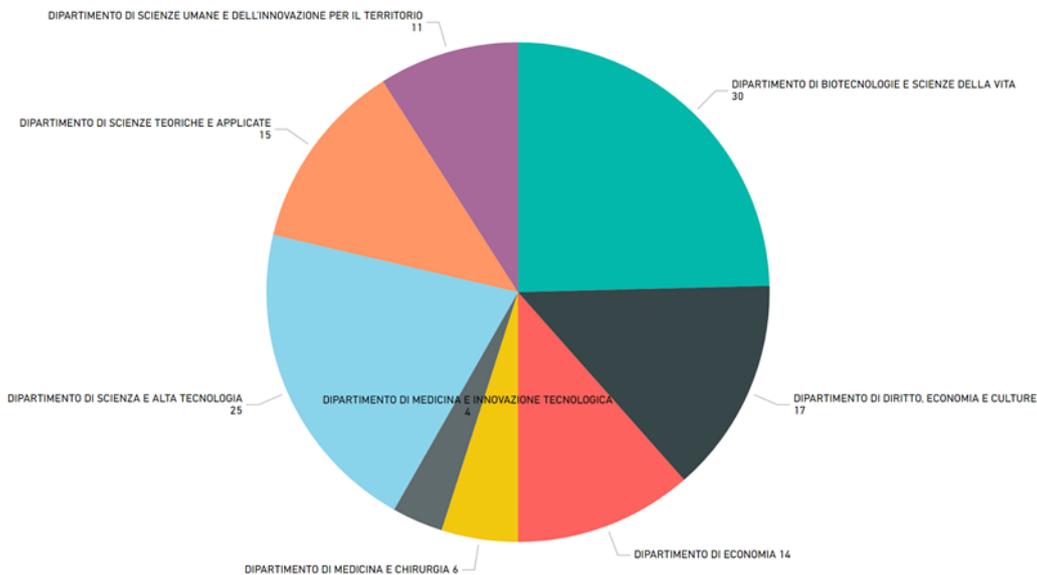
Il rapporto ottimale sarebbe di 1:1. Nonostante non si sia ancora arrivati a questo risultato, si può constatare lo sviluppo pressoché equilibrato e armonico di entrambe le categorie.

Per quanto riguarda l'attuale suddivisione del personale TAB si riportano i seguenti grafici, con dati riferiti **al mese di novembre 2024**, come proiezione e risultato delle politiche di riferimento del triennio precedente, come riassunto nelle tabelle precedenti. Dalle tabelle emerge come sia stato distribuito il personale tra le varie strutture di Ateneo



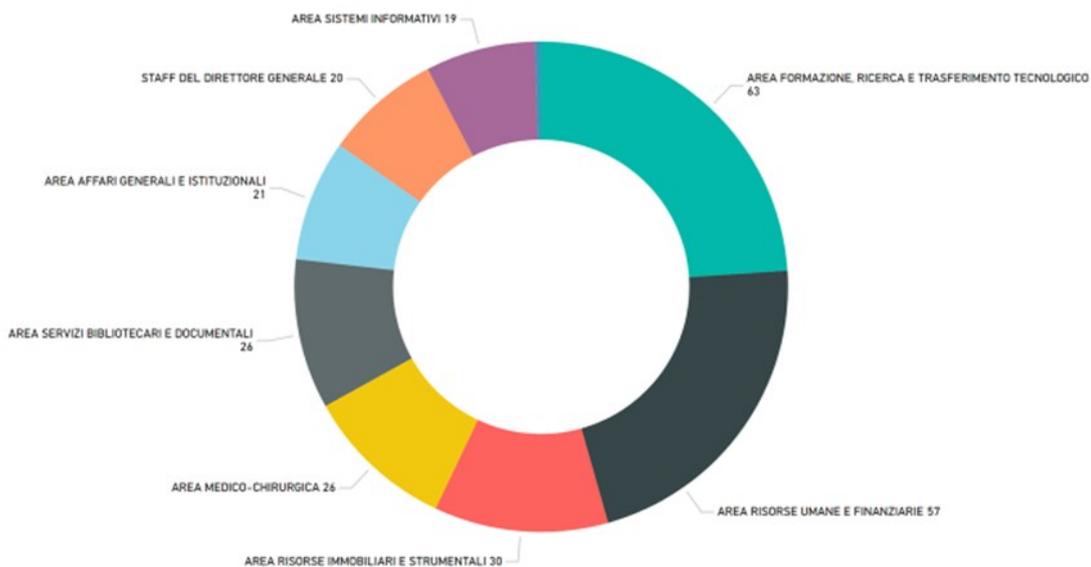
Distribuzione ptab tra amministrazione centrale e dipartimenti

Dettaglio Dipartimenti

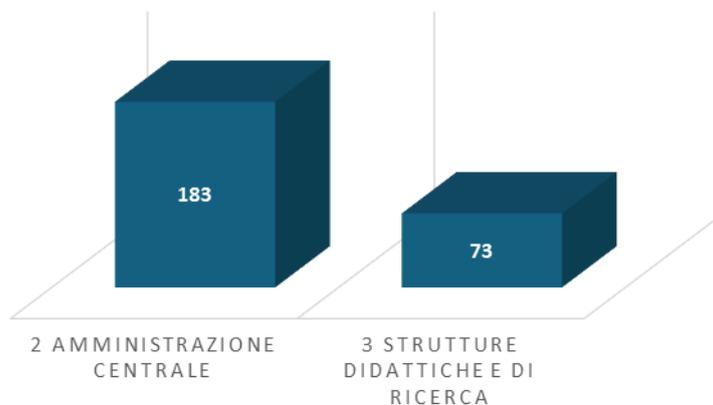


Distribuzione ptab tra amministrazione centrale e dipartimenti

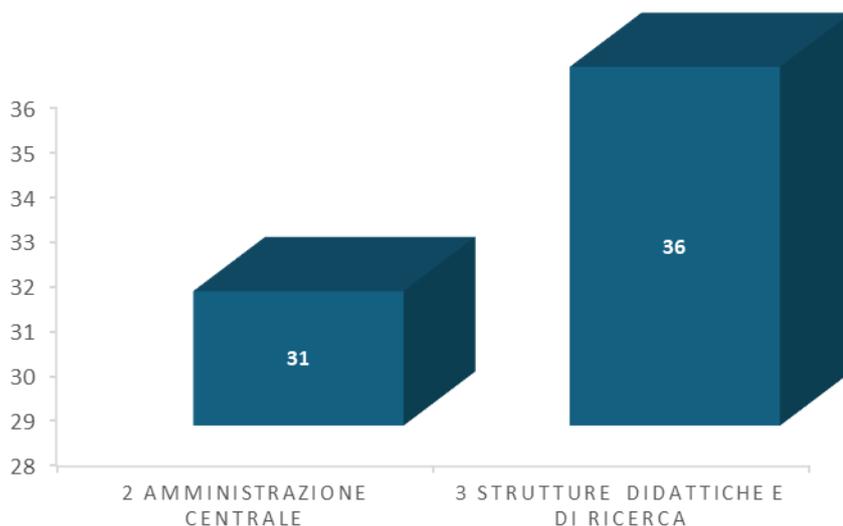
Dettaglio AC: Distribuzione tra le aree



PERSONALE C.D. AMMINISTRATIVO (attività amministrative pure)

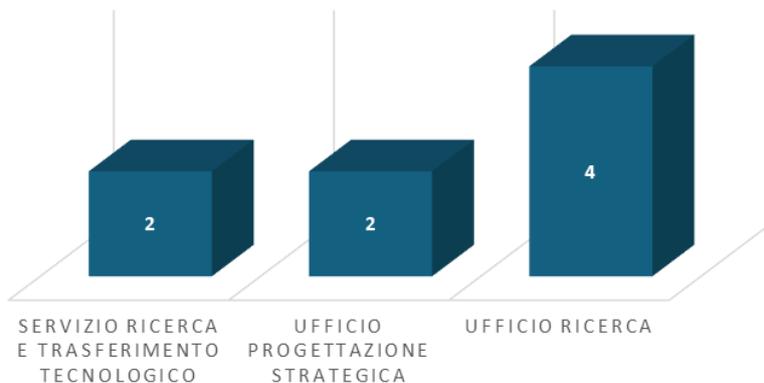


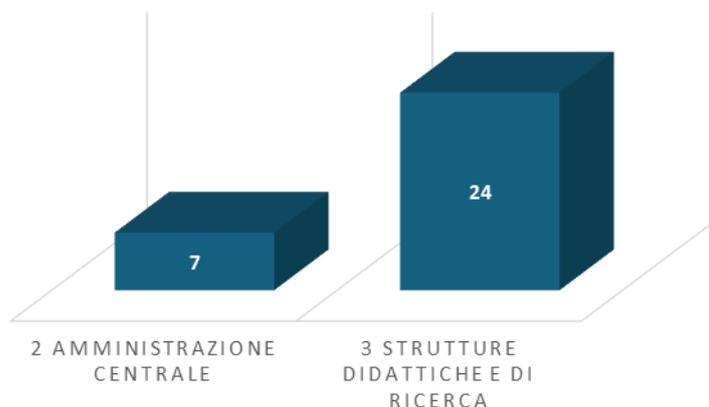
PERSONALE AMMINISTRATIVO DECLINATO SU ATTIVITA' DIDATTICA



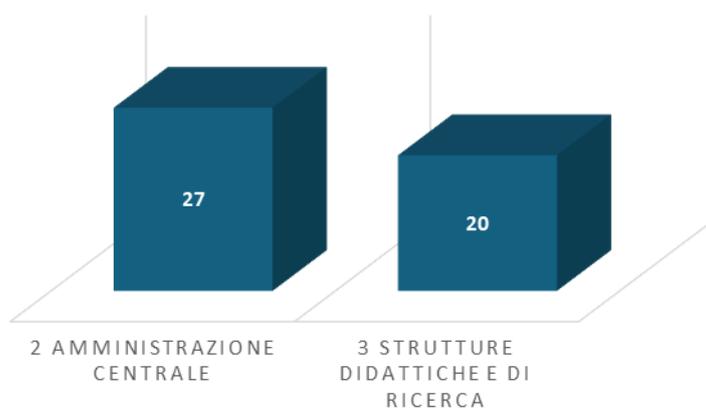
PERSONALE AMMINISTRATIVO SUL SERVIZIO RICERCA

Allo stato attuale, in Ateneo, non vi è personale, che si occupa della parte amministrativo/gestionale che si occupa specificatamente ed esclusivamente della ricerca e della Terza missione nelle strutture decentrate.



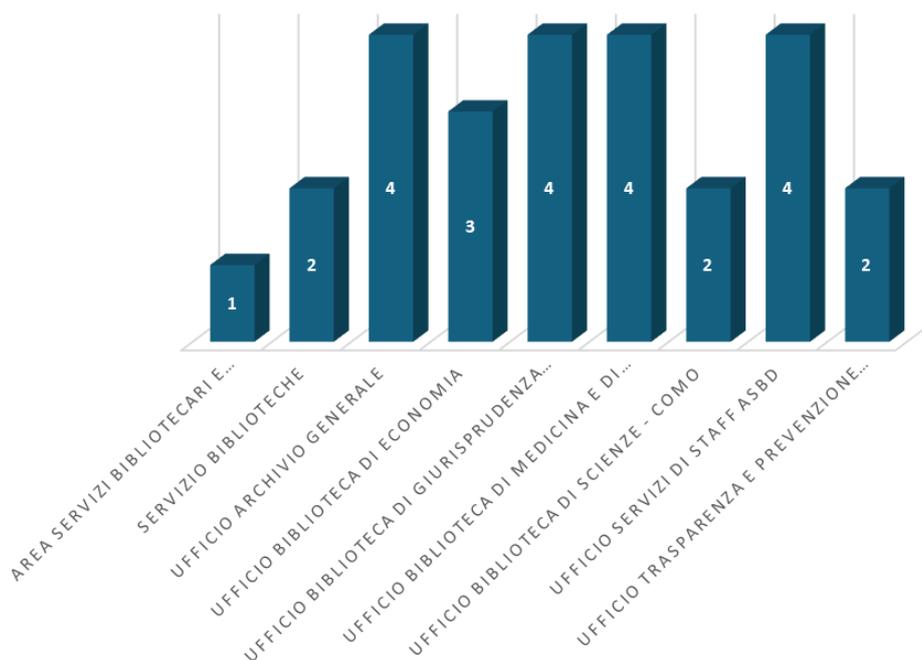


TECNICI DI LABORATORIO



TECNICI INFORMATICI

AREA SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI





Nelle more della definizione del Piano Strategico, del correlato piano dei fabbisogni, tenuto conto che la programmazione del personale e il reclutamento sono strumenti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici si precisa quanto segue:

1. Sarà necessario rivedere l'organigramma con l'idea di uniformare i processi al fine di ottimizzare ed efficientare il lavoro;
2. Sviluppare nuovi servizi sempre più in linea con la ricerca, la didattica, la terza missione e per rendere l'Università maggiormente aderente al territorio e alla collettività;
3. Esattamente come con la didattica, anche per quanto concerne ricerca e terza missione, sarà necessario definire professionalità equiparabili ai Manager didattici per la qualità (MDQ), nell'ambito della ricerca (MRQ)
4. Apportare i necessari correttivi per un rapporto più omogeneo e uniforme di personale all'interno di Unità Organizzative equiparabili;
5. Valorizzare le professionalità e il merito pianificando le progressioni tra aree, anche mediante scorrimento di graduatorie, nel rispetto della normativa e delle disponibilità a bilancio, dando la priorità ai passaggi da operatore a collaboratore e successivamente da collaboratore a funzionario.

È, inoltre, auspicabile, stabilire obiettivi mirati, nell'ambito della programmazione del fabbisogno di personale del triennio 2025-2027, anche al fine di uno sviluppo armonico e strategico di tutte le strutture.

La nuova governance si è insediata nel mese di novembre 2024 ed è in fase di definizione il nuovo Piano Strategico. Allo stato attuale, valutata anche la programmazione delle risorse e la mancata comunicazione del MUR dei Punti organico disponibili per l'anno 2024, l'Ateneo, procederà, alla definizione di procedure concorsuali interne (Progressioni economico verticali) nel limite delle risorse a disposizione e nel limite della normativa di riferimento in materia.

In particolare, previo accordo con la parte sindacale, l'Ateneo intende avviare per il prossimo triennio, procedure per i passaggi dall'area degli operatori all'area dei collaboratori e un nuovo ciclo di progressioni per i passaggi dall'area dei collaboratori all'area dei funzionari.

Il reclutamento esterno sarà avviato solo dopo aver definito il Piano Strategico e solo dopo aver effettuato un'effettiva analisi sulle necessità professionali non presenti in ateneo per realizzare le attività previste nel medesimo piano.

3.4 PIANO DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

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 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).

3.4.1 Le Competenze tecniche (*hard skills*) e competenze trasversali (*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 realizzato nel 2024 una libreria delle competenze, un «repertorio» delle conoscenze e delle capacità tecnico 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 quindi declinate in:

- **trasversali**: specifiche modalità e qualità personali e relazionali possedute dal dipendente con le quali vengono gestiti i rapporti professionali con responsabili e collaboratori;
- **tecniche**: specifiche conoscenze e capacità tecniche richieste dall'organizzazione al personale per l'assolvimento delle attività assegnate.

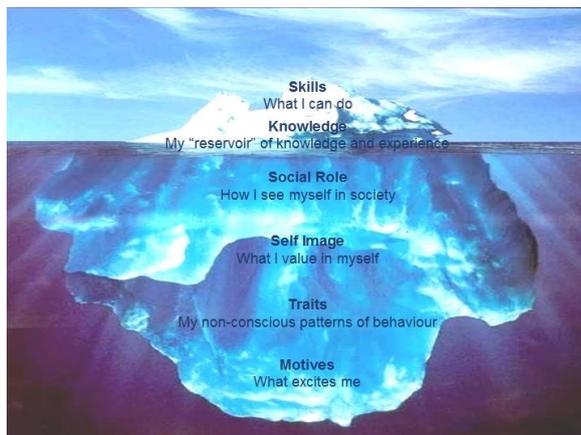
Per la realizzazione del Catalogo delle competenze tecniche e trasversali, l'Amministrazione si è avvalsa dei riferimenti normativi e delle Linee Guida della SNA emanati di recente sulla base delle direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Presidenza del Consiglio dei Ministri e, in particolare:

1. Le 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 identificare le competenze trasversali dirigenziali;
2. Il D.M del 28 giugno 2023
<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale> per qualificare le competenze trasversali per il personale non dirigenziale;
3. La piattaforma “**Syllabus**” del Dipartimento della Funzione Pubblica adottato quale strumento per individuare e sviluppare le competenze digitali
<https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/syllabus>

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.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Maslow ha definito i quattro livelli inferiori “bisogni di carenza”: se non vengono soddisfatti, la nostra salute psicologica viene influenzata e ne viene ostacolata la nostra crescita, autonomia, identità ed 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 le conoscenze, le capacità e i comportamenti.

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 relazioni 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 rilevate, stimolate, indirizzate, promosse, valorizzate, conservate e difese dall'obsolescenza.

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

- La formazione *on boarding* per il personale neoassunto;
- La formazione continua per lo sviluppo delle competenze;
- I piani di sviluppo della carriera del personale (progressioni all'interno dell'area di inquadramento (Progressioni Economiche Orizzontali-PEO) o tra aree (Progressioni Economiche Verticali-PEV);
- I sistemi premianti (indennità, salario accessorio, premialità, valorizzazione ecc...);
- Welfare.

Il personale così motivato e valorizzato contribuisce 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. Collabora attivamente alla creazione di benessere organizzativo nel proprio ente e realizza un servizio di qualità nei confronti degli utenti esterni e di tutti gli *stakeholders* del territorio, contribuendo in tal modo alla creazione di valore pubblico.

Tale processo è graficamente riportato nella figura seguente:



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 un ruolo fondamentale nel processo di *on boarding*, in quanto consente al personale di acquisire conoscenze, competenze e risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace e di qualità. È un elemento chiave per garantire una corretta comunicazione tra i colleghi del proprio ufficio e di altri uffici, per migliorare lo spirito di collaborazione e di squadra, durante 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 preconditione 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 ulteriormente implementato nel prossimo triennio in occasione dell'assunzione di nuove unità di personale è il seguente:

- a) invio di una mail personalizzata di benvenuto il primo giorno di servizio;
- b) 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;
- c) breve tour degli uffici (della Direzione Personale/Risorse Umane e della Struttura di destinazione)
- d) consegna dell'*on boarding kit*: personal computer, tesserino unico ingresso/uscita, 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;
- e) giornata formativa di benvenuto e condivisione di catalogo delle iniziative di formazione programmate, elenco corsi di formazione obbligatori ed eventuale corso "welcome kit" online;
- f) *assessment* iniziale delle competenze possedute dal personale attraverso un colloquio con personale qualificato e la compilazione dell'auto-attribuzione sulla piattaforma dedicata;
- g) 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.

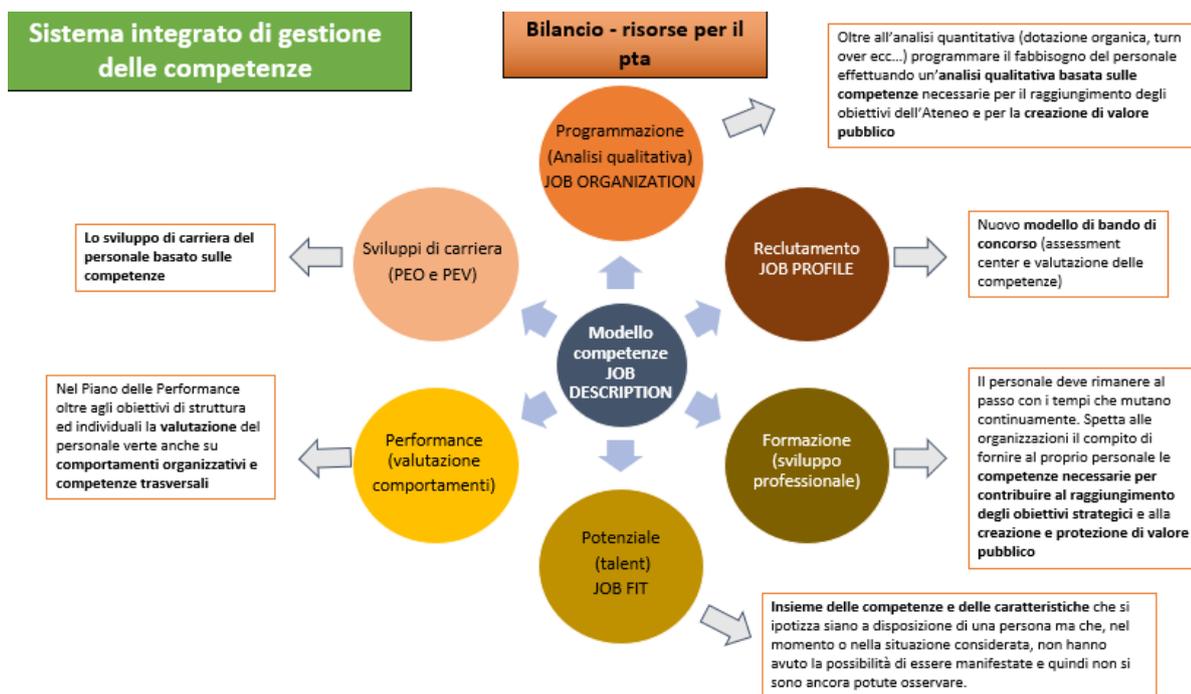
Schema percorso formativo *on boarding*

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
------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> – Cartellino Web (Assenze/Presenze) e Contratto di lavoro – Servizi Relazioni Sindacali – CUG e Consigliera di Fiducia o <i>Disability Manager</i> – 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. – Implementazione di percorsi di formazione legati all'uso dei principali applicativi in uso in Ateneo
Struttura percorso	<p>Il percorso prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> – giornata di benvenuto/a – <i>assessment</i> iniziale delle competenze possedute dal personale attraverso l'applicativo dedicato – 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) – colloquio/monitoraggio con responsabile della struttura in cui la persona lavora dopo sei mesi dall'assunzione e dal percorso formativo.
Modalità di svolgimento	<p>Blended (presenza + online)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Percorso non superiore a sei mesi dalla data di assunzione
Obiettivi e competenze da sviluppare in base al profilo di ruolo ricoperto	<p>Competenze tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> – Giuridiche: Legislazione universitaria, Regolamenti di Ateneo, rapporto di lavoro, formazione obbligatoria e accordi relativi all'orario di lavoro – Specifiche: riferite al profilo di ruolo ricoperto – Informatiche: piattaforme online, pacchetto office, protocollo informatico e posta elettronica – Linguistiche: lingua inglese e/o altre lingue straniere – Digitalizzazione: proteggere i dispositivi, proteggere i dati personali e la privacy <p>Competenze trasversali</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capire il contesto pubblico: consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento; – Interagire nel contesto pubblico: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni – Realizzare il valore pubblico: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato – Gestire le risorse pubbliche: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

3.4.5 Sistema integrato di gestione delle competenze

Il modello “*competency based*” è il nuovo piano di gestione delle risorse umane che l’Università degli studi dell’Insubria intende adottare. Si tratta di **un sistema integrato per la gestione del personale basato sulle competenze** che verrà implementato in tutte le fasi del ciclo organizzativo dell’ente. Di seguito se ne rappresentano le applicazioni nei relativi processi:



Le fasi sono:

1. sviluppo organizzativo: analizzare le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo valorizzando lo sviluppo delle risorse interne e al contempo programmando il fabbisogno del personale eventualmente da reclutare;
2. selezione e 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;
3. 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;
4. valutazione delle performance: un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti con l'obiettivo di migliorare il confronto e la crescita professionale del personale;
5. 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.

3.4.6 Applicazione del sistema integrato di gestione delle competenze

L'Ateneo, acquisendo l'applicativo HR Suite, ha adottato il modulo dedicato alle Competenze (HR Suite Competenze). Tale modulo abilita sia la valutazione delle competenze del personale prevista all'interno dell'SMVP, sia i flussi di valutazione delle competenze per ulteriori finalità quali, ad esempio, la definizione dei fabbisogni formativi del personale e l'analisi del capitale umano presente nell'amministrazione.

Il modulo HR Suite Competenze prevede le seguenti macro-funzionalità:

- self-assessment delle competenze del personale;
- valutazione delle competenze del personale (integrato al ciclo di valutazione delle performance);
- analisi dei *gap* di competenze del personale rispetto ai profili attesi;
- definizione e manutenzione di un modello delle competenze dell'Ateneo che integra famiglie professionali, profili gestionali e processi.

Il fine ultimo di tale progetto è realizzare, nel rispetto della declaratoria delle aree del sistema di classificazione del personale - sezione università del vigente CCNL, il modello dei profili professionali, ovvero le *job description*, progettato per l'Università degli studi dell'Insubria come dettagliato nella seguente tabella:

FAMIGLIA PROFESSIONALE (MACROPROCESSI)	AREA PROFESSIONALE	CLASSIFICAZIONE PROFILO	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	UTENTI RIFERIMENTO	AREA DI RISULTATO ATTESO	CONOSCENZE (SAPERE) E CAPACITÀ TECNICHE (SAPER FARE)	COMPETENZE TRASVERSALI (SAPER ESSERE)
.....

L'amministrazione nel corso dell'anno 2024 ha predisposto il proprio catalogo delle competenze (tecniche, digitali, linguistiche e trasversali) e ha avviato l'indagine rivolta a tutto il personale tecnico amministrativo, bibliotecario e dirigenziale attraverso l'auto-attribuzione (*assessment*), mediante il modulo U-Web Competenze dell'applicativo HR Suite. La fase di *assessment* si è conclusa nel mese di dicembre 2024.

Nell'anno 2025 è prevista la *job analysis* ovvero la raccolta delle informazioni attraverso strumenti quali l'intervista per realizzare le *job description* di ciascun profilo professionale distinte in:

- macro-processi
- attività (micro-organizzazione)
- utenti di riferimento
- competenze

La gestione strategica delle risorse umane basata sul sistema delle competenze potrà consentire all'Amministrazione di programmare, reclutare, formare, sviluppare e valutare il personale per una gestione organizzativa di qualità, finalizzata a creare valore pubblico e a rispondere alle aspettative attese dagli *stakeholders*.

3.4.7 Progetto Ri.VA. Gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico

L'Università degli studi dell'Insubria è una delle 48 amministrazioni pubbliche che hanno aderito al [Progetto Ri.VA](#), promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per "La gestione strategica delle Risorse umane per creare Valore pubblico"

<https://www.riva.gov.it/progetto> .



Il progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzato da FormezPA (Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle Pubbliche Amministrazioni) nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, Componente 1 – Digitalizzazione innovazione e sicurezza nella PA, Riforma 2.3 Competenze e carriere, Sub-riforma 2.3.1: Riforma

del mercato del lavoro della PA, è volto a introdurre nella Pubblica Amministrazione sistemi di gestione e sviluppo strategico delle risorse umane per competenze.

L'obiettivo generale di Ri.VA. è la progettazione, costruzione, sperimentazione e sviluppo di un modello HRM (*Human Resource Management*) - *Competency Based* per l'implementazione del processo di programmazione e gestione strategica, valido per tutta la PA e adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti.

Il progetto prevede un percorso in cui, mediante attività di studio e ricerca, le amministrazioni sono protagoniste attive sia nella definizione ed implementazione di modelli, strumenti e metodi innovativi di gestione delle risorse umane (banca dati dei sistemi professionali, framework di riferimento metodologico, ecc.), sia nelle attività di supporto e accompagnamento a loro rivolte da parte di esperti qualificati.

Il progetto è articolato nelle seguenti Linee di attività:

- Linea A - Analisi e mappatura delle esperienze innovative di gestione strategica delle risorse umane (HRM);
- Linea B - Progettazione partecipata di uno schema di riferimento metodologico (framework) per la pianificazione strategica delle risorse umane e per l'individuazione del sistema dei profili professionali per competenze;
- Linea C - Sperimentazione ed implementazione del *framework* nel ciclo di vita di gestione e sviluppo delle risorse umane (programmazione strategica, rilevazione fabbisogni, mobilità, progressioni, differenziali stipendiali, valorizzazione);
- Linea D - Costruzione della piattaforma di *Human Resource Management* (Toolkit).

La tabella sotto riportata e realizzata dal Prof. Bruno Carapella, esperto presso Formez, per il progetto Ri.VA. rappresenta le quattro fasi della programmazione, del reclutamento della valorizzazione e del *rewarding* "*competency based*".

Il *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) costituisce un modello per la programmazione, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane per gli enti che basano i propri processi organizzativi sulle conoscenze e abilità del personale.

Tale sistema consente di definire, selezionare, gestire e sviluppare le competenze delle persone che operano nell'amministrazione e di finalizzarle rispetto al valore pubblico e alle performance attese dagli *stakeholders*. Il sistema si basa su una gestione delle risorse umane che prevede l'identificazione, la gestione e lo sviluppo delle competenze funzionali ad assicurare lo sviluppo professionale e il benessere delle persone, il perseguimento degli obiettivi di valore pubblico dell'organizzazione e le performance attese (Emery 2013).

Competency based Human Resources Management CBHRM

2



2

Modello CBHRM – © 2022 Bruno Carapella

FORMEZ AL SERVIZIO DELLA PA

L'attività è volta a realizzare un applicativo software in grado di dialogare con il portale del reclutamento del Dipartimento della Funzione Pubblica – inPA, attraverso l'utilizzo di un sistema professionale comune ai comparti. Tale soluzione offrirà alle amministrazioni una piattaforma integrata, sia per supportare l'identificazione e la manifestazione di esigenze di fabbisogno delle risorse umane, sia per consentire l'accesso ad un patrimonio informativo costantemente aggiornato, utile inoltre per le strategie politiche in materia di lavoro pubblico.

3.5 PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

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)</p> <p>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

Ogni Amministrazione 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 un'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 anche sulla base della Direttiva «Brunetta» Programmazione della formazione delle PA;
 - 2020 - Patto Europeo delle Competenze Identificare requisiti di competenze e assumere impegni per la riqualificazione dei lavoratori;
 - 2021 - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR Investimenti e riforme finalizzate a costruire percorsi di crescita economica sostenibile (15% destinato a istruzione e ricerca e 21% alla digitalizzazione e innovazione);
 - la Direttiva del Ministro Zangrillo del 24 marzo 2023 promuove le indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative affinché qualsiasi organizzazione, per essere al passo con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, investa sulle competenze attraverso un'adeguata formazione del personale;

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 social

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.10 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 contava 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; che permette la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione, sia a livello di pianificazione strategica che di pianificazione operativa.

A luglio 2024 è stata presentata agli organi la quarta Relazione, 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 2023 e nei primi mesi del 2024. 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 cinque anni dalla sua approvazione.

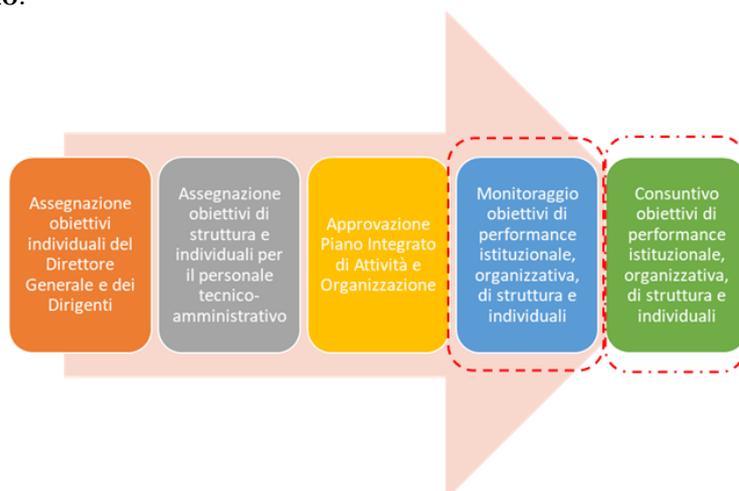
Per l'anno 2025 e ai fini della pianificazione di Budget 2025-2027 sono stati individuati 37 macroobiettivi strategici, a cui possono essere collegate le azioni future con le risorse economiche in U-Budget. (Allegato n.11). Il monitoraggio finale sugli obiettivi del 2024 potrà far emergere la necessità 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 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. **A partire dal ciclo di performance 2025 la fase di monitoraggio intermedio è stata anticipata al 30 giugno.**

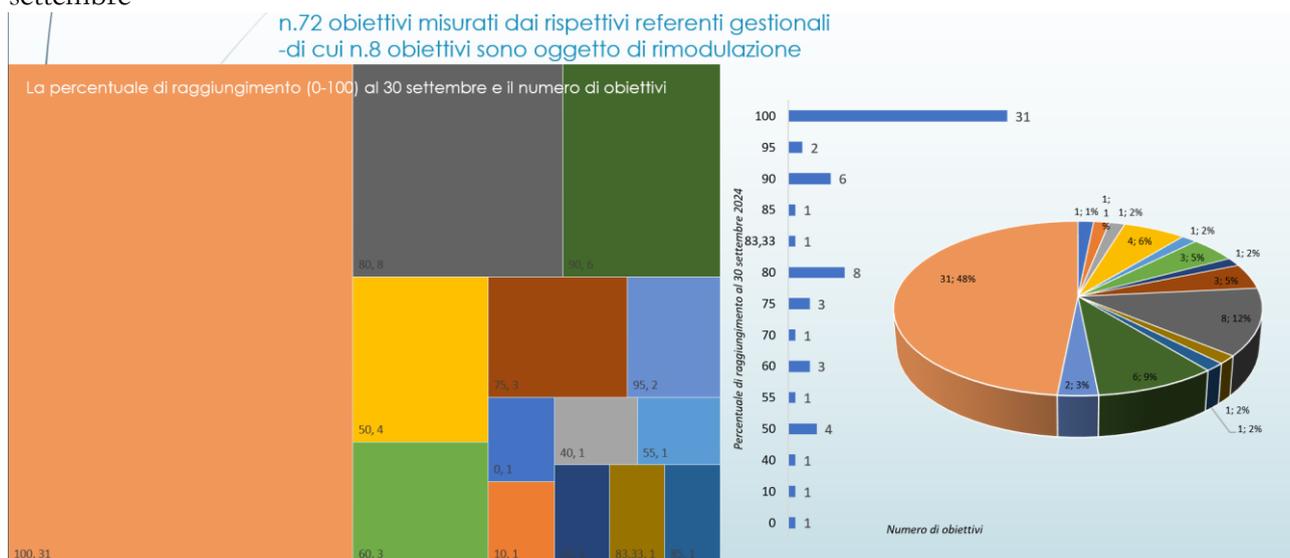


In seguito al monitoraggio può essere necessaria una correzione della programmazione. In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/2009, successivamente modificato dal D.lgs. 74/2017, le variazioni, verificatesi in seguito al monitoraggio oppure avvenute per altre ragioni, degli obiettivi 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 2024 la fase di monitoraggio è stata svolta dal 1° al 10 di ottobre. L'88% di obiettivi monitorati ha superato l'80% di raggiungimento. Sono pervenute n.8 richieste di rimodulazione, successivamente approvate dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, sono state necessarie altre modifiche e assegnazioni dovute a nuovi incarichi.

Di seguito il riepilogo di monitoraggio degli obiettivi 2024 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 e U-Web 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 di ogni anno 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 del Consiglio di Amministrazione 21 giugno 2024 n. 190 è stata approvata la [Relazione sulla performance](#) anno 2023 e successivamente validata dal NUV in data 28 giugno 2024.

Secondo quanto stabilito dall'art.14 comma 4 lettera a) e b) del D.Lgs. 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 monitoraggi 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 indica nella seguente tabella il cronoprogramma per il triennio 2025-2026-2027:

Anno	Misura	Indicatore	Diffusione
2025 (giugno)	Audizione di Referenti e Responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nella sezione Anticorruzione del PIAO	Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	Pubblicazione dei risultati nella relazione annuale del RPCT (ex art. 1, co.14, legge 190/2012 e ss.mm.ii. 11)
2025 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di Referenti e Responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nella sezione Anticorruzione del PIAO		
2026 (giugno)	Audizione di Referenti e Responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nella sezione Anticorruzione del PIAO	Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2026 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi nella sezione Anticorruzione del PIAO		
2027 (giugno)	Audizione di Referenti e Responsabili di struttura che presidiano obiettivi indicati nella sezione Anticorruzione del PIAO	Report riepilogativo a cura del RPCT e dell'Ufficio di supporto	
2027 (ottobre)	Acquisizione di report mediante apposito questionario da parte di referenti e responsabili di struttura che presidiano obiettivi nella sezione Anticorruzione del PIAO		

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 Personale t/a:** 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;
- **Ufficio Budgeting e controllo di gestione** e altri servizi che elaborano indagini di *Customer satisfaction*;
- **Servizi che elaborano l'Analisi di benessere organizzativo e stress lavoro-correlato.**
- **Archivio generale di Ateneo** quale struttura incaricata di presidiare il corretto flusso documentale nell'Ateneo.

3. Organi di garanzia comunque denominati

- **Comitato Unico di Garanzia:** per ogni trattamento discriminatorio posto in essere nei confronti di membri della Comunità Accademica per fatti collegati a fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione;
- **Direttori di dipartimento e Dirigente Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico:** 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.4_5 si riporta il monitoraggio, effettuato con riferimento al 2024, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e della sua attuazione (sezione del PIAO 2024-2026).

In particolare, nel corso del 2024, gli uffici preposti hanno condotto le seguenti verifiche a campione:

- controlli ex art. 71 e 72 D.P.R. 445/2000 in relazione a dichiarazioni sostitutive rese ai sensi degli art. 46 e 47 del medesimo D.P.R. da candidati nell'ambito di procedure concorsuali e selettive
- controlli ex art. 71 e 72 D.P.R. 445/2000 in relazione a dichiarazioni sostitutive rese ai sensi degli art. 46 e 47 del medesimo D.P.R. da commissari di commissioni concorsuali
- accertamenti sui titoli di studio e verifica delle dichiarazioni rese da docenti a contratto
- verifiche sui carichi pendenti
- verifiche su dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse.

^[4] La relazione è pubblicata nella Sezione Amministrazione trasparente -> Altri contenuti -> Prevenzione della Corruzione -> Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

4.4 Monitoraggio del Piano della formazione del personale

Durante l'anno 2024 è stata garantita a tutto il personale richiedente un'ampia formazione adeguata, mettendo a disposizione corsi in varie aree tematiche quali per esempio: anticorruzione, privacy e trasparenza, codice degli appalti, sicurezza informatica, lingua inglese e altri oltre ai corsi di formazione specialistica su richiesta degli uffici.



Corsi di formazione svolti nel 2024

In particolare, per quanto riguarda la formazione obbligatoria in materia di **prevenzione della corruzione, di cultura amministrativa e di legalità**, il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo ha svolto nel 2024 diversi moduli formativi a carattere generale quali:

Titolo del corso	Destinatari
"Condotta etica dei dipendenti pubblici e leadership etica" (4 ore)	responsabili di posizione organizzativa e funzione specialistica e al personale neoassunto
"La legge 241/1990: l'accesso agli atti" (3 ore)	responsabili di posizione organizzativa e funzione specialistica;
"Anagrafe delle Prestazioni e Amministrazione Trasparente: adempimenti e concetti operativi a normativa vigente e alla luce di recenti interventi da parte delle Autorità competenti" (4 ore)	personale coinvolto dagli adempimenti obbligatori di comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica – PERLA PA ADP 2.0
"La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza" (4 ore)	responsabili di posizione organizzativa e funzione specialistica.
"Proteggere i dati personali e la privacy" (2 ore)	personale non ancora formato in tale ambito e ai neoassunti;
"Privacy trattamento dei dati personali ai sensi del GDPR" (3,5 ore)	destinato al personale non ancora formato in tale ambito e ai neoassunti.

L'Amministrazione ha inoltre erogato corsi di formazione rivolti al personale che gestisce aree a più elevata esposizione al rischio quali:

Titolo del corso	Destinatari
«RPCT e personale a supporto di Università ed Enti di Ricerca» (32 ore) in materia di anticorruzione e trasparenza	personale in staff all' RPCT;
"Conflitto di interessi e pantouflage (anche alla luce della bozza di linee guida Anac" (4 ore)	personale in staff all' RPCT e dall'Ufficio Appalti, forniture e servizi;

Diversi corsi di formazione tecnica/specialistica come misura di prevenzione della corruzione su “*corsi sulla nuova Anagrafe delle Prestazioni, le innovazioni delle procedure concorsuali per i neoassunti*” e altri ancora”

personale che presta servizio presso uffici con processi e aree di rischio risultate a più elevata esposizione al rischio

Grazie all’adesione al bando **INPS Valore PA**, l’Ateneo ha garantito al personale tecnico amministrativo e bibliotecario 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 è stato raccolto il fabbisogno formativo del personale 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)	Aumento del livello di digitalizzazione della PA di appartenenza
		La Transizione Digitale nella PA: Novità, scadenze e obblighi. Il Pnrr ed il Piano per l’informatica (primo livello)	
	Sviluppare modelli di servizio efficienti e 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 PA 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	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

	dell'attività svolta dalle PA		
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 e 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	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 e l'Amministrazione ha erogato corsi di formazione specialistica per il personale che si occupa di tale ambito. 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. La formazione ha seguito un percorso personalizzato, in modalità e-learning, mirato a sviluppare le seguenti aree di competenza:



La stessa **Direttiva del Ministro Zangrillo** 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 ad oggi è stato raggiunto.

Inoltre, l'Amministrazione ha organizzato un percorso formativo dedicato al tema della **Cyber Security Awareness** (Consapevolezza nell'ambito della Cyber Security) attraverso la piattaforma di e-learning "Cyber Guru", che consente al personale di diventare custode dei dati trattati ogni giorno e di proteggere l'Ateneo da possibili attacchi informatici.

Nel corso dell'anno 2024 si sono conclusi i **corsi di inglese** iniziati nel 2023 che prevedevano incontri in presenza ed un percorso di esercizi online da svolgere in autonomia sulla piattaforma multimediale MacMillan English Campus (MEC). L'attività formativa è stata proposta a 117 unità di personale tecnico amministrativo e bibliotecario afferente ai dieci uffici delineati dal PIAO 2023-2025. Al termine del percorso formativo 103 unità di Pta hanno concluso correttamente il corso, ottenendo l'Open Badge, riportante il livello linguistico del percorso seguito.

4.5 Monitoraggio Welfare di Ateneo

L'Ateneo, sin dal 2016 ha adottato una politica di welfare rivolta ai dipendenti, nell'ottica di favorirne il benessere socio-economico.

È importante proseguire con le politiche di welfare e di benessere organizzativo a favore del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo in linea con quanto stabilisce il Piano Strategico di Ateneo 2019-2024 che prevede, tra l'altro, di sviluppare ulteriormente la politica di *Welfare, Wellness e Wellbeing* aziendale, condividendone le linee di indirizzo con i lavoratori, che sostenga loro e le rispettive famiglie, promuovendo iniziative articolate in virtù delle specifiche esigenze (es. “*flexible benefits*”), con lo scopo di migliorare la qualità della vita (es. interventi finalizzati a conciliare i tempi lavoro/famiglia ed a tutelare la genitorialità, oltre che ad accrescere il potere d'acquisto, a stimolare una mobilità più sostenibile, ed a promuovere misure di *caring*/prevenzione della salute etc.).

In linea con la contrattazione collettiva nazionale di riferimento l'Ateneo favorisce la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti, tra i quali:

- iniziative di sostegno al reddito della famiglia (sussidi e rimborsi);
- supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli;
- contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale;
- polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale.

L'Università promuove azioni concrete rivolte al personale tecnico amministrativo e bibliotecario tramite l'erogazione di *sussidi* a beneficio di coloro che si trovino in situazioni di svantaggio economico. Inoltre, supporta l'intera comunità del personale tecnico amministrativo e bibliotecario con una polizza sanitaria integrativa appositamente stipulata.

Un ulteriore supporto economico è l'erogazione di buoni spesa multiuso o voucher libero per l'acquisto diretto di beni e servizi, attraverso una specifica piattaforma.

4.6 Monitoraggio del Benessere organizzativo

Da diversi anni il nostro ateneo partecipa all'indagine sul clima organizzativo, indirizzata al personale dirigente, tecnico amministrativo e bibliotecario 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. 150/2009. Gli esiti della rilevazione rielaborato dall'Ufficio Budgeting e Controllo di gestione, 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.

Benessere organizzativo – rilevazione Good Practice

Gruppo di domande \ Media per gruppo	Media GP 2022 (2021)	Media GP 2023 (2022)	Media Atenei GP 2023
A. Ambiente di lavoro	3,30	🟢 3,34	3,41
B. Discriminazioni	4,36	🟢 4,79	4,77
C. Equità	2,62	🟢 2,74	2,88
D. Crescita e sviluppo professionale	2,60	🟢 2,68	2,97
E. Il mio lavoro	4,12	🟢 4,27	4,34
F. I colleghi	4,07	🟢 4,17	4,38
G. Il contesto di lavoro	3,09	🟢 3,15	3,45
H. Il mio senso di appartenenza	3,68	🟢 3,84	4,17
L. La performance organizzativa	2,80	🟡 2,78	3,27
M. Le mie performance	3,79	🟢 3,94	3,80
N. Funzionamento del sistema	3,32	🟢 3,35	3,50
O. Responsabile e crescita	4,04	🟢 4,09	4,22
P. Responsabile ed equità	3,98	🟡 3,92	4,18
Q. Responsabile e valutazione	4,04	🟢 4,05	4,09

4.7 Monitoraggio della Soddisfazione per i servizi forniti

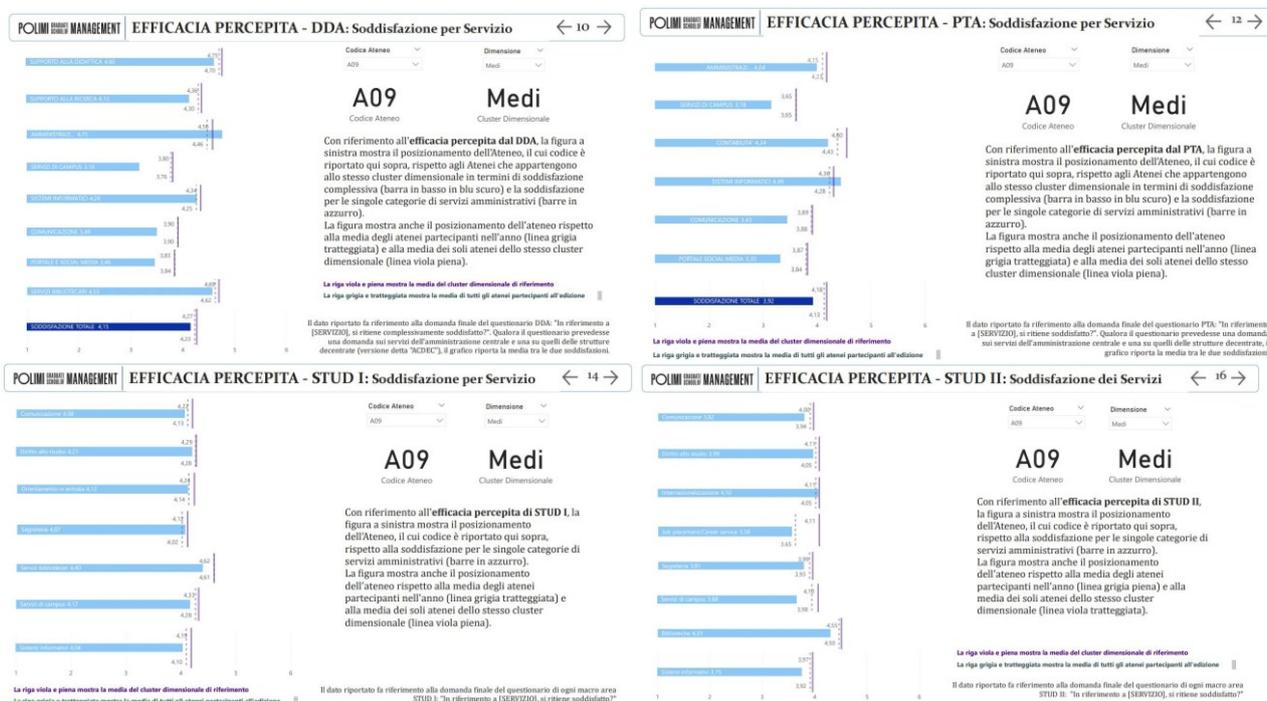
Il valore pubblico creato dall'ateneo è riconosciuto dagli stakeholder anche attraverso i questionari di *customer satisfaction*. L'Ateneo monitora costantemente la soddisfazione di diversi stakeholder per i servizi erogati. Gli strumenti utilizzati per la valutazione della soddisfazione sono principalmente 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.

Coinvolgimento degli *stakeholders*: ultima rilevazione nell'anno 2024



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 attuate, 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. Per la promozione dei risultati, i due rapporti ([Il Rapporto di AlmaLaurea sul profilo dei laureati](#) e [Il Rapporto di AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati](#)) sono pubblicati sul sito istituzionale. Le indagini simili vengono effettuate anche [sul profilo e sulla condizione occupazionale dei Dottori di Ricerca](#).

5. RIFERIMENTI NORMATIVI

Definizione del PIAO

- DL 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 Miur 30 maggio 2019, n. 1055 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 aprile 2021 ai sensi dell'art. 18 del Regolamento (UE) n. 2021/241;
- DL 31 maggio 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 ottobre 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 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>
- L'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito nella legge 21 aprile 2023, n. 41 “Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”

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 22 novembre 2017, n. 208), focalizzato sulle Università, ed il P.N.A. 2019 (Delibera 13 novembre 2019, n. 1064)
- D.lgs. 33/2023 smi

Piano triennale dei fabbisogni di personale

- D. lgs. 165/2001 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- D. lgs. 75/2017 “Modifiche ed integrazioni al D. lgs. 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. 112/2008 convertito con Legge 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 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. 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 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 gennaio 2022
- Intranet: Contrattazione integrativa
- Intranet: Decreto Rettorale 27 maggio 2024, n. 568 - Regolamento in materia di lavoro a distanza per il personale tecnico amministrativo
- Intranet: Comunicazione con le indicazioni operative per lo svolgimento del lavoro agile a decorrere dal 1° luglio 2024 fino al 31 dicembre 2025
- Intranet: Decreto Rettorale 27 maggio 2024, n. 568 - Regolamento in materia di lavoro a distanza per il personale tecnico amministrativo (approvato a ottobre dal cda, che comprende i dirigenti)

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 Assessment 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>