



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

PIANO INTEGRATO

2017 – 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione

il 31 gennaio 2017

aggiornato

il 27 aprile 2017

con parere positivo del Senato Accademico

del 19 aprile 2017

Sommario

1.	PRESENTAZIONE DEL PIANO INTEGRATO.....	4
2.	FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA.....	4
3.	ANALISI DEL CONTESTO.....	6
4.	CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	7
5.	POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE.....	7
5.1	VALUTAZIONE QUALITA' DELLA RICERCA (VQR).....	8
6.	POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITA' (processo AVA).....	8
7.	PRINCIPALI LINEE DI SVILUPPO: LE LEVE PER ATTUARE LA VISION.....	9
8.	L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE.....	10
9.	MANDATO E MISSIONE ISTITUZIONALE.....	12
10.	PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO.....	13
10.1.	FONTI INTERNE.....	13
10.2.	FONTI ESTERNE.....	13
10.3.	IL PERCORSO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO.....	14
11.	ALBERO DELLA PERFORMANCE - COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI 16	
11.1.	AREE STRATEGICHE.....	18
11.2.	MISSIONI DI MANDATO.....	18
12.	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO - OBIETTIVI.....	21
13.	INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA.....	22
14.	PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA.....	25
	Presentazione.....	25
14.1.	Contesto interno.....	26
14.2.	Oggetto e finalità.....	30
14.3.	Responsabile della prevenzione della corruzione.....	31
14.4.	Individuazione dei processi con più elevato rischio di corruzione.....	32
14.5.	Formazione.....	42
14.6.	Tutela del <i>whistleblower</i>.....	43
14.7.	Controllo e prevenzione del rischio.....	44
14.8.	Obblighi informativi.....	47
14.9.	Trasparenza.....	48
14.10.	Descrizione del processo di coinvolgimento degli <i>Stakeholder</i>.....	55
14.11.	Relazione dell'attività svolta.....	56
14.12.	Pianificazione triennale.....	57
15.	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	60

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO INTEGRATO

Il Piano Integrato (Piano) è il documento unico che espone in chiave sistemica la programmazione delle attività amministrative riferite alla performance, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Tale documento è stato introdotto, in un'ottica di semplificazione, dalle *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* emanate nel luglio 2015 dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) alla quale sono state trasferite le competenze relative alla valutazione della performance degli Atenei previste dal D.Lgs. 150/2009.

Il Piano viene redatto in coerenza con le missioni di mandato, con le politiche strategiche messe in atto per conseguirle e con la programmazione economico finanziaria.

2. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA

La figura che segue illustra il processo di programmazione integrata dell'Università degli Studi di Ferrara (UniFe).

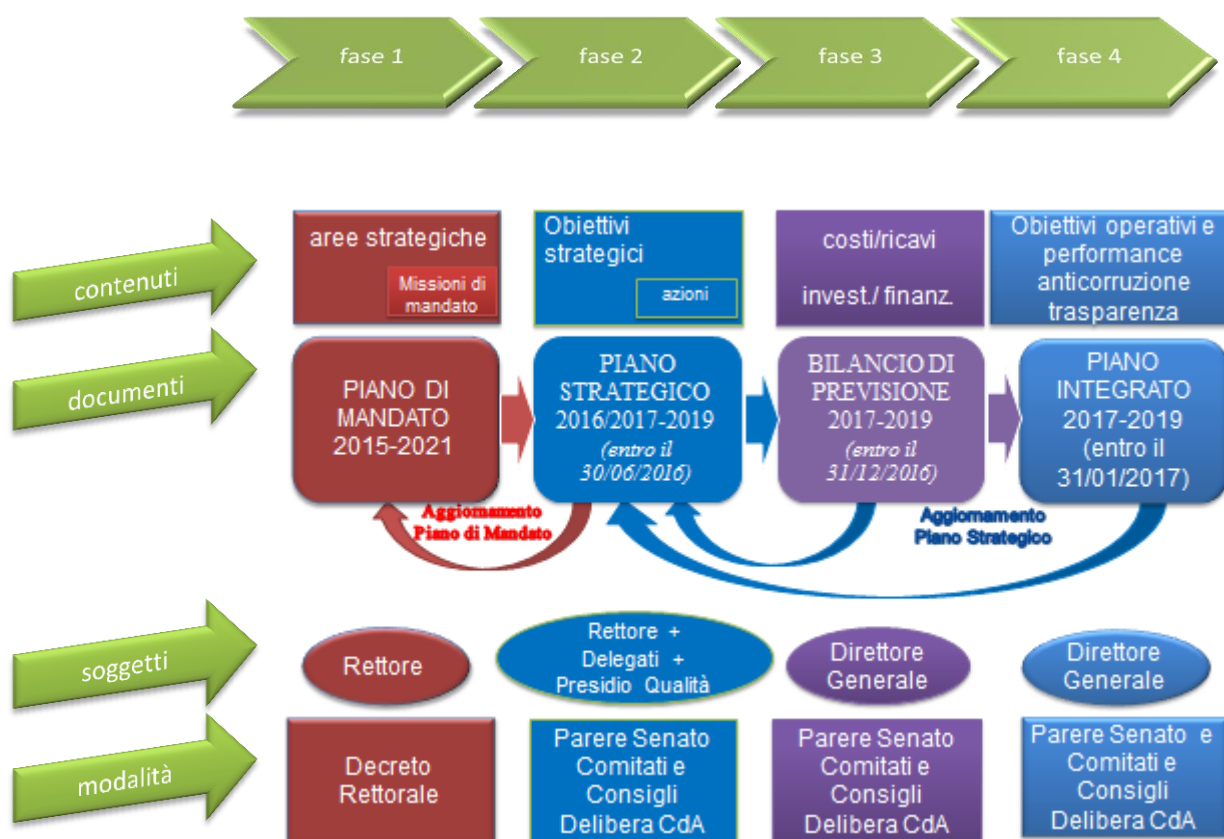


Figura 1 - Fasi e soggetti Pianificazione Integrata

Con riferimento ai soggetti coinvolti nella programmazione integrata, al seguente indirizzo sono pubblicate tutte le deleghe di mandato:

<http://www.unife.it/at/org/Incarichi-politici-direzione/prorettore-e-delegati-del-rettore/prorettore-e-delegati-del-rettore>

A tali deleghe di mandato, si aggiungono deleghe a progetto ed altri incarichi conferiti dal Rettore.

A ciascuna delega politica è stata associata, nell'ambito della riorganizzazione, un'interfaccia organizzativa. Tali interfacce amministrative supportano i Delegati nella predisposizione condivisa degli obiettivi e delle azioni e dovranno presidiare la realizzazione degli stessi *(SI VEDA L' OBIETTIVO 1.3.1. DELL'ALLEGATO 1)*. Fondamentale per l'individuazione delle suddette interfacce è stata la mappatura dei processi alla quale faranno seguito ulteriori fasi di reingegnerizzazione e digitalizzazione *(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLA MISSIONE DI MANDATO 10.2 DELL'ALLEGATO 1)*.

Riguardo alle previsioni di bilancio, il processo di programmazione integrata consente di mettere in relazione gli obiettivi programmati con le risorse necessarie per la loro realizzazione. Per maggiori dettagli si rimanda al capitolo *"INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA"* del presente Piano.

3. ANALISI DEL CONTESTO

Da diverso tempo il contesto di riferimento in cui si trovano ad operare le università italiane è caratterizzato da vincoli che devono essere inevitabilmente visti anche come un'opportunità per le organizzazioni, indotte in questo modo a rianalizzare e riflettere sulla propria identità e sui propri obiettivi:

- la riduzione di risorse pubbliche ha portato ad una progressiva diminuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario - principale voce di finanziamento per le università, e comunque ad una modifica delle sue componenti;
- il forte impulso alla competitività sia a livello nazionale sia internazionale;
- i notevoli vincoli alle possibilità di assunzione di personale uniti a capitoli di spesa limitati.

Dal punto di vista del quadro normativo di riferimento, con il D.L. n. 69/2013¹ è stato stabilito che il sistema di valutazione della attività amministrative delle università è svolto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rispetto dei principi generali del D.Lgs. 150/2009 e della CIVIT. Tali disposizioni hanno determinato il trasferimento da CIVIT ad ANVUR delle competenze relative alla valutazione del ciclo della performance delle università. Ad ANVUR, quindi, compete non più solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei, ma anche delle attività amministrative, seppur nel rispetto delle linee generali di indirizzo fissate da CIVIT. Ai sensi, inoltre, dell'entrata in vigore della Legge n.125/2013², la suddetta Commissione "ha assunto la denominazione Autorità nazionale anticorruzione³ e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.)", rimanendo, pertanto, concentrati sulla stessa "compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni". Le linee guida ANVUR di luglio 2015 hanno confermato la necessità di una forte integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* e gli altri documenti di programmazione previsti, in un documento denominato Piano integrato, un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali.

¹ All'art. 60, c. 2, del DL 69/2013 si stabilisce che "all'art. 13, c. 12, del D.Lgs n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione della attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5."

² Conversione in legge con modificazioni il d.l. n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

³ Designazione ai sensi dell'articolo 1 della Legge n. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

4. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

L'Università di Ferrara si articola in dodici Dipartimenti, cui si aggiungono numerosi centri, fra centri di supporto, dipartimentali e interdipartimentali. Lo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative post lauream internazionali dell'Ateneo.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede della Facoltà di Giurisprudenza, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Trento (Educazione Professionale) e Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio Infermieristica).

Infine, il sistema bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi, e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il sistema bibliotecario di Ateneo offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di *Document Delivery* e di prestito interbibliotecario.

La proposta progettuale dell'Università di Ferrara si rivolge a oltre 15.000 studenti, attraverso l'erogazione di alta formazione comprendente corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. Negli ultimi anni si registra anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore di studentesse e studenti, si inseriscono le attività erogate nell'ambito di orientamento, tutorato e servizi di tirocinio, oltre a progetti di inserimento lavorativo. Sono, inoltre, integrati nell'Ateneo anche servizi a sostegno del diritto allo studio universitario.

5. POSIZIONAMENTO NEL QUADRO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

Nelle principali classifiche nazionali UniFe risulta posizionata sempre ai vertici.

La posizione estremamente prestigiosa che l'Università degli Studi di Ferrara ricopre nelle classifiche dei migliori Atenei italiani è il risultato di un impegno costante nell'attività di ricerca scientifica avanzata, che riveste un ruolo strategico per l'Ateneo, e di una ricca offerta formativa che copre tutte le aree culturali.

In particolare, nella classifica delle migliori università italiane elaborata dal *Sole 24 Ore*, UniFE ottiene ottimi risultati, relativamente alla didattica e alla ricerca.

Tra i parametri presi in considerazione e per i quali l'Ateneo raggiunge ottime valutazioni troviamo:

- l'apprezzamento da parte degli studenti fuori sede;
- le borse di studio (percentuale di idonei che le hanno ottenute);
- la dispersione (percentuale di studenti che dal primo anno si sono iscritti al secondo anno di un corso di laurea dell'Università di Ferrara);
- stage (percentuale di crediti ottenuti in stage sul totale);
- efficacia, ovvero la media dei crediti formativi ottenuti con il superamento degli esami in un anno per iscritto.

Anche nella *Grande Guida Università La Repubblica – Censis*, edizione 2016, l'Università di Ferrara si conferma nelle posizioni di vetta: primo posto assoluto su 55 atenei per la ricerca scientifica nell'ambito delle scienze economiche e statistiche; primo posto assoluto su 41 università per le scienze fisiche; Prime, su 31 atenei, anche le scienze della terra; quarte su 54 le scienze giuridiche; sesta su 46 Ingegneria

industriale e dell'informazione; ottave su 51 le scienze biologiche; decime su 44 per le scienze mediche. Per la didattica, spiccano ai primissimi posti Architettura (che si conferma incontrastata da anni in cima alla classifica), Farmacia e Odontoiatria.

Il XVIII Rapporto AlmaLaurea sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati (aprile 2016) ha evidenziato che, con riferimento ai laureati triennali di UniFe, il tasso di occupazione ad un anno dalla laurea risulta essere del 70%, mentre la media nazionale si ferma al 67%. Per quel che riguarda i laureati magistrali, ad un anno dalla laurea, il tasso di occupazione di UniFe si attesta al 77% contro il 70 % di media nazionale.

L'Università degli Studi di Ferrara partecipa inoltre a diversi ranking internazionali, i cui risultati presentano margini di miglioramento (*SI VEDA L'OBIETTIVO 4.5.1. DELL'ALLEGATO 1*).

In particolare nel *QS World University Rankings 2016/17* che ha analizzato oltre 3800 Università includendone 916 nella classifica finale, UniFe risulta posizionata al 701° posto

Nell' *Alternative Ranking Excluding Award Factor*, UniFe si posiziona tra il 401° e il 500° posto, su 1000 atenei esaminati.

Infine nel *Rankings (CWUR) 2016 - Center for World University* - UniFe risulta al 335° posto su 25.000 atenei analizzati.

I recenti risultati della valutazione sulla qualità nella ricerca per il periodo 2011-14 hanno testimoniato un ottimo andamento per l'Università degli Studi di Ferrara che si colloca al 9° posto fra le Università pubbliche ad ampia offerta formativa (rispetto alla 14° posizione della valutazione precedente per il periodo 2004-10), nonostante siano cambiati in maniera significativa i parametri di valutazione.

5.1 VALUTAZIONE QUALITÀ DELLA RICERCA (VQR)

La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) è un esercizio periodico di valutazione realizzato dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

La VQR produce un giudizio sintetico sull'attività di ricerca degli atenei ed è utilizzata dal Ministero per decidere l'allocazione di una quota importante dei trasferimenti.

La partecipazione in termini di prodotti della ricerca sottoposti a valutazione è stata particolarmente ampia (oltre il 97%) e superiore alla media delle Università italiane.

Questo testimonia la grande vivacità e produttività delle ricercatrici e dei ricercatori dell'Ateneo ferrarese.

Spiccano i dati relativi alle prestazioni nelle diverse aree scientifiche rispetto al contesto italiano, con ben 5 aree scientifiche nel top 25% e fra queste il primo posto nazionale di Scienze giuridiche e il terzo di Scienze della terra e di Scienze biologiche nel proprio settore dimensionale.

Anche la qualità delle ricercatrici e dei ricercatori neoassunti o in mobilità mostra un ottimo posizionamento con ben 6 aree scientifiche su 12 collocate nel top 25%, fra queste Scienze chimiche, Scienze matematiche e informatiche, e Scienze dell'antichità filologico-letterarie e storico-artistiche rispettivamente prima, seconda e terza nel proprio settore dimensionale.

6. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ (processo AVA)

Dal 7 all'11 novembre 2016 si è svolta la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV), prescelta da ANVUR, ai fini dell'accreditamento periodico della Sede e dei CdS.

Oltre al personale docente e amministrativo che si occupa della gestione di sistema a livello centrale, la visita ha coinvolto anche 9 corsi di studio e 2 dipartimenti.

Nell'incontro conclusivo in cui sono stati evidenziati gli elementi principali emersi durante la visita in loco, la CEV ha espresso apprezzamenti per le chiare linee strategiche, la buona organizzazione delle attività del Presidio Qualità e del Nucleo di Valutazione, l'efficacia dei servizi agli studenti, l'attrattività verso gli studenti fuori provincia, il ruolo significativo del Consiglio della ricerca e, non ultimo, il forte senso di appartenenza di tutte le persone incontrate.

La CEV ha inoltre evidenziato alcuni aspetti migliorabili che saranno dettagliati nelle relazioni definitive che UniFe riceverà a breve. Gli obiettivi di miglioramento di tali aspetti verranno recepiti nel Piano Strategico. Le attuali politiche per l'assicurazione della qualità sono inoltre reperibili al seguente indirizzo:
<http://www.unife.it/aq/politiche-qualita>

I soggetti coinvolti nel processo Assicurazione della Qualità, nell'ambito della formazione, sono

- Presidio della Qualità
- Nucleo di Valutazione
- Organi di Governo
- Commissioni paritetiche docenti – studenti
- Coordinatori dei corsi di studio
- Gruppi di Riesame
- Consigli di corso di studio
- Consigli di Dipartimento
- Rappresentanti del mondo del lavoro (Comitato di indirizzo)
- Rappresentanti degli studenti e studenti
- Manager Didattici

I soggetti coinvolti nel processo Assicurazione della Qualità, nell'ambito della ricerca, sono:

- Organi Accademici
- Rettore o suo Delegato e Consiglio della Ricerca
- Ripartizione Ricerca
- Direttore o Responsabile di Struttura
- Consiglio di Struttura
- Referenti di Struttura per la ricerca
- Presidio Qualità
- Nucleo di Valutazione

I soggetti coinvolti nell'AQ per la terza missione sono:

- Organi Accademici;
- Rettore o suo Delegato;
- Commissione Terza Missione;
- Ripartizione Ricerca;
- Direttore o Responsabile di Struttura;
- Consiglio di Struttura;
- Referenti di Struttura per la terza missione;
- Presidio Qualità;
- Nucleo di Valutazione.

7. PRINCIPALI LINEE DI SVILUPPO: LE LEVE PER ATTUARE LA VISION

Il progetto complessivo di mandato, reso esplicito nel Piano di Mandato approvato con Decreto Rettorale il 28 giugno 2016 e nel Piano Strategico approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 giugno 2016, poggia su 5 pilastri tra loro complementari:

→ **Programmazione** sequenziale coordinata:

→ **Riorganizzazione:**

- ✚ Creazione di interfacce organizzative per le deleghe politiche, in modo tale da poter tradurre gli obiettivi strategici dei delegati in obiettivi operativi da affidare ai nuovi responsabili dei nuovi ambiti organizzativi (e relative squadre di collaboratori)

- ✚ Semplificazione organizzativa (es. per processi)
- ✚ Valorizzazione delle risorse umane
- **Formazione:**
 - ✚ Ricognizione capillare dei fabbisogni formativi base e specialistici (a seguito dei gap di competenze scaturiti dalla riorganizzazione)
 - ✚ Piano di formazione pluriennale
- **Misurazione e valutazione delle performance:** il PTA verrà valutato anche sulla base del raggiungimento (o contributo al raggiungimento) degli obiettivi strategici
- **Semplificazione:**
 - ✚ processi
 - ✚ digitalizzazione

8. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

L'Università di Ferrara si articola in 12 Dipartimenti, due scuole, 1 Facoltà di medicina, farmacia e prevenzione, 33 centri di supporto alla didattica e alla ricerca di ateneo e dallo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, che coordina e promuove in ambito internazionale i corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo.

Presso l'Università sono attivi 56 corsi di laurea tra laurea triennale, laurea magistrale a ciclo unico e laurea magistrale, 10 corsi di perfezionamento, 35 corsi di specializzazione medica e sanitaria di cui 15 con sede amministrativa a Ferrara, 18 master di I e II livello, 11 dottorati di ricerca oltre a vari corsi di formazione.

Tra le altre strutture che appartengono all'Ateneo di Ferrara vi è il Tecnopolo, la struttura scientifica che riunisce quattro Laboratori dedicati alla ricerca industriale e al trasferimento tecnologico.

Le Strutture scientifico-didattiche	
1 Facoltà	Medicina, Farmacia e Prevenzione
12 Dipartimenti	Architettura Economia e management Fisica e scienze della terra Giurisprudenza Ingegneria Matematica e informatica Morfologia chirurgia e medicina sperimentale Scienze biomediche e chirurgico specialistiche Scienze chimiche e farmaceutiche Scienze della vita e biotecnologie Scienze mediche Studi Umanistici
33 Centri	
1 Tecnopolo (4 laboratori)	LTTA - Laboratorio per le tecnologie delle terapie avanzate – Biotecnologie applicate alla medicina MechLav - Laboratorio per la meccanica avanzata Technehub – recupero e riqualificazione architettonica e urbana e restauro dei beni culturali Terra&Acquatech – ambiente, acqua, suolo e territorio

Il Rettorato ha sede nell' ex convento di Santa Lucia dopo i danni provocati dal terremoto alla sede storica del Palazzo rinascimentale di Renata di Francia, nel maggio 2012.

L'edificio ospita gli uffici del Rettore e del Direttore Generale, nonché le ripartizioni e gli uffici di supporto alle attività amministrative.

L'organigramma che rappresenta la struttura amministrativa centrale si articola in 7 aree oltre allo staff di supporto al Direttore Generale. Da settembre 2016 è in atto un processo di riorganizzazione non ancora completato.

Le Strutture amministrative centrali di Unife	
Staff Direttore Generale	Segreteria del Rettore e del Direttore Generale Ripartizione Servizi Direzionali e di Coordinamento Ripartizione Legale Ripartizione Sanità Ufficio Sicurezza e Ambiente
Area Didattica e Servizi alle studentesse e agli studenti	Ripartizione Didattica Ripartizione Orientamento Ripartizione Segreterie e Servizi alle studentesse e agli studenti Ripartizione Post Laurea
Area Economico Finanziaria	Ripartizione Acquisti Ripartizione Ragioneria Ripartizione Trattamenti economici e previdenziali Ufficio Fiscale
Area Patrimonio culturale	Ripartizione Biblioteche Ripartizione Musei e Archivio storico Orto Botanico - Erbario
Area Personale, Organizzazione e Semplificazione	Ripartizione Personale e Organizzazione Ripartizione Semplificazione
Area Ricerca e III Missione	Ripartizione Ricerca e III missione Unità di supporto alla valutazione della ricerca e della III missione
Area Servizi Informatici e di Comunicazione	Ripartizione Servizi Informatici Ripartizione Marketing e Comunicazione
Area Tecnica	Ripartizione Lavori Pubblici e manutenzione Ripartizione Patrimonio immobiliare e logistica Ripartizione Servizi assicurativi e Privacy

Alcuni numeri di Unife	
Personale docente (di prima e seconda fascia e ricercatori)	605
Personale tecnico e amministrativo	547
Assegnisti di ricerca	255
Iscritti a.a. 2015/2016 (esclusi pre-riforma) dati osservatorio Miur 05/1/2017)	15.870
Iscritti al I anno 2015/2016 (osservatorio Miur)	4.451

Laureati a.s. 2017 (osservatorio Miur)	2.847
Iscritti ai corsi post laurea	1.195
Di cui dottorato	354

9. MANDATO E MISSIONE ISTITUZIONALE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

10. PUNTI DI FORZA E AREE DI MIGLIORAMENTO

Un'analisi della situazione attuale del nostro Ateneo è riassumibile nella tabella sottostante:

10.1. FONTI INTERNE

PUNTI DI FORZA
eccellenze documentate anche da VQR (e non solo) in attività di ricerca
ottimi dottorati di ricerca
buona offerta didattica e multidisciplinarietà
buona integrazione con la città e il territorio sia in ambito tecnico-scientifico che umanistico
adeguato numero di studentesse e studenti
qualità della vita in città
Ateneo di medie-dimensioni

AREE DI MIGLIORAMENTO
numero di docenti relativamente basso e corpo docente anziano <i>(SI VEDA L'OBIETTIVO 3.3.1. DELL'ALLEGATO 1)</i>
livello di internazionalizzazione frammentato e migliorabile <i>(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLE MISSIONI DI MANDATO DALLA 5.2 ALLA 5.7 DELL'ALLEGATO 1)</i>
procedure amministrative complesse <i>(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLE MISSIONI DI MANDATO 10.2 E 10.3 DELL'ALLEGATO 1)</i>
efficienza dei processi interni migliorabile <i>(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLE MISSIONI DI MANDATO 10.2 E 10.3 DELL'ALLEGATO 1)</i>
capacità di attrarre finanziamenti esterni migliorabile <i>(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLA MISSIONE DI MANDATO 4.1 DELL'ALLEGATO 1)</i>
comunicazione e valorizzazione dell'immagine <i>(SI VEDANO GLI OBIETTIVI LEGATI ALLA MISSIONE DI MANDATO 1.7 DELL'ALLEGATO 1)</i>
elevato tasso di abbandono <i>(SI VEDA L'OBIETTIVO 6.4.1 DELL'ALLEGATO 1)</i>

10.2. FONTI ESTERNE

OPPORTUNITA' E OBIETTIVI
mantenere il ruolo di Università di Formazione e di Ricerca
puntare sull'inserimento di docenti giovani e di spessore internazionale
attrarre studentesse e studenti e laureati stranieri
incrementare l'uso delle tecnologie informatiche per semplificare le procedure amministrative
fare rete con altri Atenei
razionalizzare l'uso delle risorse
politiche per la qualità (AVA e VQR)
bilancio unico e contabilità economico patrimoniale

RISCHI
incertezza normativa
impoverimento dei settori di ricerca
riduzione del corpo docente per pensionamenti o trasferimenti non rimpiazzati
porre attenzione solo ai settori consolidati e non a quelli emergenti
deriva verso un'Università di sola Formazione con le Università di Bologna e Padova come riferimento per lauree magistrali e dottorati
concorrenza
vincoli finanziari
riduzione fondi per il diritto allo studio e maggiori difficoltà nell'attrarre studentesse e studenti meritevoli

10.3. IL PERCORSO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO

Il Delegato del Rettore al bilancio, semplificazione organizzativa, valorizzazione risorse umane ha intrapreso un Percorso di Ascolto Organizzativo di tutto il Personale Tecnico Amministrativo dell'Ateneo, al fine di raccogliere segnalazioni di criticità organizzative e le eventuali possibili soluzioni, dal personale che opera in prima linea.

Il Percorso di Ascolto Organizzativo è stato avviato a metà novembre 2015 si è concluso dopo 7 mesi di incontri (72 incontri individuali con i Responsabili di struttura e 65 incontri a gruppi)

Per ogni criticità sono state individuate due tipologie di soluzioni:

- a) organizzative (generali e specifiche) – riorganizzazione;
- b) programmatiche – obiettivi strategici

Le principali criticità emerse durante il Percorso di Ascolto Organizzativo possono essere così riassunte:

- **ACQUISTI:**
 - gestione caotica e frammentata degli acquisti di Ateneo e dei Dipartimenti;
 - parcellizzazione, frammentazione e disomogeneità degli acquisti della Sede e dei Dipartimenti.
- **EDILIZIA:**
 - assenza di programmazione strategica in materia edilizia;
 - assenza di programmazione operativa in tema di manutenzioni e di logistica.
- **PATRIMONIO:**
 - ricognizione e valorizzazione del patrimonio mobiliare,
 - immobiliare, intangibile inadeguata e/o incompleta.
- **DISABILITA':**
 - mancanza di coordinamento dei servizi alle disabilità;
 - difficoltà di interazione e formazione per i sordomuti.
- **PERSONALE SANITARIO PRESSO AZIENDA OSPEDALIERA DI CONA:**
 - PTA (convenzionato e non) presso CONA si sente “abbandonato”, “ai confini dell'impero”, “figli di un Dio minore” e “ospite in casa d'altri”.
 - PTA UNIFE viene “fagocitato” dall'AOU.
 - Supporto informatico a CONA inadeguato.
- **RAGIONERIA:**
 - supporti (linee guida, ecc.) inadeguati agli altri uffici della Sede e dei Dipartimenti.
- **DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI:**
 - carenza di spazi adeguati per colloqui riservati con studenti;
 - sofferenza organizzativa dei Manager didattici;
 - limbo organizzativo per i Referenti alla didattica (“referenti come risorse preziose da valorizzare, non come “discariche” di competenze poco gradite ad altri uffici”);
 - mancanza di collegamento tra orientamento in entrata, in uscita e post laurea;
 - catalogo post laurea non competitivo; disallineamento tempi amministrativi tra Master;
 - mancanza di supporti informatici per i Manager didattici e i Referenti alla didattica;
 - predisposizione di pareri preventivi, (ad es. su riconoscimento di crediti di carriere pregresse, compresi i titoli stranieri), molto gravosi ed erogati a titolo gratuito.
- **ORGANI COLLEGIALI:**
 - delibere della Sede e dei Dipartimenti non adeguate nei contenuti, nella forma e nella procedura, nei tempi di presentazione e trasmissione agli uffici competenti;
 - procedure elettorali sempre più numerose e complesse che rendono necessaria la frammentazione del processo su diverse strutture;
 - concentrazione di attività importanti a fronte di personale sottodimensionato;
 - delibere Organi Collegiali tra loro disomogenee.
- **CONVENZIONI:**
 - difficoltà nella gestione dei tempi interni (rapporti con altri uffici coinvolti per competenza e con i Dipartimenti) di lavorazione delle convenzioni.
- **LEGALE:**
 - lentezza dell'ufficio legale nel dare risposte ai quesiti degli altri uffici.
- **ARCHIVIO STORICO:**

- mancanza di visibilità e conoscenza dell'archivio storico.
- **ARCHIVIO CORRENTE:**
 - digitalizzazione incompleta del fascicolo personale docente, non docente e dello studente.
- **SERVIZI INFORMATICI:**
 - Mancanza di programmazione di medio-lungo termine
 - Mancanza di sviluppo software interno
 - Presidio inadeguato delle attività amministrative a supporto della Ripartizione informatica
 - Scarso coordinamento interno alla ripartizione, con gli altri uffici della Sede, con i tecnici informatici dei Dipartimenti
 - Troppi applicativi acquistati nel tempo, tra loro eterogenei e non perfettamente dialoganti
 - Help desk informatico troppo frammentato
 - Mancata definizione della competenza sui contenuti del portale web
 - Mancanza di coordinamento con Ufficio Tecnico (per impianti di rete)
 - Helpdesk non centralizzato: non sempre si riescono a raggiungere tutti gli strutturati che necessitano di assistenza informatica e non sempre si riesce a coordinarsi con i colleghi dei dipartimenti;
 - Helpdesk: la procedura per i ticket ha delle grosse lacune: es. la gestione dei tempi "vuoti" del ticket e non chiarezza delle code (Savonarola e S. Lucia);
 - Portale di Ateneo non funzionale, complesso, dispersivo
 - Inserimenti multipli di dati in applicativi diversi
 - Inefficienze, imprecisioni, duplicazioni dati e attività
 - ANS e altre banche dati sporche e non aggiornate. Scarsa gestione dei dati
- **ORTO BOTANICO:**
 - ridotta possibilità di crescita tramite il confronto, Rigidità delle procedure di spesa.
- **RICERCA:**
 - assenza/inadeguatezza quanti/qualitativa (sofferenza organizzativa ed emergenza permanente) di professionalità su Progettazione e gestione/rendicontazione progetti europei e internazionali con conseguente esternalizzazione;
 - rigidità delle procedure di spesa;
 - supporto bibliometrico da rinforzare.
- **SBA e SMA:**
 - insufficienza di organico (turnover elevato dovuto alla presenza di molto personale a tempo determinato, età media elevata del personale di ruolo - il 63,89% del personale di ruolo ha più di 50anni);
 - necessità di frequenti cambi turno del personale bibliotecario, per garantire l'apertura delle strutture (procedura di richiesta di cambio orario troppo complessa);
 - impossibilità di attuare progetti di ricerca/sviluppo (es: biblioteca digitale; monitoraggio/valutazione utilizzo risorse informative; information literacy; inventario collezioni museali; progetti di restauro);
 - criticità nel processo decisionale di proposizione ed approvazione del budget;
 - scarsa chiarezza nella definizione di ruoli e responsabilità nel ciclo acquisti del materiale e dei servizi bibliografici;
 - necessità di definire specifiche modalità di programmazione e di approvvigionamento di talune tipologie di beni documentari (periodici e banche dati) e di servizi per i musei (apertura/sorveglianza sala mostre; assicurazione beni in esposizione; co.co.co per progetti di ricerca; quote associative; stampa cataloghi e materiale promozionale ecc.);
 - difficoltà di patrimonializzazione e valorizzazione delle collezioni museali e librerie di interesse storico;
 - mancato riconoscimento della specificità professionale del personale bibliotecario/museale che non è assimilabile al tecnico di laboratorio né alle professioni amministrative;
 - mancata/inadeguata conoscenza/visibilità dei servizi dello SBA interna ed esterna ad Unife;
 - mancata/inadeguata conoscenza/visibilità dei servizi dello SMA interna ed esterna ad Unife;
 - meccanismi di comunicazione e coordinamento interno allo SBA da migliorare.

(per il miglioramento delle criticità emerse *SI VEDANO TUTTO GLI OBIETTIVI DELL'ALLEGATO 1 CONTRASSEGNA TI CON IL SIMBOLO ASCOLTO*)

11. ALBERO DELLA PERFORMANCE - COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per “**performance istituzionale**” si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione. La “performance istituzionale” si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di valore pubblico.

Con l'espressione “**performance organizzativa**” ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i dipartimenti e i centri). La “performance organizzativa dell'intero ente” comprende tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali e tiene conto, a seconda dei casi, del posizionamento dell'Ateneo nella VQR, dei risultati della SUA-RD e di ogni altro risultato utilizzato dal Ministero per l'assegnazione di fondi e punti organico. La “performance organizzativa delle singole strutture” può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento). Essa potrebbe tenere conto della VQR e della SUA-RD e di ogni altro risultato utilizzato dal Ministero per l'assegnazione di fondi e punti organico, sulla base di modalità eventualmente individuate in sede di programmazione.

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale o pluriennale nel caso, ad esempio, della VQR. Il Piano Integrato specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La “**performance individuale**” è riferita ai singoli dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di individui. Essa non sarà collegata alle performance organizzative basate sulla VQR e sulla SUA-RD”.

Il rapporto tra i tre livelli si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali (Figura n. 2)



Figura 2 - programmazione a cascata

La programmazione della **performance istituzionale** viene effettuata tramite la predisposizione del Piano Strategico triennale, di diretta derivazione del Piano di Mandato⁴.

Gli obiettivi strategici, attuativi delle Missioni di mandato vengono declinati, nell'ambito del Piano Strategico, in azioni strategiche, le quali potrebbero essere tradotte in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato; gli obiettivi operativi possono essere di due tipologie:

- Obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici, o di sviluppo.
- Obiettivi operativi di funzionamento.

Uno dei principi fondamentali è costituito dal collegamento a cascata degli obiettivi dell'intero ente con quelli attribuiti alle singole strutture e a quelli individuali assegnati al personale.



Figura 3 -albero della performance

⁴ Il Piano di Mandato è il documento con cui il Rettore ha definito le Aree strategiche e le Missioni di mandato, individuate attraverso la ridefinizione degli obiettivi del Programma Elettorale, le analisi di contesto interno ed esterno post insediamento, gli indirizzi ministeriali (FFO, Programmazione Triennale del sistema universitario, AVA, VQR, ecc.), i suggerimenti dei Delegati e le risultanze del percorso di ascolto organizzativo condotto dal Delegato al bilancio, alla semplificazione organizzativa e alla valorizzazione delle risorse umane.

11.1. AREE STRATEGICHE

Il Piano di Mandato del Rettore individua le seguenti 12 Aree Strategiche di mandato:

1. Una NUOVA GOVERNANCE per sfide coraggiose
2. I DIPARTIMENTI al centro dell'Ateneo
3. Cresciamo investendo su RICERCATORI E DOCENTI di talento
4. Unife come Ateneo di RICERCA
5. Unife come Ateneo di FORMAZIONE
6. Miglioriamo la vita delle STUDENTESSE e degli STUDENTI
7. Sviluppiamo nuove opportunità puntando sulla TERZA MISSIONE
8. Diamo un'identità integrata alla SANITA'
9. Uguaglianza, pari opportunità e benessere per chi studia e lavora in Unife
10. Semplifichiamo Unife per liberare tempo di qualità
11. Valorizziamo le nostre RISORSE UMANE
12. Ridiamo SICUREZZA ad Unife

11.2. MISSIONI DI MANDATO

Le Aree Strategiche sono declinate nelle seguenti 56 Missioni di mandato (il primo n. identifica il riferimento all'Area Strategica):

- 1.1. PIANIFICHIAMO/PROGRAMMIAMO INSIEME PER CREARE L'UNIFE CHE VORREMMO: pianificazione di obiettivi strategici e programmazione di azioni operative, responsabilità, priorità, tempi e risorse
- 1.2. VISION E MISSIONI DI ATENEO CHIARE E TRASPARENTI: condivisione e comunicazione dei principi, delle scelte e dei percorsi, attraverso il supporto delle nuove tecnologie
- 1.3. UN NUOVO GALATEO ISTITUZIONALE: ricostruire e valorizzare rapporti chiari e reciprocamente rispettosi nei confronti delle Rappresentanze Sindacali e dei Comitati rappresentativi
- 1.4. POTENZIAMO GLI STRUMENTI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE PER NON DISPERDERE IL NOSTRO VALORE PUBBLICO: revisione e aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.
- 1.5. LE LEVE PER ATTUARE LA VISION DELL'UNIFE CHE VORREMMO: disegnare il futuro Unife puntando sulle sue risorse
- 1.6. CONSOLIDARE UN SISTEMA DI ASSICURAZIONE INTERNA DELLA QUALITÀ EFFICIENTE E CONTINUO
- 1.7. RAFFORZARE IL BRAND UNIFE E POTENZIARE I PROCESSI DI COMUNICAZIONE
- 2.1. SPAZIO AI DIPARTIMENTI IN UNA VISIONE D'INSIEME: piani autonomi di sviluppo dei dipartimenti nell'ambito di una vision di ateneo che favorisca le sinergie
- 2.2. DIAMO VITA AI NOSTRI MUSEI: sosteniamo e valorizziamo il patrimonio museale del nostro Ateneo
- 2.3. DIFENDIAMO LA QUALITÀ DELLE NOSTRE BIBLIOTECHE: sosteniamo e valorizziamo il patrimonio bibliotecario del nostro Ateneo
- 2.4. RIQUALIFICHIAMO IL PATRIMONIO EDILIZIO: nuova vita ai laboratori chimici e biomedici
- 2.5. OTTIMIZZIAMO l'utilizzo degli spazi in Ateneo
- 3.1. INVESTIAMO SUL MERITO DEI NOSTRI RICERCATORI ABILITATI: Promuovere al massimo la possibilità di riservare ai ricercatori abilitati interni le risorse disponibili, contenendo al 20% dei punti-organico
- 3.2. PROMUOVIAMO I NOSTRI PROFESSORI SUL MERITO COMPLESSIVO: teniamo conto dei risultati individuali della ricerca, dell'impegno didattico e della disponibilità istituzionale
- 3.3. INVESTIAMO SUL MERITO DEI NOSTRI RTDA: possibilità per gli RTDA di concorrere per posizioni di RTDB

- 3.4. INVESTIAMO SUI DIPARTIMENTI CHE INVESTONO SUL MERITO: premialità per i dipartimenti che effettuano reclutamenti virtuosi
- 4.1. POTENZIAMO LA RACCOLTA DI FONDI ESTERNI PER LA RICERCA: promozione di supporti amministrativi e di iniziative per la raccolta di fondi esterni per la ricerca
- 4.2. INCREMENTIAMO I FONDI INTERNI PER LA RICERCA: semplificazione delle procedure per sostenere il FAR e altre linee di intervento Unife
- 4.3. Partecipazione a reti di alte competenze nazionali ed internazionali
- 4.4. INTERNAZIONALIZZIAMO LA RICERCA- promuoviamo la mobilità dei ricercatori
- 4.5. PARTECIPAZIONE AI RANKING INTERNAZIONALI
- 4.6. METTIAMO IN SINERGIA I LABORATORI E LE GRANDI ATTREZZATURE: gestione e utilizzo comune di laboratori grandi attrezzature
- 4.7. POTENZIAMENTO DEL DOTTORATO DI RICERCA: investiamo risorse finanziarie per sostenere dottorati innovativi
- 5.1. DIAMO PESO ALLA DIDATTICA: valutazione dei carichi didattici e valorizzazione del merito
- 5.2. DECIDIAMO INSIEME ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI: coinvolgere le studentesse e gli studenti e renderli maggiormente consapevoli del loro ruolo
- 5.3. MISURIAMO LA DIDATTICA: verifichiamo internamente e in modo costante gli indicatori della didattica
- 5.4. INTERNAZIONALIZZIAMO LA DIDATTICA: potenziamento dei corsi in lingua inglese
- 5.5. D'ALFONSO + BISI + COLOMBO + UCCELLI – MISSIONE DI MANDATO - INCREMENTIAMO I TITOLI CONGIUNTI: stipula di accordi internazionali fra Atenei per l'attivazione di corsi di laurea
- 5.6. INCREMENTIAMO LE ISCRIZIONI DI STUDENTI CON TITOLO ESTERO
- 5.7. COMUNICAZIONE INTERNAZIONALE E ACCOGLIENZA
- 5.8. DIGITALIZZAMO LA DIDATTICA: potenziamento dei corsi in modalità E-Learning
- 6.1. ATTIRIAMO NUOVE STUDENTESSE E NUOVI STUDENTI E AIUTIAMOLE/LI A SCEGLIERE IL FUTURO CHE DESIDERANO: potenziamento dell'orientamento in entrata coinvolgendo anche studentesse e studenti in corso
- 6.2. ORIENTAMENTO IN ENTRATA, IN USCITA E COMUNICAZIONE COME CIRCOLO VIRTUOSO: miglioramento dell'integrazione tra l'orientamento in uscita e le altre attività di orientamento per le studentesse e gli studenti (in entrata, in itinere) e valorizzare tale integrazione in termini di comunicazione esterna
- 6.3. PARTIAMO DALLA SCUOLA: potenziamento della rete di relazioni con le scuole superiori
- 6.4. INSEGNIAMO ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI A STUDIARE: potenziamento del metodo di studio e del tutorato coinvolgendo anche studentesse e studenti in corso
- 6.5. RISCRIVIAMO I PERCORSI DELLA VITA DELLO STUDENTE: ottimizzazione delle procedure e dei servizi alle studentesse e agli studenti
- 6.6. COSTRUIAMO PONTI VERSO UN FUTURO DI SUCCESSO: consolidamento degli innovativi percorsi di orientamento a lavoro e ristrutturazione e rilancio dell'offerta post laurea in forma integrata con l'orientamento al lavoro
- 6.7. COSTRUIAMO OPPORTUNITA' DI LAVORO INSIEME AD ALTRI ATENEI E A PARTNERS ESTERNI E RACCONTIAMOLO BENE: sviluppo delle attività promozionali, divulgative e di collaborazione
- 7.1. DIFENDIAMO E VALORIZZIAMO LE BUONE IDEE: tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale generata nei laboratori di ricerca dell'Università di Ferrara (brevetti), favorendo i rapporti di collaborazione con Enti e imprese.
- 7.2. CAMMINANDO INSIEME LA RICERCA ARRIVA PIU' LONTANO: sviluppo di strategie per cogliere le opportunità promosse a livello regionale
- 7.3. COLTIVIAMO LE BUONE IDEE: supportiamo la creazione di start-up da parte di studentesse e studenti innovatori
- 8.1. POSIZIONIAMO AL MEGLIO LA SCUOLA MEDICA DEL NOSTRO ATENEO NEL CONTESTO REGIONALE E NAZIONALE: strategie comuni per i Dipartimenti di Area Medica
- 8.2. MANTENIMENTO DEL MAGGIOR NUMERO POSSIBILE DI SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE: recuperare l'autonomia del maggior numero possibile di Scuole di Specializzazione

- 9.1. REALE UGUAGLIANZA E BENESSERE DELLE PERSONE CHE STUDIANO E LAVORANO IN UNIFE: Conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di studio e benessere di chi studia e lavora in Unife
- 9.2. EFFETTIVA UGUAGLIANZA NEGLI ORGANI ISTITUZIONALI E PIENA INTEGRAZIONE DELLE PERSONE IN UNIFE: Promozione di iniziative dirette a garantire la paritaria presenza di uomini e donne negli organi dell'ateneo e l'integrazione effettiva delle persone provenienti da paesi europei o extra-europei
- 9.3. VALORIZZIAMO L'UGUAGLIANZA NELLA FORMAZIONE E NELLA RICERCA IN UNIFE: promozione della formazione per accrescere la cultura dell'uguaglianza e delle pari opportunità, e dei progetti di ricerca diretti a promuovere l'effettiva uguaglianza tra le persone
- 9.4. Unife DEDICHIAMO ATTENZIONE ALLE DISABILITA': potenziamo i servizi a supporto delle persone con disabilità che studiano e lavorano in Unife
- 10.1. IL PERCORSO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO: ridisegno dell'organizzazione ascoltando criticità e proposte di soluzione dalla viva voce del PTA, del personale docente e ricercatore, delle Studentesse e degli Studenti
- 10.2. RIDISEGNIAMO RUOLI, REGOLE, PROCESSI E STRUMENTI PER LIBERARE TEMPO DI QUALITA': mappatura e semplificazione dei processi
- 10.3. DIGITALIZZIAMO PROCESSI E SERVIZI: digitalizzazione dei processi e dei servizi organizzativi, amministrativi, didattici, di ricerca a favore delle studentesse e degli studenti, dei docenti, del personale
- 10.4. SEMPLIFICAZIONE DI ASPETTI SPECIFICI EMERSI DURANTE IL PERCORSO DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO
- 11.1. CONOSCERE IL PERSONALE TECNICO COME PRESUPPOSTO PER VALORIZZARLO: tecnici di laboratorio come risorse preziose per la ricerca e la didattica
- 11.2. CONOSCERE IL PERSONALE AMMINISTRATIVO COME PRESUPPOSTO PER VALORIZZARLO: per valorizzare il PTA occorre prima conoscerlo
- 11.3. METTIAMO IN SINERGIA E VALORIZZIAMO LE ANIME DELL'ATENEO: avvalersi delle competenze presenti presso il corpo docente ed il personale tecnico- amministrativo incentivando la collaborazione
- 11.4. VALUTIAMO E VALORIZZIAMO IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
- 12.1. MAGGIORE SICUREZZA PER IL NOSTRO ATENEO

12. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO - OBIETTIVI

Le Missioni di mandato sono declinate in 137 obiettivi strategici a loro volta declinati in azioni (Piani Operativi).

Gli obiettivi vengono classificati in cinque tipologie:

- ✚ **“PROGRAMMA ELETTORALE”** - Obiettivi strategici dei DELEGATI scaturenti dagli indirizzi di mandato del RETTORE;
- ✚ **“NUOVO”** - Obiettivi strategici NUOVI proposti direttamente dai DELEGATI;
- ✚ **“ASCOLTO”** - Obiettivi strategici scaturenti dal Percorso di Ascolto Organizzativo (PAO) come soluzioni alle criticità organizzative o buone idee proposte dal PTA;
- ✚ **“MINISTERIALE”** - Obiettivi strategici in linea con gli indirizzi ministeriali o volti a migliorare i risultati in termini di finanziamento (FFO, Programmazione Triennale, AVA, VQR, ecc.);
- ✚ **“ANTICORRUZIONE - TRASPARENZA”** – obiettivi di prevenzione della corruzione e di rispetto degli obblighi di trasparenza.

Gli obiettivi e le azioni sono illustrati nell'ALLEGATO 1 del presente Piano Integrato.

13. INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

La gestione della contabilità è di tipo economico-patrimoniale, a partire dal 1 gennaio 2014 e viene realizzata tramite il sistema U-GOV, fornito dal Consorzio Universitario CINECA.

Nel luglio scorso è stato approvato il secondo bilancio d'esercizio in contabilità economico- patrimoniale determinando un risultato economico pari a € 2.918.988.

Il bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e triennale sono predisposti sulla base delle indicazioni delle Linee operative di contabilità dell'Ateneo, della bozza di Manuale tecnico operativo di cui all'art. 8 del D.I. n. 19/2014, del D.I. 19/2014 stesso nonché dei già richiamati schemi predisposti dal MIUR.

Per la formazione del bilancio unico di previsione, l'Ateneo ha organizzato un processo interno per il coinvolgimento di vari attori titolari delle funzioni di gestione e di rappresentanza accademica (Delegati del Rettore) che hanno portato alla proposta di utilizzo delle risorse.

Su richiesta della governance il bilancio unico di previsione è stato predisposto per Centri di Responsabilità (Unità Analitiche).

Le Unità Analitiche attualmente individuate sono:

Denominazione UA (centro di responsabilità)	Ripartizione proprietaria
Sede Amministrativa - Personale	Ripartizione Personale
Sede Amministrativa - Lavori	Ripartizione Lavori Pubblici e Sviluppo Edilizio
Sede Amministrativa - Servizi e Forniture	Ripartizione Acquisti
Sede Amministrativa - Servizi Informatici	Ripartizione Servizi Informatici
Sede Amministrativa - Biblioteche	Ripartizione Biblioteche
Sede Amministrativa - Didattica	Ripartizione Ragioneria
Sede Amministrativa - Ricerca e III missione	Ripartizione Ricerca e Terza Missione
Sede Amministrativa - Generale	Ripartizione Ragioneria

Con l'indicazione "Ripartizione proprietaria" si individua la struttura amministrativa responsabile della verifica dei limiti di spesa e delle coperture economiche.

L'Ateneo ha inoltre impiantato un sistema di contabilità analitica che ha lo scopo di supportare le analisi economiche volte alla verifica del miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione. La contabilità analitica classifica i costi e i proventi in base alla loro destinazione. I riepiloghi delle registrazioni di contabilità analitica consentono, in corso d'anno e a fine esercizio, di determinare i risultati economici consuntivi con riferimento ai Centri di costo (Dimensioni Analitiche).

Le figure che seguono illustrano l'attuale configurazione dei Centri di Costo della Sede Amministrativa e delle Strutture decentrate.



Figura 4 - Struttura Centri di Costo - Sede Amministrativa



Figura 5 - Struttura Centri di Costo - Dipartimenti e Centri



Figura 6 - Struttura Centri di Costo - Facoltà

Nell'ALLEGATO 2 vengono elencate le previsioni di bilancio (budget economico 2017) collegate ad obiettivi strategici.

14. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Presentazione

Il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione dell'Università degli Studi di Ferrara (di seguito Piano Unife), viene adottato tenuto conto delle indicazioni disponibili alla data di approvazione, in particolare della legge 190/2012, della circolare n. 1/2012 del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, approvato dal Consiglio dei Ministri n. 72 dell'8 marzo 2013, nonché in base ai contenuti del Piano nazionale anticorruzione previsto dall'art. 1, comma 4, lett. c) della legge 190/2012 entrato in vigore con la Determinazione ANAC n. 831 del 3 agosto 2016.

Preme precisare sin da subito che nel presente piano si fa riferimento all'accezione più ampia del concetto di corruzione richiamato nella circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica, che comprende le varie situazioni in cui "venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite"⁵, a prescindere dalla rilevanza penale.

In considerazione della particolare complessità degli atenei, in termini di attività svolte e soggetti coinvolti, con conseguenti ricadute sui rapporti e sulle relazioni intercorrenti, il presente Piano Unife coinvolge tutti gli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche. Per i rapporti intercorrenti con l'Azienda ospedaliero universitaria di Ferrara, relativamente all'attività assistenziale prestata da personale universitario in convenzione, si prevede di individuare aree comuni di intervento, come indicato al paragrafo 10.

Le linee guida Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane pubblicate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) a luglio 2015 prevedono per il 2016 la redazione di un Piano integrato in cui illustrare con chiarezza la dipendenza del ciclo della performance dal sistema degli obiettivi strategici pluriennali dell'università, in cui la trasparenza e l'anticorruzione siano dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'ateneo - http://www.anvur.it/index.php?option=com_content&view=article&id=920&Itemid=649&lang=it

In tale ottica, il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, costituisce una sezione del Piano Integrato.

Nel frattempo l'Ateneo ha lavorato su modelli di integrazione in grado di recepire i contenuti delle linee guida ANVUR relativamente all'intero ciclo della *performance*, che sono passati necessariamente anche attraverso una revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della

⁵ Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica

performance, adottato a decorrere dal 1° gennaio 2017, dopo l'approvazione e successiva adozione da parte degli organi accademici, nelle sedute di dicembre 2016. Oltre a ciò, nel 2016 ha preso avvio una nuova mappatura dei processi, che sarà completata nel corso del 2017 e contestualmente si procederà ad una nuova valutazione del grado di rischio delle attività.

14.1. Contesto interno

Per l'analisi generale del contesto interno si rimanda al relativo paragrafo in apertura del Piano Integrato, di cui il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza costituisce una sezione.

In questa sede si mette in evidenza che l'art. 6 del nuovo Statuto prevede l'adozione da parte di Unife del Codice Etico. Il Codice Etico è stato approvato in prima versione nel 2011 dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione; nel 2015 ne è stata approvata una nuova versione per riunire in un unico codice anche i contenuti del precedente Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il mobbing.

Attraverso il Codice etico l'Ateneo determina i valori fondamentali della comunità universitaria; promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza; afferma il proprio carattere pluralista e la propria indipendenza da ogni condizionamento di carattere ideologico, religioso, politico ed economico. Esso promuove l'elaborazione di una cultura fondata sui diritti umani, la salvaguardia dell'ambiente, la solidarietà internazionale. Il codice chiede a tutti coloro che partecipano alla comunità universitaria di rispettare, proteggere e promuovere con coraggio i valori cardine delle istituzioni universitarie, fra i quali: la dignità di ciascun essere umano; il rifiuto di ogni discriminazione; la valorizzazione del merito, delle capacità e delle competenze individuali; la libertà e i diritti fondamentali, in particolare il diritto al sapere; la responsabilità e il riconoscimento-adempimento dei doveri nei confronti della comunità; il decoro, l'onestà, l'integrità e la professionalità; la libertà della scienza e della ricerca; l'equità, l'imparzialità, la leale collaborazione e la trasparenza. Detta inoltre le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte a evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di tutela della proprietà intellettuale.

Sulle violazioni del Codice etico e in merito alla irrogazione al contravventore dell'ammonizione orale o scritta, decide, su segnalazione della Commissione etica e proposta del Rettore, il Senato accademico. È fatta salva comunque l'adozione di ulteriori iniziative o provvedimenti, volti specificamente alla rimozione, laddove possibile, degli effetti prodotti dai comportamenti o dagli atti in violazione del codice, nonché, se la natura dei comportamenti lo richieda, l'informazione alla Commissione di garanzia dell'Ateneo, l'informazione agli Uffici di gestione del personale tecnico-amministrativo, il deferimento al Collegio di disciplina dell'Ateneo, previsto dall'art. 10 della legge n. 240/2010, la denuncia all'autorità giudiziaria.

Secondo quanto previsto dall'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165 del 2001 e dell'art. 1, comma 2, del Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici (DPR n. 62/2013), è stato predisposto ed adottato il Codice di Comportamento dell'Università di Ferrara, reperibile alla pagina

http://www.unife.it/at/disp_gen/atti-general/codice-disciplinare-e-codice-di-condotta/codice-di-comportamento

A tal proposito si coglie l'occasione della redazione del presente Piano per evidenziare che nello svolgimento dell'attività di vigilanza sul rispetto della normativa di prevenzione della corruzione, l'ANAC ha riscontrato alcune carenze nei codici di comportamento adottati dalle università pubbliche, ai sensi dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come sostituito dalla legge n. 190/2012, a integrazione del regolamento governativo recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, emanato con il d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62. In particolare, ha rilevato che talvolta la disciplina in materia di conflitto di interessi non considera le ipotesi in cui sia coinvolto il Rettore. Con riferimento all'Università di Ferrara, si precisa che laddove nel suddetto codice sono utilizzate le locuzioni "docenti", "professori", "personale in regime di diritto pubblico, di cui all'art. 3, comma 2 del decreto legislativo 30 settembre 2001, n. 165", è sempre incluso anche il Rettore.

La ricerca e la didattica rappresentano il cuore e l'anima delle attività dell'Ateneo. L'Università di Ferrara lavora inoltre intensamente sulla ricaduta industriale della sua ricerca e sulla creazione d'impresa. La ricerca consente il progresso scientifico e crea le basi per una formazione culturale e professionale capace di inserire i giovani nel mondo del lavoro; l'Ateneo ferrarese per qualità dimensione e tradizione, in questa convinzione, coinvolge attivamente nella ricerca anche gli studenti. Per l'Università di Ferrara la ricerca è sempre stata una delle principali attività strategiche ed i risultati ottenuti in questo campo hanno dato e continuano a dare prestigio all'Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale. Attraverso la propria organizzazione, le proprie strutture e conoscenze, nonché grazie alla rete di relazioni che intrattiene, l'Ateneo persegue con determinazione e costanza i propri fini istituzionali.

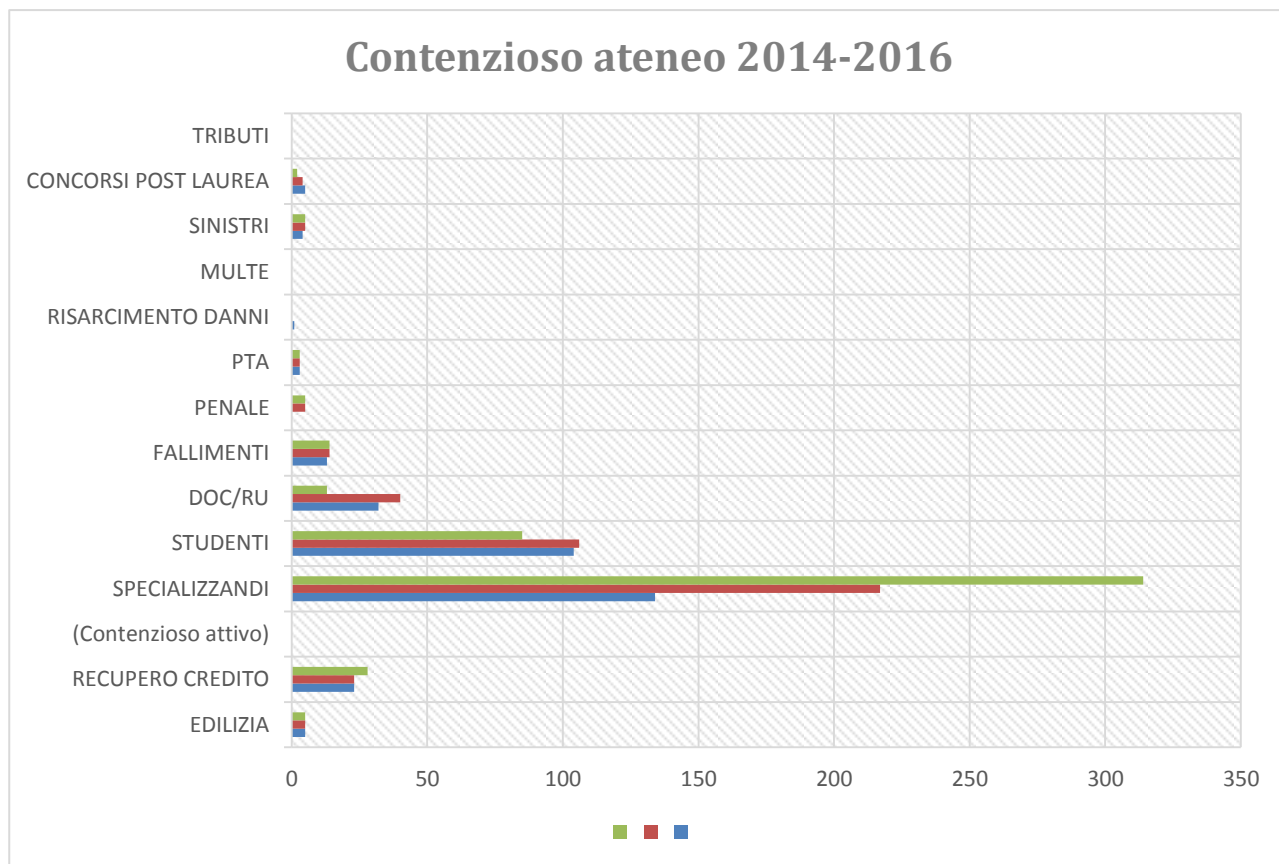
Dall'esame dello stato del contenzioso in atto nell'Ateneo, appare evidente come l'incidenza complessiva numerica, pur non rappresentando particolari criticità, sia cresciuta nell'ultimo anno, per effetto dei ricorsi dovuti alla richiesta, da parte degli specializzandi, di adeguamento e rideterminazioni delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità. Per gli altri casi, si ritiene che la bassa incidenza numerica sia dovuta anche all'attività di gestione amministrativa svolta dagli uffici competenti.

Per quanto attiene le singole categorie, il quadro al 31 dicembre degli anni 2014, 2015 e 2016 si presenta come segue:

CATEGORIA CONTENZIOSO	NUMERO DI CASI al 31.12.20 14	NUMERO DI CASI al 31.12.201 5	NUMERO DI CASI al 31.12.201 6	NOTE
RICORSO ACCESSO ATTI	/	/	/	
EDILIZIA	5	5	5	Si tratta di contenziosi sorti nell'ambito dell'esecuzione lavori e della non ammissione di riserve + applicazioni penali.
RECUPERO CREDITO (contenzioso attivo)	23	23	28	Questa categoria risente ovviamente della negativa congiuntura economica degli ultimi anni. Con buona approssimazione l'attuale esposizione è di circa 500 mila Euro. Si sta lavorando su ogni posizione per il rientro.
SPECIALIZZANDI	134	217	314	Ricorsi dovuti alla richiesta adeguamento e rideterminazioni delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità.
STUDENTI	104	106	85	Ricorsi avverso i numeri chiusi sui corsi di laurea. E' da sottolineare come alcuni ricorsi amministrativi vedono UniFE come soggetto al quale è stato integrato il contraddittorio.
DOC/RU	32	40	13	Si tratta di contenzioso di vario genere, a volte complesso, che va da contestazioni retributive e ricostruzioni di carriera all'annullamento di procedure di concorso.
FALLIMENTI	13	14	14	Anche questa categoria risente dell'influenza della congiuntura economica complessiva. L'esposizione si aggira intorno a circa € 500.000,00 per le quali le prospettive di rientro sono modeste.
PENALE	/	5	5	Esposti su cui esiste procedimento in corso.
PTA	3	3	3	Si tratta di contenzioso che verte su differenze retributive, riconoscimenti di carriera e procedure concorsuali.
RISARCIMENTO DANNI	1	/	/	Richiesta risarcimento danni nell'ambito della telefonia per distacco arbitrario delle SIM.
MULTE	/	/	/	
SINISTRI	4	5	5	Sono casi di contestazione di risarcimenti.
CONCORSI POST LAUREA	5	4	2	Contenzioso di vario genere che va dal TFA a richieste relative ad importi da versare per borse.
TRIBUTI	/	/	/	
TOTALE PRATICHE IN CORSO	324	422	474	

Fonte: Ripartizione legale

Il dato fornito rappresenta il totale del contenzioso attivo al 31/12 di ciascun anno (comprensivo di tutte le cause attivate gli anni precedenti)



I ricorsi proposti dagli specializzandi, nei confronti non solo di questo Ateneo ma di tutte le Università italiane, hanno ad oggetto la richiesta di pagamento o di rideterminazione delle borse di studio legate allo svolgimento delle scuole di specializzazione, a causa delle modifiche normative intervenute nel tempo, a livello nazionale e comunitario. L'oggetto della controversia riguarda la configurazione del rapporto instaurato con gli specializzandi medesimi e l'eventuale compenso ad essi spettante.

Per tale motivo praticamente tutti gli specializzandi d'Italia (che abbiano frequentato le scuole di specializzazione in tutto o in parte in un periodo antecedente all'anno accademico 2006/2007, quando è entrato in vigore il contratto di formazione specialistica per i medici specializzandi) stanno agendo in via legale, con la conseguenza che l'aumento delle cause ad essi relative nei confronti di tutti gli Atenei nazionali appare fisiologico e destinato inevitabilmente a continuare per tutti i casi rientranti nel periodo interessato.

14.2. Oggetto e finalità

Secondo quanto disposto dalla legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione nella pubblica amministrazione” l’Università degli Studi di Ferrara entro il 31 gennaio di ogni anno adotta il Piano Unife, con la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio. Il Piano Unife sarà comunque aggiornato ogni qual volta emergano rilevanti mutamenti organizzativi dell’Amministrazione tali da influire sullo stesso e comunque in seguito a:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- normative sopravvenute che modificano le finalità istituzionali dell’amministrazione (es.: acquisizione di nuove competenze);
- emersione di rischi non considerati in fase di predisposizione del presente Piano;
- nuovi indirizzi o direttive contenuti nel Piano Nazionale Anticorruzione.

Il concetto di “corruzione” preso in considerazione dal presente documento va inteso in senso lato ossia come comprensivo di tutte le varie situazioni in cui, nel corso dell’attività svolta, si possa riscontrare l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati; si vengono pertanto a configurare situazioni rilevanti più ampie della fattispecie penalistica di cui agli artt. 318, 319 e 319 ter c.p., inclusi i delitti contro la pubblica amministrazione e i malfunzionamenti dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite.

Nel presente Piano Unife si definiscono inoltre procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

14.3. Responsabile della prevenzione della corruzione

Il Dirigente dell'Area Economico-Finanziaria, dott. Alberto Domenicali, è stato nominato, con decreto rettorale (D.R.) n. 124 del 25/01/2017, responsabile della prevenzione della corruzione e responsabile della trasparenza d'Ateneo (di seguito RPCT).

Il RPCT predispone ogni anno entro il 31 gennaio il Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e della Trasparenza e contiene, come previsto dalla delibera n. 1310/2016 dell'ANAC "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", una sezione dedicata alla trasparenza.

Il Piano Unife viene sottoposto, da parte del RPCT al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione. L'Ufficio Valutazione, Trasparenza e Anticorruzione fornisce al RPCT adeguato supporto per lo svolgimento delle attività connesse ai compiti attribuitigli, e viene inoltre costituito un gruppo di lavoro trasversale che include oltre alla Responsabile dell'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza, la Responsabile della Ripartizione Semplificazione, la Responsabile della Ripartizione Ragioneria, la Responsabile della Ripartizione Ricerca e Terza Missione, il responsabile della ripartizione Servizi Informatici; il gruppo parteciperà alle attività istruttorie di valutazione e supporto alle problematiche sottoposte al RPCT a cui risponde funzionalmente sotto il vincolo della riservatezza per eventuali informazioni di cui dovesse venire a conoscenza in relazione all'esercizio delle suddette funzioni.

Gli ulteriori compiti del RPCT previsti dalla legge n. 190/2012 sono:

- definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;
- verificare l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità;
- proporre modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione;
- individuare il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità.

Il Piano Unife viene trasmesso, tramite l'Ufficio Valutazione Anticorruzione Trasparenza al Dipartimento della Funzione Pubblica e all'ANAC tramite l'apposito portale della trasparenza e pubblicato sul sito internet dell'Università nella sezione "Amministrazione Trasparente".

14.4. Individuazione dei processi con più elevato rischio di corruzione

Sulla base della definizione di corruzione fornita al paragrafo 2, i processi dell'Ateneo che possono presentare un elevato rischio di corruzione sono stati identificati nel 2014 e per ciascuno ne è stato valutato il rischio. A tal fine è stata utilizzata la tabella di valutazione del rischio di cui all'allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013, che permette di stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto, per valutare il livello di rischio del processo.

La tabella seguente riporta i dati dell'analisi svolta nel 2014; raffrontati rispetto alla nuova valutazione del grado di rischio effettuata nel mese di febbraio 2017.

Come si può notare, si registra una generalizzata diminuzione del grado di rischio in tutti i processi. Ciò è dovuto ad una duplice componente: una organizzativa ed una metodologica. Con riferimento alla componente organizzativa, va sottolineato che dal 2014 si è incrementata la sensibilizzazione del personale rispetto al tema della prevenzione della corruzione e si sono succedute diverse riorganizzazioni, condotte, nelle aree considerate a più alto rischio, anche con l'obiettivo di abbassarne il livello. Un esempio in tal senso è rappresentato dal nuovo assetto degli uffici che, a diverso titolo, si occupano di procedure di scelta del contraente e di gestione dei conseguenti contratti. Con riferimento alla componente metodologica, va sottolineato che nel 2014 si era prudenzialmente seguita la metodologia, peraltro indicata nel PNA allora vigente, che considerava, ai fini del calcolo della probabilità del verificarsi dell'evento corruttivo e del relativo impatto, il massimo tra i valori delle singole componenti. Successivamente, sempre nel PNA, era stato indicato che era congruo considerare la media delle singole componenti. Pertanto, nell'aggiornare la valutazione del rischio dei processi dell'Ateneo, si è optato per questa seconda modalità di calcolo del grado di rischio, che si ritiene congrua anche a fronte delle considerazioni di tipo organizzativo più sopra esposte.

Struttura che presiede il processo (febb. 2017)	Processo	Grado di rischio 2014	Grado di rischio 2017
Rip. Biblioteche e Musei – Ufficio acquisizioni e catalogazione	Selezione fornitori di risorse bibliografiche ed acquisizione di beni e servizi (monografie).	CRITICO	RILEVANTE
Rip. Biblioteche e Musei – Ufficio acquisizioni e catalogazione	Selezione fornitori di risorse bibliografiche ed acquisizione di beni e servizi (periodici).	CRITICO	RILEVANTE
Rip. Biblioteche e Musei – Ufficio acquisizioni e catalogazione	Selezione fornitori di risorse bibliografiche ed acquisizione di beni e servizi (risorse elettroniche).	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Diritto allo Studio e Disabilità studentesse e studenti	Procedure selettive e concorsuali – compensi e benefici (borse di studio; compensi di collaborazione 150 ore; compensi tutorato; esoneri; contribuzione).	CRITICO	MEDIO-BASSO

Ufficio Diritto allo Studio e Disabilità studentesse e studenti	Attività supporto servizi disabili.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Mobilità e relazioni internazionali studentesse e studenti	Procedure selettive e concorsuali - Ammissione studenti stranieri - compensi e benefici (borse di studio) - procedure di rilascio certificazione/attestazioni/dichiarazioni .	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/Metastruttura	Pagamenti a favore di società, imprese e altri soggetti.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Trattamenti Economici	Pagamenti a favore di società, imprese e altri soggetti.	CRITICO	RILEVANTE
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Procedure (selettive e dirette) per l'affidamento di contratti di collaborazione aventi ad oggetto ricerca e didattica.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Procedure selettive per l'affidamento di contratti di insegnamento.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura, Ripartizione Ricerca e Terza Missione	Stipula convenzioni di ricerca e terza missione.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Stipula convenzioni di conto terzi.	CRITICO	RILEVANTE
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Procedura d'acquisto di beni e servizi.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Gestione fondo economale.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Procedure selettive per l'assegnazione di borse di studio per ricerca post laurea.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Gestione contabile di strutture senza autonomia amministrativa.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Gestione patrimoniale di beni mobili.	MEDIO-BASSO	TRASCURABILE
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Gestione di visite mediche.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Segreteria Amministrativa di Dipartimento/ Metastruttura	Gestione missioni e rimborsi a personale interno ed esterno	//	TRASCURABILE o MEDIO-BASSO

Ufficio Trattamenti Economici	Gestione missioni e rimborsi a personale interno ed esterno	//	RILEVANTE
Ufficio Sicurezza e Ambiente	Gestione rifiuti.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Vari Uffici	Redazione e sottoscrizione atti convenzionali.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Rapporti con Centri e Partecipate	Partecipazione e costituzione di Organismi di diritto pubblico o privato.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Rapporti con Centri e Partecipate	Nomina rappresentanti negli enti partecipati e nelle convenzioni.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Studi e consulenze	Accettazione atti di liberalità, legati e eredità.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Servizi Assicurativi e Infortuni	Gestione contratti assicurativi (post aggiudicazione).	MEDIO-BASSO	MEDIO-BASSO
Ufficio Gare Servizi e Forniture	Processo: gestione del fondo economale (attiva e passiva)	RILEVANTE	TRASCURABILE
Ufficio Gare Servizi e Forniture	Processo: acquisizione di prodotti e servizi	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Gare Lavori Pubblici	Processo: acquisizione servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria di importo superiore a € 40.000	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Gare Lavori Pubblici	Processo: acquisizione di lavori e opere di importo superiore a € 40.000	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio economato e gestione contratti	Processo: gestione dei contratti derivanti dall'espletamento delle gare nei casi in cui sia prevista una gestione centralizzata (es. pulizie, etc...)	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Gare Lavori Pubblici	Processo: affidamento lavori e servizi relativi all'ingegneria e l'architettura di importo inferiore a € 40.000	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Gare Lavori Pubblici	Processo: acquisizione di lavori e opere di importo inferiore a € 40.000	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio lavori pubblici	Processo: Progettazione e validazione	CRITICO	RILEVANTE
	<i>Attività a rischio:</i>		
	· scelta delle modalità di intervento;		
	· scelta materiali e processi costruttivi;		
	· verifica dei presupposti ex lege e di opportunità tecnico-economica per la realizzabilità delle opere;		
	· verifica e validazione dei progetti.		

Ufficio lavori pubblici	<i>Processo:</i> Direzione Lavori	CRITICO	RILEVANTE
	<i>Attività a rischio:</i>		
	· contabilizzazione dei lavori;		
	· gestione delle riserve degli Appaltatori;		
	· redazione delle varianti in corso d'opera;		
	· gestione delle penali legate all'andamento temporale del cantiere;		
	· gestione e controllo dei subappalti e subcontratti presso il cantiere;		
	· controllo dei prodotti utilizzati;		
	· verifica adempimenti contributivi e previdenziali imprese operanti in cantiere;		
	· verifica adempimenti relativi alla sicurezza		
Ufficio lavori pubblici - Ufficio Gare Lavori Pubblici	<i>Processo:</i> Collaudo	CRITICO	RILEVANTE
	<i>Attività a rischio:</i>		
	· controllo e accettazione dell'opera;		
	· controllo e accettazione dei materiali;		
Ufficio Gare Lavori Pubblici	· definizione del credito finale dell'impresa;	CRITICO	MEDIO-BASSO
	· definizione delle riserve.		
	<i>Processo:</i> Pre-contenzioso		
Ufficio Studi e consulenze	<i>Attività a rischio:</i>	CRITICO	RILEVANTE
	· soluzione delle controversie tramite transazione;		
Ufficio personale docente	· soluzione delle controversie mediante accordo bonario.	CRITICO	RILEVANTE
	Redazione e stipula contratti pubblici		
Ufficio personale docente	Procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio personale docente	Concessioni di permessi e congedi.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio personale docente	Gestione malattie e visite fiscali.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio personale docente	Rilascio tessere AT/BT.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio personale docente	Gestione affidamenti e supplenze per incarichi didattici a docenti Unife.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio personale docente	Gestione affidamenti e supplenze per incarichi didattici a docenti esterni.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Costituzione ed utilizzo fondi di contrattazione.	RILEVANTE	TRASCURABILE

Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Concessioni di permessi e congedi.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Gestione malattie e visite fiscali.	MEDIO-BASSO	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Gestione del database presenze.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Rilascio tessere AT/BT.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali	Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto).	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio selezione del personale	Procedure concorsuali per l'assunzione con contratto di lavoro dipendente di personale docente e tecnico-amministrativo.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio selezione del personale	Procedure selettive per il conferimento di incarichi a personale esterno (co.co.co., professionisti, collab. occasionali).	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio selezione del personale	Procedure selettive per il conferimento di assegni di ricerca.	CRITICO	RILEVANTE
Ufficio sicurezza e ambiente	Applicazione normativa D. lgs. 81/2008.	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Processo di valutazione del personale.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Affidamento diretto attività formative.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Processo di selezione per progressioni economiche orizzontali.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Rilascio nulla-osta per trasferimenti e mobilità.	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e relazioni sindacali, Ufficio selezione del Personale, Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione	Attività di liquidazione delle fatture (è l'atto con il quale si verifica la regolarità della fornitura o del servizio e si trasmette la fattura per il pagamento).	CRITICO	MEDIO-BASSO
Ripartizione Ricerca e Terza Missione	Attività di fund raising	//	MEDIO-BASSO

Ripartizione Ricerca e Terza Missione	Gestione fondi di ricerca di Ateneo, nazionali e internazionali	//	MEDIO-BASSO
Ripartizione Ricerca e Terza Missione	Audit interni sulla gestione dei fondi di ricerca	//	TRASCURABILE
Ufficio Ingresso Studentesse/Studenti	Procedure di ingresso delle studentesse e degli studenti (controllo flussi informatici, trasferimenti in ingresso, immatricolazioni con abbreviazioni di corso, immatricolazione studentesse e studenti con titolo straniero).	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Ingresso Studentesse/Studenti	Gestione test d'ammissione ai corsi a programmazione nazionale o a programmazione locale gestita attraverso TOLC-CISIA	//	RILEVANTE
Ufficio Ingresso Studentesse/Studenti	Gestione test d'ammissione ai corsi a programmazione locale gestiti da UNIFE	//	TRASCURABILE
Ufficio Patrimonio Immobiliare e sviluppo edilizio	Gestione patrimonio immobiliare - affitti attivi e passivi	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Patrimonio Immobiliare e sviluppo edilizio	Gestione del patrimonio immobiliare - vendite o acquisizioni	//	MEDIO-BASSO
Ufficio IUSS	Procedure di carriera (convalida attività formative, registrazione esami, controllo flussi informatici, procedure di annullamento atti)	//	MEDIO-BASSO
Ufficio IUSS	Selezione per l'ammissione ai corsi di dottorato e l'assegnazione di borse di studio	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio IUSS	Procedure per la definizione di accordi per il funzionamento e il finanziamento dei corsi di dottorato	//	MEDIO-BASSO
Ufficio IUSS	Procedure di rilascio certificazione	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Logistica	Gestione delle autorizzazione al Parcheggio di Cona	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Logistica	Gestione dei contratti esterni di servizio attinenti la logistica (trasporti, facchinaggio, ecc.)	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Logistica	Gestione del magazzino.	//	TRASCURABILE
Ufficio Patrimonio	Gestione del patrimonio mobiliare	//	RILEVANTE

Uffici Carriera Area Studi Umanistici, Giurisprudenza, Economia e Area Bio-chimica, scientifico-tecnologica	Procedure di rilascio certificazione - procedure di carriera (convalida attività formative, registrazione esami, controllo flussi informatici, registrazione tasse, procedure di annullamento atti, laureabilità).	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Carriera Area Studi Umanistici, Giurisprudenza, Economia	Gestione registrazioni esami di profitto con verbali cartacei	//	TRASCURABILE
Ufficio Vigilanza e Portinerie	Gestione contratto con l'istituto di vigilanza	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Reti e Sistemi	Gestione servizi di telefonia e trasmissione dati	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Master e Alta formazione	Procedure selettive e concorsuali - Compensi e benefici (borse di studio)	RILEVANTE	TRASCURABILE
Ufficio Master e Alta formazione	Procedure di rilascio certificazione	//	TRASCURABILE
Ufficio Master e Alta formazione	Procedure di carriera (convalida attività formative, registrazione esami, controllo flussi informatici, procedure di annullamento atti)	//	TRASCURABILE
Ufficio economato e gestione contratti	Gestione dei contratti derivanti dall'espletamento delle gare nei casi in cui sia prevista una gestione centralizzata (es. pulizie, ecc.)	//	MEDIO-BASSO
Ufficio economato e gestione contratti	Gestione attiva del fondo economale	//	TRASCURABILE
Ufficio Esami di Stato e TFA	Procedure selettive e concorsuali - Compensi e benefici (borse di studio)	RILEVANTE	MEDIO-BASSO
Ufficio Esami di Stato e TFA	Procedure di rilascio certificazione	//	MEDIO-BASSO
Ufficio Esami di Stato e TFA	Procedure di carriera (convalida attività formative, registrazione esami, controllo flussi informatici, procedure di annullamento atti)	//	MEDIO-BASSO

Si evidenzia inoltre che nella Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015, contenente l'aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione, viene per la prima volta specificato che tra le "aree di rischio specifiche" delle università rientrano la didattica (gestione test d'ammissione, valutazione studenti, ecc.) e l'area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.).

L'attuazione graduale delle disposizioni del piano ha anche l'obiettivo di abbassare il grado di rischio rispetto alla situazione sopra riportata. Nel corso del 2016 è stata effettuata un'attività di rianalisi dei processi dovuta alla riorganizzazione che ha seguito il percorso di ascolto organizzativo intrapreso dal Prof. Enrico Deidda Gagliardo, Prorettore e delegato del Rettore per Bilancio, semplificazione organizzativa, valorizzazione risorse umane.

Sono stati mappati e digitalizzati la maggior parte dei processi (8 su 14) relativi alle segreterie studenti, che a giugno 2016 sono state riorganizzate per processi.

E' stata avviata la mappatura dei processi relativi agli acquisiti di beni e servizi sulla base del nuovo d.lgs n. 50/2016 (Codice appalti).

Il RPCT ha coordinato, nel mese di febbraio 2017, l'attività di analisi del grado di rischio delle attività sopra riportate. Nel corso dell'anno 2017 saranno dettagliate le misure finalizzate alla riduzione e al monitoraggio del grado di rischio dei processi.

Per i settori relativi all'affidamento lavori, servizi e forniture (incluse le acquisizioni in economia) e alle procedure concorsuali, l'Ateneo opera nell'ambito di una normativa specifica che prevede a monte una serie di adempimenti per garantire la trasparenza e la correttezza delle procedure.

Va detto sin da ora che la riorganizzazione, deliberata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2016, ed entrata in vigore il 1° settembre 2016, ha comportato una separazione delle funzioni tecniche relative ai lavori, poste in capo al Dirigente dell'Area Tecnica, da quelle amministrative inerenti le procedure relative all'affidamento lavori, servizi e forniture, in capo al Dirigente dell'Area Economico-Finanziaria. Questa separazione di funzioni consente un bilanciamento delle attribuzioni tale che funzioni potenzialmente esposte al rischio di corruzione risultano in capo a soggetti distinti garantendo così una forma di controllo reciproco.

Per ciò che riguarda l'ambito meramente gestionale, la Ripartizione Acquisti e la Ripartizione Lavori Pubblici e Manutenzione hanno già in essere misure a garanzia di una totale trasparenza ed accessibilità di tutti i dati. Si evidenzia che a tal fine a tutti i partecipanti alle procedure, è consentita la totale accessibilità agli atti di gara. Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono l'espletamento dei controlli totali sulle autocertificazioni presentate e finalizzate alla prevenzione dell'infiltrazione mafiosa, ed il divieto del ricorso all'arbitrato per la risoluzione di eventuali controversie.

A tal proposito va evidenziato che la modifica del codice degli appalti, entrata in vigore il 20 aprile 2016, ha portato ad un riesame delle procedure in essere, sia a livello centrale sia a livello decentrato, e comportato l'adeguamento delle stesse alle linee guida via via emanate da ANAC (alcune delle quali ancora in consultazione o in corso di emanazione); nella fase di riorganizzazione, è stata colta l'occasione della modifica della normativa per procedere ad un riassetto degli uffici coinvolti e alla ridefinizione delle regole da seguire per gli acquisti dell'Ateneo.

Per i dettagli sulle funzioni dei diversi uffici si può consultare il seguente indirizzo <http://www.unife.it/ateneo/org>

Per quanto riguarda le procedure di abilitazione nazionale, bando, raccolta delle istanze, nomina della commissione e approvazione atti sono gestiti centralmente dal MIUR, lasciando al responsabile del procedimento locale (previsto dai singoli bandi) l'unico onere della pubblicazione sul sito web dei criteri stabiliti dalle singole commissioni.

Le selezioni per i ricercatori a tempo determinato (per le quali l'avviso è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale e il bando è reso disponibile sul sito web dell'Ateneo, sul sito web del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, nonché sul sito web dell'Unione Europea), sono invece gestite internamente all'Ateneo, ma il regolamento in materia di cui si è dotata UNIFE prevede che facciano parte della commissione giudicatrice (proposta dal Dipartimento al Senato Accademico) tre docenti ordinari del settore concorsuale oggetto della selezione, di cui almeno uno designato tra il personale docente in servizio presso un altro Ateneo anche straniero. Ogni fase della selezione, compreso il verbale finale, è pubblicato inoltre sul sito web dell'Ateneo.

I bandi per il conferimento degli assegni di ricerca vengono emanati con decreto rettorale e vengono resi pubblici per un periodo di tempo non inferiore a 30 giorni mediante affissione nell'Albo Ufficiale dell'Università nonché mediante inserimento nel sito internet dell'Università degli Studi di Ferrara e negli appositi siti del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e dell'Unione Europea.

Gli avvisi di selezione per il conferimento di incarichi di prestazione d'opera autonoma, sono pubblicati sui siti dei singoli Dipartimenti o sul sito dell'Ateneo (previa affissione all'Albo ufficiale di Ateneo) per un periodo di tempo non inferiore a 10 giorni.

I bandi per il personale tecnico-amministrativo sono resi pubblici sull'Albo ufficiale di Ateneo e sul sito web per posti a tempo determinato e indeterminato per non meno di 30 giorni (e sulla Gazzetta Ufficiale, nel caso di selezione per posti a tempo indeterminato).

La nomina della commissione di ogni selezione che si svolge presso l'Ateneo di Ferrara avviene sempre mediante decreto rettorale, direttoriale o dirigenziale, dopo la scadenza dei termini per la presentazione delle domande. In sede di prima riunione, nominati presidente e segretario i commissari dichiarano di non avere relazioni di parentela ed affinità, entro il quarto grado incluso, con gli altri commissari e con i candidati (art. 5 comma 2 d.lgs. 7/05/1948 n. 1172) e dichiarano altresì l'insussistenza delle cause di astensione di cui all'art. 51 c.p.c.

Ogni fase della selezione (numero delle istanze, nomina della commissione, approvazione atti e/o, approvazione della graduatoria, verbale), quando non previsto diversamente dalla normativa vigente, è pubblicata sul sito dell'Ateneo per consentire agli interessati di monitorare l'intero procedimento. Le prove scritte e le prove orali prevedono inoltre il sorteggio da parte dei candidati presenti delle domande oggetto di esame e i colloqui si svolgono sempre in aule aperte al pubblico.

Per quanto riguarda gli incarichi di insegnamento e di supporto alla didattica, le selezioni di norma per soli titoli avvengono, previa pubblicazione del bando sul sito dell'Ateneo per non meno di dieci giorni, presso i singoli Dipartimenti. I bandi contengono già i criteri specifici di valutazione dei curricula dei candidati ai quali deve attenersi la commissione (o il Consiglio di Dipartimento) in sede di aggiudicazione dell'incarico. Nel caso dei contratti attribuiti senza selezione, secondo quanto previsto dal primo comma dell'art. 23 della legge n. 240/2010, i curricula sono pubblicati sul sito del Dipartimento prima della convocazione del consiglio stesso, affinché tutti i membri del Consiglio possano documentarsi e decidere se si tratta di un esperto *“di alta qualificazione in possesso di un significativo curriculum scientifico o professionale”*. Il Nucleo di Valutazione provvede poi a valutare tali curricula in sede di rinnovo dell'incarico (valutazione della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui al primo

comma dell'art. 23 della Legge 240/2010, così come previsto dalla lettera r), comma 1, art. 2 della Legge Gelmini).

Prima della stipula del contratto di insegnamento, i docenti sono tenuti inoltre alla sottoscrizione della dichiarazione relativa all'assenza di vincoli di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente al dipartimento o alla struttura che effettua la chiamata ovvero con il Rettore, il Direttore Generale o un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo (come previsto dalla Legge Gelmini).

14.5. Formazione

Uno degli adempimenti previsti dalla L. 190/2012 riguarda la pianificazione degli interventi formativi per i dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono un'attività, indicata nel paragrafo 14.4 come a rischio di corruzione. Tali dipendenti verranno segnalati dal responsabile della struttura di appartenenza al RPCT per partecipare ad uno specifico programma formativo, stabilito dalla direzione generale, che potrà valutare tra l'altro percorsi formativi in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

Per il triennio 2016-2018 è stato stabilito un programma di formazione articolato su due livelli: di base e specifica trasversale.

La formazione di base sarà rivolta a tutto il personale dell'Ateneo. In tale ambito verranno trattate tematiche legate ai principi di etica e legalità rinveniente nel Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Università di Ferrara. Saranno analizzati i reati legati al fenomeno corruttivo e gli strumenti per prevenirli e combatterli, le "regole minime" per i Responsabili di posizione organizzativa e i dipendenti, il comportamento in Ufficio e con l'utenza, la gestione dei conflitti di interesse "anche potenziale".

La formazione specifica trasversale, invece, sarà mirata, conforme alla realtà lavorativa e calibrata sulla base delle attività a rischio corruzione di ogni singola Struttura, sulla base dei suggerimenti comunicati dai Responsabili di posizione organizzativa al RPCT. Inoltre la suddetta attività di formazione sarà rivolta anche al personale non responsabile di posizione organizzativa.

La formazione di base e la formazione specifica, considerando un grado alto, medio e basso di conoscenza dei dipendenti, prevedranno un approccio alle tematiche da trattare non solo da un punto di vista descrittivo e teorico ma soprattutto un taglio pratico, con analisi dei problemi da visionare, approcci interattivi, soluzioni pratiche ai quesiti. Gli incontri si svolgeranno preferibilmente *in house*, senza incidere sulla regolare attività degli uffici, in modo da conciliare l'esigenza di formare il più ampio numero di persone con quella di contenere i costi connessi agli interventi formativi, possibilmente a costo zero o comunque minimo. Il personale docente potrà essere individuato preferibilmente tra il personale dell'Università di qualifica dirigenziale, o tra i docenti Universitari, ricorrendo solo eccezionalmente a professionisti esterni.

Le posizioni di maggiore esposizione al rischio di corruzione saranno individuate tramite la mappatura delle attività a rischio corruzione, funzionale quindi alla determinazione degli ambiti da implementare tramite il processo formativo. Individuati i settori maggiormente a rischio corruzione, si potrà procedere quindi, a organizzare la formazione in quegli ambiti specifici di riferimento.

E' prevista una dichiarazione di presa d'atto, da parte dei dipendenti, del Piano Triennale di prevenzione della corruzione (insieme al Codice di Comportamento) al momento dell'assunzione.

Ogni variazione del Piano ed ogni sua nuova edizione saranno comunicate a tutto il personale tramite posta elettronica.

14.6. Tutela del *whistleblower*

La Legge 190/2012 (c.d. Anticorruzione) ha introdotto, per la prima volta in Italia, una norma specificamente diretta alla regolamentazione del *whistleblowing* nell'ambito del pubblico impiego, prevedendo, tramite le modifiche all'art. 54 del d.lgs. 165/2001, protezione per il dipendente pubblico che segnali la commissione di un reato ad alcuni soggetti preposti, contro le ritorsioni da parte di colleghi o superiori. Tutele che trovano eccezione nei casi in cui il lavoratore commetta calunnia, diffamazione o un danno ingiusto, ovvero qualunque lesione di interessi tutelati dall'ordinamento giuridico ai sensi dell'art. 2043 del codice civile.

Il soggetto preposto alla ricezione delle suddette segnalazioni è il Responsabile della Prevenzione della corruzione d'Ateneo.

L'Ateneo garantisce le tutele previste dall'articolo 54-bis del Decreto Legislativo 165/2001 e prevede, nella pianificazione triennale azioni correlate.

Sul sito web alla pagina "Altri contenuti - segnalazioni da dipendenti e collaboratori" (<http://www.unife.it/at/altri-contenuti-segnalazioni-da-dipendenti-e-collaboratori>) sono pubblicate le indicazioni per i dipendenti e i collaboratori che intendono segnalare situazioni di illecito (fatti di corruzione ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi) di cui sono venuti a conoscenza nell'Amministrazione.

L'Ateneo sta valutando anche l'adozione di una specifica procedura automatizzata per la raccolta delle segnalazioni protette tramite risorsa open source che verrà messa a disposizione dall'ANAC e dal Dipartimento della Funzione Pubblica quanto prima.

Nel frattempo le segnalazioni possono essere inviate anche all'indirizzo anticorruzione@unife.it

Le segnalazioni anonime potranno essere prese in considerazione solo qualora gli elementi contenuti saranno valutati sufficientemente precisi e circostanziati per un successivo approfondimento.

14.7. Controllo e prevenzione del rischio

Il RPCT nell'espletamento delle funzioni attribuitegli, al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, può:

- richiedere in qualsiasi momento, e anche su segnalazione del responsabile di ciascuna struttura, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- verificare in ogni momento e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- effettuare in qualsiasi momento, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi. Le ispezioni e verifiche avverranno con modalità analoghe alle ispezioni ministeriali e dell'ANAC. Sulla base dell'esperienza maturata potrà essere prevista e codificata una procedura per le attività di controllo.

Più in dettaglio si espongono alcune misure di prevenzione le cui fattispecie sono già previste nel Piano Nazionale Anticorruzione.

14.7.1. – Rotazione del personale

I criteri di rotazione degli incarichi

In primo luogo è necessario distinguere tra la rotazione ordinaria, che coinvolge in generale tutto il personale impiegato in settori esposti a particolare rischio di corruzione, con il rispetto dei vincoli soggettivi del rapporto di lavoro (ad es. congedo parentale) e oggettivi collegati a particolare qualificazione tecnica nonché a specifiche competenze necessarie al buon andamento e alla continuità dell'azione amministrativa e la rotazione straordinaria quale obbligo dell'amministrazione di disporre con provvedimento motivato la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

La rotazione ordinaria del personale diventa quindi uno degli strumenti di organizzazione delle risorse umane nell'ambito dell'Ateneo che, non ponendosi in contrapposizione al principio della continuità dell'azione amministrativa, si integra con il generale percorso di valorizzazione delle professionalità acquisite dai dipendenti nei diversi ambiti, come trattato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Di seguito si riportano i criteri di rotazione degli incarichi di riferimento dell'Ateneo, sui quali si è proceduto a dare informativa sindacale secondo le indicazioni che l'ANAC ha indicato all'interno del proprio PNA 2016:

Criterio generale	Specifica
Gradualità	<p>Al fine di evitare rilevanti impatti organizzativi, è opportuno procedere per step progressivi, considerando che risultano maggiormente interfunzionali profili professionali le cui competenze specialistiche sono richieste ad un livello di approfondimento meno elevato. Si dovrà comunque procedere individuando diversi responsabili dei procedimenti, <u>alternando il personale a diretto contatto con il pubblico, ruotando, compatibilmente con le esigenze di continuità dell'azione amministrativa, gli incarichi dei funzionari ed infine laddove possibile dei dirigenti.</u></p>
Misure alternative	<p>Qualora, per la specificità della professionalità o per adeguate motivazioni, come nel caso di Unife, un numero ristretto di posizioni specialistiche (ad esempio quelle dirigenziali: ad oggi 3 di ruolo di cui 2 in aspettativa oltre ad un bando aperto per una posizione a tempo determinato) non sia possibile applicare la rotazione, è necessario che il personale non abbia il controllo esclusivo dei processi attraverso misure alternative quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ il potenziamento della trasparenza; ~ l'affiancamento di altri funzionari attraverso la costituzione di commissioni e gruppi di lavoro; ~ individuazione di task force interstrutturali con funzioni di supervisione e controllo incrociato su processi cui risulta maggiore il potenziale rischio (ad es. task force acquisti); ~ la suddivisione tra la fase di istruttoria e quella di adozione del provvedimento finale; ~ l'implementazione della gestione per processi delle attività con incremento continuo della dematerializzazione del flusso documentale; ~ la semplificazione dei regolamenti; ~ la redazione di manuali di procedure; ~ l'omogeneizzazione delle procedure amministrative
Programmazione pluriennale	<p>Gli incarichi di responsabilità in Ateneo continueranno ad essere attribuiti con <u>durata annuale</u> e con possibilità di rinnovo sulla base di specifica valutazione in itinere e a posteriori effettuata dal livello gerarchico superiore. Eventuali durate superiori dovranno essere motivate da specifiche norme di legge.</p>

Monitoraggio	Il RPCT, dovrà indicare nel Piano, almeno a livello annuale, le rotazioni effettuate, le difficoltà incontrate, la formazione attivata o da attivare sulla base delle informazioni trasmesse degli uffici competenti.
--------------	---

Il personale coinvolto nei processi di rotazione degli incarichi dovrà essere adeguatamente formato al fine di acquisire competenze professionali, anche di tipo trasversale, per rendere fungibili le funzioni in una pluralità di ambiti lavorativi, prevedendo opportuni periodi di affiancamento.

Il contesto di mutamento continuo in cui opera l'ateneo si evidenzia anche nel fatto che dall'entrata in vigore della Legge Gelmini si è reso necessario procedere a diverse riorganizzazioni interne, che hanno ridisegnato l'assetto sia della Sede Amministrativa sia delle Sedi Dipartimentali. Ancora oggi è in corso un percorso di analisi e revisione dei processi amministrativi, con conseguente aggiornamento dell'organigramma e dell'assegnazione degli incarichi di responsabilità, a seguito di un percorso di ascolto del personale e di analisi delle esigenze organizzative sviluppato dal Prof. Enrico Deidda Gagliardo, delegato del Rettore per Bilancio, semplificazione organizzativa, valorizzazione risorse umane intrapreso sin dal 2016.

La legge n. 240/2010 determina inoltre le durate specifiche dei mandati dei vertici dell'Amministrazione: Rettore unico mandato non rinnovabile 6 anni; nel caso del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione mentre la legge prevede una durata massimo di 4 anni con rinnovabilità incarico una sola volta lo Statuto dell'Ateneo ha ridotto la durata in carica dei due organi a 3 anni con possibile rielezione o designazione per una sola volta dei componenti. Infine l'incarico a tempo determinato di diritto privato del Direttore Generale non potrà avere una durata superiore a quattro anni rinnovabile. Il Direttore di Dipartimento, che risulta ai sensi dello Statuto rappresentante del Dipartimento e responsabile della sua gestione e sotto tale aspetto viene equiparato al ruolo dirigenziale, ha un mandato di tre anni rinnovabile al massimo una sola volta.

14.8. Obblighi informativi

I responsabili delle Strutture individuate al paragrafo 4, devono periodicamente dare informazione scritta al RPCT riguardante i procedimenti amministrativi istruiti e i provvedimenti finali adottati, indicando anche il Responsabile di ciascun procedimento, i destinatari e i tempi di effettiva conclusione dei procedimenti.

L'informativa, almeno con cadenza semestrale, ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Per lo svolgimento delle funzioni di competenza, il RPCT può chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, ai responsabili delle strutture, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza. A tal fine si segnala che i termini dei principali procedimenti amministrativi sono pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web di Ateneo, alla voce "Dati informativi sull'organizzazione e sui procedimenti".

Il RPCT può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione.

14.9. Trasparenza

La trasparenza realizza già di per sé una misura di prevenzione poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa. Il d.lgs n. 33/2013, recentemente modificato dal d.lgs n. 97/2016, in vigore dal 23 giugno 2016, ha cambiato in senso ampliativo il concetto di trasparenza, ora intesa *come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*

Inoltre "La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino". Infine la trasparenza costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art.117, comma 2, lettera m), della Costituzione.

Con lo stesso decreto 97 è stato introdotto l'istituto dell'accesso civico generalizzato (FOIA) tramite il quale chiunque può richiedere ad una PA qualunque informazione da essa detenuta, ancorché non oggetto di pubblicazione obbligatoria, con alcuni limiti che dovranno essere individuati attraverso un apposito regolamento interno.

L'Allegato 14.1 del presente piano, che ne costituisce parte integrante, riporta l'elenco degli obblighi di pubblicazione, con l'indicazione della/e struttura/e responsabile dell'elaborazione e della pubblicazione dei dati. Il soggetto responsabile della suddetta elaborazione e pubblicazione è il Responsabile dell'Ufficio indicato nel prospetto.

Nel corso del 2017 sarà realizzata una giornata dedicata alla trasparenza in cui verranno illustrati i dati economico-finanziari dell'ateneo, i dati raccolti di efficacia/efficienza delle attività svolte ed il grado di attuazione del presente piano.

Tutte le informazioni relative ai procedimenti amministrativi, che rientrano nelle fattispecie di cui al paragrafo 14.4 del presente Piano Unife, devono essere pubblicate, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione, a cura del Responsabile della relativa Struttura, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web dell'Ateneo. In particolare si tratta dei provvedimenti relativi ad accordi con privati o altri enti pubblici e ai provvedimenti di scelta del contraente. Per ciascun provvedimento adottato deve essere pubblicato: il numero e la data del provvedimento, l'oggetto, il soggetto in favore del quale è rilasciato, la durata e l'importo se si tratta di contratto o affidamento di lavoro, servizi e forniture.

La scelta delle informazioni da pubblicare e il livello di dettaglio delle stesse devono in ogni caso avvenire nel rispetto e nella tutela della privacy dei soggetti coinvolti con particolare riferimento a quelle situazioni che potrebbero essere idonee a rivelare lo stato di salute dei soggetti o altre informazioni sensibili e comunque idonee ad esporre l'interessato a discriminazioni.

Il RPCT vigila sulla regolare pubblicazione delle informazioni.

14.9.1 Procedimento di elaborazione e adozione

Come indicato dall'ANAC nella delibera n. 1310/2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. n. 33/2013 come modificato dal d.lgs. n. 97/2016", il Piano Triennale di Prevenzione della corruzione deve contenere una sezione dedicata alla trasparenza, in sostituzione del Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità.

Le pagine del sito web d'Ateneo seguono le "Linee guida per i siti web della PA" in relazione alla trasparenza ed ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, all'aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti.

Nel corso del 2017 sarà completato l'adeguamento della sezione "Amministrazione Trasparente" alla nuova struttura indicata nell'allegato 1 alla suddetta delibera ANAC n. 1310/2016.

Se il contenuto della voce non è pubblicato viene indicata la data prevista per la pubblicazione. Per ciascun obbligo di pubblicazione, sulla base della tipologia di dato, sarà indicata la data di pubblicazione e la data a cui è aggiornato il contenuto dell'obbligo. Ogni contenuto è infatti contestualizzato, attraverso l'indicazione del periodo di riferimento e dell'ufficio che lo ha prodotto.

Da qualsiasi pagina del sito è possibile accedere alla compilazione di un form "Contattaci" che garantisce la possibilità di feedback per gli utenti. E' stata attivata la funzione di notifica automatica degli aggiornamenti - RSS (Really Simple Syndication), attualmente per l'intera sezione. La sezione "Amministrazione Trasparente" sarà aggiornata costantemente per garantire un alto livello di trasparenza.

Al fine di garantire la completezza, correttezza ed omogeneità dei dati saranno redatte linee guida, che saranno diffuse a tutto il personale, contenenti le indicazioni metodologiche e tecniche necessarie.

a) obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli organi di vertice negli atti di indirizzo

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza sono contenuti specificamente nel Piano Strategico, pubblicato anche nella sezione di "Amministrazione Trasparente" dedicata alla Performance.

<http://www.unife.it/at/performance>

Il decreto n. 33/2013 indica esplicitamente che la trasparenza si concretizza nell'obbligo di pubblicazione "nei siti istituzionali delle pubbliche amministrazioni dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, cui corrisponde il diritto di chiunque di accedere ai siti direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione". Vengono inoltre fornite indicazioni sul formato di pubblicazione dei dati, il formato deve essere aperto allo scopo di consentire l'indicizzazione e la rintracciabilità dei dati tramite i motori di ricerca web, nonché il loro riutilizzo.

Il principale modo di attuazione di tale disciplina è quindi la pubblicazione nel sito istituzionale di una serie di dati e notizie concernenti l'amministrazione.

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza possono essere così sintetizzati:

- promozione e realizzazione di attività mirate alla diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità a tutti i livelli dell'organizzazione (personale docente, tecnico-amministrativo, collaboratori di ogni genere, studenti);
- diffusione del Codice di comportamento d'Ateneo che sarà realizzato in attuazione delle previsioni del nuovo Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici di cui al DPR 62/2013;
- organizzazione di momenti formativi/informativi periodici rivolti a tutto il personale per illustrare le ricadute tecnico-pratiche dei recenti interventi normativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

b) collegamenti con il Piano della performance e con il Piano Integrato

Il d.lgs. n. 33/2013 fornisce indicazioni precise in merito ai collegamenti con il Piano della performance, che per le Università è confluito nel presente Piano Integrato, infatti prevede che "gli obiettivi indicati nel Programma triennale sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della performance". Pertanto, al fine di promuovere maggiori livelli di trasparenza è necessario definire obiettivi organizzativi e individuali in materia, in particolare detti obiettivi dovranno essere finalizzati al miglioramento dei livelli di trasparenza e al monitoraggio e all'implementazione delle misure anticorruzione.

Nel paragrafo 14.12 del presente Piano sono evidenziati gli specifici obiettivi di anticorruzione e trasparenza relativi al RPCT, dei Dirigenti e dei Responsabili di struttura dell'ateneo. Ulteriori obiettivi strategici, organizzativi e individuali finalizzati alla realizzazione o rafforzamento degli aspetti di anticorruzione e trasparenza sono allegati al Piano integrato e vengono evidenziati con apposita classificazione, indicando nello specifico quelli rientranti nell'ambito strategico, quelli di performance o funzionamento e quelli rientranti nell'ambito anticorruzione/trasparenza.

c) uffici e dirigenti coinvolti per l'individuazione dei contenuti

All'interno dell'Ateneo la struttura generale Piano triennale per la prevenzione della corruzione, è definita dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Per gli aspetti più tecnici (come ad esempio la valutazione delle aree di rischio e la effettiva fattibilità e realizzazione di alcune iniziative) viene richiesto il contributo dei titolari delle varie posizioni organizzative.

Il Piano di Prevenzione della Corruzione, dopo l'approvazione, verrà trasmesso altresì al Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, al Comitato unico di Garanzia (CUG), al Consiglio di Parità e alle Rappresentanze Sindacali.

Interviene anche il Nucleo di Valutazione, che svolge le funzioni di OIV, il quale, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013, ha il compito di verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano e quelli indicati nel Piano della Performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.

d) modalità di coinvolgimento degli stakeholder e i risultati di tale coinvolgimento

La trasparenza realizzata come più sopra indicato permette di sottoporre ad un controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della cosa pubblica per favorirne il miglioramento; l'utenza è poi messa nelle condizioni di conoscere in modo approfondito i servizi resi dalle amministrazioni, con

riferimento alle dimensioni di qualità, quantità e modalità di erogazione dei servizi stessi; inoltre questo controllo diffuso può contribuire alla prevenzione di fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità dell'operato della pubblica amministrazione.

L'Università di Ferrara ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo e al coinvolgimento della società in genere e degli *stakeholders* in particolare, con specifico riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio.

Tra i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo figurano certamente **gli studenti** che rappresentano i clienti del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare *stakeholder* è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente–studente.

e) Posta elettronica certificata – PEC

Livello di funzionamento della PEC

L'Università di Ferrara ha istituito il seguente indirizzo di Posta Elettronica Certificata (PEC): ateneo@pec.unife.it

Alla casella PEC si possono inviare le istanze e i documenti di carattere ufficiale per i quali è necessaria una ricevuta che certifichi l'invio e la ricezione degli atti.

La trasmissione via PEC deve essere fatta solo da utenti PEC, cioè da utenti che scrivano da una propria casella di posta elettronica certificata.

Gli allegati alle istanze devono pervenire preferibilmente nel formato PDF/A o PDF, eventualmente in formato grafico (jpeg) e comunque in formato non modificabile (non sono accettati file word, excel, etc.). In ogni caso la dimensione complessiva della e-mail non deve superare 20 megabytes.

Per tutte le altre comunicazioni di carattere generale quali: richieste di informazioni sull'Ateneo ed i corsi di laurea, inviti a manifestazioni e pubblicità di eventi, delucidazioni sui servizi offerti dall'Università, si rimanda agli indirizzi degli uffici competenti reperibili sul portale.

A tal proposito nella sezione riguardante i dati informativi sull'organizzazione è disponibile una pagina contenente gli indirizzi istituzionali degli uffici, con accorgimenti anti-spam.

Eventuali azioni previste per l'adeguamento della normativa

La PEC è stata agganciata al gestionale del protocollo informatico e la sua ricezione e spedizione viene presidiata dall'Ufficio protocollo.

E' in previsione l'acquisizione di indirizzi di PEC anche per le Aree Organizzative omogenee che verranno istituite con la riorganizzazione dell'Ateneo secondo il nuovo Statuto, adottato a seguito dalla Riforma Gelmini (legge 240/2010).

14.9.2 Iniziative di comunicazione della trasparenza

Allo scopo di comunicare e diffondere i contenuti del Programma Triennale per la trasparenza e dei dati pubblicati, sono previste le seguenti iniziative:

- una giornata di formazione/informazione rivolta a tutto il personale in cui saranno illustrati il Programma della Trasparenza e il Piano di prevenzione della corruzione;

- vari momenti di incontro con i responsabili delle ripartizioni (una prima ipotesi prevede incontri trimestrali), durante i quali illustrare lo stato dell'arte relativo alla pubblicazione dei dati, affrontare eventuali criticità e ragionare insieme su come risolverle;
- almeno una giornata della Trasparenza, da organizzare insieme all'Azienda Ospedaliera universitaria ed eventualmente ad altre amministrazioni pubbliche del territorio.

14.9.3. Processo di attuazione del Programma

In base al livello di elaborazione del dato, la pubblicazione ed il relativo aggiornamento, sono effettuate direttamente dall'ufficio detentore del dato o dell'informazione, oppure dall'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza, dopo le necessarie elaborazioni.

Il calendario di aggiornamento del dato è tenuto, nel rispetto delle previsioni normative, dal supporto al Responsabile della Trasparenza, mentre nei casi in cui l'aggiornamento deve essere tempestivo, è cura del responsabile della struttura detentrica del dato provvedere con sollecitudine, ed avvisare tempestivamente il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza se dovessero insorgere problemi per la pubblicazione.

L'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza, su indicazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza monitora e vigila costantemente sull'attuazione degli obblighi di trasparenza, fornendo inoltre le indicazioni necessarie a garantire uniformità di pubblicazione.

Il RPCT verifica periodicamente che sia stata data attuazione ai contenuti del presente Piano, segnalando all'organo di indirizzo politico e al Nucleo di Valutazione, eventuali significativi scostamenti (in particolare i casi di grave ritardo o di mancato adempimento degli obblighi di pubblicazione).

E' prevista l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e monitoraggio sull'elaborazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da parte del Nucleo di Valutazione quale OIV d'Ateneo.

In considerazione dei rilevanti profili di responsabilità connessi all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e ai più penetranti poteri di controllo attribuiti all'ANAC e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dal d.lgs. n. 33/2013, la suddetta attestazione assume particolare importanza.

14.9.4. "Dati ulteriori"

A proposito dei "dati ulteriori" va ricordato che il d.lgs. n. 33/2013 offre un criterio di discrezionalità molto ampio, da leggere in una logica di piena apertura dell'amministrazione verso l'esterno e non declinato solamente in forme di mero adempimento delle norme puntuali sugli obblighi di pubblicazione. Pertanto, i dati ulteriori sono quelli che ogni amministrazione, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, dovrebbe individuare a partire dalle richieste di conoscenza dei propri portatori di interesse, anche in coerenza con le finalità del d.lgs. n. 150/2009 e della legge n. 190/2012.

Va però sottolineato che l'amministrazione deve sopportare dei costi anche per l'individuazione e la pubblicazione di tali dati, pertanto è importante che si tratti di dati utili per i portatori di interesse.

La pubblicazione di dati ulteriori, non soggetti quindi all'obbligo di pubblicazione, deve essere effettuata fermi restando i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, procedendo alla anonimizzazione dei dati personali eventualmente presenti.

14.9.5 Accesso civico

Il diritto di accesso civico è una delle più importanti novità introdotte dal d.lgs. n. 33/2013 e poi modificate dal d.lgs. 97/2016 con la previsione dell'accesso civico generalizzato.

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

L'ANAC attraverso le "Linee guida recanti le indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art.5 co. 2 del D. Lgs 33/2013", adottate con Delibera n. 1309 del 28/12/2016, fornisce delle precisazioni in merito all'istituto dell'accesso comprensivo sia della disciplina prevista dalla legge 241/1990 (accesso documentale) sia di quella sopra richiamata (accesso civico e accesso generalizzato).

In particolare, alla luce della normativa e delle predette linee guida, si distingue tra:

1. "accesso documentale": accesso agli atti ex L. 241/1990 (nessuna modifica da parte del d.lgs. 97/2016); Il soggetto interessato può inoltrare le richieste alle strutture di riferimento o in alternativa via pec all'indirizzo ateneo@pec.unife.it;
2. "accesso civico": accesso ex art. 5, comma 1, del d. lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016, relativo a documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria; per tale tipologia di accesso, si possono inoltrare le richieste all'indirizzo di posta elettronica certificata ateneo@pec.unife.it oppure anticorruzione@unife.it; l'istanza dovrà essere presentata in formato libero e specificando, oltre alle proprie generalità, i documenti o le informazioni richieste, l'obbligo normativo in capo alla Pubblica Amministrazione relativamente all'informazione richiesta e l'indirizzo di posta elettronica al quale effettuare la comunicazione; il RPCT ha l'obbligo di rispondere entro 30 giorni dalla ricezione della richiesta di accesso civico "semplice". In caso di inerzia, il titolare del potere sostitutivo è individuato nella figura del Direttore Generale.
3. "accesso generalizzato": accesso ex art. 5, comma 2, del d. lgs. 33/2013, introdotto in seguito alle modifiche apportate dal d. lgs. 97/2016; l'istanza dovrà essere inviata all'indirizzo di posta elettronica certificata ateneo@pec.unife.it specificando il nome dell'ufficio competente che detiene i dati, le informazioni o i documenti, il quale avrà l'obbligo di rispondere con provvedimento espresso e motivato nel termine di 30 giorni dalla presentazione dell'istanza,

con la comunicazione dell'esito al richiedente e agli eventuali controinteressati. I termini sono sospesi (fino ad un massimo di 10 giorni) nel caso di comunicazione della richiesta al controinteressato; l'istanza dovrà essere presentata in formato libero e specificando, oltre alle proprie generalità, i documenti o le informazioni richieste.

Nei primi mesi del 2017 l'Ateneo si doterà di un regolamento che disciplinerà le diverse forme di accesso ai dati e informazioni.

Come indicato nelle linee guida ANAC, sarà tenuto il registro degli accessi.

14.10. Descrizione del processo di coinvolgimento degli *Stakeholder*

L'Università di Ferrara ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo e al coinvolgimento della società in genere e degli stakeholder in particolare, con particolare riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio.

Alla luce di ciò possiamo distinguere due principali categorie di *Stakeholder* dell'Ateneo:

- gli studenti e le loro famiglie;
- il contesto sociale e imprenditoriale del territorio

Di seguito verranno descritti i principali processi attuati dall'Ateneo per coinvolgere gli Stakeholder.

14.10.1 Descrizione del processo di coinvolgimento degli Stakeholder: gli studenti e le loro famiglie

Tra i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo figurano certamente gli studenti che rappresentano i clienti del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare *stakeholder* è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente-studente.

Il coinvolgimento degli studenti nelle attività decisionali dell'Ateneo viene assicurato sia attraverso la previsione statutaria di uno specifico organo di rappresentanza, il Consiglio degli Studenti, sia grazie alla partecipazione attraverso i propri rappresentanti in ciascuno dei due principali organi decisionali dell'Università, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico. Sempre attraverso propri rappresentanti, periodicamente eletti dal corpo studentesco, viene assicurato il loro coinvolgimento nei principali progetti innovativi che impattano sulle attività ad essi più strettamente inerenti. Sul fronte dei servizi sono state introdotte importanti innovazioni, soprattutto nell'ottica della tutela del diritto allo studio universitario e del miglioramento della qualità della vita universitaria.

14.10.2 Descrizione del processo di coinvolgimento degli Stakeholder: il contesto sociale e imprenditoriale del territorio

Il coinvolgimento degli *Stakeholder* nella programmazione e gestione delle attività dell'Ateneo discende direttamente dalla *mission* che inquadra l'Università di Ferrara anzitutto come istituzione di ricerca, leader a livello nazionale e internazionale e allo stesso tempo profondamente radicata nel proprio territorio.

La rendicontazione sociale promossa da UNIFE negli ultimi anni ha visto la pubblicazione del bilancio sociale, attualmente a cadenza biennale, e quella del Bilancio di Genere a cadenza annuale.

L'interazione con il contesto sociale ed istituzionale esterno si manifesta anche attraverso la previsione di rappresentanza di soggetti esterni nella struttura di *governance* dell'Ateneo e con la parallela presenza dell'Università nelle strutture di governo ed operative di enti ed organismi esterni. Alla presenza degli *stakeholder* esterni nella propria struttura di governo corrisponde, simmetricamente, un'attiva partecipazione dell'Università in enti ed organismi del territorio che operano a scopi di utilità sociale e la cui attività presenta ricadute significative sul territorio.

Un ambito di relazione con il territorio particolarmente significativo sotto il profilo sociale è rappresentato dall'integrazione fra risorse universitarie e sistema sanitario locale, con riferimento sia all'attività assistenziale che alle attività di ricerca e didattica.

L'integrazione interessa molteplici ambiti: il personale universitario eroga servizi di assistenza e contribuisce al coordinamento delle attività di assistenza ospedaliera del territorio; i risultati delle attività di ricerca conducono a definire modalità di trattamento innovative di alcune patologie; il personale universitario, oltre ad espletare una parte consistente della propria formazione presso le strutture sanitarie del territorio, coopera con queste per l'erogazione di alcune attività didattiche.

14.11. Relazione dell'attività svolta

Il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione entro il 15 dicembre di ogni anno, o comunque secondo le indicazioni dell'ANAC, sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica nel sito internet nella sezione "Amministrazione Trasparente".

14.12. Pianificazione triennale

Nella tabella seguente sono sintetizzati gli interventi previsti nel triennio 2017-2019. Considerando che l'incarico di RPCT è stato affidato per un anno solare, le misure previste per il 2018 e il 2019, pur derivando dal Piano Strategico, sono a titolo indicativo e potranno essere integrate e/o variate nella tempistica sulla base dell'avvicendamento all'incarico di RPCT.

2017		
Competenza	Ambito	Attività da implementare
Dirigenti/Responsabili di Struttura	Prevenzione	Rianalisi dei processi di cui al paragrafo 4 e conseguente proposta specifica, da parte dei Responsabili di struttura, di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto.
	Controllo	Formalizzazione di procedure per fornire al RPCT le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione.
	Prevenzione	In seguito all'analisi dei processi di cui sopra, analisi e studio di una proposta di rotazione del personale responsabile di procedimento nella aree a maggiore rischio di corruzione, o almeno in quelle indicate come tali dalla L. 190/2012 e dal P.N.A.
	Prevenzione	Creazione di una rete strutturata di comunicazione bilaterale tra: Uffici della sede e RPCT, Dipartimenti e RPCT, Centri e RPCT, qualsiasi ulteriore struttura comunque denominata e RPCT, finalizzata alla semplificazione e velocizzazione delle procedure di monitoraggio, di diffusione delle novità in materia di trasparenza e anticorruzione e delle relative buone pratiche, unitamente alla segnalazione di eventuali anomalie, o aree di miglioramento per l'adozione delle azioni correttive, in ottica di miglioramento continuo
	Prevenzione	Presentazione del programma biennale 2017-2018 delle forniture e servizi, previsto dalla legge solo come facoltativo, compresa la pubblicazione sul sito dell'osservatorio regionale dei contratti pubblici e sul sito istituzionale dell'Ateneo per rendere pubblicità a tutti gli operatori economici interessati a contrarre con Unife.
	Controllo	Obblighi di trasparenza di cui al paragrafo 14.7.
	Prevenzione/Formazione	Attività formativa alle strutture in materia di nuovo Codice Appalti (d.lgs 50/2016) e nuovo regolamento di ateneo sugli acquisti.
Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPCT)	Formazione	Realizzazione della parte di piano di formazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza relativa al 2017 di cui al paragrafo 5. Coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento nella predisposizione delle attività formative, affinché le

		stesse siano maggiormente mirate.
	Prevenzione e Controllo	Elaborazione tempestiva di una direttiva a tutte le Strutture amministrative interne in cui siano richiamati i termini per la conclusione dei procedimenti e in cui sia attivato un processo di verifica nel rispetto dei medesimi (art. 1, comma 9, lettera d, Legge 190/2012) e i cui risultati saranno consultabili sul sito web istituzionale (comma 28, Legge 190/2012).
	Prevenzione e Controllo	Intensificazione dei contatti con l'Azienda Ospedaliera per l'individuazione di aree comuni di intervento relativamente alle attività assistenziali svolte dai dipendenti dell'Ateneo che operano in regime di convenzione.
	Prevenzione e Controllo	Rendicontazione semestrale del RPC all'organo di indirizzo politico sullo stato di attuazione del presente piano.
	Controllo	Avvio, d'intesa con i responsabili delle strutture di cui al paragrafo 4 di un processo che consenta di monitorare rigorosamente i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti con cui vengono stipulati i contratti o con i quali è attivo un rapporto di scambi economici, con la previsione di vincoli a tutela della prevenzione: rapporti di parentela, coinvolgimenti affini (ex art. 1, comma 9, lettera e, Legge 190/2012).
	Controllo	Controllo mirato su diverse attività svolte nel 2016 allo scopo di verificare l'adeguatezza delle procedure nell'ottica della prevenzione della corruzione. A titolo esemplificativo ma non esaustivo si segnalano: <ul style="list-style-type: none"> • casse economiche della Sede Centrale e dei Dipartimenti, con riferimento all'anno 2016; • timbrature del personale tecnico-amministrativo; • procedure selettive per l'assegnazione di assegni di ricerca; • procedure selettive per l'affidamento di incarichi a personale esterno, per attività didattica, di ricerca e di supporto; • procedure di ammissione ai corsi a numero programmato; • procedure di scelta del contraente per l'acquisto di forniture, beni e servizi (compresi servizi di architettura ed ingegneria); • servizi di telefonia; • missioni del personale docente e non docente.
	Prevenzione	Formalizzazione di regole per la costituzione delle commissioni selezionatrici per il personale
	Prevenzione	Emanazione di un Regolamento a tutela del Dipendente pubblico che segnala illeciti, ai sensi del comma 51 della

		L. 190/2012.
Dirigenti/Responsabili di struttura per specifica competenza	Prevenzione	Revisione e riscrittura di un "Regolamento sulle compatibilità, cumulo degli impieghi e incarichi" ai sensi del comma 42 della L. 190/2012, e ai sensi del comma 49 della L. 190/2012, con particolare riferimento agli incarichi dirigenziali, dovrà essere sistematizzata la disciplina delle incompatibilità e dovrà essere presa puntualmente in considerazione la valutazione persone condannate ai sensi del comma 50, lettera a), che abbiano ricoperto incarichi in enti di diritto privato controllati o finanziati dall'amministrazione che conferisca l'incarico (lettera b), che abbiano fatto parte di organi di indirizzo politico o abbiano ricoperto cariche elettive (lettera c).
Dirigenti/Responsabili di struttura per specifica competenza	Prevenzione/controllo	Monitoraggio dell'andamento dei lavori di riparazione dei danni causati dal terremoto del 2012, consentendo di avere in ogni momento la situazione precisa con riferimento all'intero Ateneo. A tal fine saranno effettuate la ricognizione e la pianificazione degli interventi necessari e sarà nominato un referente del monitoraggio, che almeno trimestralmente relazioni al RPC in merito all'andamento degli interventi, sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista amministrativo/economico/gestionale
Responsabile prevenzione della corruzione in collaborazione con Dirigenti/Responsabili di struttura per specifica competenza	Prevenzione/controllo	Adozione del regolamento relativo ai diversi tipi di accesso ai dati e informazioni (incluso FOIA).

2018	
Ambito	Attività da implementare
Prevenzione	Attivazione di un protocollo per la lotta all'infiltrazione mafiosa e criminalità organizzata, ai sensi della Legge antimafia.

15. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'Ateneo utilizza vari strumenti per la misurazione e il monitoraggio costante delle proprie attività. Oltre alle valutazioni istituzionali operate dal Nucleo di Valutazione, l'Ufficio Programmazione e Controllo cura le misurazioni di efficacia, efficienza, economicità e la rilevazione degli effetti delle attività prodotte. A tale riguardo sono stati implementati vari sistemi di misurazione della customer satisfaction, rivolti ai portatori di interesse esterni (principalmente gli Studenti) e interni (Docenti, Dottorandi, Assegnisti e Personale Tecnico Amministrativo). La partecipazione a gruppi di lavoro e progetti di rilevanza nazionale consente un costante allineamento con le migliori prassi all'interno del sistema universitario e un continuo confronto rispetto a realtà simili. In particolare, per il 2017 è prevista la adesione ad un laboratorio denominato "Ciclo integrato della performance" che prevede un confronto tra diversi Atenei partecipanti al Progetto Good Practice⁶, su strumenti specifici, quali ad esempio il budgeting e i sistemi di misura, gli aspetti motivazionali, come ad esempio gli incentivi e sull'uso interno ed esterno delle informazioni.

⁶Il progetto Good Practice, condotto dal MIP – Consorzio per l'Innovazione nella Gestione delle Imprese e della Pubblica Amministrazione del Politecnico di Milano, ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università su due assi: efficienza ed efficacia. Complessivamente vengono ad oggi mappati 27 servizi amministrativi di supporto con riferimento a tutte le strutture amministrative dell'ateneo (amministrazione generale e strutture decentrate rappresentate dai dipartimenti).