



**Università
degli Studi
di Ferrara**

**Piano Integrato di Attività e
Organizzazione
(PIAO)**

2023-2025

Sommario

Sommario visivo.....	3
PRESENTAZIONE.....	4
1. SEZIONE ANAGRAFICA.....	15
2. SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	21
2.1 SottoSezione Valore Pubblico	21
PARTE GENERALE	22
PARTE FUNZIONALE	48
2.2 SottoSezione Performance	68
PARTE GENERALE	69
PIANO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE.....	71
PIANO DI PIENA ACCESSIBILITÀ	74
PIANO DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	78
PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	81
PARTE FUNZIONALE	85
2.3 SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza	91
PARTE GENERALE	92
PARTE FUNZIONALE	135
3. SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	138
3.1 SottoSezione Organizzazione.....	138
PARTE GENERALE	139
PARTE FUNZIONALE	142
3.2 SottoSezione Lavoro Agile	145
PARTE GENERALE	146
PARTE FUNZIONALE	151
3.3 SottoSezione Fabbisogno del Personale	153
PARTE GENERALE	155
PARTE FUNZIONALE	158
3.4 SottoSezione Formazione del Personale.....	161
PARTE GENERALE	162
PARTE FUNZIONALE	166
4. SEZIONE MONITORAGGIO.....	170

Sommario visivo

SEZIONI e SOTTOSEZIONI	CONTENUTI ANALITICI	
PRESENTAZIONE DEL PIAO 2023-2025		
	Il quadro normativo-istituzionale-scientifico di riferimento	
	I criteri di qualità del PIAO UNIFE	
	Struttura, contenuti e logica programmatica	
	Integration Team	
	Cronoprogramma	
SEZIONE 1) ANAGRAFICA		
	Chi siamo: i dati anagrafici	
	Cosa facciamo: le missioni di mandato e gli obiettivi di Valore Pubblico	
	Per chi lo facciamo: gli stakeholders	
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	<i>analisi del contesto generale Valore Pubblico generale UNIFE</i>	<i>analisi di contesto specifiche 15 obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico strategie realizzative specifiche UNIFE e relativi indicatori analitici di impatto tabelle di coerenza-economico-finanziaria dei 15 obiettivi di Valore Pubblico</i>
2.2 Performance	<i>obiettivi operativi e performance trasversali UNIFE</i>	<i>obiettivi operativi e performance funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	<i>prevenzione della corruzione e trasparenza generale UNIFE</i>	<i>misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	<i>organizzazione generale UNIFE</i>	<i>azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	<i>organizzazione generale del lavoro agile UNIFE</i>	<i>azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
3.3 Fabbisogno del personale	<i>fabbisogno generale del personale UNIFE</i>	<i>azioni di reclutamento funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
3.4 Formazione del personale	<i>formazione generale del personale UNIFE</i>	<i>azioni di formazione funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
SEZIONE 4) MONITORAGGIO		
ALLEGATI		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
SottoSezione 2.1 VALORE PUBBLICO		2.1) Obiettivi di Valore Pubblico e strategie attuative
SottoSezione 2.2 PERFORMANCE	2.2b) Piano di Semplificazione e Digitalizzazione 2.2c) Piano Azioni positive	2.2a) Obiettivi operativi di performance
SottoSezione 2.3 ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA	2.3b) Mappatura anticorruzione 2.3c) Obblighi di pubblicazione	2.3a) Misure anticorruzione funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.1 Organizzazione		3.1) Azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.2 Lavoro Agile		3.2) Azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.3 Fabbisogno		3.3) Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.4 Formazione		3.4) Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico

PRESENTAZIONE

IL QUADRO NORMATIVO-ISTITUZIONALE-SCIENTIFICO DI RIFERIMENTO

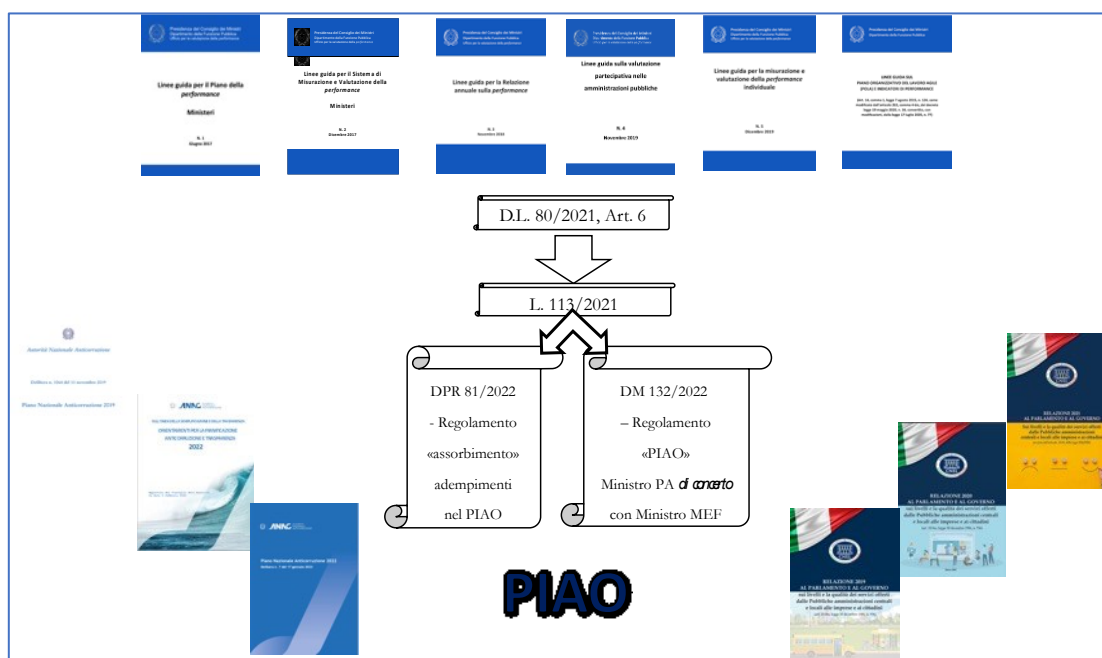
Il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito dalla L. 113/2021 entrata in vigore l'8/8/2021, costituisce un tassello fondamentale della più ampia riforma delle Pubbliche Amministrazioni (PA) contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR).

La "messa a terra" del PIAO è affidata a due decreti (D.P.R. 81/2022 e D.M. 132/2022) e a successive azioni di guida metodologica, di monitoraggio e di accompagnamento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- il D.P.R. 81/2022 ha regolamentato la cessazione d'efficacia dei precedenti piani per le PA incluse nel perimetro del PIAO e l'assorbimento dei relativi adempimenti e contenuti nel nuovo strumento;
- il D.M. 132/2022 ha regolamentato la struttura del PIAO, proponendo uno schema di piano tipo articolato in Sezioni e SottoSezioni, e le modalità d'inserimento dei vecchi contenuti nel nuovo contenitore secondo logiche innovative.

Il quadro normativo, sinteticamente delineato, poggia su un framework di riferimenti metodologici e scientifici (Moore, 1995; Deidda Gagliardo, 2002, 2015, 2022; Cepiku 2005, 2018, 2021) che istituzionali (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica 2017-2021; PNA ANAC 2019, Orientamenti ANAC 2022 e PNA ANAC 2022; Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021) sull'integrazione programmatica e sulla sua finalizzazione strategica verso la creazione e la protezione del Valore Pubblico.

Figura 1 – Quadro normativo-istituzionale di riferimento



Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha come orizzonte la programmazione del Valore Pubblico, dalla quale discende la programmazione delle performance che ne costituiscono la principale leva di creazione. A protezione del Valore Pubblico creato, vengono identificate all'interno del Piano le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. La logica programmatica è di "integrazione funzionale": i contenuti di ogni sottosezione devono essere programmati in modo funzionale al Valore Pubblico che si intende creare e proteggere. Il PIAO identifica i presupposti organizzativi e professionali (condizioni di salute) necessari per il raggiungimento delle performance e la gestione dei rischi corruttivi.

Il PIAO assicura inoltre la coerenza dei propri contenuti con la programmazione finanziaria. Per quel che riguarda la pianificazione strategica, il raccordo avviene, con opportune tabelle, tramite l'individuazione di costi e investimenti necessari per la realizzazione degli obiettivi e il relativo stanziamento nel bilancio di previsione che trova copertura tramite una apposita riserva di patrimonio costituita a tale scopo. Nel caso detta riserva di patrimonio non sia sufficientemente capiente, è possibile che per taluni obiettivi strategici lo stanziamento debba trovare copertura nei ricavi di esercizio (se budget economico) o da altre fonti/riserve (per le voci da inserire nel budget degli investimenti). Il raccordo con la programmazione operativa avviene, sempre tramite tabelle, attraverso l'individuazione dei costi/investimenti diretti, riferiti ai singoli obiettivi operativi.

I CRITERI DI QUALITÀ DEL PIAO UNIFE

Il PIAO 2023-2025 è stato progettato e realizzato sotto la supervisione scientifica e metodologica del Prof. Enrico DEIDDA GAGLIARDO, Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico.

La sfida del PIAO dell'Università degli studi di Ferrara (UNIFE) si concretizza nel rifuggire la logica adempimentale (PIAO come "mera sommatoria di piani indipendenti"), nel non accontentarsi di volare a bassa quota (PIAO come "coordinamento di piani già esistenti"), ma nel provare a volare alto, liberando le ali della programmazione dalle molteplici zavorre burocratiche e puntando verso l'orizzonte del miglioramento del benessere delle proprie comunità di riferimento (PIAO come "piano integrato per la creazione di Valore Pubblico").

La sfida è consistita nel progettare, predisporre e approvare un "PIAO di qualità", nelle sue tre componenti costitutive: **qualità del documento**, **qualità dei soggetti** coinvolti nella sua predisposizione, **qualità del processo** di predisposizione.

La **sfida Unife del miglioramento della qualità del documento** si è sviluppata nei seguenti 5 ambiti: 1) nella **semplificazione** della propria architettura programmatica, 2) nella **selezione** di poche priorità programmatiche, 3) nel miglioramento dell'**adeguatezza** del cruscotto programmatico obiettivi-indicatori, 4) nell'**integrazione** verticale tra gli orizzonti programmatici (mandato, strategico, operativo) e orizzontale tra le diverse viste programmatiche (performance, anticorruzione e trasparenza, bilancio) e, soprattutto, 5) nella finalizzazione o **funzionalità** di queste ultime verso la direzione comune del miglioramento del benessere complessivo del proprio pubblico di riferimento, ovvero **verso la generazione di Valore Pubblico**.

La **sfida Unife del miglioramento della qualità dei soggetti** che predispongono il PIAO si è concretizzata nella 6) *partecipazione* da parte dei responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni del PIAO, nonché dei responsabili della comunicazione, della digitalizzazione, della semplificazione, ecc. (*Integration Team Funzionale*), nella 7) *partecipazione* da parte dei responsabili degli obiettivi di Valore Pubblico (*Integration Team Tematico*), nella 8) *partecipazione* da parte di *utenti e stakeholder*, soprattutto nella fase di definizione degli obiettivi prioritari di Valore Pubblico.

La **sfida Unife del miglioramento della qualità del processo** è consistita nella 9) definizione e nel rispetto di un preciso *cronoprogramma* da parte dei soggetti menzionati (chi fa cosa, come e quando) per avviare il PIAO subito dopo l'approvazione del Piano Strategico Unife nel mese di luglio; per definire nel periodo autunnale obiettivi di Valore Pubblico, obiettivi di performance, misure anticorruzione e per la trasparenza, e azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale, in tempo utile a fornire precise informazioni per redigere il bilancio previsionale a dicembre; per consolidare a gennaio dell'anno N+1 il PIAO N+1, N+2, N+3, alla luce delle risorse effettivamente inserite a bilancio. Tale sfida si traduce, infine, nella 10) predisposizione del PIAO secondo la *sequenza programmatica +Valore Pubblico → + Performance → - Rischi → + Salute delle risorse*.

Tabella 1 - *Le sfide di Unife per il miglioramento della qualità dello strumento, dei soggetti e del processo di programmazione*

QUALITA' STRUMENTO PIAO
Progettazione di una Struttura del documento che favorisca:
1) +Semplificazione: <i>-piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, -tempi</i> 2) +Selettività: <i>pochi obiettivi selezionati e prioritari</i> 3) +Adeguatezza <i>obiettivi (+sfidanti) e indicatori (+congrui, + multidimensionali) e target (migliorativi)</i> 4) +Integrazione: <i>verticale (dalle priorità politiche, al Valore Pubblico, alle Performance, alla Salute delle risorse) e orizzontale (tra gestione performance e gestione rischi corruttivi)</i> 5) +Funzionalità e orientamento di ogni Sezione e SottoSezione programmatica del PIAO verso il Valore Pubblico: <i>i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale a abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico.</i>
QUALITA' SOGGETTI PIAO
Costituzione di un Integration Team che favorisca:
6) +Partecipazione dei Responsabili delle Sezioni e SottoSezioni PIAO: <i>Integration Team FUNZIONALE</i> 7) +Partecipazione dei Responsabili delle politiche: <i>Integration Team TEMATICO</i> 8) +Partecipazione di utenti e stakeholder: <i>verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso</i>
QUALITA' PROCESSO PIAO
Definizione di un Cronoprogramma che favorisca:
9) +Chiarezza su fasi, ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione del PIAO: <i>chi fa, che cosa, come e quando</i> 10) Sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute

In coerenza con il DM 132/2022, il PIAO UNIFE è **strutturato** in Sezioni e SottoSezioni.

Si è scelto di articolare ogni SottoSezione programmatica in due parti:

- una **parte generale** (destinata ad accogliere contenuti generali validi per l'intera UNIFE quindi indirettamente funzionali a generare Valore Pubblico)
- una **parte funzionale** (destinata ad accogliere 15 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 15 missioni di mandato indicate dalla Magnifica Retttrice, Prof.ssa Laura Ramaciotti, nel Piano di Mandato emanato il 12 maggio 2022).

Nella tabella seguente si riportano i **contenuti** del PIAO, con evidenziazione di quelli *assorbiti dai piani precedenti* ed integrati secondo la logica successivamente esplicitata.

Tabella 2 – Struttura e contenuti programmatici del PIAO

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	<i>analisi del contesto generale Valore Pubblico generale UNIFE</i>	<i>analisi di contesto specifiche 15 obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico strategie realizzative specifiche UNIFE e relativi indicatori analitici di impatto tabelle di coerenza-economico-finanziaria dei 15 obiettivi di Valore Pubblico</i>
2.2 Performance	<i>obiettivi operativi e performance trasversali UNIFE (ex Piano della Performance) (ex Piano di Semplificazione e Digitalizzazione) (ex Piano di Piena Accessibilità) (ex Piano di Efficientamento energetico) (ex Piano delle Azioni Positive)</i>	<i>obiettivi operativi e performance funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE (ex Piano della Performance)</i>
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	<i>prevenzione della corruzione e trasparenza generale UNIFE (ex Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza)</i>	<i>misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE (ex Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza)</i>
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	<i>organizzazione generale UNIFE</i>	<i>azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE</i>
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	<i>organizzazione generale del lavoro agile UNIFE (ex POLA)</i>	<i>azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE (POLA)</i>
3.3 Fabbisogno del personale	<i>fabbisogno generale del personale UNIFE (ex Piano del Fabbisogno del personale)</i>	<i>azioni di reclutamento funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE (ex Piano del Fabbisogno del personale)</i>
3.4 Formazione del personale	<i>formazione generale del personale UNIFE (ex Piano di Formazione del personale)</i>	<i>azioni di formazione funzionali ai 15 obiettivi di VP UNIFE (ex Piano di Formazione del personale)</i>

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base dei criteri di qualità 1) **Semplificazione** e 2) **Selettività**, congiuntamente basati sull’inserimento nel PIAO di *pochi contenuti prioritari*.

Ad evidenza, il PIAO 2023-2025 comprende:

- 15 obiettivi di Valore Pubblico;
- 63 strategie attuative dei 15 obiettivi sopra richiamati e, quindi, funzionali alla creazione di Valore Pubblico;
- 172 obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative dei 15 obiettivi di Valore Pubblico;
- 62 misure anticorruzione e trasparenza integrate con i 20 obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere i 15 obiettivi di Valore Pubblico;
- 13 azioni organizzative;
- 6 azioni organizzative agili;
- 9 fabbisogni di personale;
- 20 azioni formative funzionali ai 15 obiettivi di Valore Pubblico, misurate con 7 indicatori di salute delle risorse.

1) + SEMPLIFICAZIONE 2) + SELETTIVITÀ

Figura 2 - semplificazione e selettività

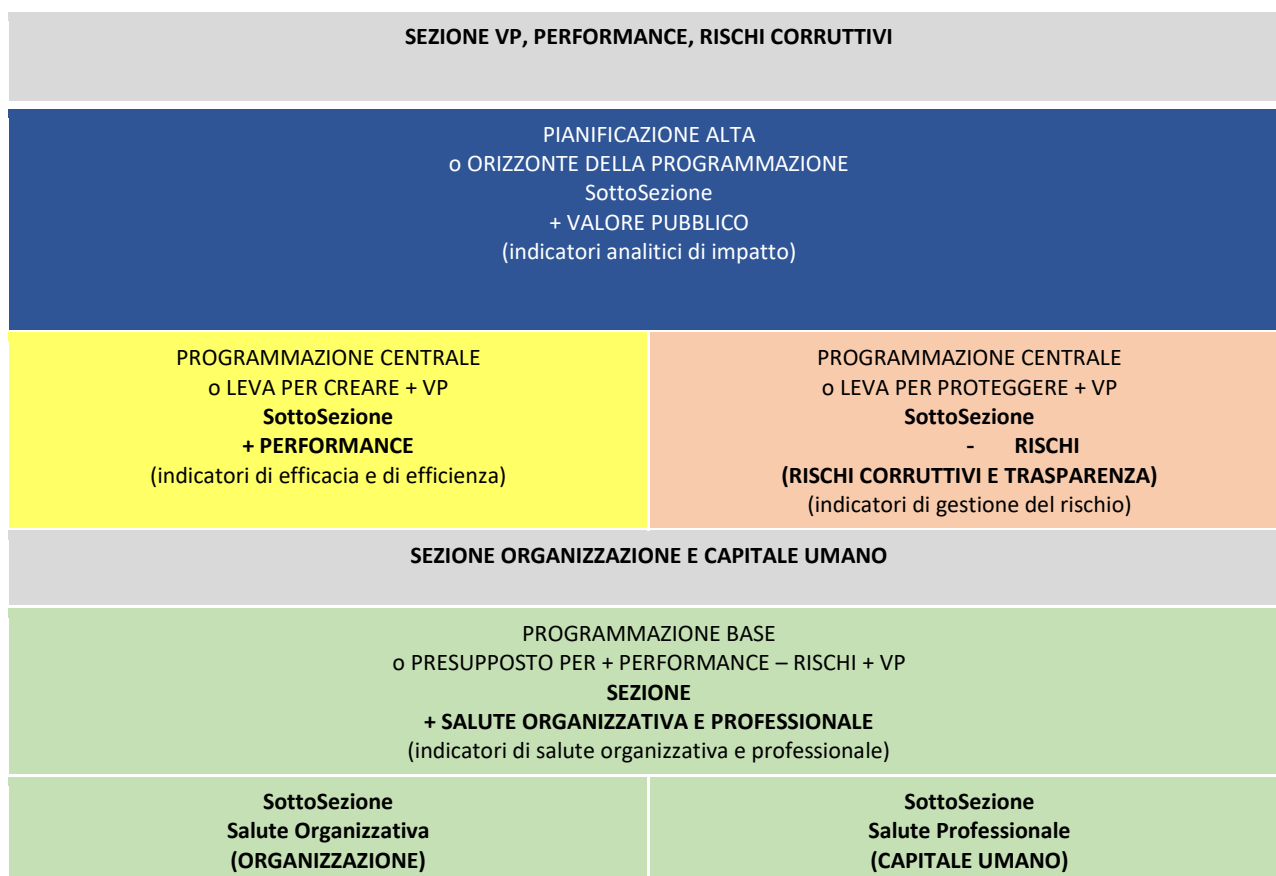


La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata, inoltre, progettata sulla base del criterio di qualità 3) **Adeguatezza**, basato sull'utilizzo di *indicatori congrui alla tipologia di obiettivo che si programma*. Ad evidenza, il PIAO 2023-2025 comprende:

- 75 indicatori analitici d'impatto, o loro proxies, per misurare 63 strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico;
- 172 indicatori di performance management, per misurare 172 obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative dei 15 obiettivi di Valore Pubblico;
- 39 indicatori di risk management, per misurare 62 misure anticorruzione e trasparenza integrate con i 20 obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere i 15 obiettivi di Valore Pubblico;
- 20 indicatori di salute delle risorse, per misurare 20 azioni formative funzionali ai 15 obiettivi di Valore Pubblico.

3) + ADEGUATEZZA OBIETTIVI E INDICATORI

Figura 3 - adeguatezza



La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata, poi, progettata sulla base del criterio di qualità 4) **Integrazione verticale ed orizzontale**.

Per integrazione **verticale** s'intende la *sequenzialità attuativa dei livelli programmatici*: nel PIAO 2023-2025, i 15 obiettivi di Valore Pubblico, si attuano tramite 63 strategie, che a loro volta si attuano tramite 172 obiettivi operativi di performance.

Per integrazione **orizzontale** s'intende che ogni obiettivo di performance è protetto da almeno una misura anticorruzione: nel PIAO 2023-2025, i 172 obiettivi operativi di performance sono protetti da 20 misure anticorruzione che, dunque, proteggono indirettamente anche i 15 obiettivi di Valore Pubblico.

L'integrazione verticale ed orizzontale, congiuntamente, sono dirette a favorire la protezione e la creazione di **+Valore Pubblico**.

4) + INTEGRAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE

Figura 4 - integrazione

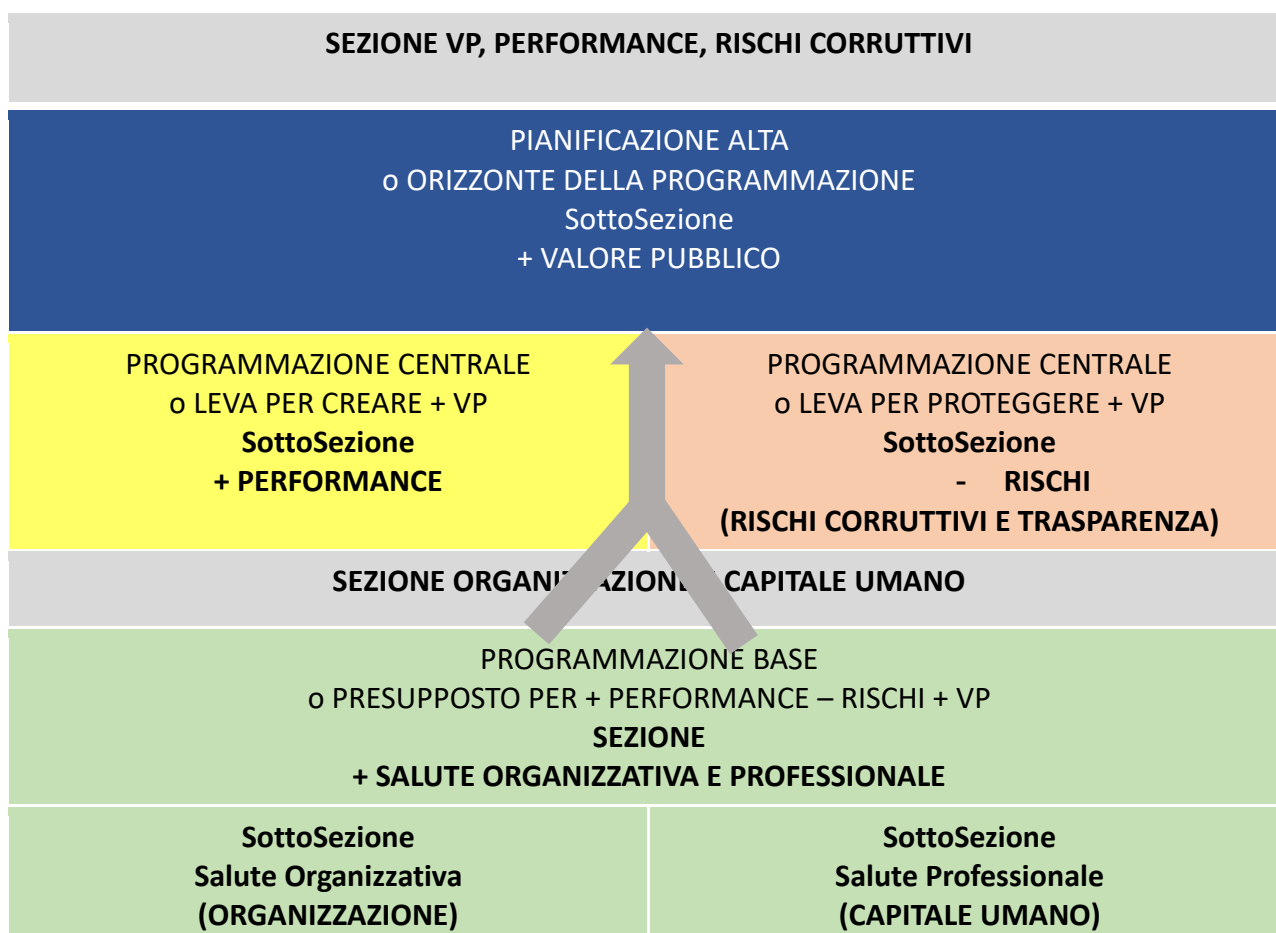


La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata, inoltre, progettata sulla base del criterio di qualità 5) **Funzionalità o finalizzazione verso il Valore Pubblico**: i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale a abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico:

- la SottoSezione Valore Pubblico costituisce l'orizzonte della programmazione 2023-2025 UNIFE (o pianificazione alta).
- la SottoSezione Performance consente di programmare le leve per la creazione del Valore Pubblico pianificato (o programmazione centrale) tramite i menzionati 15 obiettivi di VP.
- la SottoSezione Rischi corruttivi e Trasparenza consente di programmare le leve per la protezione dei 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati (o programmazione centrale).
- la SottoSezione Organizzazione (o Salute Organizzativa) e la SottoSezione Capitale Umano (o Salute Professionale) costituiscono il presupposto per abilitare la riduzione dei rischi corruttivi, il miglioramento delle performance, la generazione di Valore Pubblico (o programmazione base). Come dire: per creare Valore Pubblico esterno occorre, innanzitutto, creare Valore Pubblico interno, ovvero migliorare la salute delle risorse dell'ente.

5) + FUNZIONALITÀ DI OGNI SEZIONE PROGRAMMATICA DEL PIAO VERSO IL VP

Figura 5 - funzionalità



I SOGGETTI COINVOLTI E IL CRONOPROGRAMMA

Al termine del processo di programmazione strategica che si svolge nei mesi di maggio-giugno dell'anno t-1, ha inizio quello di definizione del PIAO che prende avvio nei mesi di settembre-ottobre antecedenti al triennio di riferimento. Onde evitare una programmazione a silos ed al fine di favorire una programmazione integrata, UNIFE ha costituito un *Integration Team*, ovvero una task force composta dai Responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni e contenuti del PIAO (Integration Team *Trasversale*) e dai Responsabili delle diverse tematiche oggetto di programmazione, collegate agli obiettivi di Valore Pubblico pianificati (Integration Team *Tematico*). Tale cabina di regia è stata coordinata dal Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico e dal Direttore Generale.

- 6) + PARTECIPAZIONE RESPONSABILI SEZIONI PIAO (INTEGRATION TEAM TRASVERSALE)
- 7) + PARTECIPAZIONE RESPONSABILI POLICHE (INTEGRATION TEAM TEMATICO)
- 8) + PARTECIPAZIONE DI UTENTI E STAKEHOLDER

Figura 6 -partecipazione

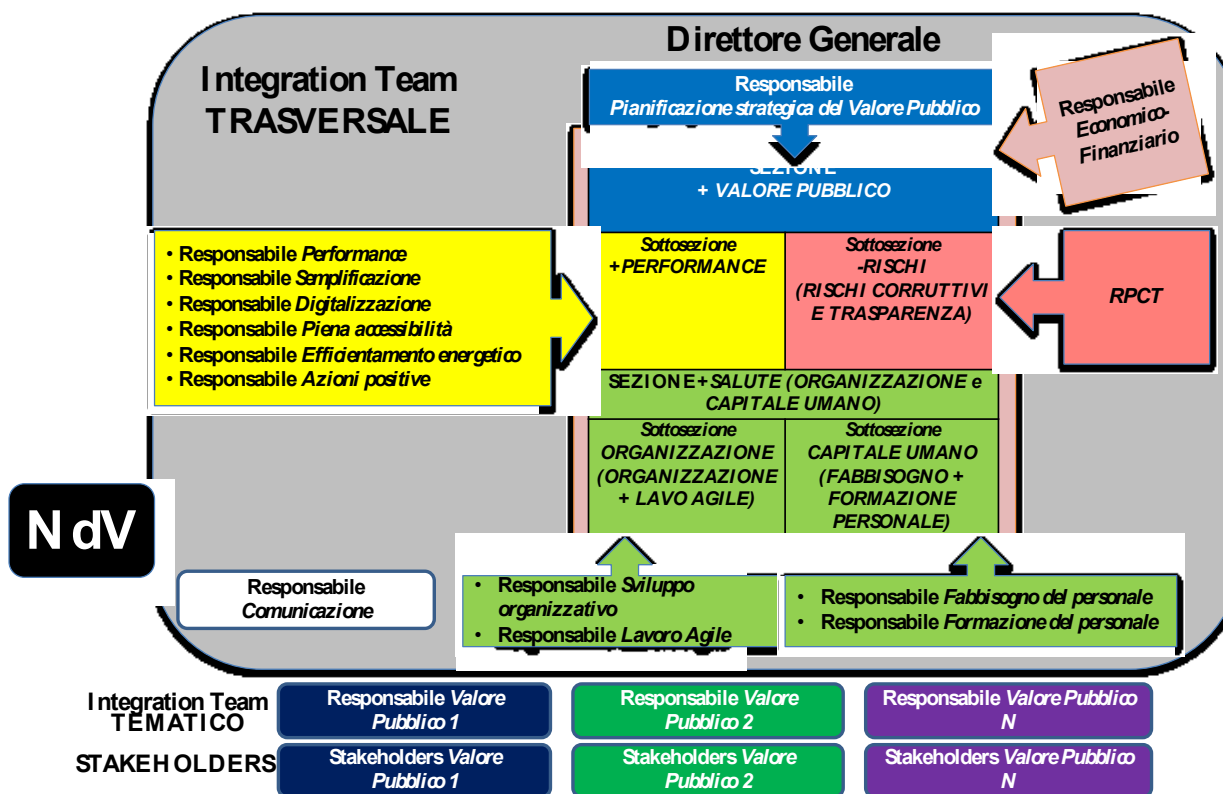


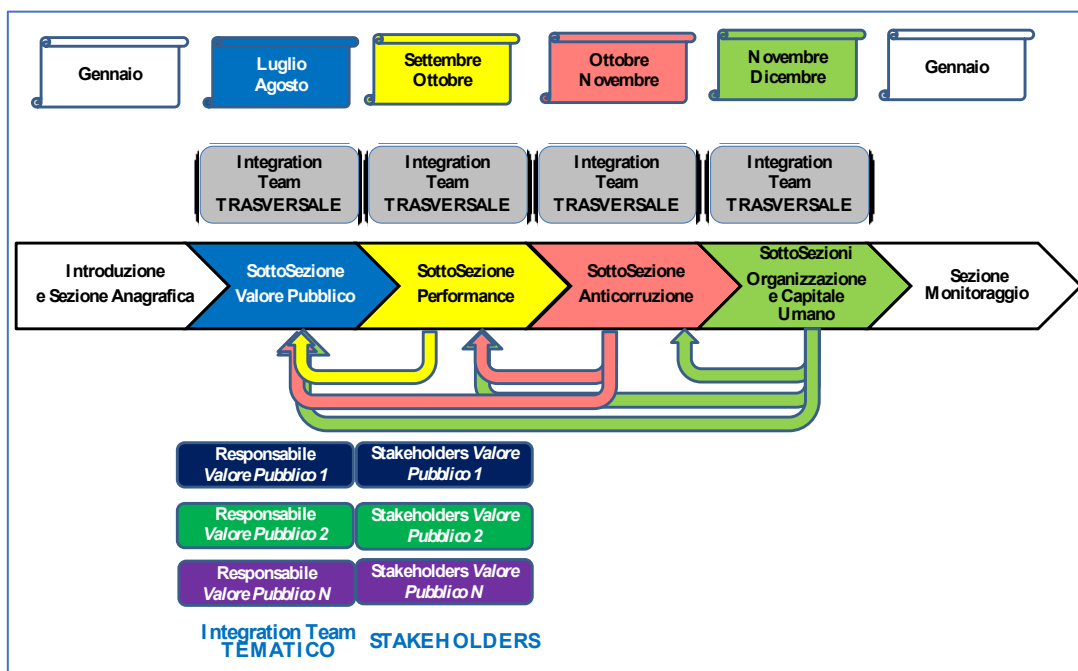
Tabella 3 - Integration team trasversale Unife

RUOLO	RESPONSABILE
Direzione generale	Marco Pisano - Direttore Generale
Responsabile sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale e sottosezione Struttura organizzativa	Annachiara Carniello – Dirigente Area Personale, performance e semplificazione
Responsabile Economico finanziario	Maria Elena Cavicchi – Dirigente Area Economico Finanziaria
Responsabile sottosezione Performance	Cinzia Nani – Responsabile Ripartizione Performance e organizzazione
Responsabile sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza	Marco Pisano – RPCT Anna Pregolato – Responsabile Ripartizione Anticorruzione e partecipate
Responsabile sottosezione semplificazione e digitalizzazione	Federico Fergnani – Responsabile Ripartizione Semplificazione e digitalizzazione
Responsabile sottosezione Lavoro agile	Maria Giovanna Marega – Responsabile Ufficio Formazione e politiche per il personale
Responsabile sottosezione Azioni positive	Cinzia Mancini – Responsabile Ufficio di Coordinamento delle politiche di inclusione
Responsabile sottosezione Efficientamento energetico	Giuseppe Galvan – Dirigente Area Tecnica
Responsabile Comunicazione	Ilaria Fazi – Responsabile Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale
Responsabile sottosezione Formazione del personale	Francesca Zucchini – Esperto Ufficio Formazione e politiche per il personale
Responsabile Assicurazione Qualità	Monica Campana - Responsabile della Ripartizione Qualità, Valutazione e Servizi di coordinamento e Responsabile della Ripartizione Ricerca
Responsabile Accessibilità	Amedeo Lepore - Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione

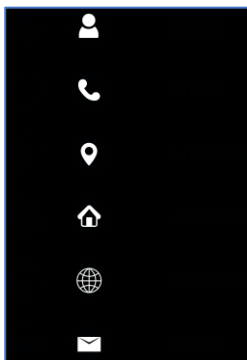
Al fine di approvare il PIAO 2023-2025, ha seguito il seguente cronoprogramma lungo la sequenza: **+VP** → **+Performance** → **-Rischi** → **+Salute**, dedicando poi il mese di febbraio alla fase di consolidamento del documento finale e il mese di marzo alla fase di consultazione degli stakeholders, secondo regole e competenze definite.

- 9) + CHIAREZZA SU RUOLI, MODALITÀ D'INTERAZIONE E TEMPI DI PREDISPOSIZIONE DEL PIAO
 10) + SEQUENZA + VP → + PERFORMANCE → - RISCHI → + SALUTE

Figura 7 - chiarezza e sequenza logica



1. SEZIONE ANAGRAFICA



CHI SIAMO: i dati anagrafici



Università degli Studi di Ferrara
Rettrice Prof.ssa Laura Ramaciotti
via Ludovico Ariosto, 35 - 44121 Ferrara
C.F. 80007370382 - P.IVA 00434690384
contatti
Tel. +39 0532 293111
Fax +39 0532 293031
PEC ateneo@pec.unife.it



L'Università degli Studi di Ferrara, con una storia di oltre 600 anni, fondata nel 1391 dal marchese Alberto V d'Este è una delle più antiche d'Italia; i primi insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e le 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 dell'Università, che ha accolto e formato sin dalla sua fondazione personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze

UNIFE è ordinata in forma di istituzione pubblica ed è dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile. Essa sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso l'esercizio inscindibile delle attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane e straniere.

Il legame tra Ferrara e la sua università è tra i più antichi e saldi, e lo si respira nelle aule e le sale studio nei palazzi rinascimentali, nei giardini silenziosi tra un dipartimento e l'altro, nell'edificio industriale del Polo Scientifico Tecnologico affacciato sul Po.

Altri riferimenti salienti sulla storia di UNIFE al link <https://www.Unife.it/it/ateneo/passato-futuro/storia>

COSA FACCIAMO: le missioni di mandato e gli obiettivi di Valore Pubblico
















Il Piano di Mandato della Magnifica Retttrice, Prof. Laura Ramaciotti, emanato il 12 maggio 2022, si articola in 15 missioni, dalla quali scaturiscono i 15 obiettivi di Valore Pubblico identificati nel presente PIAO.

Figura 8 - Le missioni di mandato di Unife



I 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono sintetizzati nella seguente tabella









Tabella 4 - Gli obiettivi di Valore Pubblico di Unife








MISSIONE DI MANDATO		OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		
Cod.	Nome	Cod	Nome	Icona
Missione 1	POLITICHE PER IL PERSONALE	VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE	
Missione 2	GOVERNANCE	VP2	GOVERNANCE	
Missione 3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	
Missione 4	RICERCA E DOTTORATO	VP4	RICERCA E DOTTORATO	
Missione 5	TERZA MISSIONE	VP5	TERZA MISSIONE	
Missione 6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	
Missione 7	EDILIZIA E SICUREZZA	VP7	EDILIZIA E SICUREZZA	
Missione 8	INTERNAZIONALIZZAZIONE	VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE	
Missione 9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	
Missione 10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	
Missione 11	SOSTENIBILITÀ	VP11	SOSTENIBILITÀ	
Missione 12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	
Missione 13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	
Missione 14	COMUNICAZIONE	VP14	COMUNICAZIONE	
Missione 15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	

PER CHI LO FACCIAMO: gli stakeholders

Le principali categorie di stakeholders dell'Università di Ferrara, associate ad ogni obiettivo di Valore Pubblico, sono rappresentate in forma visiva nel seguente grafico.

Tabella 5 - i principali stakeholders

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			STAKEHOLDERS
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<ul style="list-style-type: none"> - Personale docente - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo
VP2	GOVERNANCE		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo - Enti e Istituzioni - Imprese - Territorio
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Famiglie - Laureati
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<ul style="list-style-type: none"> - Ricercatrici e Ricercatori - Imprese - Enti e Istituzioni nazionali e internazionali - Finanziatori - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale
VP5	TERZA MISSIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale - Scuole - Imprese - Laureati
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Pazienti - Aziende Sanitarie - Aziende Ospedaliere - Regione - Medici
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo - Enti e Istituzioni - Territorio
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti in mobilità in ingresso e in uscita - Docenti stranieri - Ricercatrici e Ricercatori stranieri - Enti e istituzioni internazionali

VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - MUR - ANVUR - Studentesse e Studenti - Finanziatori - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo
VP11	SOSTENIBILITÀ		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale - Scuole
VP14	COMUNICAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		<ul style="list-style-type: none"> - ANAC - Studentesse e Studenti - Docenti - Ricercatrici e Ricercatori - Personale Tecnico Amministrativo - Società civile internazionale, nazionale, regionale, locale

2. SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 SottoSezione Valore Pubblico



La SottoSezione Valore Pubblico è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere l'analisi del contesto generale in cui Unife si trova ad operare e gli obiettivi generali perseguiti.
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere i 15 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 15 missioni di mandato scelte dalla Magnifica Rettore.

PARTE GENERALE

ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi di contesto interno ed esterno in cui si trova ad operare l'Università di Ferrara viene rappresentata di seguito in forma sintetica tramite la matrica SWOT e in forma analitica e descrittiva di seguito.

Tabella 6 - analisi SWOT

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	solidità finanziaria	necessità docenti di riferimento per i Corsi di Studio
	buone capacità assunzionali	ridotto n. personale di ricerca
	elevato Fondo di Finanziamento Ordinario	necessità di aggiornamento delle competenze, di adeguamento dell'organico e di miglioramento del benessere organizzativo
	elevato n. di studenti	spazi limitati
	elevato tasso di occupabilità	necessità di migliorare le strategie di internazionalizzazione
	città a misura di studente	alte percentuali di abbandono
	elevato grado di digitalizzazione dei processi	necessità di aumentare il numero di aziende disponibili ad accogliere il crescente numero di tirocinanti
	attenzione alle politiche di inclusione	esigui gradi di mobilità internazionale
		limitate iniziative imprenditoriali in termini di start-up e spin off
		i beni museali dell'Ateneo necessitano adeguati e urgenti interventi di restauro
		inagibilità dei palazzi storici
CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITÀ	MINACCE
	finanziamenti per il reclutamento (piani straordinari, decreti ministeriali, PRO3, dipartimenti di eccellenza 2023-2027)	vincoli per il rispetto degli indicatori ministeriali collegati al reclutamento
	semplificazione procedure di reclutamento	elevati costi per l'energia
	obiettivi comuni e trasversali con gli altri soggetti del territorio	calo demografico
	fondi PNRR	crisi economica delle famiglie
	ampia disponibilità di corsi di formazione per il PTA	

CONTESTO ESTERNO

Scenario economico-sociale regionale¹

Prospettive economiche globali

L'andamento dell'economia mondiale dipende dall'evoluzione del conflitto in Ucraina, dalla pressione dell'inflazione, dall'irrigidimento delle politiche monetarie e dal rallentamento dell'attività in Cina. La guerra in Ucraina ha effetti diretti e indiretti non solo in Europa, ma anche a livello globale con l'aumento dei prezzi e la riduzione della disponibilità di materie prime, in particolare energetiche e alimentari. Gli aumenti degli alimentari e dell'energia colpiranno ovunque le fasce più povere della popolazione. I lock down conseguenti alla gestione dei casi di covid in Cina hanno bloccato alcune filiere produttive mondiali e ulteriormente rallentato l'attività, pesando sul commercio mondiale, inoltre, la crisi del settore immobiliare ha reso più difficile la gestione dell'indebitamento privato e dei governi locali. L'irrigidimento della politica monetaria della Banca centrale statunitense (Fed), dovuto all'aumento dell'inflazione fino ai massimi da 40 anni, è stato seguito da quasi tutte le banche centrali, ha determinato un'eccezionale rivalutazione del dollaro e ha messo sotto pressione i paesi con squilibri commerciali e quelli con un elevato indebitamento, soprattutto in dollari, ponendo problemi di stabilità finanziaria. I rischi di un'errata calibrazione delle politiche monetarie, fiscali e finanziarie sono decisamente aumentati a fronte di una maggiore fragilità dell'economia mondiale e dei mercati finanziari.

A ottobre il Fondo monetario internazionale ha ulteriormente ridotto le stime della crescita globale, che si ridurrà dal 6,0 per cento del 2021 al 3,2 nel 2022 e non andrà oltre il 2,7 per cento nel 2023, ma un terzo dell'economia mondiale sarà in recessione l'anno prossimo. L'inflazione a livello globale salirà dal 4,7 per cento del 2021 al 8,8 per cento per l'anno in corso, per ridursi gradualmente al 6,5 per cento nel 2023, con il rischio di disordini in molti paesi in via di sviluppo. La consistente ripresa del commercio mondiale dello scorso anno (+10,1 per cento) si ridurrà nel 2022 al 4,3 per cento e risulterà ancora più contenuta nel 2023 (+2,5 per cento). Nelle recenti stime dell'Ocse, dopo una forte ripresa nel 2021 (+5,7 per cento), la crescita negli Stati Uniti proseguirà al di sotto del potenziale nel 2022 (+1,6 per cento) e nel 2023 (+5,7 per cento), per la revisione in senso restrittivo della politica monetaria, il rientro dei sostegni fiscali e a causa delle difficoltà delle catene produttive.

La crescita del prodotto interno lordo cinese, dopo un'accelerazione notevole nel 2021 (+8,1 per cento), subirà gli effetti delle difficoltà del settore immobiliare e delle restrizioni della politica di "zero Covid" con un deciso rallentamento della crescita nel 2022 (+3,2 per cento). Il recupero dell'attività successivo alle restrizioni Covid e un rilevante programma di investimenti infrastrutturali dovrebbero portare il ritmo di crescita al 4,4 per cento nel 2023.

¹ Approfondimento fornito dalla Rete per l'Integrità e la Trasparenza della Regione Emilia Romagna, dati elaborati dall'Ufficio Studi di UNIONCAMERE Emilia-Romagna

In Giappone nel 2021 si è avuto solo un recupero decisamente parziale (+1,7 per cento), ma grazie anche a una politica monetaria espansiva, che ha indebolito lo yen, la ripresa in corso proseguirà allo stesso ritmo sia nel 2022 (1,7 per cento), sia nel 2023 (1,6 per cento).

L'area dell'euro

Nonostante le conseguenze negative della guerra in Ucraina – interruzioni delle forniture energetiche, aumento dei prezzi dell'energia e degli alimentari, blocchi nelle catene produttive e peggioramento del clima di fiducia - la ripresa dell'inflazione e la revisione in senso restrittivo della politica monetaria, grazie allo slancio della ripresa post pandemia, lo scorso settembre la Banca centrale europea indicava comunque una valida crescita del Pil per l'anno in corso (+3,1 per cento), ma prospettava un deciso rallentamento per il 2023 (+0,9 per cento). L'accelerazione della dinamica dei prezzi, derivata da shock di offerta che hanno fatto esplodere le quotazioni dei prodotti energetici, alimentari e di determinati fattori produttivi, dovrebbe fare salire l'inflazione all'8,1 per cento nel 2022, permettendone solo un contenimento al 5,5 per cento nel 2023. In merito alla politica fiscale, le maggiori entrate frutto della ripresa hanno permesso di limitare l'indebitamento pubblico nel 2021, con un rientro che proseguirà più contenuto anche nel 2022 (-3,8 per cento), a fronte degli interventi di sostegno alla crisi energetica, e anche nel 2023 (-2,9 per cento). Ugualmente proseguirà il rientro del rapporto tra disavanzo pubblico e Pil che scenderà al 92,3 per cento nel 2022, per ridursi ulteriormente nel 2023 (90,7 per cento). Con riferimento ai paesi principali dell'area, secondo il Fondo monetario internazionale in Germania, duramente colpita dalla crisi energetica, la crescita del prodotto interno lordo si ridurrà decisamente nel 2022 (+1,5 per cento) e ulteriormente nel 2023 (+0,3 per cento), forse evitando una recessione. Nonostante la forte crescita economica precedente, anche in Francia la dinamica del Pil non andrà oltre il 2,5 per cento nell'anno corrente e sarà solo di alcuni punti decimali nel 2023 (+0,7 per cento). Infine, dopo un contenuto recupero del Pil nel 2021, in Spagna la crescita non rallenterà molto nel 2022 (+4,5 per cento), sostenuta dagli investimenti e dalla ripresa del turismo, ma cederà alla tendenza generale nel 2023 (+0,8 per cento).

Pil e conto economico in Italia

Dopo la parziale ripresa del Pil del 6,7 per cento nel 2021, sulla spinta della maggiore crescita rilevata nel secondo trimestre, Prometeia a ottobre ha ulteriormente rivisto al rialzo la stima di crescita del Pil per il 2022 al 3,5 per cento, ma ha prospettato per il 2023 un brusco arresto della crescita (+0,1 per cento), a seguito dell'elevata inflazione, dell'aumento dei tassi di interesse e dell'incertezza geopolitica.

La ripresa dei consumi delle famiglie è stata il principale fattore di crescita nella prima metà dell'anno, nonostante la pandemia, l'aumento dei prezzi e il peggioramento del clima di fiducia, grazie alla ripresa del mercato del lavoro e ai sostegni al reddito. Perciò si stima una crescita dei consumi nel 2022 del 3,8 per cento,

ma poiché l'inflazione colpirà duramente le fasce della popolazione a basso reddito, per il 2023 se ne prevede un brusco arresto (+0,2 per cento).

La maggiore incertezza, i forti rincari delle materie prime e dei beni strumentali e l'irrigidimento della politica monetaria ridurranno il processo di accumulazione. Nel 2022 la crescita degli investimenti dovrebbe quasi dimezzarsi ma risultare del 6,8 per cento per quelli in macchine, attrezzature e mezzi di trasporto e dell'11,2 per cento per quelli in costruzioni. Gli stessi fattori e una stasi della domanda peseranno però decisamente sull'accumulazione nel 2023, insieme con l'esaurirsi dell'impulso dei bonus, così che gli investimenti in macchine, attrezzature e mezzi di trasporto dovrebbero ridursi dell'1,4 per cento e quelli in costruzioni registrare un aumento in decimali (+0,8 per cento).

La crescita delle esportazioni di merci e servizi risulterà notevole anche nel 2022 (+11,0 per cento), grazie soprattutto alla capacità operativa delle imprese italiane. Ma nel 2023, a causa del netto rallentamento del commercio mondiale e della domanda nei nostri principali mercati di sbocco, alcuni dei quali sperimenteranno una sensibile recessione, la crescita delle esportazioni si ridurrà al 2 per cento. La crescita parallela delle importazioni trainata dagli energetici e sostenuta da limiti di capacità produttiva interna risulterà del 13,7 per cento nel 2022, ma subirà anch'essa una riduzione all'1,7 per cento nel 2023. Quest'anno il saldo conto corrente della bilancia dei pagamenti scenderà in negativo (-1,2 per cento) e il disavanzo si amplierà il prossimo anno fino al 2,1 per cento.

L'inflazione è al centro dell'attenzione a causa dei vorticosi aumenti dei prezzi delle materie prime, in particolare dell'energia e degli alimentari, che si sono trasmessi fino ai prezzi al consumo. L'eccezionale esplosione dell'inflazione è stata proiettata al 7,3 per cento per il 2022 e dovrebbe essere destinata a rientrare solo gradualmente nel 2023 (+4,4 per cento), anche grazie agli effetti del cambiamento di base.

Gli effetti sul mercato del lavoro della pandemia, della ripresa e dell'esplosione dei costi dell'energia sono stati e saranno diseguali per tipologie di lavoratori e tra i settori e si sono riflessi in evidenti problemi di mancato incontro tra domanda e offerta. Nella prima parte del 2022 il mercato del lavoro ha vissuto una fase positiva nel complesso, con il superamento dei livelli delle ore lavorate e degli occupati precedenti alla pandemia e a fine anno la crescita degli occupati risulterà del 4,6 per cento riducendo il tasso di disoccupazione dal 9,5 all'8,2 per cento. Nel 2023, il previsto blocco della crescita dell'attività condurrà a una stasi anche dell'occupazione (+0,1 per cento) e l'aumento dell'offerta sul mercato del lavoro farà risalire la disoccupazione all'8,4 per cento. Nel 2022, nonostante le spese per i sostegni alle imprese, alle famiglie e a salvaguardia degli investimenti, la crescita delle entrate e il contenimento delle spese permetteranno una riduzione del fabbisogno. Il disavanzo si ridurrà al 5,5 per cento del prodotto interno lordo, ma gli effetti automatici sul bilancio del peggioramento ciclico e la crescita dei tassi di interesse determineranno un aumento del rapporto al 5,9 per cento nel 2023. Quindi, se si stima che nel 2022 il rapporto tra debito pubblico e Pil si ridurrà dal 150,3 al 146,6 per cento, le previsioni ne prospettano un pronto rimbalzo al 149,1 per cento nel 2023. Il debito e il suo rifinanziamento costituiscono i principali rischi per l'economia italiana, in particolare a fronte del venire meno dei massicci

acquisti di titoli da parte dell'Eurosistema. L'interconnessione tra l'elevato debito pubblico e il sistema bancario resta il rischio di fondo principale per la finanza nazionale.

Il contesto economico in Emilia – Romagna

Nelle stime la ripresa del prodotto interno lordo prevista per il 2022 è stata nuovamente rivista al rialzo (+3,6 per cento), per quattro decimi in più, in considerazione dell'elevato livello di attività nei primi nove mesi dell'anno e fors'anche nell'aspettativa di un rientro dei prezzi dell'energia, ciò permetterebbe a fine anno di superare il livello del Pil del 2018, il più elevato antecedente alla pandemia. Ma la ripresa dovrebbe bruscamente arrestarsi nel 2023 (+0,2 per cento), a seguito degli elevati costi dell'energia, in una situazione di possibile razionamento, e della pesante riduzione del reddito disponibile, in particolare, per le famiglie a basso reddito, tanto che la stima della crescita è stata ridotta di un punto percentuale e otto decimi. Da uno sguardo al lungo periodo emerge che la crescita è rimasta sostanzialmente ferma da più di 20 anni. Il Pil regionale in termini reali nel 2022 dovrebbe risultare superiore dello 0,8 per cento rispetto al livello massimo toccato nel 2007 e superiore di solo l'11,3 per cento rispetto a quello del 2000.

Nel 2022 la ripresa dell'attività a livello nazionale sarà trainata dal nord ovest, dalla Lombardia in particolare, con l'Emilia-Romagna sul terzo gradino del podio nella classifica delle regioni italiane per ritmo di crescita, dietro il Veneto. Nel 2023 la stagnazione riallineerà la crescita delle regioni italiane, che sarà guidata dal Lazio, seguito dalla Lombardia, ma l'Emilia-Romagna si confermerà al terzo posto.

Anche a causa dell'aumento dei prezzi di beni essenziali, come alimentari ed energia, nel 2022 la crescita dei consumi delle famiglie (+5,5 per cento) supererà la dinamica del Pil imponendo una riduzione dei risparmi. Lo stesso avverrà anche nel 2023 (+0,5 per cento), ma con una dinamica decisamente inferiore a seguito della necessità di effettuare tagli ad altre voci di spesa. Gli effetti sul tenore di vita saranno evidenti. Nel 2022 i consumi privati aggregati risulteranno ancora inferiori del 2,1 per cento rispetto a quelli del 2019 antecedenti la pandemia. Rispetto ad allora, il dato complessivo cela anche un aumento della disuguaglianza, derivante dalle asimmetrie degli effetti dell'inflazione sul reddito disponibile di specifiche categorie lavorative e settori sociali.

Anche nel 2022, grazie alla ripresa dell'attività produttiva, gli investimenti fissi lordi registreranno una crescita prossima alle due cifre (+9,8 per cento), continuando a trainare la ripresa nonostante l'aumentata incertezza. L'atteso stop del ritmo di crescita dell'attività, in un quadro di notevole incertezza sull'evoluzione futura, bloccherà anche lo sviluppo dell'accumulazione nel 2023 (+0,2 per cento). Nonostante la rapida crescita dei livelli di accumulazione dell'economia per l'anno corrente essi risulteranno superiori del 20 per cento a quelli del 2019, ma ancora inferiori del 7,5 per cento rispetto a quelli del massimo risalente ormai al 2008, prima del declino del settore delle costruzioni.

Il rallentamento dell'attività nei paesi che costituiscono i principali mercati di sbocco delle esportazioni regionali ne conterrà la crescita prevista per quest'anno (+5,4 per cento), che comunque offrirà un sostanziale sostegno alla ripresa. Nonostante un atteso rallentamento della dinamica delle vendite all'estero nel 2023

(+2,3 per cento), le esportazioni continueranno a fornire un contributo positivo alla crescita. Al termine del 2022 il valore reale delle esportazioni regionali dovrebbe risultare superiore del 9,6 per cento rispetto a quello del 2019 e, addirittura, del 40,4 per cento rispetto al livello massimo precedente la lontana crisi finanziaria, toccato nel 2007. Si tratta di un chiaro indicatore dell'importanza assunta dai mercati esteri, ma anche della maggiore dipendenza da questi, nel sostenere l'attività e i redditi regionali a fronte di una minore capacità di produzione di valore aggiunto.

Nel 2022, esaurita la spinta derivante dal recupero dei livelli di attività precedenti, le difficoltà nelle catene di produzione internazionali, l'aumento delle materie prime, ma soprattutto dei costi dell'energia ridurranno decisamente la crescita del valore aggiunto reale prodotto dall'industria in senso stretto regionale allo 0,6 per cento. Il settore non sfuggirà alla recessione nel 2023 subendo una riduzione dell'1,1 per cento del valore aggiunto. Al termine dell'anno corrente, il valore aggiunto reale dell'industria risulterà superiore di solo lo 0,7 per cento rispetto a quello del 2019 e del 6,0 per cento rispetto al massimo del 2007 precedente la crisi finanziaria.

Grazie ai piani di investimento pubblico e alle misure di incentivazione adottate dal governo a sostegno del settore, della sicurezza sismica e della sostenibilità ambientale anche nel 2022, si sta registrando una notevole crescita del valore aggiunto reale delle costruzioni (+13,8 per cento), che trainerà la crescita complessiva, anche se con una dinamica inferiore a quella dello scorso anno. La tendenza positiva subirà un decisissimo rallentamento nel 2023 (+1,4 per cento), con lo scadere delle misure adottate a sostegno del settore e il rallentamento del complesso dell'attività. Al termine del corrente anno il valore aggiunto delle costruzioni risulterà superiore del 28,8 per cento a quello del 2019. Ciò nonostante, sarà ancora inferiore del 24,5 per cento rispetto agli eccessi del precedente massimo del 2007.

Purtroppo, il modello non permette di osservare in dettaglio i settori dei servizi che hanno attraversato la recessione e la successiva ripresa in modi decisamente diversi. La dinamica dell'inflazione e l'aumentata incertezza hanno posto un freno alla ripresa dei consumi che però conterrà solo leggermente la tendenza positiva dei servizi nel 2022 (+4,1 per cento). Ma nel 2023 il deciso rallentamento della dinamica dei consumi e la variazione della loro composizione a favore di quelli essenziali, soprattutto da parte delle fasce della popolazione a basso reddito, dovrebbero ridurre decisamente il ritmo di crescita del valore aggiunto dei servizi (+0,7 per cento), che solo al termine del prossimo anno recupererà i livelli del 2019 (+0,2 per cento) e risulterà superiore di solo il 3,1 per cento rispetto al massimo antecedente la crisi finanziaria toccato nel 2008, soprattutto per effetto della compressione dei consumi e dell'aumento della disuguaglianza.

Nel 2022 le forze di lavoro cresceranno solo modestamente (+0,2 per cento) e non potranno ancora compensare il calo subito nel 2020 nemmeno nel 2023, quando la loro crescita accelererà ulteriormente (+0,8 per cento) sotto la spinta della necessità di impiego. Il tasso di attività, calcolato come quota della forza lavoro sulla popolazione presente in età di lavoro, si manterrà al 72,4 per cento nel 2022 e si riprenderà nel 2023 salendo al 72,9 per cento, ma sarà ancora 1,2 punti percentuali al di sotto del livello del 2019.

Nonostante le misure di salvaguardia adottate, la pandemia ha inciso sensibilmente sull'occupazione, colpendo particolarmente i lavoratori non tutelati e con effetti protratti nel tempo. Nell'anno in corso si avrà una leggera accelerazione della crescita dell'occupazione (+0,9 per cento), contenuta dall'aumento delle ore lavorate, ma gli occupati a fine anno rimarranno ancora al di sotto del livello del 2019 di un punto e mezzo percentuale. Nel 2023 si avrà una decelerazione della crescita dell'occupazione (+0,7 per cento), una previsione soggetta a notevoli incertezze. Il tasso di occupazione (calcolato come quota degli occupati sulla popolazione presente in età di lavoro) nel 2022 risalerà al 69,0 per cento, un punto e due decimi al di sotto del livello del 2019, e nel 2023 nonostante la ripresa non dovrebbe risalire oltre il 69,4 per cento un livello ancora inferiore a quello del 2019.

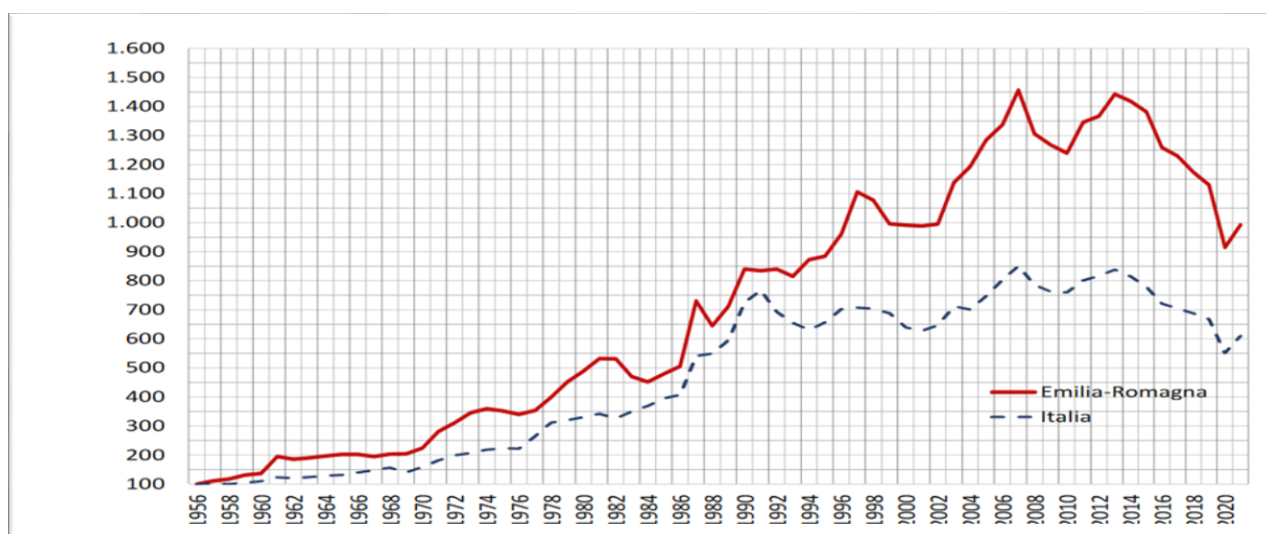
Il tasso di disoccupazione era pari al 2,8 per cento nel 2002, è salito fino all'8,5 per cento nel 2013 per poi gradualmente ridiscendere al 5,5 per cento nel 2019. Le misure di sostegno all'occupazione e l'ampia fuoriuscita dal mercato del lavoro ne hanno contenuto l'aumento nel 2020. Nel 2022, nonostante la crescita dell'attività e dell'occupazione, il progressivo rientro sul mercato del lavoro, evidenziato dall'aumento delle forze di lavoro, conterrà la riduzione del tasso di disoccupazione che dovrebbe scendere al 4,8 per cento. Nel 2023, l'aumento dell'offerta di lavoro e il contenimento della crescita dell'occupazione sosterranno il tasso di disoccupazione che risalerà al 4,9 per cento.

I delitti contro la pubblica amministrazione: un quadro statistico²

Dalla seconda metà degli anni Cinquanta del secolo scorso l'Italia e le sue regioni hanno conosciuto una particolare crescita dei reati. Tale fenomeno in Emilia-Romagna ha assunto dei tratti addirittura più marcati rispetto al resto dell'Italia già dalla prima fase in cui ha iniziato a manifestarsi, accentuandosi in maniera considerevole negli anni Novanta e anche oltre (v. grafico 1).

² Approfondimento fornito dalla Rete per l'Integrità e la Trasparenza della Regione Emilia Romagna, dati elaborati dall'Area Legalità della Presidenza della Giunta regionale

Figura 9 - Insieme dei reati denunciati alle forze di polizia in Emilia-Romagna e in Italia. Periodo 1956-2021 (numeri indice, base mobile)



Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Il numero globale dei reati denunciati alle forze di polizia nel periodo considerato offre una prima, benché approssimativa indicazione in proposito: le 18.000 denunce registrate in regione alla metà degli anni Cinquanta sono diventate 36.000 già nel 1961, quindi raddoppiando in soli cinque anni, mentre nel resto dell'Italia ciò avverrà nel 1972, quando l'Emilia-Romagna aveva già raggiunto il triplo dei reati in confronto al 1956; i reati sono diventati 66.000 alla metà degli anni Settanta e quasi 100.000 all'inizio degli Ottanta, 133.000 nel 1987, 153.000 nel 1990, oltre 200.000 nel 1997, 266.000 nel 2007, per scendere a quota 263.000 nel 2013, 224.000 nel 2017, 205.000 nel 2019; nel 2020 i reati sono scesi addirittura a 167.000 - un effetto, questo, senz'altro dovuto alle misure restrittive adottate per contenere la diffusione del Covid -, eguagliando così il livello registrato alla metà degli anni Novanta, mentre nel 2021 sono saliti a 181.000, rimanendo, nonostante ciò, non solo sotto la soglia registrata prima del verificarsi della pandemia, ma uguagliando i livelli registrati agli inizi degli anni Duemila.

La massa dei delitti considerati nel loro insieme offre naturalmente un'indicazione di massima dello stato della criminalità di un territorio o di un periodo storico, le cui specificità possono essere colte soltanto osservando i singoli reati, le loro caratteristiche e gli andamenti nel tempo.

Ai fini della redazione del presente documento, si è scelto di focalizzare l'attenzione sui delitti contro la Pubblica amministrazione e di tralasciare altre forme di criminalità non attinenti - almeno non direttamente - ai temi del documento medesimo, come, ad esempio, la criminalità violenta o predatoria. Considerato lo stretto legame che diversi osservatori hanno riscontrato tra il reato di corruzione - tra i più esecrabili tra tutti quelli commessi ai danni della Pubblica amministrazione - e il riciclaggio, un focus sarà dedicato appunto anche al riciclaggio di capitali illeciti.

Come è noto, appartengono alla categoria dei delitti contro la Pubblica amministrazione una serie di comportamenti particolarmente gravi lesivi dei principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa. Tali reati sono disciplinati nel Titolo II del Libro II del Codice penale (artt. 314 - 360 c.p.) e si suddividono in due categorie sulla base del soggetto attivo che li commette: da un lato, infatti, vi sono i delitti commessi dai pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio o esercenti di servizio di pubblica utilità nell'ambito delle loro funzioni per un abuso o uso non conforme alla legge del potere riconosciuto dalla legge medesima; dall'altro lato, invece, vi sono i delitti dei privati (cosiddetti reati ordinari), i cui comportamenti tendono ad ostacolare il regolare funzionamento della Pubblica amministrazione o ne offende il prestigio (per esempio attraverso la violenza o la resistenza all'autorità pubblica, l'oltraggio al pubblico ufficiale, ecc.).

Di questi delitti ne sono stati selezionati alcuni anche in ragione della disponibilità dei dati pubblicati dall'Istituto nazionale di statistica. Si tratta, in particolare, dei delitti commessi da pubblici ufficiali di cui le forze di polizia sono venute a conoscenza. Tali dati, come è possibile immaginare, restituiscono un'immagine parziale del fenomeno della delittuosità ai danni della Pubblica amministrazione, e ciò dipende non solo dal fatto che, come appena detto, si riferiscono a una selezione dei possibili delitti contro l'amministrazione pubblica, ma perché una quota di essi, così come accade per qualsiasi tipo di reato - e nel caso specifico probabilmente più di altre forme di delittuosità - sfugge al controllo delle istituzioni penali perché non viene denunciata o scoperta dagli organi investigativi. All'origine di molti di questi reati - si pensi ad esempio alla corruzione - risiede infatti un'intesa tra una cerchia ristretta di beneficiari, i quali hanno tutto l'interesse a non farsi scoprire dall'autorità pubblica per evitare le ricadute avverse che potrebbero derivare dalla loro condotta illegale sia in termini di riprovazione sociale che di condanna penale. È inutile dire, inoltre, che la misura di tali fenomeni è data anche dalla donazione di risorse - sia materiali che normative - a disposizione degli organi giudiziari e di polizia, dalla capacità investigativa e dalle motivazioni degli inquirenti, oltre che dall'attenzione pubblica riposta su di essi in un determinato momento storico. Per tutte queste ragioni, i dati che si esamineranno qui non rispecchiano l'effettiva diffusione dei delitti commessi contro la Pubblica amministrazione, bensì ne mostrano la grandezza rispetto a quanto è perseguito e scoperto sotto il profilo penale-investigativo limitatamente ai pubblici ufficiali.

I reati oggetto di analisi sono i seguenti: peculato (Art. 314 c.p.); peculato mediante profitto dell'errore altrui (Art. 316 c.p.); malversazione di erogazioni pubbliche (Art. 316-bis c.p.); indebita percezione di erogazioni pubbliche (Art. 316-ter c.p.); concussione (Art. 317 c.p.); corruzione per l'esercizio della funzione (Art. 318 c.p.); corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (Art. 319 c.p.); corruzione in atti giudiziari (Art. 319-ter c.p.); induzione indebita a dare o promettere utilità (Art. 319-quater c.p.); corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (Art. 320 c.p.); pene per il corruttore (Art. 321 c.p.); istigazione alla corruzione (Art. 322 c.p.); peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee

parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (Art. 322-bis c.p.); abuso d'ufficio (Art. 323 c.p.); utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio (Art. 325 c.p.); rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio (Art. 326 c.p.); rifiuto di atti d'ufficio. Omissione (Art. 328 c.p.); rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica (Art. 329 c.p.); interruzione di un servizio pubblico o di pubblica necessità (Art. 331); sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale o dall'autorità amministrativa. (Art. 334 c.p.); violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale o dall'autorità amministrativa (Art. 335 c.p.).

Di questi reati si esamineranno gli sviluppi e l'incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province dal 2008 al 2020, ovvero il primo e l'ultimo anno per cui l'Istituto nazionale di statistica ha reso i dati disponibili.

I numeri dei delitti contro la Pubblica amministrazione

Benché una quota sfugga al controllo del sistema penale, i reati commessi ai danni della pubblica amministrazione costituiscono una minima parte della massa complessiva dei delitti denunciati ogni anno nella nostra regione così come nel resto dell'Italia.

Come infatti si può osservare nella tabella sottostante, negli ultimi tredici anni in Emilia-Romagna ne sono stati denunciati meno di cinquemila - in media 400 ogni anno -, corrispondenti al 4% di quelli denunciati nell'intera Penisola e a quasi la metà di quelli denunciati nel Nord-Est.

Tabella 7 - Numeri assoluti e percentuali riguardanti i delitti contro la pubblica amministrazione commessi dai pubblici ufficiali denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Italia, nel Nord-Est e in Emilia-Romagna. Periodo 2008-2020.

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	36.311	31,9	3.085	30,3	1.771	35,9
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	28.487	25,0	2.077	20,4	1.232	25,0
Abuso d'ufficio	15.212	13,4	1.422	14,0	568	11,5
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	7.828	6,9	666	6,5	306	6,2
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	8.553	7,5	701	6,9	279	5,7
Peculato	4.822	4,2	558	5,5	207	4,2
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	4.239	3,7	789	7,7	201	4,1
Istigazione alla corruzione	2.287	2,0	294	2,9	129	2,6
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	1.320	1,2	136	1,3	53	1,1
Concussione	1.324	1,2	128	1,3	50	1,0
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	638	0,6	105	1,0	45	0,9
Pene per il corruttore	930	0,8	93	0,9	37	0,8
Induzione indebita a dare o promettere utilità	311	0,3	28	0,3	13	0,3
Malversazione di erogazioni pubbliche	457	0,4	47	0,5	13	0,3
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	205	0,2	16	0,2	7	0,1
Corruzione per l'esercizio della funzione	333	0,3	22	0,2	7	0,1
Corruzione in atti giudiziari	133	0,1	8	0,1	6	0,1
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	298	0,3	8	0,1	2	0,0
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	25	0,0	4	0,0	2	0,0
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	22	0,0	3	0,0	0	0,0
Utilizzazione invenzioni, ecc.	4	0,0	1	0,0	0	0,0
TOTALE	113.739	100,0	10.191	100,0	4.928	100,0

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Osservandone la composizione nei dettagli, si deduce che più di due terzi di essi si riferiscono a violazioni agli articoli 334 e 335 del Codice penale, due delitti, questi, che si concretizzano con la sottrazione o il danneggiamento di cose sottoposte a sequestro da parte di chi ne ha la custodia allo scopo di favorire intenzionalmente il proprietario o che per negligenza ne provoca la distruzione o agevola la sottrazione. Ancora, l'11,5% dei reati in esame riguardano l'abuso d'ufficio, il 6,2% l'interruzione di un servizio pubblico o pubblica necessità, il 5,7% il rifiuto di atti di ufficio, il 4,2% il peculato, il 4,1% l'indebita percezione di erogazioni pubbliche, il 2,6% l'istigazione alla corruzione, l'1,1% la corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, l'1% la concussione, mentre tutti gli altri reati costituiscono complessivamente il 2,6% (132 casi in numero assoluto, di cui 45 riguardano la rivelazione e utilizzazione di segreti di ufficio e 37 il reato previsto all'art. 321 del c.p., ovvero le pene per il corruttore).

La tabella successiva riporta i tassi e la tendenza storica di questi reati dell'Emilia-Romagna, dell'Italia e del Nord-Est. I tassi esprimono il peso o l'incidenza dei reati in questione sulla popolazione di riferimento, mentre la tendenza ne mostra gli sviluppi nel tempo in termini di crescita, diminuzione o stabilità.

Riguardo ai tassi, quelli dell'Emilia-Romagna risultano nettamente sotto la media italiana, ma superano, seppure in misura contenuta, quelli del Nord-Est. Volendo dare una misura complessiva dell'incidenza di questi reati nei tre contesti territoriali, si dirà che l'Emilia-Romagna esprime un tasso generale di delittuosità contro la Pubblica amministrazione di 8,6 reati ogni 100 mila abitanti, l'Italia di 14,6 e il Nord Est di 6,8 ogni 100 mila abitanti. Riguardo invece alla tendenza, si osserva una generale diminuzione dei reati in questione sia in Emilia-Romagna che nel resto dell'Italia e del Nord Est; fanno eccezione alcuni reati corruttivi, i reati di concussione, l'abuso di ufficio, i reati di rifiuto e omissione di atti d'ufficio, il peculato e l'indebita percezione di erogazioni pubbliche, che, al contrario, nel periodo considerato sono aumentati.

Tabella 8 - Tassi medi su 100 mila abitanti e trend dei delitti contro la pubblica amministrazione commessi dai pubblici ufficiali denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Italia, nel Nord-Est e in Emilia-Romagna. Periodo 2008-2020-

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Tasso	Tendenza	Tasso	Tendenza	Tasso	Tendenza
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	4,7	-	2,1	-	3,1	-
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	3,7	-	1,4	-	2,2	-
Abuso d'ufficio	2,0	+	0,9	+	1,0	+
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	1,0	+	0,4	+	0,5	+
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	1,1	+	0,5	+	0,5	+
Peculato	0,6	+	0,4	+	0,4	+
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	0,5	+	0,5	+	0,4	+
Istigazione alla corruzione	0,3	-	0,2	-	0,2	+
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	0,2	+	0,1	-	0,1	-
Concussione	0,2	-	0,1	-	0,1	+
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	0,1	-	0,1	-	0,1	-
Pene per il corruttore	0,1	+	0,1	+	0,1	-
Induzione indebita a dare o promettere utilità	0,0	+	0,0	+	0,0	+
Malversazione di erogazioni pubbliche	0,1	+	0,0	+	0,0	-
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	0,0	-	0,0	+	0,0	+
Corruzione per l'esercizio della funzione	0,0	+	0,0	+	0,0	+
Corruzione in atti giudiziari	0,0	+	0,0	+	0,0	+
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	0,0	-	0,0	=	0,0	=
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	0,0	+	0,0	-	0,0	-
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	0,0	-	0,0	-	0,0	=
Utilizzazione invenzioni, ecc.	0,0	-	0,0	=	0,0	=
TOTALE	14,6	-	6,8	-	8,6	-

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Una sintesi utile di quanto illustrato finora è riportata nella tavola successiva. Nella tavola, in particolare, sono riportati quattro indici di criminalità ottenuti accorpando le fattispecie esaminate fin qui nel dettaglio, ciascuno dei quali denota una specifica attività criminale contro la Pubblica amministrazione diversa da tutte le altre sia sotto il profilo della gravità che gli viene attribuita dal Codice penale che degli attori coinvolti.

Il primo di questi indici designa l'abuso di funzione, il quale è stato ottenuto dall'accorpamento dei reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio; il secondo indice designa l'appropriazione indebita ed è costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche; il terzo indice connota l'ambito della corruzione - intesa sia nella forma passiva che attiva - ed è costituito dai reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore; l'ultimo indice, infine, è stato ottenuto accorpando i reati di interruzione di servizio pubblico o di pubblica necessità, dalla sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro e dalla violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro e si riferisce perciò a una categoria generica di reati contro la Pubblica amministrazione denominata appunto altri reati contro la P.A..

I rilievi più interessanti che emergono dalla tabella si possono così sintetizzare:

L'abuso di funzione in Emilia-Romagna è un fenomeno che incide meno rispetto alla gran parte delle regioni. In genere i reati che lo connotano sono più diffusi nelle regioni del Centro-Sud, meno in quelle del Nord Italia (v. figura 1 in appendice). Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è infatti pari a 1,6 ogni 100 mila abitanti - un valore, questo, in linea con il resto delle regioni del Nord-Est - mentre quello dell'Italia è di 3,1 ogni 100 mila abitanti. Le province della regione dove questo valore risulta apprezzabilmente più elevato della media regionale sono Parma (2,8 ogni 100 mila abitanti) e Forlì-Cesena (2,2 ogni 100 mila abitanti). In queste due province, inoltre, al pari di quanto è avvenuto a Piacenza, Reggio Emilia, Modena, Ravenna e Rimini, la tendenza di tale forma di criminalità è cresciuta nel tempo, registrando naturalmente valori diversi da un territorio all'altro. Le uniche province dove, al contrario, si è contratta, trainando così la tendenza regionale, sono rispettivamente Bologna e Ferrara.

L'appropriazione indebita nella nostra regione incide meno che nel resto della Penisola. Solo la Sardegna, infatti, presenta valori dell'indice inferiori a quelli dell'Emilia-Romagna. In termini generali, il valore di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è pari a 0,7 ogni 100 mila abitanti mentre quello dell'Italia è di 1,3 ogni 100 mila abitanti. La provincia dove si registra un valore decisamente superiore alla media regionale è Ravenna, il cui tasso è pari a 2,1 ogni 100 mila abitanti. Fatta eccezione delle province di Ferrara e di Forlì-

Cesena, dove tale fenomeno registra una tendenza in flessione, nel resto della regione, invece, nel tempo è aumentato.

La corruzione in Emilia-Romagna incide meno che in gran parte del resto della Penisola. Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è pari a 0,5 ogni 100 mila abitanti - un valore, questo, in linea con il resto delle regioni del Nord-Est - mentre quello dell'Italia è di 0,9 ogni 100 mila abitanti. Le province della regione dove il valore dell'indice risulta apprezzabilmente più elevato della media regionale sono Ferrara (0,9 ogni 100 mila abitanti) e Rimini (1,0 ogni 100 mila abitanti). Le province di Parma, Reggio Emilia, Modena, Ferrara e Forlì-Cesena registrano una tendenza in crescita di questo fenomeno, tutte le altre una tendenza contraria, trainando in questo modo la tendenza regionale che infatti è in flessione.

Gli altri reati contro la P.A. in Emilia-Romagna incidono meno che nel resto dell'Italia, ma in misura più elevata rispetto alle altre regioni del Nord-Est. Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale, infatti, per l'Emilia-Romagna è pari a 5,8 ogni 100 mila abitanti mentre quello dell'Italia è di 9,3 e del Nord-Est di 3,9 ogni 100 mila abitanti. La tendenza di questi reati è in diminuzione in tutti i contesti territoriali presi in esame.

Tabella 9 - Incidenza e tendenza di alcuni fenomeni criminali contro la Pubblica amministrazione in Italia, nel Nord-Est, in Emilia-Romagna e nelle sue province. Periodo 2008-2020. Tassi su 100 mila abitanti e tendenza

	ABUSO DI FUNZIONE			APPROPRIAZIONE INDEBITA			CORRUZIONE			ALTRI REATI CONTRO LA P.A.		
	Frequenz a	Tass o	Tendenz a	Frequenz a	Tass o	Tendenz a	Frequenz a	Tass o	Tendenz a	Frequenz a	Tass o	Tendenz a
Italia	24.432	3,1	-	9.816	1,3	+	6.865	0,9	+	72.626	9,3	-
Nord-est	2.233	1,5	-	1.402	0,9	+	728	0,5	+	5.828	3,9	-
Emilia- Romagna	894	1,6	-	423	0,7	+	302	0,5	-	3.309	5,8	-
Piacenza	41	1,1	+	24	0,6	+	24	0,6	-	142	3,8	-
Parma	158	2,8	+	37	0,6	+	34	0,6	+	220	3,8	-
Reggio Emilia	62	0,9	+	21	0,3	+	29	0,4	+	605	8,9	-
Modena	87	1,0	+	45	0,5	+	37	0,4	+	525	5,8	-
Bologna	214	1,7	-	69	0,5	+	42	0,3	-	932	7,2	-
Ferrara	71	1,6	-	41	0,9	-	43	0,9	+	183	4,0	-
Ravenna	68	1,4	+	106	2,1	+	26	0,5	-	312	6,2	-
Forlì- Cesena	114	2,2	+	50	1,0	-	23	0,5	+	194	3,8	-
Rimini	76	1,8	+	25	0,6	+	42	1,0	-	196	4,6	-

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Come si è visto finora, l'incidenza dei reati ai danni della Pubblica amministrazione è decisamente più bassa nella nostra regione in confronto ad altri contesti. Tale rilievo, benché sia circoscrivibile unicamente ai dati delle denunce, tuttavia trova un riscontro in un'indagine campionaria sul fenomeno della corruzione realizzata dall'Istat qualche anno fa nell'ambito dell'indagine sulla sicurezza dei cittadini. Si tratta di un approfondimento che l'Istat ha realizzato allo scopo di fare luce su tale fenomeno e di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive o di scambio nel nostro paese, sia in prima persona, sia indirettamente attraverso l'esperienza di parenti, amici, colleghi o conoscenti.

Alle domande se avessero ricevuto richieste di denaro o di favori o se essi stessi, al contrario, avessero offerto denaro o favori in cambio di beni o di servizi pubblici o se conoscessero persone che si sarebbero trovate in situazioni analoghe, solo il 7% degli emiliano romagnoli intervistati ha risposto in modo affermativo al primo quesito e il 10% al secondo, mentre il resto degli italiani sono stati rispettivamente l'8% e il 13%. Poco diffuso tra i cittadini emiliano romagnoli risulta anche lo scambio del voto con favori, denaro o altre utilità, una pratica, questa, tradizionalmente più diffusa nelle regioni del Sud e nelle Isole. Diverso è invece il quadro della regione riguardo alla raccomandazione, una pratica, questa, alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti, benché tale pratica, secondo quanto riferito dagli intervistati, riguarderebbe in larga parte il settore privato, ad esempio per ottenere un lavoro o una promozione, e meno per avere dei benefici dal pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.). Si tratta di rilievi interessanti, i quali, come appena detto, troverebbero una qualche corrispondenza con la realtà oggettiva dei fenomeni analizzati finora, ma che andrebbero approfonditi con un'indagine di popolazione focalizzata sulla nostra regione per avere stime più robuste di quelle ricavate dal campione dell'Istat perché l'indagine Istat è tarata sul contesto nazionale.

Tabella 10 - Cittadini che hanno avuto un'esperienza diretta o indiretta alla corruzione, al voto di scambio e alla raccomandazione. Anno 2016. Per cento persone

	CORRUZIONE		VOTO DI SCAMBIO		RACCOMANDAZIONE	
	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta	Esperienza diretta	Esperienza indiretta
Piemonte	3,7	7,0	1,0	3,0	6,1	19,6
Valle d'Aosta	3,4	7,3	2,9	7,4	5,1	20,0
Lombardia	5,9	8,6	1,4	3,5	7,5	16,8
Bolzano	3,1	5,6	0,5	1,2	6,4	14,7
Trento	2,0	7,5	1,2	1,8	6,0	22,6
Veneto	5,8	7,3	1,8	4,2	10,0	26,7
Friuli-Venezia Giulia	4,4	3,9	0,5	1,1	7,9	22,2
Liguria	8,3	13,6	1,8	3,5	9,5	24,0
Emilia-Romagna	7,2	10,1	1,5	3,5	13,7	29,1
Toscana	5,5	7,0	2,4	4,9	9,6	24,7
Umbria	6,1	14,6	2,5	5,0	11,3	29,6
Marche	4,4	10,2	2,9	6,0	8,6	24,0
Lazio	17,9	21,5	3,7	8,0	13,0	33,7
Abruzzo	11,5	17,5	6,0	13,9	5,7	29,4
Molise	9,1	12,4	3,9	7,6	5,7	27,1
Campania	8,9	14,8	6,7	12,8	5,4	23,5
Puglia	11,0	32,3	7,1	23,7	5,0	41,8
Basilicata	9,4	14,4	9,7	18,5	6,7	36,2
Calabria	7,2	11,5	5,8	11,4	5,7	16,6
Sicilia	7,7	15,4	9,0	16,4	5,9	22,3
Sardegna	8,4	15,0	6,8	12,2	9,1	36,6
ITALIA	7,9	13,1	3,7	8,3	8,3	25,4

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, Indagine sulla sicurezza dei cittadini 2015-2016.

I numeri del riciclaggio

La rilevanza del rischio di riciclaggio nel nostro Paese ha posto in evidenza come, tra i reati che producono proventi da riciclare, la corruzione costituisca una minaccia significativa. Un'efficace azione di prevenzione e di contrasto della corruzione può pertanto contribuire a ridurre il rischio di riciclaggio. Per altro verso, l'attività di antiriciclaggio costituisce un modo efficace per combattere la corruzione: ostacolando il reimpiego dei proventi dei reati, essa tende infatti a rendere anche la corruzione meno vantaggiosa.

Poiché la corruzione possa qualificarsi come un reato presupposto del riciclaggio, è lecito in questa sede esaminare i due reati congiuntamente.

Nel corso degli ultimi decenni l'attività di contrasto alla criminalità organizzata e ai corrotti si è molto concentrata sull'attacco ai capitali di origine illecita e ciò è avvenuto anche grazie al supporto di un sistema di prevenzione che ha costituito un importante complemento all'attività di repressione dei reati, intercettando e ostacolando l'impiego e la dissimulazione dei relativi proventi. In questo sistema di prevenzione l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF), istituita presso la Banca d'Italia col d.lgs. n. 231/2007 (che è la cornice legislativa dell'antiriciclaggio in Italia), è l'autorità incaricata di acquisire i flussi finanziari e le informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo principalmente attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori. Di queste informazioni l'UIF effettua l'analisi finanziaria, utilizzando l'insieme delle fonti e dei poteri di cui dispone, e ne valuta la rilevanza ai fini della trasmissione agli organi investigativi e della collaborazione con l'autorità giudiziaria per l'eventuale sviluppo dell'azione di repressione.

Negli anni 2008-2021 sono giunte all'UIF dall'Emilia-Romagna circa 76 mila segnalazioni di operazioni sospette, corrispondenti al 7% delle segnalazioni arrivate nello stesso periodo da tutta la Penisola. Sia in Emilia-Romagna che nel resto delle regioni il numero di segnalazioni è sensibilmente aumentato nel tempo (in Emilia-Romagna mediamente del 22,5% annuo), un segnale, questo, che può essere interpretato come una crescita di attenzione verso tale fenomeno da parte dei soggetti qualificati a collaborare con l'UIF.

Tabella 11 - Numero di Segnalazioni di operazioni sospette, incidenza e tendenza media nelle regioni italiane. Periodo 2008-2021. Valori assoluti, Tassi su 100 mila abitanti e tendenza

	Frequenza	%	Tassi	Tendenza
Piemonte	68.737	6,5	112,2	21,5
Valle d'Aosta	2.145	0,2	121,0	37,8
Liguria	27.693	2,6	126,0	23,9
Lombardia	210.461	19,9	153,1	18,1
Veneto	80.291	7,6	117,8	21,9
Trentino-Alto Adige	13.513	1,3	92,6	26,7
Friuli-Venezia Giulia	17.547	1,7	102,9	19,0
Emilia-Romagna	75.670	7,2	123,3	22,5
Toscana	68.516	6,5	142,2	22,7
Marche	27.215	2,6	126,6	30,6
Umbria	9.654	0,9	78,3	22,1
Lazio	124.191	11,7	157,5	20,5
Campania	121.929	11,5	150,5	24,7
Abruzzo	15.635	1,5	84,8	20,0
Molise	4.133	0,4	94,7	29,1
Puglia	55.195	5,2	97,3	24,6
Basilicata	6.563	0,6	81,6	24,7
Calabria	28.591	2,7	104,6	18,9
Sicilia	59.689	5,6	227,2	27,5
Sardegna	15.099	1,4	22,6	24,1

Totale	1.057.010	100,0	126,8	21,2
---------------	------------------	--------------	--------------	-------------

Fonte: nostra elaborazione su dati UIF, Banca d'Italia.

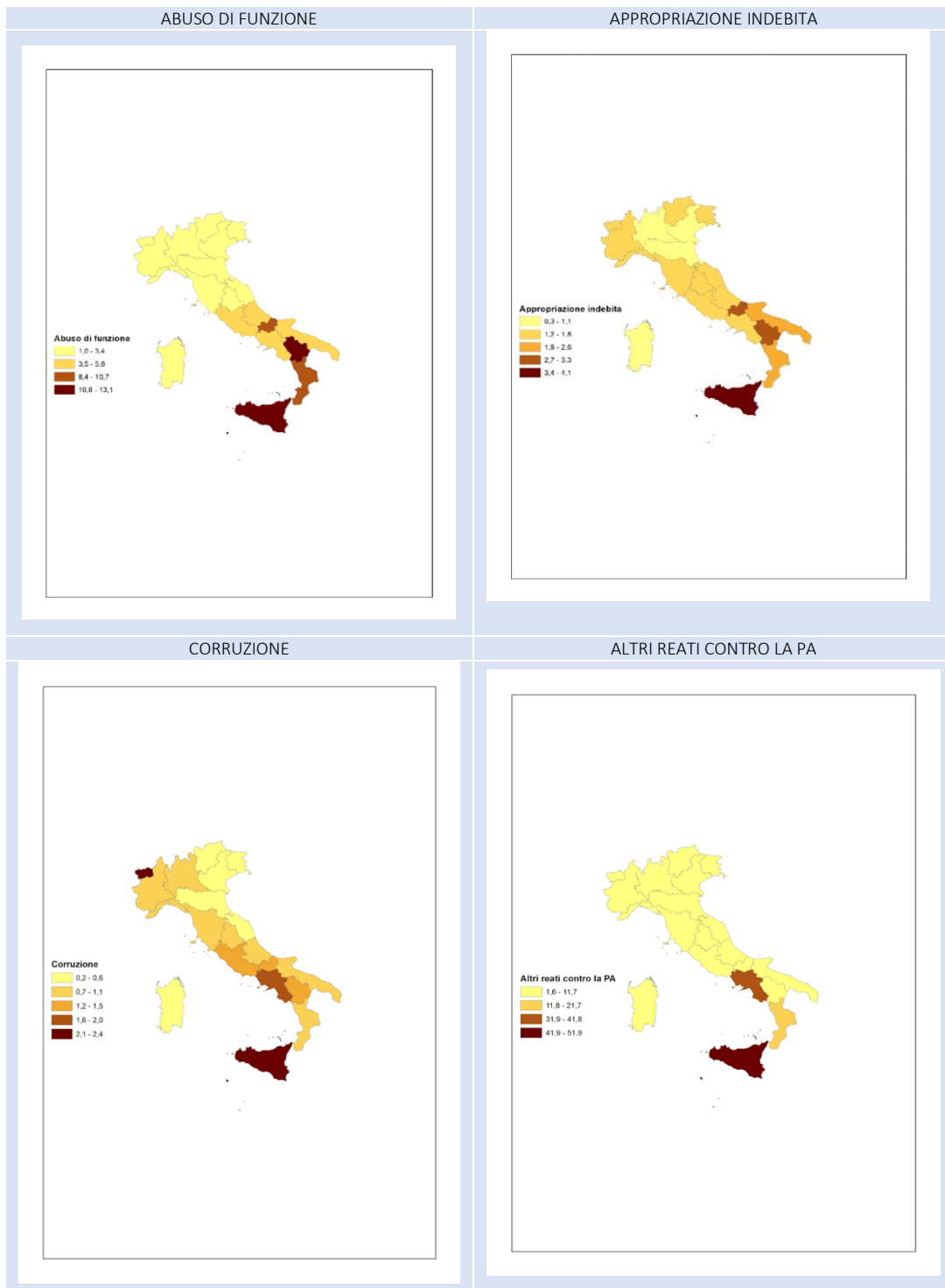
Le denunce rilevate dalle forze di polizia riguardo ai reati di riciclaggio confermano tale tendenza. Come si può osservare nella tabella sottostante, nel periodo 2008-2021 l'Emilia-Romagna ha riportato circa mille e cinquecento denunce, seguendo l'andamento in crescita riscontrabile nel resto dell'Italia. Più di un terzo delle denunce ha riguardato la sola provincia di Modena, un territorio, questo, dove tale reato ha inciso ed è cresciuto in misura sensibilmente più alta rispetto al resto della Regione. Le altre province, infatti, hanno registrato un tasso di delittuosità inferiore alla media regionale e italiana benché la tendenza, anche in queste province, così come è avvenuto nel resto dell'Italia, sia da diversi anni in crescita.

Tabella 12 - frequenza, tassi medi su 100 mila abitanti e trend del reato di riciclaggio di denaro denunciato dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Italia, nel Nord-Est e in Emilia-Romagna. Periodo 2008-2021 Valori assoluti, Tassi su 100 mila abitanti

	Frequenza	Tasso	Tendenza
Italia	22.683	2,9	+
Nord-est	3.459	2,3	+
Emilia-Romagna	1.452	2,5	+
Piacenza	71	1,9	+
Parma	99	1,7	+
Reggio nell'Emilia	113	1,7	+
Modena	515	5,7	+
Bologna	256	2,0	+
Ferrara	63	1,4	+
Ravenna	135	2,7	+
Forlì-Cesena	83	1,6	+
Rimini	102	2,4	+

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Figura 10 - Incidenza di alcuni fenomeni criminali contro la pubblica amministrazione nelle regioni italiane. Periodo 2008-2020. Tassi su 100 mila abitanti



Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Interno.

Focus sistema universitario: ranking

Nella classifica internazionale elaborata dal Center for world University Rankings (CWUR) che indicizza utilizzando indicatori oggettivi, le prime 2 mila università al mondo su un totale di quasi 20 mila atenei internazionali, l'Università di Ferrara si classifica a livello europeo e mondiale rispettivamente al 202° e 502° posto, occupando la 23° posizione in Italia su 66 Atenei.

La classifica tiene conto di quattro indicatori: qualità dell'istruzione, occupabilità, qualità della facoltà e prestazioni di ricerca. Per quest'ultimo indicatore, Unife si aggiudica il 472° posto a livello mondiale, guadagnato sulla base dei risultati della ricerca (numero totale di articoli di ricerca), qualità delle pubblicazioni (calcolate sul numero di articoli scientifici che compaiono nelle riviste di alto livello), influenza (numero di articoli di ricerca che appaiono in riviste altamente influenti) e citazioni (numero di articoli di ricerca altamente citati).

La Classifica delle Università italiane stilata dal Censis (Centro Studi Investimenti Sociali) si basa sulla valutazione di diversi indicatori: le strutture disponibili, i servizi erogati, il livello di internazionalizzazione, la capacità di comunicazione 2.0 e l'occupabilità. Inoltre, sono valutate le performance della didattica delle lauree triennali, delle magistrali a ciclo unico e delle lauree magistrali biennali.

L'Università di Ferrara ha ottenuto anche quest'anno nella classifica dei grandi Atenei statali, che accolgono da 20.000 a 40.000 tra studentesse e studenti, ottimi risultati sia a livello di occupabilità e di didattica, con diversi corsi di studio nell'alta classifica nazionale, in particolare Architettura da diversi anni stabile al primo posto su tutte le analoghe magistrali italiane, sia per i servizi di comunicazione e digitalizzazione, e per l'internazionalizzazione.

Nello specifico il nostro Ateneo si è collocata terza tra i grandi Atenei con 98 punti per l'occupabilità, al quattordicesimo posto con 92 punti nella classifica per la comunicazione e i servizi digitali, ha ottenuto un punteggio di 81 con l'internazionalizzazione, 79 punti con le strutture, rispettivamente con 72 e 70 punti le borse e i servizi. Sono stati raggiunti buoni risultati nella didattica con piazzamenti da ottimo a buono nei settori Arte e design, Letterario-umanistico, Politico-sociale e comunicazione, Educazione e formazione, Medico sanitario e farmaceutico, Economico, Informatica e tecnologie ICT, Farmacia e farmacia industriale, Giurisprudenza e Medicina e chirurgia.

Focus sistema universitario: dipartimenti Eccellenza

L'iniziativa ministeriale "Dipartimenti di Eccellenza" nasce per finanziare 180 dipartimenti delle Università italiane assegnando un contributo per il finanziamento di progetti di sviluppo della durata di 5 anni con le modalità previste dalla Legge 232 del 2016

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha previsto un budget complessivo di 270 milioni di euro, da distribuire sul quinquennio 2023-2027, destinato al miglioramento della qualità della ricerca e delle attività collegate.

Per ogni dipartimento d'eccellenza il finanziamento extra sarà dunque compreso tra 1,080 milioni di euro e 1,620 milioni annui per cinque stagioni.

Nella prima edizione, risalente al 2018, all'Università di Ferrara si erano aggiudicati il finanziamento dei Dipartimenti d'eccellenza Economia e Management, Fisica e Scienze della Terra e Giurisprudenza.

Nel torneo dei dipartimenti "d'eccellenza" nel quinquennio 2023-2027 l'Università di Ferrara, dopo aver superato la prima fase della selezione dell'ANVUR, l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario con sette Dipartimenti, si è posizionata infine tra le 180 eccellenze italiane selezionate dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) aggiudicandosi un finanziamento complessivo di oltre 21 milioni di euro destinato ai Dipartimenti di Medicina Traslazionale e per la Romagna, diretto dalla Professoressa Paola Secchiero, Scienze Mediche, guidato dal Professor Stefano Volpato e Giurisprudenza, diretto dalla Professoressa Serena Forlati.

Focus sistema universitario: PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Italia ha i seguenti macro obiettivi, definiti dal Piano di Rilancio nel 2020:

- Un Paese completamente digitale
- Un Paese con infrastrutture più sicure ed efficienti
- Un Paese più verde e sostenibile
- Un tessuto economico più competitivo e resiliente
- Piano integrato di sostegno alle filiere produttive italiane
- Una Pubblica Amministrazione al servizio dei cittadini e delle imprese
- Investire nella formazione e nella ricerca
- Un'Italia più equa ed inclusiva
- Un ordinamento giuridico più moderno ed efficace

L'Università di Ferrara ha partecipato e partecipa attivamente a numerose iniziative volte alla richiesta di finanziamenti, alla creazione di partenariati per cogliere le opportunità e le sfide offerte dal PNRR.

L'Università di Ferrara partecipa al partenariato regionale il cui progetto, denominato Ecosister, ha ottenuto il punteggio più alto in Italia nell'ambito del bando "ecosistemi dell'innovazione", all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Un successo che comporta il finanziamento, da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca, di 120 milioni di euro per la transizione ecologica del sistema economico e sociale regionale.

Il progetto prevede un imponente programma di trasferimento di tecnologie e conoscenza dal mondo dell'Università e della Ricerca a quello produttivo, in tutti gli ambiti della sostenibilità, entro il 2025. Per contribuire alla riconversione dei processi produttivi, alla creazione di buona occupazione, all'ammodernamento del sistema sanitario e dei servizi dedicati alla salute, a nuovi tempi di vita, a una pubblica amministrazione più efficiente e ad azioni più efficaci per la tutela dell'ambiente.

Presentato dall'Università di Bologna come soggetto proponente e coordinato dalla Regione attraverso ART-ER, l'ecosistema dell'innovazione coinvolge l'intera rete degli Atenei regionali, tra cui Unife, oltre agli Istituti ENEA e INFN.

Gli interventi finanziabili riguarderanno:

- a) ricerca applicata, anche attraverso l'utilizzo delle infrastrutture di ricerca e innovazione presenti nell'area di riferimento cui potranno accedere le imprese o i gruppi di ricerca privati, in maniera stabile e continuativa;
- b) trasferimento tecnologico e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- c) supporto alla nascita e sviluppo di start-up e spin off da ricerca, promuovendo le attività ed i servizi di incubazione e di fondi di venture capital;
- d) formazione condotta in sinergia dalle Università e dalle imprese, con particolare riferimento alle PMI, per ridurre il disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dalle Università;
- e) dottorati industriali.
- f) coinvolgimento della società civile sui temi legati all'innovazione, alla sostenibilità economica e sociale, alle competenze tecniche e alla cultura scientifica.

Unife ha partecipato come ente fondatore al Centro Nazionale di HPC, Big Data e Quantum Computing (ICSC) che grazie ai fondi del PNRR creerà la più imponente infrastruttura digitale del Paese, al servizio di ricerca e imprese, ottenendo un finanziamento di € 2.064.067.

Il finanziamento riguarda i programmi di ricerca finalizzati:

- alla realizzazione e sviluppo di attività di ricerca, anche con il coinvolgimento di soggetti privati;
- alla creazione e/o al rinnovamento/ammodernamento di infrastrutture e laboratori di ricerca
- alla nascita ed alla crescita di iniziative imprenditoriali a più elevato contenuto tecnologico (start-up innovative e spin off da ricerca);
- a favorire il trasferimento tecnologico e a valorizzare i risultati della ricerca.

In ottobre 2022 il MUR ha destinato 4,7 milioni di euro al nostro Ateneo per coordinare la ricerca sulla psichiatria nel progetto nazionale MNESYS, nell'ambito del PNRR. Inoltre, sono 2 milioni di euro quelli a sostegno di quattordici Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) con partecipazione Unife

Il Ministero della salute, in attuazione degli interventi individuati nell'ambito della Missione 6, componente 2 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), al fine di potenziare il sistema della ricerca biomedica in Italia, ha finanziato, per 262milioni di euro, tre categorie di progetti:

- Proof of Concept (PoC): progetti volti a ridurre il gap fra i risultati della ricerca scientifica e l'applicazione di essi per scopi industriali;
- sulle malattie rare: a sostegno e potenziamento delle infrastrutture necessarie a sostenere la ricerca in questo campo;

- su malattie croniche non trasmissibili (MCnT): ad alto impatto sui sistemi sanitari e socio-assistenziali, per favorire lo sviluppo di soluzioni trasversali che possano avere impatto su molteplici patologie in termini di ricerca e assistenza.

All'interno di questo bando, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara ha ottenuto finanziamenti per 2milioni e 993mila euro.

Per massimizzare le performance e la qualità dei progetti di sviluppo della città e delle iniziative assunte per attingere ai fondi Pnrr è stata creata una partnership tra Amministrazione comunale e Università di Ferrara deliberata dalla giunta comunale. Si tratta di un accordo quadro, non oneroso per entrambe le parti, che coinvolge, nello specifico, il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Ferrara, tramite il Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP). L'intesa è pluriennale e prevede la realizzazione di "attività congiunte avvalendosi delle competenze di eccellenza comuni", per potenziare sistemi e strumenti per la creazione di valore pubblico e per la gestione dei progetti, la valutazione dei fattori di rischio, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi, la contabilità, il bilancio e la rendicontazione dei progetti stessi. Sono previste attività formative, di costruzione comune di iniziative, ricerche specifiche sui temi di interesse per lo sviluppo della città (e anche in linea con gli assi del Pnrr), il trasferimento di competenze e la promozione delle esperienze acquisite.

L'Università di Ferrara è al centro del partenariato tra quattordici atenei italiani che ha ottenuto un finanziamento PON di 8.89 milioni di euro dal Ministero della Giustizia, per contribuire alla riorganizzazione degli uffici giudiziari, civili e penali, per renderli più efficienti, più efficaci e più vicini ai cittadini, come previsto dagli obiettivi strategici del Pnrr. il nome del progetto è UNI 4 JUSTICE, è finanziato dal PON azione 1.4.1 dell'asse 1, avente come obiettivo quello di migliorare la capacità amministrativa delle strutture che operano nel settore pubblico e più in generale della public governance.

Il partenariato è guidato dall'Università di Bologna e vede la partecipazione di altri dodici atenei italiani e coinvolge 5 distretti di Corte d'Appello.

CONTESTO INTERNO

Il contesto interno Unife è raccontato dai seguenti numeri.

Tabella 13 - il contesto interno di Unife

ATENEIO IN CIFRE		
STRUTTURE	Dipartimenti	13
	Facoltà	1
	Centri di Ricerca	39
	Laboratori Tecnopolo	4
	Istituto di Studi Superiori	1
PERSONALE	Professori e Ricercatori	745
	Personale Tecnico Amministrativo	547
	Dottorandi	425
	Assegnisti	157
STUDENTESSE E STUDENTI	Iscritti	28.113
	di cui Regolari	23.595
	di cui Studenti internazionali	1.037
DIDATTICA	Corsi di Laurea e LM	65
	Programmi di studio a doppio titolo	18
	Dottorati di Ricerca	15
	Master di I e II livello	20
	Corsi di Perfezionamento	5
	Corsi di Formazione	7
	Scuole di Specializzazione sanitarie	33
	Scuola di specializzazione Area Beni Culturali	1
RICERCA	Progetti internazionali ed Europei	70
	Progetti di ricerca nazionali	44
	Progetti di ricerca regionali	60
	Progetti di ricerca di ateneo	1.791
	Pubblicazioni	85.000
	Brevetti	74
	Spin Off	30
UNIFE DIGITALE	Punti di accesso alla rete Wifi Unife	oltre 400
	Utenti giornalieri alla rete	oltre 3.000
	Progetti di semplificazione	76
	Piattaforma di help online per studenti	1

STATO DEL CONTENZIOSO

Per quanto attiene lo stato del contenzioso, il quadro al 31 dicembre degli anni 2020, 2021 e 2022, per le singole categorie, si presenta come segue:

Tabella 14 - Quadro relativo al contenzioso – Origine dati: Ufficio Contenzioso

Contenzioso	N. di casi al 31.12.2020	N. di casi al 31.12.2021	N. di casi al 31.12.2022	Note
ricorso accesso atti	1	/	/	
edilizia	6	4	4	Si tratta di contenziosi sorti nell'ambito dell'esecuzione lavori e della non ammissione di riserve + applicazioni penali.
recupero credito (contenzioso attivo)	13	18	21	Questa categoria risente ovviamente della negativa congiuntura economica degli ultimi anni. Si sta lavorando su ogni posizione per il rientro.
specializzandi	316	280	240	Ricorsi dovuti alla richiesta adeguamento e rideterminazioni delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità.
studenti	174	186	170	Ricorsi avverso i numeri chiusi sui corsi di laurea e, sul trasferimento per anni successivi al primo. E' da sottolineare come alcuni di questi ricorsi amministrativi vedono Unife come soggetto al quale è stato integrato il contraddittorio.
doc/ru	10	10	15	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	14	15	16	Anche questa categoria risente dell'influenza della congiuntura economica complessiva. Le prospettive di rientro sono modeste.
penale	9	13	19	Esposti su cui esiste procedimento in corso.
pta	1	1	1	Si tratta di contenzioso che verte su differenze retributive e riconoscimenti di carriera.
risarcimento danni	1	/	1	
multe	/	/	/	
sinistri	1	/	/	
concorsi post laurea	7	9	9	Contenzioso di vario genere che va dal TFA a Master a richieste relative ad importi da versare per borse.
tributi	1	1	1	Ricorso tributario avverso l'Agenzia delle Entrate. Vinto il 1 grado. In attesa della sentenza di 2 grado
N. TOTALE PRATICHE IN CORSO	554	537	497	

Dalla Tabella appare evidente come l'incidenza complessiva numerica sia sensibilmente diminuita (differenza tra anno 2021 ed anno 2022 uguale a -40 contenziosi) per effetto della progressiva riduzione dei ricorsi dovuti alla richiesta, da parte degli specializzandi, di adeguamento e rideterminazione delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità.

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 tutti gli specializzandi d'Italia che hanno 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, hanno agito per le vie legali al fine di vedersi riconosciuto il diritto vantato.

Nelle altre categorie di contenzioso si è mantenuta una bassa incidenza numerica come conseguenza anche dell'efficace attività di gestione amministrativa e di prevenzione in fase di pre-contenzioso svolta dagli uffici competenti e dal fondamentale supporto dell'Area Legale.

Anche se dal prospetto risulta un trend positivo a fronte delle numerose cause concluse, permane comunque elevato il numero di cause relative agli studenti e riguardanti principalmente l'accesso ai corsi di laurea a numero chiuso relativi all'anno accademico 2021/2022 notificati all'Ateneo nel gennaio 2022, le cause relative all'anno accademico 2022/2023 e notificate all'Ateneo negli ultimi mesi del 2022, nonché i trasferimenti degli studenti afferenti ai Corsi di Laurea in Medicina e chirurgia relativamente agli anni successivi al primo a seguito dell'indizione annuale delle procedure atte alla mobilità.

Tale dato tiene comunque conto anche della circostanza che alcuni di questi contenziosi, pur iniziati negli anni precedenti, non si sono ancora conclusi con una sentenza definitiva o un decreto di perenzione e pertanto risultano sommati sic et simpliciter ai nuovi ricorsi.

Nel corso del 2021 sono stati altresì presentati dall'Università di Ferrara, quale parte attrice due contenziosi innanzi al Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio nei confronti del Ministero dell'Università e della Ricerca.

Tabella 15 - n. casi di contenzioso per categoria

Categoria Contenzioso	N. di casi nel 2020	N. di casi nel 2021	N. di casi nel 2022	Note
didattica	0	1	1	Ricorso finalizzato all'accreditamento del Corso di Laurea di nuova istituzione in Medicina e Chirurgia da attivarsi presso la sede di Cotignola (RA);
Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)	0	1	1	ricorso avverso il Decreto Ministeriale n. 442 del 10 agosto 2020 relativamente alla determinazione dei criteri per il riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali per l'anno 2020 – clausole di salvaguardia nell'Intervento Perequativo per l'anno 2020

Nello specifico:

- per entrambi i ricorsi nel 2021 sono state emanate sentenze di primo grado sfavorevoli all'Ateneo.
- per quanto riguarda le due cause la situazione alla data attuale risulta la seguente:
- sentenza sfavorevole del Consiglio di Stato sul mancato provvedimento di accreditamento del Corso di Laurea di nuova istituzione in Medicina e Chirurgia;
- in merito alla determinazione dei criteri per il riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università statali udienza fissata per il 7 marzo 2023.

Si ricorda altresì che entrambi i ricorsi sopracitati non sono stati gestiti dall'Area Legale dell'Ateneo.

PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

Si riportano, nella tabella che segue, i dati relativi ai procedimenti disciplinari avviati nell'ultimo quinquennio (2018-2022) nei confronti del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo i quali evidenziano come l'Ateneo di Ferrara possa vantare, ad oggi, numeri piuttosto contenuti.

Tabella 16 Quadro relativo ai procedimenti disciplinari – Origine dati: (*) Ufficio Consulenza Legale, (**) Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e Relazioni Sindacali

N. procedimenti disciplinari avviati	2018	2019	2020	2021	2022
Nei confronti del personale docente-ricercatore (*) (art. 10 Legge 240/2010)	7	1	1	3	4 di cui: - 1 archiviato - 3 conclusi con sanzione
Nei confronti del personale tecnico-amministrativo (**) (art. 55 bis D.lgs. 165/2001)	2	0	1	0	0
Totale	9	1	2	3	4

WHISTLEBLOWING

Nell'anno 2022 non sono pervenute segnalazioni.

MAPPATURA DEI PROCESSI

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha avviato, accelerando in questo modo una serie di attività già in corso, un nuovo progetto di mappatura dei processi organizzativi presenti al suo interno, con lo scopo di arrivare ad una lista dettagliata di tutti i processi attualmente attivi sia per quello che riguarda l'amministrazione centrale che per le strutture periferiche.

Il progetto, intrapreso per molteplici finalità tra cui la mappatura del rischio, è stato diviso in 2 fasi in base al livello di dettaglio di mappatura che ci si è prefissati di raggiungere, indicandole come "Macro" e "Micro".

Nella mappatura indicata come "Macro" ci si è prefissi di raccogliere, per ogni processo, una serie di informazioni ritenute essenziali per caratterizzare il processo stesso, tra cui:

- descrizione e scopo;
- responsabilità complessiva del processo;
- attori coinvolti (distinti tra interni ed esterni);
- applicativi utilizzati;
- documenti prodotti;
- eventuali riflessi su:
- performance;
- trattamento di dati personali;

- *possibilità di svolgimento in smart working;*
- *classificazione del rischio corruttivo, secondo le aree di rischio indicate nel PNA 2019;*
- *possibilità di digitalizzazione.*

Nella mappatura indicata “Micro”, oltre alle stesse informazioni necessarie alla mappatura “Macro”, si è deciso di raccogliere anche informazioni riguardanti la lista dettagliata delle attività svolte in ogni processo e gli output prodotti con particolare attenzione a quelli di tipo documentale.

In questa prima fase si è ritenuto di non raccogliere per tutti i processi la lista di dettaglio delle attività svolte anche nella fase “Macro” perché ritenuto eccessivamente complesso, viste anche le tempistiche e le modalità di raccolta dei dati che sono state individuate e che saranno descritte nel seguito.

Al fine di agevolare la raccolta delle informazioni necessarie, la mappatura dei processi è stata assegnata come obiettivo individuale per tutti i responsabili di ufficio e per tutti i segretari e manager dei dipartimenti dell’Università.

Il lavoro di mappatura è proseguito nell’anno 2021 e nell’anno 2022

ed è stato reso disponibile, all’interno della intranet di Ateneo, l’applicativo per condividere in tempo reale le informazioni raccolte con la mappatura processi.

Nel 2023 si prevede di completare la mappatura di livello macro e di adeguare la mappatura esistente ad eventuali modifiche organizzative che dovessero intervenire durante l’anno.

Per quello che riguarda la mappatura di livello micro, proseguirà per i processi oggetto di semplificazione e digitalizzazione.

Si intende inoltre verificare che siano presenti o, in loro assenza, mappare i processi che coinvolgono la spendita di risorse pubbliche per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR e dei fondi strutturali.

La mappatura dei processi è allegata al presente Piano (*ALLEGATO mappatura processi Unife*).

Per Valore Pubblico generale Unife
s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (*in fase di pianificazione*)
e generato (*in fase di monitoraggio e rendicontazione*)
dall'Università di Ferrara
nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento
(*ad es. studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori, società, personale tecnico-amministrativo,
altri stakeholders esterni e interni*).

Per pianificare e monitorare concretamente il Valore Pubblico si è deciso di declinare lo stesso in 15 obiettivi specifici di Valore Pubblico che verranno illustrati nella Parte Funzionale della presente SottoSezione.

GLI OBIETTIVI DI SISTEMA

Con riferimento agli obiettivi generali, occorre ricordare anche quelli di sistema, ossia gli obiettivi previsti dal DM 289/2021 "linee generali d'indirizzo della programmazione delle università - 2021-2023" corredati degli indicatori ritenuti prioritari per la valutazione periodica dei risultati ottenuti dagli atenei.

Obiettivi generali (DM 289/2021 – PRO3)

- a. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- b. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese
- c. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle diseguaglianze
- d. Essere protagonisti di una dimensione internazionale
- e. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università

PARTE FUNZIONALE

Unife fa riferimento alla definizione di Valore Pubblico e alle metodologie di pianificazione e misurazione elaborate dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) secondo la letteratura scientifica nazionale ed internazionale e in linea le indicazioni istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica; PNA 2019 e 2022, Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021).

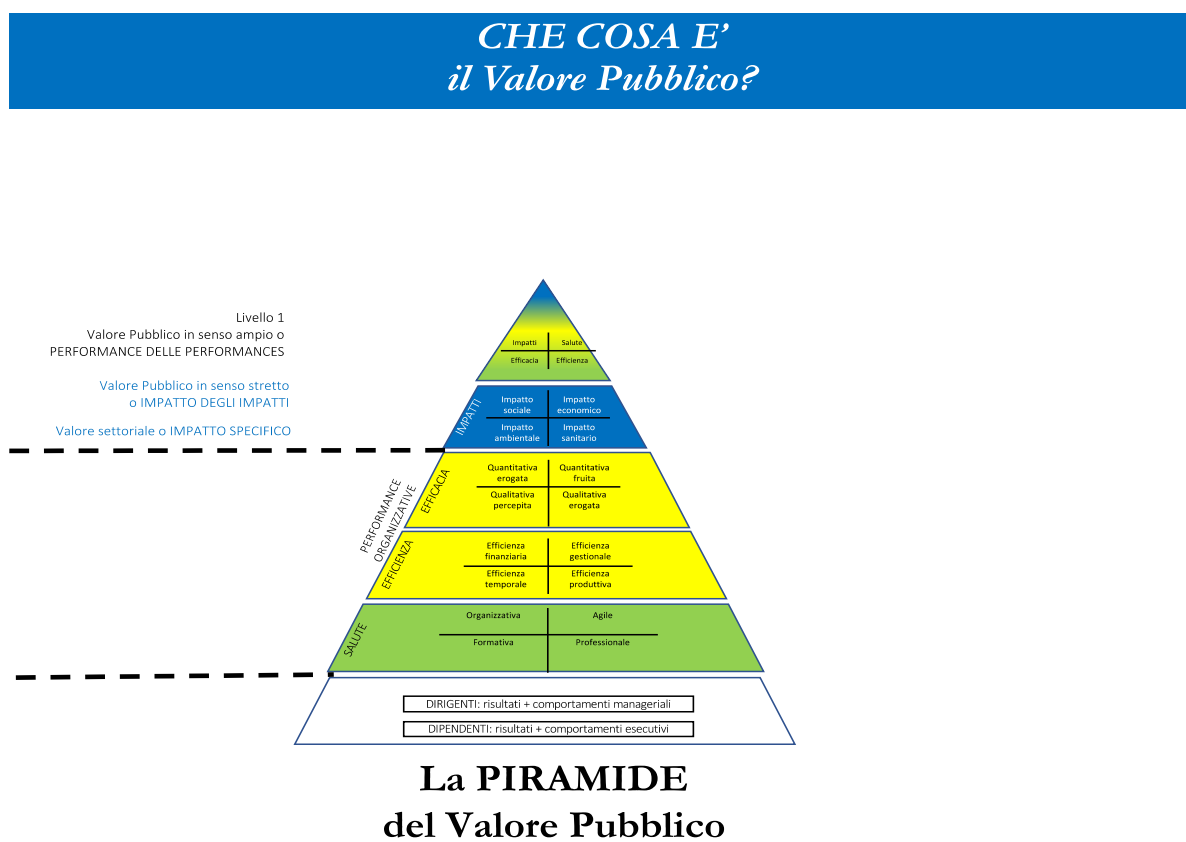
Unife crea Valore settoriale quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive del benessere dei propri stakeholders, rispetto alla loro baseline (IMPATTI SETTORIALI). Quindi, per Valore settoriale s'intende il benessere addizionale settoriale rispetto ad una determinata baseline, in specifiche dimensioni economiche, oppure sociali, ecc., di benessere.

Unife crea Valore Pubblico in senso stretto quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere dei propri stakeholders (IMPATTO DEGLI IMPATTI o impatto medio).

Quindi, per Valore Pubblico in senso stretto s'intende il benessere addizionale medio complessivo rispetto ad una determinata baseline, in tutte le componenti di benessere considerate.

Unife crea Valore Pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti (PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES). Per VP in senso ampio s'intende il benessere addizionale medio complessivo rispetto ad una determinata baseline (impatto medio), ottenuto tramite il miglioramento delle performance a ciò funzionali (efficacia media ed efficienza media), a partire dal miglioramento delle diverse dimensioni di salute delle risorse del Ministero a ciò funzionali (salute media delle risorse)

Figura 11 - Valore Pubblico in senso ampio e in senso stretto



I 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono sintetizzati nella seguente tabella ed esplicitati analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.1 VALORE PUBBLICO – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 17 - I 15 obiettivi di Valore Pubblico UNIFE
























Obiettivi di VP			Prorettore/Delegati	Aree organizzative
Cod	Nome	Icona		
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		DIRETTORE GENERALE DOTT. PISANO	AREA PERSONALE, PERFORMANCE E SEMPLIFICAZIONE
VP2	GOVERNANCE		RETTRICE PROF.SSA RAMACIOTTI	DIREZIONE GENERALE
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		PROF. TANGANELLI PROF. GATTI PROF. FEDERICI PROF. PINELLI PROF.SSA LA VECCHIA PROF. PEDRONI PROF. MANFREDINI	AREA DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
VP4	RICERCA E DOTTORATO		CONSIGLIO DELLA RICERCA	AREA RICERCA E III MISSIONE UFFICIO IUSS
VP5	TERZA MISSIONE		PROF. BRACCI PROF. BRESADOLA PROF.SSA THUN HOHENSTEIN	AREA RICERCA E III MISSIONE
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		PROF. VOLTA PROF. PELUCCHI PROF. BELLINI PROF. FADIGA	RIPARTIZIONE RAPPORTI CON SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		PROF. IPPOLITI PROF. MINGHINI PROF. CHIOZZI ING. GALVAN	AREA TECNICA
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		PROF.SSA SPINOZZI PROF. D'ALFONSO	RIPARTIZIONE INTERNAZIONALIZZAZIONE
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		PROF. GAVIOLI	RIPARTIZIONE QUALITÀ, VALUTAZIONE E SERVIZI DI COORDINAMENTO
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		PROF. STEFANELLI	RIPARTIZIONE SERVIZI INFORMATICI RIPARTIZIONE S&D
VP11	SOSTENIBILITÀ		PROF. MAZZANTI (Delegato per il Piano nazionale di ripresa e resilienza PNRR)	AREA TECNICA UFFICIO AMBIENTE
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		PROF.SSA ZAPPATERRA PROF.SSA BASTIANONI PROF.SSA CARNEVALE	UFFICIO DI COORDINAMENTO DELLE POLITICHE DI INCLUSIONE
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		PROF.SSA FIOCCA PROF.SSA ANNONI	RIPARTIZIONE BIBLIOTECHE
VP14	COMUNICAZIONE		RETTRICE PROF.SSA RAMACIOTTI	RIPARTIZIONE MARKETING E COMUNICAZIONE
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		RPCT DOTT. PISANO	RIPARTIZIONE ANTICORRUZIONE E PARTECIPATE

Tabella 18 – Le strategie di attuazione dei 15 obiettivi di Valore Pubblico UNIFE

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			STRATEGIE
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<p>1.1. Garantire il numero dei docenti di riferimento per i Corsi di Studio mantenendo il rispetto dei vincoli</p> <p>1.2. Incrementare il personale di ricerca con particolare attenzione alla qualità scientifica</p> <p>1.3. Adeguare l'organico alle nuove sfide</p> <p>1.4. Migliorare il benessere organizzativo</p>
VP2	GOVERNANCE		<p>2.1 Guidare Unife in modo collegiale tramite il miglioramento della comunicazione bidirezionale con il personale docente e tecnico-amministrativo anche con incontri periodici</p> <p>2.2 Lavorare in sinergia con il territorio, le istituzioni pubbliche e private di riferimento e altri Atenei</p> <p>2.3 Programmare, monitorare e rendicontare le politiche di Unife nell'ottica del valore pubblico</p>
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<p>3.1 Revisione dell'impianto dei processi del servizio di tutorato didattico, con particolare riguardo al processo di monitoraggio e miglioramento</p> <p>3.2 Realizzazione di una policy di Ateneo, con individuazione di una piattaforma, per la gestione del materiale didattico prodotto dai docenti</p> <p>3.3 Realizzazione di una policy di Ateneo per la gestione delle aule e dei laboratori didattici</p> <p>3.4 Adozione di un unico sistema di supporto da parte di tutte le strutture che gestiscono servizi agli studenti e ottimizzazione del sistema con aggiunta di nuovi servizi sia automatici che personalizzati</p> <p>3.5 Realizzazione di un servizio interno all'Ateneo per offrire una didattica delle lingue straniere efficace ed omogenea per tutti i corsi di studio.</p> <p>3.6 Ridurre i problemi di fruibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti con difficoltà economiche, disabilità o DSA (in continuità con il progetto Device 4 All)</p> <p>3.7 Organizzazione di un servizio a supporto della gestione dei poli didattici,</p> <p>3.8 Creazione di una piattaforma software per l'attivazione e la successiva rendicontazione dei tirocini curriculari svolti in AOUFE e AUSLFE dalle lauree triennali delle professioni sanitarie</p> <p>3.9 Revisione del processo di definizione degli OFA previsti nei CdS di area sanitaria</p> <p>3.10 Inserimento nell'offerta formativa delle LM di corsi a scelta e/o seminari (eventualmente erogati anche in lingua inglese) su argomenti specifici che risultino funzionali all'inserimento nel mondo del lavoro</p> <p>3.11 Revisione dell'impianto della contribuzione studentesca, per favorire il diritto allo studio degli studenti con ISEE più basso</p> <p>3.12 Potenziare le attività di orientamento in ingresso finalizzate a sostenere e affiancare i ragazzi nella scelta del percorso universitario e ad evitare gli abbandoni</p> <p>3.13 Mappatura completa dei CdS di Ateneo che evidenzino l'orientamento professionale/culturale, i risultati delle coorti (in termini di riduzione dei tempi di laurea, di crediti maturati, di diminuzione abbandoni e di tasso di occupabilità) e la coerenza rispetto alla filiera formativa interna. Revisione dell'offerta programmata e/o dell'ordinamento per i CdS critici (basso tasso di occupabilità dei laureati, scarsa percentuale dei laureati che proseguono gli studi, specie all'interno della filiera Unife)</p> <p>3.14 Garantire agli studenti la possibilità di un tempestivo accesso al tirocinio per consentire una rapida conclusione della carriera tramite:</p> <p>3.15 Rilanciare e rafforzare il placement con particolare riferimento ai corsi di studio più critici per quel che riguarda l'occupabilità</p> <p>3.16 Sostegno alle attività della Fondazione SUPER attraverso il pagamento della fee annuale</p> <p>3.17 Qualificare, valorizzare e potenziare un'offerta strategica equilibrata di master, corsi di formazione e corsi di perfezionamento nell'ambito di Unife Master School (UMS) con l'obiettivo di completare la filiera formativa in raccordo con le lauree triennali e magistrali, in sinergia con le realtà produttive del territorio</p> <p>3.18 Integrazione con IO l'app dei servizi pubblici e suo utilizzo per l'invio di avvisi riguardanti le scadenze amministrative, per il pagamento di tasse e contributi e per la verifica degli IBAN comunicati dagli studenti beneficiari di rimborsi e/o di benefici economici</p>

VP4	RICERCA E DOTTORATO		<p>4.1 Aumentare i fondi a disposizione di tutti i ricercatori 4.2 Porre attenzione alle politiche di reclutamento. 4.3 Ottimizzare l'utilizzo di strumentazioni di interesse trasversale e interdisciplinare 4.4 Incentivare la partecipazione ai bandi competitivi su fondi Horizon Europe 4.5 Migliorare la visibilità e fruibilità delle opportunità di finanziamento sul sito web 4.6 Rafforzare, diffondere e valorizzare la presenza dell'Ateneo in Network 4.7 Presentare direttamente presso l'Unione Europea, anche utilizzando la struttura della regione Emilia Romagna, i risultati della ricerca, in maniera coordinata con gli altri Atenei della Regione e ART-ER 4.8 Strutturare un sistema di gestione integrata e monitoraggio dei progetti 4.9 Aumentare i progetti di ricerca finanziati a livello internazionale 4.10 Identificare i Dottorati di Interesse nazionale strategici per l'Ateneo, mantenendone nel tempo l'affiliazione 4.11 Supportare il processo di creazione e consolidamento di una efficace proposta formativa-didattica per i Dottorati di ricerca sia disciplinare che interdisciplinare e multidisciplinare 4.12 Incrementare il livello di conoscenza della lingua inglese dei Dottorandi e del numero di certificazioni internazionalmente riconosciute 4.13 Creazione di una Summer School e/o di corsi introduttivi al dottorato rivolti a laureati, con attività riconosciute al momento dell'ammissione al Dottorato di Ricerca 4.14 Revisione dello Statuto IUSS 4.15 Attività di promozione verso le aziende per pubblicizzare opportunità cofinanziamento e opportunità di percorsi datoriali per dipendenti</p>
VP5	TERZA MISSIONE		<p>5.1 Consolidare la capacità di fundraising 5.2 Valorizzare la tutela della proprietà intellettuale, 5.3 Mettere a sistema, promuovere e valorizzare in un'ottica di Public Engagement le attività di Dipartimenti, Centri e Laboratori di 5.4 Rafforzare la capacità di sviluppo delle iniziative di III missione 5.5 Promuovere l'attività conto-terzi tramite 5.6 Incrementare gli strumenti per la creazione d'impresa e di valorizzazione dei risultati della ricerca 5.7 Consolidare i rapporti con il sistema scolastico territoriale e migliorare l'offerta di formazione continua e apprendimento permanente 5.8 Potenziare il ruolo di Unife nelle strutture di intermediazione di terza missione, 5.9 Potenziare e sviluppare progetti di digitalizzazione delle collezioni dello SMA 5.10 Favorire la partecipazione della componente studentesca e dei laureati alle attività di formazione e di divulgazione scientifica del SMA 5.11 Potenziare le iniziative di restauro delle collezioni SMA e acquisizione nuove collezioni.</p>
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<p>6.1 Perseguire il raggiungimento ed il mantenimento di un ruolo fondamentale di Unife come partner essenziale nella riprogrammazione dei servizi sanitari 6.2 Attivazione di nuove scuole di specializzazione ad accesso medico e non medico. 6.3 Sviluppo delle attività del «Centro Universitario di studi sulla Medicina di genere</p>
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<p>7.1 Avviare un processo di conoscenza del patrimonio immobiliare ricostruendone l'evoluzione storica e descrivendone lo stato attuale al fine pianificare un insieme sistematico di opere 7.2 Coordinare le attività progettuali e i processi autorizzativi in sinergia con gli enti coinvolti al fine di poter avviare i lavori di restauro dei palazzi storici di Via Savonarola 7.3 Ridefinire il quadro complessivo degli interventi previsti dal programma regionale post sisma. 7.4 Implementare nuovi spazi per la didattica e la ricerca 7.5 Adeguare le strutture esistenti 7.6 Completare gli interventi di riqualificazione e messa a norma dei laboratori di ricerca di tipo edile, impiantistico e antincendio 7.7 Migliorare il livello di sicurezza dell'Ateneo</p>
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<p>8.1 Aumentare la capacità attrattiva e la visibilità internazionale dell'Ateneo 8.2 Incrementare il numero di studenti che conseguono il doppio titolo 8.3 Incrementare il numero degli studenti che si iscrivono dall'estero 8.4 Aumentare l'attività internazionale di docenti e personale tecnico-amministrativo 8.5 Potenziare la ricerca 8.6 Potenziare l'internazionalizzazione dei corsi di 8.7 Potenziare il diritto allo studio di studenti internazionali</p>

VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<p>9.1 Aumentare i momenti di formazione in ambito AQ</p> <p>9.2 Strutturare e regolamentare il processo di individuazione, assegnazione e gestione dei docenti di riferimento e il monitoraggio della didattica erogabile ed erogata</p> <p>9.3 Organizzare corsi di formazione rivolti ad utenti specifici per l'utilizzo del cruscotto direzionale della didattica</p> <p>9.4 Organizzare corsi di formazione rivolti a docenti con ruoli di responsabilità per fornire loro strumenti in grado di semplificare e digitalizzare il processo di pianificazione e monitoraggio</p>
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		<p>10.1 Definizione e continuo aggiornamento del "Piano di Semplificazione e Digitalizzazione" per guidare il processo di Trasformazione Digitale</p> <p>10.2 Aggiornamento tecnologico del portale di Ateneo</p> <p>10.3 Completare la digitalizzazione dei documenti amministrativi e migliorare la gestione e la conservazione dei documenti digitali</p> <p>10.4 Proseguire con l'attività di omogeneizzazione, semplificazione e completa digitalizzazione dei processi amministrativi omologhi dei vari Dipartimenti</p> <p>10.5 Completare la semplificazione e la digitalizzazione dei processi gestiti dagli Uffici amministrativi</p> <p>10.6 Omogeneizzare, semplificare e concludere la digitalizzazione delle procedure degli acquisti</p> <p>10.7 Sviluppare servizi on-line a favore di utenti interni ed esterni con particolare riferimento allo sviluppo di modulistica amministrativa</p> <p>10.8 Realizzare un cruscotto di monitoraggio ricerca e terza missione</p> <p>10.9 Ampliare e aggiornare la rete cablata di Ateneo</p> <p>10.10 Potenziare la copertura Wi-Fi.</p> <p>10.11 Adeguamento Datacenter -</p> <p>10.12 Nuovo progetto per la fonia di Ateneo</p> <p>10.13 Videosorveglianza</p> <p>10.14 Nuovi laboratori informatici,</p> <p>10.15 Migliorare la dotazione standard delle aule</p> <p>10.16 Digitalizzazione processi della ricerca</p>
VP11	SOSTENIBILITÀ		<p>11.1 Quantificare l'impatto ambientale di UNIFE, anche attraverso indicatori quantitativi, unitamente al coinvolgimento della comunità UNIFE e degli stakeholder locali e nazionali nel perseguimento delle strategie di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, in un'ottica partecipata e bottom up</p>
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		<p>12.1 Rafforzare i rapporti con i tavoli tematici del territorio (riguardanti disabilità, pari opportunità e benessere) e i rapporti con la rete nazionale dei Comitati Unici di Garanzia</p> <p>12.2 Organizzare percorsi STEM nelle scuole di ogni ordine e grado</p> <p>12.3 Inserire insegnamenti disciplinari sulle prospettive di genere nell'offerta formativa</p> <p>12.4 Inserire l'obiettivo dell'inclusione e delle pari opportunità all'interno dei documenti di programmazione</p> <p>12.5 Attivare un servizio permanente di Ascolto Psicologico rivolto alle studentesse e agli studenti</p> <p>12.6 Incrementare le borse di tutorato didattico per gli studenti in stato di detenzione</p>
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		<p>13.1 Ampliare i sistemi di monitoraggio ambientale negli ambienti in cui sono conservate le collezioni antiche e di pregio del SBA</p> <p>13.2 Tutelare e valorizzare attraverso restauri e digitalizzazioni le collezioni antiche e di pregio</p> <p>13.3 Proseguire la catalogazione dei fondi Battisti e Farina per renderli accessibili agli studiosi</p> <p>13.4 Incrementare i profili specialistici nell'ambito del personale bibliotecario,</p> <p>13.5 Incrementare le risorse bibliografiche disponibili, comprese quelle digitali</p> <p>13.6 Ampliare gli orari di apertura delle biblioteche e del servizio di prestito</p> <p>13.7 Creare collaborazioni con i CdS per assicurare la partecipazione delle studentesse e degli studenti ai progetti di valorizzazione storico-scientifica del patrimonio culturale</p>
VP14	COMUNICAZIONE		<p>14.1 Verifica ed eventuale integrazione/revisione delle funzionalità del portale Unife</p> <p>14.2 Organizzazione e valorizzazione di eventi mirati a costruire senso di appartenenza, compresi quelli dedicati alle politiche delle pari opportunità e dell'inclusione</p> <p>14.3 Consolidamento dell'utilizzo dell'identità viva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare all'esterno in modo coerente, efficace e riconoscibile</p>

VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		15.1 Messa a punto e applicazione di un nuovo approccio per la valutazione del rischio, in linea con le indicazioni del piano nazionale anticorruzione
------	------------------------------	---	--

COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA

Il consiglio di amministrazione del 27 luglio 2022 ha approvato gli obiettivi del Piano strategico 2023-2025 collegati agli obiettivi di creazione di Valore Pubblico, sulla base dei quali sono stati valutati dal Prorettore Vicario e Prorettore delegato al bilancio, semplificazione organizzativa e valorizzazione delle risorse umane, insieme ai Delegati e Incaricati dal Rettore, nonché i referenti amministrativi, i progetti finanziabili sul bilancio di previsione 2023-2025.

Complessivamente sono previsti i seguenti investimenti sul bilancio triennale:

- anno 2023 (autorizzatorio): 5.814.400 euro di cui 1.421.500 finanziati dalla riserva di patrimonio netto costituita con delibera del C.d.A. del 21 giugno 2022 «Riserva COEP – Piano strategico 22/25 (passivo A-II-2)»;
- anno 2024: 1.711.400 euro di cui 999.500 finanziati dalla riserva di patrimonio netto;
- anno 2025: 1.610.400 euro di cui 954.500 euro finanziati dalla riserva di patrimonio netto.

Nel rispetto del principio di coerenza economico-finanziaria si è deciso di stimare tale coerenza per ognuno dei 15 obiettivi di Valore Pubblico e delle relative strategie attuative. Nella tabella che segue vengono elencati gli obiettivi strategici 2023-2025 finanziati, nell'ambito del bilancio previsionale 2023-2025 dell'Università di Ferrara, approvato a dicembre 2022.

Il delegato e il referente amministrativo del progetto avranno a disposizione il budget assegnato al relativo obiettivo e, nel corso dell'anno, imputeranno le spese necessarie al suo raggiungimento.

Tabella 19 - integrazione obiettivi strategici - risorse economico finanziarie

VP1 - POLITICHE PER IL PERSONALE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
1.3. Adeguare l'organico alle nuove sfide tramite: - analisi del fabbisogno - definizione piano di formazione - definizione piano di reclutamento - potenziamento dell'attività lavorativa per processi - realizzazione di percorsi formativi, con particolare riferimento sia alle competenze specialistiche sia a quelle trasversali (digitali e soft skills) - procedure per il reclutamento di profili professionali, anche tecnici, mirati attivazione di azioni di on boarding	Formazione del personale tecnico amministrativo	137.000	100.000	100.000
Totale		137.000	100.000	100.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
1.4. Migliorare il benessere organizzativo tramite: - indagine per rilevare il livello di benessere - attivazione di politiche di conciliazione vita-lavoro quali il telelavoro e lo smart working	Fornitura attrezzature informatiche per telelavoro e smart working	20.000	20.000	20.000
Totale		20.000	20.000	20.000

VP3 - DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.2. Realizzazione di una policy di Ateneo, con individuazione di una piattaforma, per la gestione del materiale didattico prodotto dai docenti	Ampliamento storage on-line ed eventuali costi implementativi. Licenza software, canone annuo e start-up iniziale	60.000	30.000	30.000
Totale		60.000	30.000	30.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.4. Adozione di un unico sistema di supporto da parte di tutte le strutture che gestiscono servizi agli studenti e ottimizzazione del sistema con aggiunta di nuovi servizi sia automatici che personalizzati	Aggiornamento tecnologico SOS e ChatBot, eventuale adozione CRM studenti e ottimizzazione sistema di ticket	100.000	60.000	60.000
Totale		100.000	60.000	60.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.5. Realizzazione di un servizio interno all'Ateneo per offrire una didattica delle lingue straniere efficace ed omogenea per tutti i corsi di studio. Tale obiettivo prevede l'elevazione del CLA da centro Dipartimentale a Centro Strategico di Ateneo, che potrà gestire certificazioni linguistiche sia per utenti interni sia per utenti esterni	Contratti collaboratori esperti linguistici - CLA	30.000	140.000	140.000
	Piattaforma e-learning - CLA	0	23.000	23.000
Totale		30.000	163.000	163.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.6. Ridurre i problemi di fruibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti con difficoltà economiche, disabilità o DSA (in continuità con il progetto Device 4 All)	Contributi economici per acquisto di dispositivi informatici per studenti	110.000	110.000	110.000
Totale		110.000	110.000	110.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.7. Organizzazione di un servizio a supporto della gestione dei poli didattici, anche tramite esternalizzazione, per lo svolgimento di attività comuni e trasversali di natura semplice ma fondamentali per il buon funzionamento dei servizi didattici (trasferimento delle toghe presso la sede in cui si svolge l'appello di laurea; trasferimento pergamene presso la sede in cui si svolge l'appello di laurea; accensione/spegnimento PC e videoproiettori in aula, cambio batterie microfoni)	Portierato per organizzazione di un servizio a supporto della gestione dei poli didattici	300.000	0	0
Totale		300.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.8. Creazione di una piattaforma software per l'attivazione e la successiva rendicontazione dei tirocini curriculari svolti in AOUFE e AUSLFE dalle lauree triennali delle professioni sanitarie	Implementazione funzionalità della piattaforma o suo aggiornamento attraverso licenze software e altri beni immateriali di terzi	20.000	0	0
Totale		20.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.10. Inserimento nell'offerta formativa delle LM di corsi a scelta e/o seminari (eventualmente erogati anche in lingua inglese) su argomenti specifici e funzionali all'inserimento nel mondo del lavoro	Incarichi di insegnamento e seminari	1.500	1.500	1.500
	Incarichi di insegnamento e seminari - CDS	24.000	24.000	24.000
Totale		25.500	25.500	25.500

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.12. Potenziare le attività di orientamento in ingresso finalizzate a sostenere e affiancare i ragazzi nella scelta del percorso universitario e ad evitare gli abbandoni	Unife Orienta Fiera	20.000	0	0
	Unife Orienta Summer	20.000	0	0
	Unife Orienta Magistrale	10.000	0	0
	Gadget per Unife Orienta	10.000	0	0
	Counselor attitudinale	15.000	0	0
Totale		75.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.13. Mappatura completa dei CdS di Ateneo che evidenzi l'orientamento professionale/culturale, i risultati delle coorti (in termini di riduzione dei tempi di laurea, di crediti maturati, di diminuzione abbandoni e di tasso di occupabilità) e la coerenza rispetto alla filiera formativa interna. Revisione dell'offerta programmata e/o dell'ordinamento per i CdS critici (basso tasso di occupabilità dei laureati, scarsa percentuale dei laureati che proseguono gli studi, specie all'interno della filiera Unife)	Licenze software e altri beni immateriali di terzi	60.000	40.000	40.000
Totale		60.000	40.000	40.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.14. Garantire agli studenti la possibilità di un tempestivo accesso al tirocinio per consentire una rapida conclusione della carriera tramite: - potenziamento del numero di aziende convenzionate e coordinamento delle attività di orientamento in entrata e in uscita quale strumento di attrattiva verso l'offerta formativa dell'Ateneo; - miglioramento delle iniziative di orientamento in uscita in considerazione delle esigenze di studenti/laureati e mondo del lavoro, anche in rapporto alla specifica area disciplinare; - potenziamento sinergie tra università e imprese pubbliche e private sul territorio locale e nazionale; - potenziamento di iniziative di supporto e orientamento in uscita finalizzati all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, attraverso consulenze individuali, seminari di orientamento e laboratori di sviluppo delle competenze e l'acquisizione di soft skills trasversali a tutti i corsi di studio; - stipula di accordi finalizzati alla promozione tirocini curriculari presso associazioni di categoria; - creazione di una rete di delegati all'orientamento in uscita dipartimentali per supportare le politiche di ateneo e aumentare il numero di aziende disponibili ad accogliere studenti in tirocinio; - semplificazione e digitalizzazione delle procedure di firma di convenzioni e progetti formativi; - implementazione rapporti con il territorio al fine di intensificare le opportunità di incontro con le realtà lavorative e le possibilità di inserimento degli studenti	Campagna informativa e materiale promozionale tirocini	10.000	0	0
	Incarichi seminariali e costi di missione relatori per tutti gli eventi formativi dei tirocini (docenti, studenti, PTA)	15.000	0	0
	Spese per servizi esterni tirocini (es almalaura)	15.000	0	0
Totale		40.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
----------------------	-----------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

<p>3.15. Rilanciare e rafforzare il placement con particolare riferimento ai corsi di studio più critici per quel che riguarda l'occupabilità, tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenziamento del numero di aziende disponibili ad attivare percorsi di tirocini post lauream e corsi in alto apprendistato; - potenziare le iniziative di orientamento in uscita in considerazione delle esigenze di studenti/laureati e mondo del lavoro, anche in rapporto alla specifica area disciplinare, anche attraverso consulenze individuali, seminari di orientamento e laboratori di sviluppo delle competenze e acquisizione di soft skills; - potenziamento sinergie tra università e imprese pubbliche e private sul territorio locale e nazionale; - coordinamento con i delegati all'orientamento in uscita dipartimentali per aumentare le possibilità di job placement in collegamento con le attività di Ricerca, Terza Missione e Trasferimento tecnologico; - comunicazione efficace attraverso diversi canali al fine di attrarre gli studenti verso specifiche politiche e attività di orientamento in uscita; - sviluppo di reti e sinergie tra ateneo e collettività, valorizzando le conoscenze professionali dei laureati, anche attraverso la creazione di una rete di Alumni Unife; - potenziamento delle politiche di placement attraverso la promozione di nuove figure professionali, spin off, start up e l'offerta di Master; - consolidamento del rapporto con gli Ordini professionali al fine della redazione di accordi che agevolino il percorso di conseguimento all'abilitazione, anche attraverso iniziative coordinate di tirocinio/inserimento lavorativo 	<p>Affidamenti, incarichi seminariali e costi di missione relatori per tutti gli eventi formativi (docenti studenti PTA)</p>	25.000	25.000	25.000
	<p>Campagna informativa e materiale promozionale</p>	10.000	10.000	10.000
	<p>Spese di missione per partecipazione a eventi</p>	15.000	15.000	15.000
Totale		50.000	50.000	50.000

OBBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziameto 2023	Stanziameto 2024	Stanziameto 2025
<p>3.16. Sostegno alle attività della Fondazione SUPER attraverso il pagamento della fee annuale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finanziamento di contratti di insegnamento per reclutare docenti provenienti dalle Aziende, dalle Professioni o in generale di alta qualificazione professionale come espressamente richieste dalle Linee Guida ministeriale - finanziamento di posizioni accademiche strutturate dedicate alle LP per l'aumento del carico didattico 	<p>Trasferimenti a partner di progetti coordinati - didattica</p>	18.000	36.000	40.000
Totale		18.000	36.000	40.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.17. Qualificare, valorizzare e potenziare un'offerta strategica equilibrata di master, corsi di formazione e corsi di perfezionamento nell'ambito di Unife Master School (UMS) con l'obiettivo di completare la filiera formativa in raccordo con le lauree triennali e magistrali, in sinergia con le realtà produttive del territorio, tramite: - supporto alla promozione e progettazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS), anche in coerenza con le esigenze professionali e del contesto locale, regionale, nazionale e internazionale; - supporto allo sviluppo di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS), tramite la creazione e la gestione di partnership con soggetti pubblici e privati; - rafforzamento dell'immagine e delle iniziative promozionali a favore dell'offerta post-laurea quale strumento di attrattiva anche verso l'offerta formativa di base dell'Ateneo; - coordinamento tra le attività di tirocinio previste dai corsi di Unife Master School (UMS) e le possibilità di placement presso gli enti convenzionati; - miglioramento del supporto progettuale alle direzioni didattiche dei corsi di Unife Master School (UMS); - semplificazione e digitalizzazione delle procedure relative alla gestione dei corsi di Unife Master School (UMS) - monitoraggio e perseguimento delle opportunità di finanziamento e collaborazioni esterne per l'attivazione di nuove iniziative formative	Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS)	100.000	30.000	30.000
Totale		100.000	30.000	30.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
3.18. Integrazione con IO l'app dei servizi pubblici e suo utilizzo per l'invio di avvisi riguardanti le scadenze amministrative, per il pagamento di tasse e contributi e per la verifica degli IBAN comunicati dagli studenti beneficiari di rimborsi e/o di benefici economici	Piattaforme informatiche per integrazione con IO l'app dei servizi pubblici	50.000	20.000	10.000
Totale		50.000	20.000	10.000

VP4 - RICERCA E DOTTORATO

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.1. Aumentare i fondi a disposizione di tutti i ricercatori al fine di creare le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività di ricerca, tenendo anche in conto la possibilità di creare sinergie tra i ricercatori dell'Ateneo	Finanziamento alle attività di ricerca	2.000.000	0	0
Totale		2.000.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.3. Ottimizzare l'utilizzo di strumentazioni di interesse trasversale e interdisciplinare ed incrementare la relativa dotazione. A tal fine dovrà essere completato il censimento delle strumentazioni presenti in Ateneo per la successiva strutturazione dei due poli, chimico-biomedico e scientifico-tecnologico, prevedendo un sistema digitalizzato di gestione e prenotazione delle strumentazioni di interesse trasversale e interdisciplinare	Acquisizione strumentazioni di ricerca e predisposizione sistema di gestione delle attrezzature	800.000	0	0
Totale		800.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.4. Incentivare la partecipazione ai bandi competitivi su fondi Horizon Europe, in particolare in qualità di coordinatore. Strutturare a tal fine un sistema di incentivazione e gestione della partecipazione a tali bandi, pianificato, monitorato e coordinato dal centro. Sarà inoltre costituita una community interna di Ateneo di valutatori e vincitori di grant competitivi per la diffusione delle buone pratiche	Fondi di incentivazione per la partecipazione ai bandi Horizon Europe	60.000	60.000	60.000
Totale		60.000	60.000	60.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.5. Migliorare la visibilità e fruibilità delle opportunità di finanziamento sul sito web, creando un sistema di alert sottoscrivibile per ambito scientifico o per interesse specifico del singolo ricercatore	Adeguamento e mantenimento sito web per migliorare la visibilità e fruibilità delle opportunità di finanziamento	4.000	2.000	2.000
Totale		4.000	2.000	2.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.6. Rafforzare, diffondere e valorizzare la presenza dell'Ateneo in Network tematici a partire dall'esempio della KIC raw materials	Quote associative che consentano la partecipazione bandi interni della rete	20.000	20.000	20.000
Totale		20.000	20.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.7. Presentare direttamente presso l'Unione Europea, anche utilizzando la struttura della regione Emilia Romagna, i risultati della ricerca, in maniera coordinata con gli altri Atenei della Regione e ART-ER. Un obiettivo specifico è l'upscale delle progettualità UNIFE e regionali del PNRR al livello europeo. Strutturare a tal fine un sistema di incentivazione e gestione delle partecipazioni agli eventi a Bruxelles coordinato dal centro	Fondi di incentivazione per la partecipazione ad eventi a Bruxelles per la presentazione dei risultati della ricerca	6.000	6.000	6.000
Totale		6.000	6.000	6.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.8. Strutturare un sistema di gestione integrata e monitoraggio dei progetti PNRR a cui l'Ateneo partecipa, per garantire il rispetto dei modi e dei tempi di realizzazione dei progetti, integrare le progettualità in ottica inter/multi disciplinare, realizzare economie di gestione per i predetti progetti	Supporto specializzato per sistema di gestione integrata e monitoraggio dei progetti PNRR	20.000	20.000	20.000
Totale		20.000	20.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.11. Supportare il processo di creazione e consolidamento di una efficace proposta formativa-didattica per i Dottorati di ricerca sia disciplinare che interdisciplinare e multidisciplinare	Affidamento incarichi di insegnamento	10.000	0	0
Totale		10.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
4.12. Incrementare il livello di conoscenza della lingua inglese e del numero di certificazioni internazionalmente riconosciute	Certificazioni internazionalmente riconosciute di lingua inglese	10.000	0	0
Totale		10.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
4.13. Creazione di una Summer School e/o di corsi introduttivi al dottorato rivolti a laureati, con attività riconosciute al momento dell'ammissione al Dottorato di Ricerca	Convegni seminari e altre manifestazioni organizzate nel format "Summer School"	15.000	0	0
Totale		15.000	0	0

VP5 - TERZA MISSIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
5.1. Consolidare la capacità di fundraising tramite la semplificazione delle procedure di acquisizione fondi, la sensibilizzazione dei gruppi di ricerca, l'organizzazione di campagne di crowdfunding, il rafforzamento del coordinamento e della gestione centralizzata delle iniziative	Servizi di crowdfunding	30.000	30.000	30.000
Totale		30.000	30.000	30.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
5.2. Valorizzare la tutela della proprietà intellettuale, migliorando la quantità e la qualità dei titoli di proprietà intellettuale in portafoglio posseduti, tramite Scouting interno, attività formativa, sfruttamento opportunità di finanziamento, open Innovation, la creazione di un ecosistema dell'innovazione, valorizzazione proprietà intellettuale e creazione di impresa con soggetti esterni, e aumento opportunità di licensing dei titoli	Materiale di consumo	500	0	0
	Spese per seminari	2.000	0	0
	Spese per missioni	1.000	0	0
Totale		3.500	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
5.3. Mettere a sistema, promuovere e valorizzare in un'ottica di Public Engagement le attività di Dipartimenti, Centri e Laboratori di Ateneo tramite lo sviluppo di attività/prodotti di divulgazione scientifica, coinvolgimento di cittadini nella ricerca, iniziative a tutela della salute, produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione	Promuovere e valorizzare in un'ottica di Public Engagement le attività di Dipartimenti, Centri e Laboratori di Ateneo	26.000	0	0
Totale		26.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
5.4. Rafforzare la capacità di sviluppo delle iniziative di III missione, attraverso sistema di monitoraggio e valutazione della qualità, formazione e sensibilizzazione dei docenti e dipartimenti alla rilevazione delle attività	Spese per seminari	2.000	0	0
	licenze d'uso software	5.000	0	0
Totale		7.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanzamento 2023	Stanzamento 2024	Stanzamento 2025
5.6. Incrementare gli strumenti per la creazione d'impresa e di valorizzazione dei risultati della ricerca tramite promozione della imprenditorialità degli studenti e dei ricercatori, la creazione di innovation hub, formazione interna	Bando start-up creazione di innovation hub	20.000	20.000	20.000
	Evento Start-up formazione interna	1.000	0	0
	Seminari valorizzazione dei risultati della ricerca	5.000	0	0
Totale		26.000	20.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
5.8. Potenziare il ruolo di Unife nelle strutture di intermediazione di terza missione, tramite il potenziamento e sviluppo della governance e infrastruttura del Tecnopolo, creazione di un ecosistema dell'innovazione, la partecipazione attiva in NETVAL, LES, APENET, PNICube e partecipazione a bandi nazionali ed internazionali	Spese per missioni	4.000	0	0
	Organizzazione Evento Netval	5.000	0	0
Totale		9.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
5.9. Potenziare e sviluppare progetti di digitalizzazione delle collezioni dello SMA e adeguare l'accesso e la fruizione al pubblico di Palazzo Turchi di Bagno ai requisiti per l'accreditamento al Sistema Museale Nazionale	Fornitura attrezzature	25.000	0	0
	Servizio digitalizzazione	10.000	10.000	10.000
	Servizio hostessing specializzato	0	21.000	21.000
Totale		35.000	31.000	31.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
5.10. Favorire la partecipazione della componente studentesca e dei laureati alle attività di formazione e di divulgazione scientifica del SMA	Borse per 6 tirocinanti laureati	18.000	18.000	18.000
Totale		18.000	18.000	18.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
5.11. Potenziare le iniziative di restauro delle collezioni SMA e acquisizione nuove collezioni. Migliorare la conservazione delle collezioni nei depositi museali (via Guarini, Palazzo Turchi di Bagno)	Acquisizione e restauro nuove collezioni museali	10.000	10.000	10.000
Totale		10.000	10.000	10.000

VP6 - SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
6.2. Attivazione di nuove scuole di specializzazione ad accesso medico e non medico. Semplificazione e digitalizzazione servizi agli utenti: libretto diario informatizzato per gli specializzandi, come previsto dal D.l. 402/2017. Potenziamento delle relazioni con gli enti sanitari per un maggiore supporto ai servizi per gli specializzandi	Potenziamento delle relazioni con gli enti sanitari per un maggiore supporto ai servizi per gli specializzandi	1.000	0	0
Totale		1.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
<p>6.3. Sviluppo delle attività del «Centro Universitario di studi sulla Medicina di genere» negli ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - approccio sesso-genere – FORMAZIONE - prevedere la possibilità di inserire l'approccio sesso genere nelle schede insegnamenti erogati dall'ateneo - Aumentare le tesi di laurea (sia LT che LM) con approccio sesso genere o disaggregazione dei dati che evidenzino le differenze nei risultati considerando questo approccio con un indicatore - Inserimento negli obiettivi dei corsi di laurea, Scuole di Specializzazione e Dottorati di questo approccio metodologico - Formazione dei formatori: corso di abilitazione alla figura di "Formatore/trice di formatori/trici in medicina di genere" con FAD blended con esame finale certificato da Unife e con erogazione di ECM a cura delle aziende e da pubblicizzare sul sito di Unife, AOU e ASL e con altri mezzi che diano portata oltre che provinciale anche regionale e nazionale all'iniziativa - approccio sesso-genere – RICERCA - Istituzione di un assegno di ricerca /anno o cofinanziamento per borsa di dottorato, dedicato a progetti di ricerca sex/gender based che il Centro attribuisce ai migliori progetti presentati - Contributo per pubblicazioni sex gender based per incrementare il numero di pubblicazioni con questo approccio - Premio di ricerca di per la migliore ricerca Biomedica, farmacologica o psicosociale basata sulle differenze di genere - approccio sesso-genere - III MISSIONE - Organizzazione di Webinars e Convegni Ted Talks in Youtube o sito di Unife - Mini-interviste sul sito Unife - Condivisione con AOU e ASL ad estensione regionale di convegni con tematiche inerenti la MdG con erogazione di ECM - Incontri rivolti alla popolazione 	Sviluppo delle attività del Centro Universitario di studi sulla Medicina di genere	6.000	6.000	6.000
	Assegno/cofin assegno	25.000	25.000	0
	Contributo spese di pubblicazione	5.000	5.000	5.000
	Premio	1.500	1.500	1.500
	Organizzazione webinar e convegni ted talks in youtube o sito di unife mini interviste sul sito unife, condivisione con AUO e ASL ad estensione regionale di convegni con tematiche inerenti la MdG con erogazione di ECM, Incontri rivolti alla popolazione	10.000	10.000	10.000
Totale		47.500	47.500	22.500

VP8 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
<p>8.1. Aumentare la capacità attrattiva e la visibilità internazionale dell'Ateneo tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenziamento e manutenzione del sito di Ateneo e dei siti dei dipartimenti in lingua inglese; - organizzazione di giornate di promozione dei programmi di mobilità e di accoglienza studenti incoming 	Visiting fellowship a docenti esperti stranieri che erogano insegnamenti opzionali strategici oppure a docenti strutturati UniFe	39.000	0	0
	Attivazione 4 nuovi doppi titoli	32.000	32.000	32.000
	Fondi di ateneo per premialità ai corsi di dottorato che istituiscono un nuovo Joint PhD Programme	80.000	80.000	80.000
	Fondi di ateneo da distribuire ai corsi di dottorato per missioni finalizzate a istituire nuovi Joint PhD Programme	10.000	10.000	10.000
Totale		161.000	122.000	122.000

VP9 - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
9.1. Aumentare i momenti di formazione dedicati specificatamente a personale docente (in ambito AQ e docimologico), personale tecnico amministrativo (in ambito AQ) e studenti (in ambito AQ)	Spese per la formazione in materia di AQ per docenti, PTA e studenti	30.000	20.000	20.000
Totale		30.000	20.000	20.000

VP10 - SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.2. Aggiornamento tecnologico del portale di Ateneo	Servizi settore informatico	50.000	30.000	20.000
Totale		50.000	30.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.3. Completare la digitalizzazione dei documenti amministrativi e migliorare la gestione e la conservazione dei documenti digitali	Servizi di digitalizzazione dei documenti amministrativi	50.000	30.000	30.000
Totale		50.000	30.000	30.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.4. Proseguire con l'attività di omogeneizzazione, semplificazione e completa digitalizzazione dei processi amministrativi omologhi dei vari Dipartimenti	Digitalizzazione dei processi amministrativi omologhi dei vari Dipartimenti	40.000	20.000	0
Totale		40.000	20.000	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.5. Completare la semplificazione e la digitalizzazione dei processi gestiti dagli Uffici amministrativi dell'Ateneo con particolare attenzione alla gestione della formazione, dei seminari, degli incarichi istituzionali	Servizi settore informatico	50.000	30.000	0
Totale		50.000	30.000	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.6. Omogeneizzare, semplificare e concludere la digitalizzazione delle procedure degli acquisti	Digitalizzazione delle procedure degli acquisti	20.000	0	0
Totale		20.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.7. Sviluppare servizi on-line a favore di utenti interni ed esterni con particolare riferimento allo sviluppo di modulistica amministrativa	Servizi on-line a favore di utenti interni ed esterni	60.000	40.000	40.000
Totale		60.000	40.000	40.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.8. Realizzare un cruscotto di monitoraggio ricerca e terza missione, integrando diversi applicativi e diverse sorgenti informative	Servizi settore informatico	60.000	40.000	40.000
Totale		60.000	40.000	40.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.9. Ampliare e aggiornare la rete cablata di Ateneo	Apparati di rete cablata di Ateneo	100.000	0	0
Totale		100.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.10. Rete Wi-Fi - Potenziamento copertura Wi-Fi. Copertura tutto Ateneo. Completamento copertura per SSID "EmiliaRomagnaWifi" (in accordo con Regione Emilia Romagna)	Manutenzione ordinaria di impianti di rete	70.000	0	0
Totale		70.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.11. Adeguamento Datacenter - Sostituzione gruppi di continuità, sostituzione impianti di condizionamento e realizzazione monitoraggio ambientale	Lavori (antincendio e condizionamento) nuovo Data Center	150.000	0	0
Totale		150.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.12. Nuovo progetto per la fonia di Ateneo. Progressiva sostituzione della telefonia fissa (VoIP) con quella mobile	Convenzione Intercent-ER "Servizi di telefonia su reti fisse e mobili e manutenzione apparati 4"	30.000	35.000	35.000
Totale		30.000	35.000	35.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.13. Nuovo progetto di videosorveglianza di Ateneo (adozione servizio VideoNet di Lepida ScpA)	Adozione servizio VideoNet di Lepida ScpA	20.000	0	0
Totale		20.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.14. Nuovi laboratori informatici, aggiornamento tecnologico programmato dei laboratori esistenti	Fornitura attrezzature informatiche	70.000	30.000	30.000
Totale		70.000	30.000	30.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.15. Migliorare la dotazione standard delle aule di Ateneo in modo da consentire agevolmente lo streaming delle lezioni, la combinazione interna tra più aule per eventi numerosi, il supporto per nuove metodologie didattiche	Hardware e macchine per ufficio	45.000	8.000	8.000
	Macchinari e attrezzature	20.000	4.000	4.000
Totale		65.000	12.000	12.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
10.16. Digitalizzazione processi della ricerca	Servizi settore informatico	60.000	40.000	30.000
Totale		60.000	40.000	30.000

8. SOSTENIBILITÀ

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
11.1. Quantificare l'impatto ambientale di UNIFE, anche attraverso indicatori quantitativi, unitamente al coinvolgimento della comunità UNIFE e degli stakeholder locali e nazionali nel perseguimento delle strategie di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, in un'ottica partecipata e bottom up	Calcolo impronta ecologica della sede e dei dipartimenti	12.000	12.000	12.000
	Workshops tematici sul tema delle comunità energetiche al fine di definire la comunità UNIFE legata al territorio	3.000	3.000	3.000
Totale		15.000	15.000	15.000

VP12 - DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
12.2. Organizzazione percorsi STEM nelle scuole di ogni ordine e grado	Convegni, seminari e altre manifestazioni	35.000	0	0
Totale		35.000	0	0

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
12.3. Inserimento di insegnamenti disciplinari sulle prospettive di genere nell'offerta formativa dei: - corsi di laurea - corsi di dottorato - corsi di specializzazione	Docenti a contratto	25.000	25.000	25.000
Totale		25.000	25.000	25.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
12.6. Incremento delle borse di tutorato didattico per gli studenti in stato di detenzione e consolidamento della borsa di supporto all'orientamento in ingresso per le persone detenute (attualmente prevista 1 borsa una tantum da 80 ore). Creazione di una piccola biblioteca universitaria all'interno del carcere mediante l'utilizzo di un fondo stabile per l'acquisto di manuali e altri libri di testo per gli studenti privati della libertà, da concedere in comodato d'uso gratuito alla Casa circondariale, con la collaborazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Attivazione di una linea internet dedicata presso la Casa circondariale di Ferrara, previa autorizzazione della competente amministrazione penitenziaria	1 borsa di tutorato didattico per studenti in stato detenzione 100 ore	1.700	1.700	1.700
	1 borsa di supporto all'orientamento in ingresso per le persone detenute da 100 ore	1.700	1.700	1.700
	Acquisizione di libri di testo da concedere in comodato d'uso gratuito alla Casa circondariale di Ferrara	1.000	0	0
	Linea internet dedicata agli studenti universitari detenuti	500	0	0
Totale		4.900	3.400	3.400

VP13 - PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamen- to 2023	Stanziamen- to 2024	Stanziamen- to 2025
13.1. Ampliamento sistemi di monitoraggio ambientale negli ambienti in cui sono conservate le collezioni antiche e di pregio del SBA	Servizi di monitoraggio	0	5.000	5.000
	Installazione impianti rilevazione temperatura e umidità locali biblioteche	10.000	0	0
Totale		10.000	5.000	5.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
13.2. Interventi di tutela attraverso restauri e digitalizzazioni delle collezioni	Restauro digitalizzazione collezioni librerie antiche	35.000	35.000	35.000
Totale		35.000	35.000	35.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
13.3. Proseguire la catalogazione dei fondi Battisti e Farina per renderli accessibili agli studiosi	Servizi di catalogazione	20.000	20.000	20.000
Totale		20.000	20.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
13.5. Incrementare le risorse bibliografiche disponibili, comprese quelle digitali, aumentando la dotazione ordinaria di funzionamento dello SBA per assicurare la copertura dell'incremento dei costi e le risorse necessarie per nuove proposte d'acquisto	Materiale bibliografico del Sistema Bibliotecario di Ateneo	150.000	150.000	150.000
Totale		150.000	150.000	150.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
13.7. Creare collaborazioni con i CdS per assicurare la partecipazione delle studentesse e degli studenti ai progetti di valorizzazione storico-scientifica del patrimonio culturale, incluse le sedi storiche delle biblioteche, anche in ottica di public engagement	Servizi per collaborazioni e progetti di valorizzazione storica scientifica	5.000	0	0
Totale		5.000	0	0

VP14 - COMUNICAZIONE

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
14.1. Verifica ed eventuale integrazione e revisione delle funzionalità del portale Unife con Ufficio web. Completamento dell'adeguamento dei siti web dell'ecosistema Unife (CdS in corso, Dipartimenti, SBA, SMA, CTU) rispetto al nuovo portale Unife.it, prevedendo anche la versione inglese laddove utile. Consolidamento della presenza Unife sui social media	Servizi per implementazione sito web istituzionale	30.000	20.000	20.000
Totale		30.000	20.000	20.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
14.2. Organizzazione e valorizzazione di eventi mirati a costruire senso di appartenenza, compresi quelli dedicati alle politiche delle pari opportunità e dell'inclusione. Valorizzazione delle attività dell'ufficio stampa e rapporto con media generalisti e settoriali	Convegni, seminari e altre manifestazioni	40.000	40.000	40.000
Totale		40.000	40.000	40.000

OBIETTIVO STRATEGICO	FINALITÀ DELLO STANZIAMENTO	Stanziamiento 2023	Stanziamiento 2024	Stanziamiento 2025
14.3. Consolidamento dell'utilizzo dell'identità visiva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare all'esterno in modo coerente, efficace e riconoscibile, anche attraverso il merchandising. Adeguamento della segnaletica identificativa all'interno delle strutture universitarie e nella città	Servizi adeguamento e consolidamento identità visiva	5.000	0	0
Totale		5.000	0	0

2.2 SottoSezione Performance



La SottoSezione Performance è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere obiettivi operativi specifici (e relative performance organizzative) direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

Il sistema della performance introdotto con il D.lgs 150/2009 e successivamente modificato dal D.lgs 74/2017 costituisce l'insieme dei soggetti, processi e strumenti grazie ai quali le pubbliche amministrazioni, ivi compresa l'Università degli Studi di Ferrara, programmano, misurano, valutano e rendicontano le proprie performance organizzative e individuali.

Su questa base, la performance individuale rappresenta il contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione; la performance organizzativa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo economico e razionale per erogare servizi in linea con le attese degli utenti al fine ultimo di creare valore pubblico, ossia migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e stakeholder. Il valore pubblico rappresenta pertanto l'insieme equilibrato degli impatti ottenuto tramite performance efficaci ed efficienti, tenuto conto dello stato delle risorse. Otteniamo quindi Valore Pubblico, quanto grazie al miglioramento delle nostre performance, il livello di benessere dei nostri utenti e stakeholder e il nostro livello di salute sono superiori rispetto alle condizioni di partenza.

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". Per il 2022 la performance istituzionale coincide con il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici indicati nel paragrafo precedente.

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" viene misurata e valutata attraverso il calcolo del risultato medio della performance organizzativa raggiunta dalle singole strutture (sia a livello centrale sia a livello dipartimentale). 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).

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale e pluriennale; il Piano della Integrazione specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. In fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sarà specificata la pesatura relativa agli obiettivi sia di struttura che di eventuale task force ai fini del loro impatto sulla componente di risultato della performance individuale del personale coinvolto. La performance individuale, laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

Il rapporto tra i 3 livelli di performance 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.

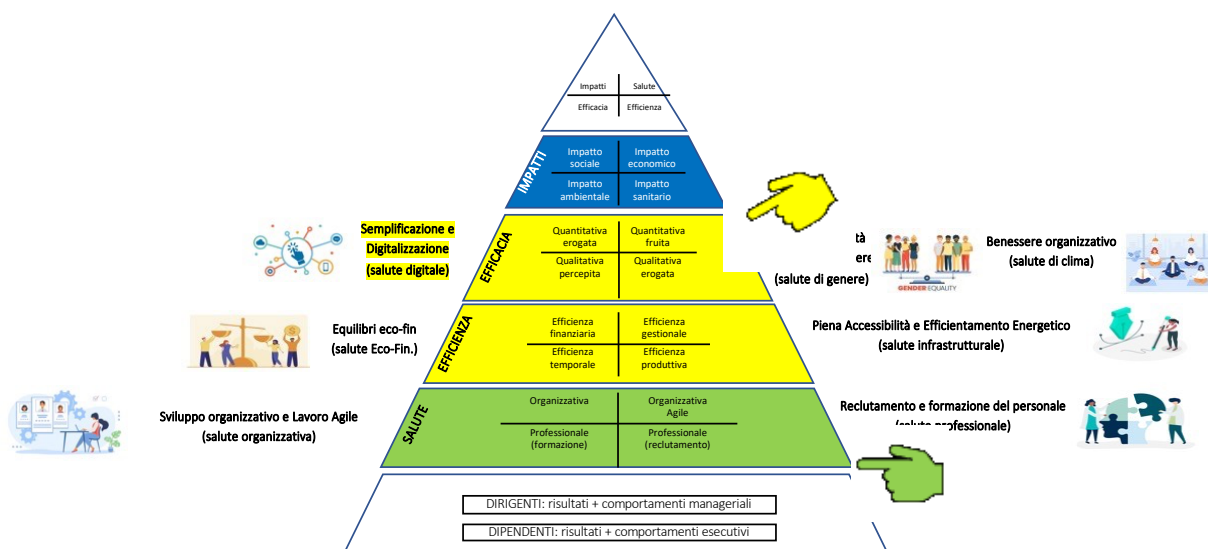
Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale sono elencati nell'ALLEGATO 1 del presente Piano nel quale sono evidenziati:

- la coerenza e la logica a cascata tra obiettivi strategici e obiettivi operativi
- i collegamenti tra performance e anticorruzione-trasparenza
- i collegamenti tra performance e semplificazione-digitalizzazione
- i collegamenti tra performance e bilancio

Figura 12 - la salute delle risorse – semplificazione e digitalizzazione

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita
migliorando la salute delle sue risorse



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

Poiché il Piano strategico 2023/25 prevede obiettivi di carattere generale basati sul leitmotiv della semplificazione e della digitalizzazione, è emersa la necessità di declinare un piano più dettagliato, affiancandolo con una metodologia di lavoro e un percorso operativo diretto a definire le regole, le procedure e gli strumenti per la creazione di un archivio digitale.

Il Piano di semplificazione e di digitalizzazione ha lo scopo di individuare l’Agenda digitale dell’Università degli Studi di Ferrara per il triennio 2023/25 in continuità con i precedenti piani di semplificazione e digitalizzazione portati avanti dall’Università di Ferrara già dal 2019.

Questa sezione contiene i progetti più rilevanti e strategici di trasformazione digitale, finalizzati alla produzione di servizi digitali e alla creazione di un archivio digitale.

LE PAROLE CHIAVE DEL CAD E IL PIANO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

I servizi digitali

Chiunque ha il diritto di accedere, tramite la propria identità digitale, a servizi on line semplici e integrati nonché di usare le tecnologie digitali nei rapporti con le pubbliche amministrazioni, anche ai fini dell'esercizio dei diritti di accesso e di partecipazione ai procedimenti amministrativi.

L'archivio digitale

L'archivio è il complesso dei documenti prodotti o comunque acquisiti dall'Università durante lo svolgimento della propria attività. I documenti che compongono l'archivio sono collegati tra loro da un nesso logico e necessario, detto vincolo archivistico.

Organizzazione dell'attività

Le pubbliche amministrazioni, nell'organizzare autonomamente la propria attività utilizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la realizzazione degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza, semplificazione e partecipazione nel rispetto dei principi di uguaglianza e di non discriminazione, nonché per l'effettivo riconoscimento dei diritti dei cittadini e delle imprese previsti nel CAD, in conformità agli obiettivi indicati nel Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione.

Digitalizzazione

La riorganizzazione strutturale e gestionale delle pubbliche amministrazioni deve avvenire nell'ambito di una coordinata strategia che garantisca il coerente sviluppo del processo di digitalizzazione.

Pertanto il Piano di semplificazione e di digitalizzazione riunisce, in una logica di sistema, i progetti in corso e quelli futuri, promossi dai singoli uffici o assegnati come obiettivi individuali e di struttura.

Semplificazione

Le pubbliche amministrazioni provvedono a razionalizzare e semplificare i procedimenti amministrativi, le attività gestionali, i documenti, la modulistica, le modalità di accesso e di presentazione delle istanze da parte dei cittadini e delle imprese, assicurando che l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione avvenga in conformità alle prescrizioni tecnologiche definite nelle Linee guida, che dovranno essere emanata da AgID.

Il documento informatico

Il documento informatico è un documento elettronico contenente la rappresentazione informatica di atti, fatti o dati giuridicamente rilevanti.

Rappresenta la testimonianza scritta di un fatto di natura giuridica. È prodotto osservando determinate forme, che gli conferiscono pubblica fede e forza di prova.

Le pubbliche amministrazioni formano gli originali dei propri documenti con mezzi informatici secondo le disposizioni del CAD.

Il fascicolo

Le pubbliche amministrazioni gestiscono i procedimenti amministrativi utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per ciascun procedimento amministrativo forniscono gli opportuni servizi di interoperabilità o integrazione.

La pubblica amministrazione titolare del procedimento raccoglie in un fascicolo informatico gli atti, i documenti e i dati del procedimento medesimo da chiunque formati.

La conservazione

Gli obblighi di conservazione e di esibizione dei documenti si intendono soddisfatti a tutti gli effetti di legge a mezzo di documenti informatici, se le relative procedure sono effettuate in modo tale da garantire la conformità ai documenti originali.

LE FINALITÀ

Il piano persegue la finalità di creazione di valore pubblico attraverso progetti volti a:

- sviluppare gradualmente il processo di trasformazione digitale dell'Ateneo, perseguendo gli obiettivi del CAD e del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione;
- fornire agli utenti esterni ed interni servizi on line semplici e integrati;
- produrre, gestire e conservare documenti informatici, tramite adeguati servizi di gestione e conservazione informatica dei documenti, nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa vigente;
- ridurre la gestione ibrida dei documenti e di conseguenza ridurre l'archivio ibrido, basato sulla compresenza di documenti analogici e digitali.

La situazione al 31/12/2022

Il piano di semplificazione e digitalizzazione redatto nel 2022 consta di 26 progetti.

Per 15 di questi era prevista la conclusione entro il 2022, e sono stati effettivamente portati a termine o in via di ultimazione.

I restanti 11 per cui era prevista la conclusione nel 2023 o nel 2024 sono attualmente in corso e verranno riportati nel nuovo piano di semplificazione e digitalizzazione.

Figura 13 - - la salute delle risorse – accessibilità

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita
migliorando la salute delle sue risorse



ACCESSIBILITA' FISICA

Per le strutture di Ateneo, essendo edifici pubblici, sussiste un obbligo normativo e di carattere sociale per garantire l'accessibilità alle persone con disabilità permanente o temporanea.

Tutti gli edifici pubblici devono essere privi di barriere architettoniche e dotate di mezzi e percorsi attrezzati che facilitino l'accesso ad ogni ambiente della struttura.

Il concetto di persona con disabilità è molto ampio e comprende chiunque, in maniera permanente o temporanea, si trovi ad avere delle difficoltà nei movimenti (cardiopatici, donne in gravidanza, persone con passeggino, individui convalescenti o con un'ingessatura agli arti, obesi, anziani, bambini, ecc.) o nelle percezioni sensoriali (ciechi e ipovedenti, sordi e ipoacusici), nonché, le persone con difficoltà cognitive o psicologiche.

Con la "Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute" (ICF), elaborata nel 2001 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, il concetto di disabilità è stato esteso dal modello medico a quello bio-psico-sociale, richiamando l'attenzione sulle possibilità di partecipazione delle persone, negate o

favorite dalle condizioni ambientali (in particolare i termini menomazione, disabilità ed handicap presenti nelle precedenti classificazioni sono stati sostituiti con quelli di funzione, attività e partecipazione).

L'attenzione viene così spostata dalla disabilità della persona all'ambiente, che può presentare delle barriere, creando così l'eventuale handicap, o, viceversa, dei facilitatori ambientali che annullano le limitazioni e favoriscono la piena partecipazione sociale.

Anche il termine "barriera architettonica" viene spesso frainteso e interpretato nel senso limitativo e semplicistico dell'ostacolo fisico. Se questo era effettivamente il suo significato nei primi riferimenti normativi, con l'emanazione della legge 13/89 e del suo regolamento di attuazione D.M. 236/89, il significato del termine è stato notevolmente ampliato giungendo a definire le "barriere architettoniche" come:

- a. gli ostacoli fisici che sono fonte di disagio per la mobilità di chiunque ed in particolare di coloro che, per qualsiasi causa, hanno una capacità motoria ridotta o impedita in forma permanente o temporanea;
- b. gli ostacoli che limitano o impediscono a chiunque la comoda e sicura utilizzazione di parti, attrezzature o componenti;
- c. la mancanza di accorgimenti e segnalazioni che permettono l'orientamento e la riconoscibilità dei luoghi e delle fonti di pericolo per chiunque e in particolare per i non vedenti, per gli ipovedenti e per i sordi.

Il concetto di barriera architettonica è, quindi, molto più esteso e articolato di quanto può apparire a prima vista e comprende elementi della più svariata natura, che possono essere causa di limitazioni percettive, oltre che fisiche, o particolari conformazioni degli oggetti e dei luoghi che possono risultare fonte di disorientamento, di affaticamento, di disagio o di pericolo. Sono quindi barriere architettoniche non solo i gradini o i passaggi troppo angusti, ma anche i percorsi con pavimentazione sdruciolevole, irregolare o sconnessa, le scale prive di corrimano, le rampe con forte pendenza o troppo lunghe, i luoghi d'attesa privi di sistemi di seduta o di protezione dagli agenti atmosferici se all'aperto, i terminali degli impianti posizionati troppo in alto o troppo in basso, la mancanza di indicazioni che favoriscano l'orientamento o l'individuazione delle fonti di pericolo, ecc.

Molto importante è anche il principio, richiamato più volte nella definizione normativa, che le barriere architettoniche sono un ostacolo per "chiunque", quindi non solo per particolari categorie di persone in condizioni di disabilità, ma per tutti i potenziali fruitori di un bene. Diventa, quindi, fondamentale analizzare le esigenze non solo di eventuali utenti esterni, ma anche di tutti coloro che per i più svariati motivi si trovano a dover utilizzare spazi di Ateneo.

È opportuno evidenziare la differenza tra i diversi livelli qualitativi di fruibilità degli spazi:

nelle disposizioni normative attualmente in vigore sono stati introdotti al riguardo i termini di accessibilità, visitabilità e adattabilità:

- “accessibilità”: possibilità, anche per le persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l’edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezzature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia;
- “visitabilità”: possibilità, anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di accedere agli spazi di relazione e ad almeno un servizio igienico di ogni unità immobiliare. Sono spazi di relazione gli spazi di servizio ed incontro e quelli dei luoghi di lavoro,;
- “adattabilità”: possibilità di modificare nel tempo lo spazio costruito a costi limitati, allo scopo di renderlo completamente ed agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.

Per ciascuno dei tre gradi di fruibilità le normative fissano i criteri di progettazione e le caratteristiche prestazionali che le varie unità ambientali (porte, servizi igienici, ascensori, spazi esterni, ecc.) devono soddisfare.

Le norme e le prescrizioni per il superamento delle barriere architettoniche devono essere applicate costantemente in ogni progetto o attività e devono suscitare nei professionisti lo stesso livello di attenzione delle altre prescrizioni normative. Il salto di scala, di tipo culturale, che va compiuto per ottenere davvero risultati positivi è quello di considerare tali norme non come un “vincolo” penalizzante, ma una “opportunità” positiva, finalizzata ad un beneficio generalizzato. Non quindi rigide norme per le persone con disabilità ma provvedimenti operativi e linee guida per ottenere un ambiente che sia più confortevole e sicuro per “chiunque”.

Gli interventi per il superamento delle barriere architettoniche attuati ed in via di attuazione da parte dell’Ateneo non si limitano agli ostacoli architettonici, ma hanno preso in considerazione anche gli arredi e qualsiasi altro componente o attrezzatura indispensabile per la fruibilità degli ambienti.

Inoltre nei piani di emergenza e nelle prove di evacuazione che periodicamente vengono effettuate sono previste modalità operative, gestionali e individuazioni di spazi calmi per accogliere persone con disabilità. nelle squadre di lotta antincendio e nelle squadre di emergenza è presente personale addestrato per fornire ogni utile assistenza alle persone bisognose.

Quadro delle principali disposizioni normative

“Il rispetto delle numerose leggi vigenti è un obbligo per i tecnici e gli amministratori, non un “optional”.

principali norme/leggi di riferimento:

- Legge 9 gennaio 1989, n.13 – Disposizioni per favorire il superamento e l’eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati
- D.M. 14 giugno 1989, n.236 – Regolamento di attuazione dell’art.1 della legge n.13/1989 Il decreto rappresenta, tutt’ora, il testo normativo di riferimento per la progettazione che contempra il superamento delle barriere architettoniche. Nei vari articoli che lo compongono si parla di criteri

generali di progettazione (per accessibilità, visitabilità e adattabilità); si presentano le specifiche funzionali e dimensionali e le soluzioni tecniche conformi alla progettazione inclusiva.

- D.P.R. 24 luglio 1996, n.503 – Regolamento recante norme per l’eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici Le norme si applicano agli edifici e spazi pubblici di nuova costruzione o a quelli esistenti qualora sottoposti a ristrutturazione, oltre che agli edifici e spazi pubblici sottoposti a qualunque altro tipo di intervento edilizio suscettibile di limitare l’accessibilità e la visitabilità, (almeno per la parte oggetto dell’intervento stesso).
- D.M. 28 marzo 2008, n.114 – Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale

ACCESSIBILITÀ DIGITALE

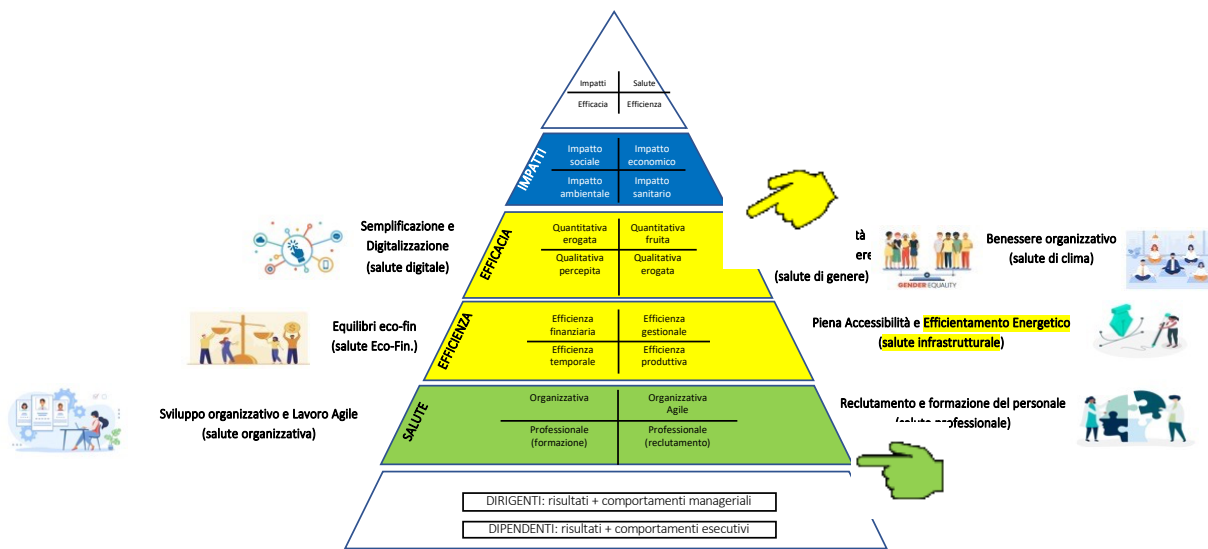
L’Università degli studi di Ferrara si impegna a rendere il proprio sito web accessibile, conformemente al D.lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio.

La DICHIARAZIONE DI ACCESSIBILITÀ - portale Unife, redatta il 04.10.2022, è disponibile al link <https://form.agid.gov.it/view/9a5b8bff-7d39-47b0-a41b-7d580fc0147b/>

Figura 14 - - la salute delle risorse – efficientamento energetico

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita migliorando la salute delle sue risorse



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

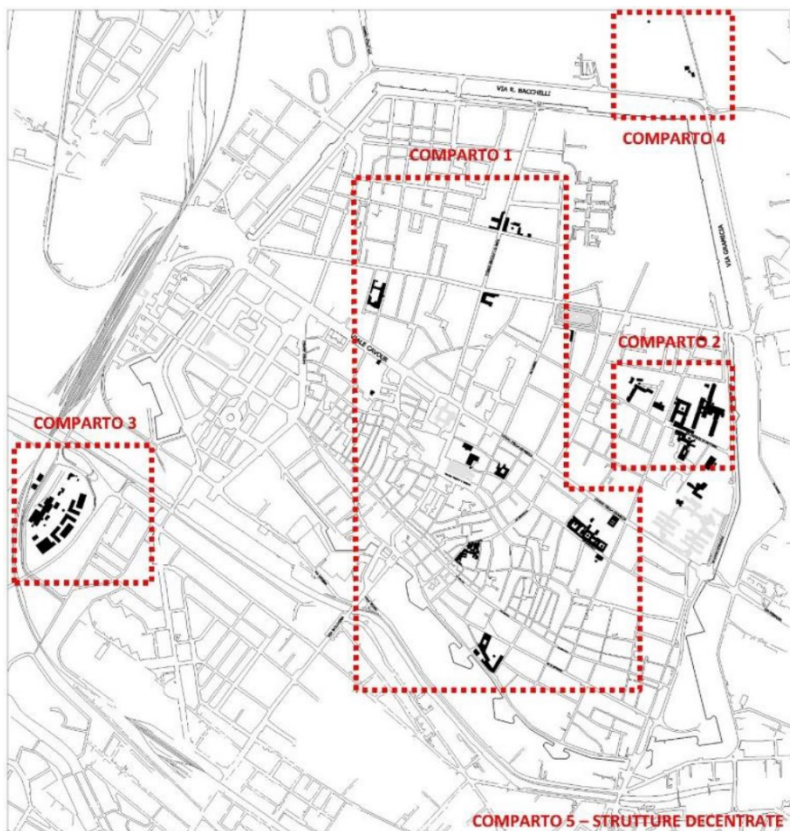
EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

A seguito dell’analisi dei consumi individuati per comparto cittadino sono individuati, nella tabella che segue, i possibili interventi per il contenimento dei consumi e conseguentemente della spesa, per l’approvvigionamento energetico.

Tali interventi si andrebbero ad integrare con le norme nazionali per le fasce di riscaldamento e per la temperatura da tenere all’interno degli edifici e con la sensibilizzazione di tutti gli utenti per un uso responsabile dei locali al fine di evitare inutili sprechi.

Per poter contenere i consumi e la relativa spesa della componente energetica, occorre metter in campo interventi strutturali di isolamento termico e installare sistemi di produzione di energia elettrica, tipo pannelli fotovoltaici, considerando che non tutti gli edifici sono adatti per attuare detti interventi strutturali.

Figura 15 - accorpamento edifici Unife in comparti



Ad esempio tutti gli edifici storici del centro cittadino non hanno la possibilità di installare pannelli fotovoltaici sui tetti, il che limita gli interventi possibili sul comparto 1 e 2, mentre esiste una ampia possibilità di intervento sul comparto 3.

La tabella che segue riassume gli interventi possibili sugli edifici nei vari comparti, tenendo conto che i tre comparti significativi per il contenimento energetico e della spesa, sono il comparto 1, il comparto 2 e il comparto 3.

Tabella 20 - possibili interventi efficientamento energetico

COMPARTO 1 - Centro storico
- QUADRILATERO SAVONAROLA : progettazioni in corso non sono previsti isolamenti termici e pannelli fotovoltaici, possono essere previste sostituzioni di finestre
- TASSONI ARCHITETTURA : sostituzioni di finestre in accordo con soprintendenza
- ERCOLE I D'ESTE/S.LUCIA : sostituzione di finestre
- VIA PARADISO : non è previsto nessun intervento (vendita?)
- VIA ADELARDI-VOLTAPALETTO : sostituzione finestre (solo Voltapaletto) (Via Adelardi siamo in affitto)
- STRUTTURE ISOLATE: sostituzione finestre
COMPARTO 2 - Polo Chimico Biomedico
- MACHIAVELLI/MANFREDINI: possibile prevedere cappotti di coibentazione, pannelli fotovoltaici e sostituzione finestre per Macchiavelli e solo finestre per Manfredini
- NIB/COMPLESSO MORTARA : sostituzione finestre

- EX MACELLO/VIB/CUBO : solo per il cubo coibentazioni, pannelli fotovoltaici e sostituzione finestre
COMPARTO 3 - Polo Scientifico Tecnologico
- CATTEDRALE : sostituzione finestre
- CORPI DIPARTIMENTALI : isolamento a cappotto, sostituzione finestre e pannelli fotovoltaici sui parcheggi
- CORPI LABORATORI : isolamento a cappotto, sostituzione finestre e pannelli fotovoltaici sui parcheggi
- TECNOPOLO
Installazione di pannelli fotovoltaici su pensiline sui parcheggi esterni
COMPARTO 4 - CUS
- PALESTRE E COMPLESSO CUS
- CENTRO STUDI BIOMEDICI E FORESTERIA : sostituzione finestre ed isolamento a cappotto
COMPARTO 5 - Strutture decentrate
- CONA : in costruzione le nuove aule
- ISTITUTO NAVARRA
- CENTO – CENTEC
- GIURISPRUDENZA ROVIGO

Le indicazioni date sono generiche ed occorre per ogni struttura predisporre un progetto per identificare la migliore soluzione che non impatti con le attività esistenti.

Una attività costosa ma di sicuro risparmio energetico è la sostituzione di tutta l'illuminazione di Ateneo con illuminazione a LED a basso consumo, solo questa soluzione potrebbe portare ad un risparmio di energia elettrica fra il 30% ed il 40%.

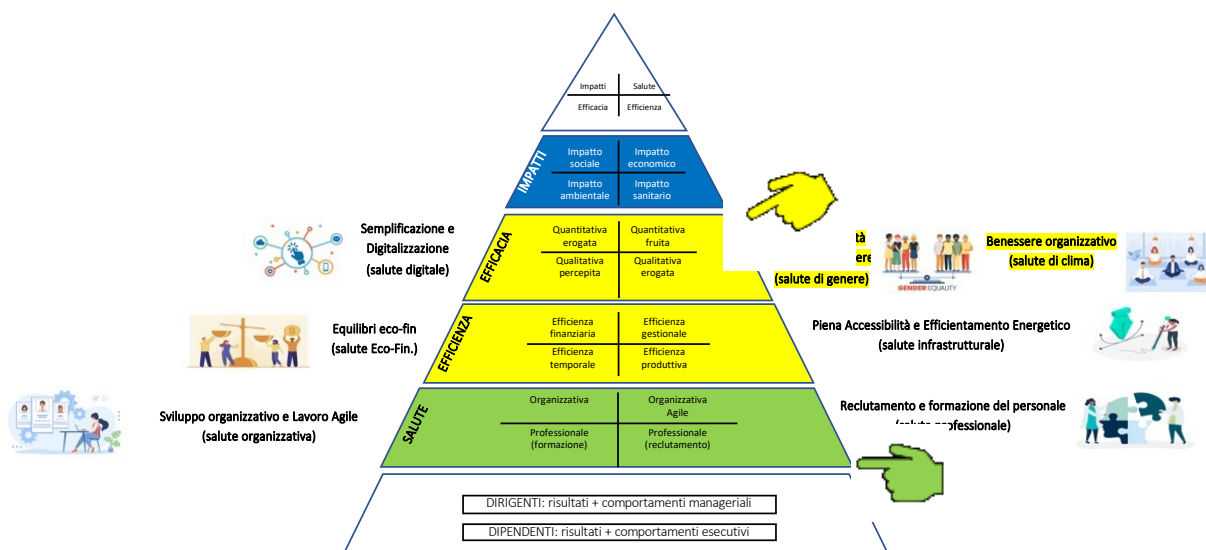
Altro intervento che prevede un risparmio energetico è l'installazione di sistemi di regolazione sugli impianti termici, per poter regolare la temperatura in base alle temperature esterne e alle condizioni ottimali interne. Di particolare interesse è l'installazione di pannelli fotovoltaici con impianto e strutture portanti con un costo di circa 400 €/mq; tale costo si raddoppia se il pannello viene installato su pensiline da parcheggi.

Un metro quadrato di pannelli fotovoltaici produce una potenza di picco di circa 200 W e una produzione annua di 220 kWh che, se posti in autoconsumo, producono un risparmio di energia elettrica di circa 90 €/anno a prezzi attuali della energia elettrica. Quindi un impianto fotovoltaico si ripaga in circa 5 anni e in circa 10 anni se installato su pensiline da parcheggio.

Figura 16 - - la salute delle risorse – pari opportunità - equilibrio di genere - benessere organizzativo

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita migliorando la salute delle sue risorse



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

Il Piano delle Azioni Positive traccia le azioni chiave per porre fine alle discriminazioni e alla violenza di genere, per garantire pari partecipazione e opportunità nel mercato lavorativo e il raggiungimento dell’equilibrio di genere nel processo decisionale e politico.

L’individuazione degli obiettivi e delle azioni da sviluppare nel triennio 2023/25 tiene conto, in un’ottica di genere e di bisogni esplicitati, dell’attuale struttura organizzativa dell’Ateneo, dei processi di riorganizzazione degli ultimi anni, della composizione del personale dipendente e della comunità studentesca, dedotti dai documenti programmatori e di rendicontazione dell’Università degli Studi di Ferrara.

Per rispondere a questa necessità è stato costituito il Gruppo di Lavoro (GdL-GEP) che ha operato mettendo a frutto le conoscenze sviluppate attraverso la sinergia tra le diverse componenti. Dal lavoro svolto derivano le seguenti linee generali d’intervento che rispettano le cinque aree minime indicate dalla Commissione europea:

1. Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell’organizzazione
2. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
3. Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti

5. Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali

La prima area *Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione* mira a implementare le politiche necessarie per garantire un'organizzazione aperta e un ambiente di lavoro e di studio inclusivo e in equilibrio con la vita privata utilizzando pratiche come la flessibilità degli orari di lavoro o il sostegno alla genitorialità e della cura.

La seconda area *Equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale* persegue l'aumento del numero di donne in posizioni di leadership e decisionali promuovendo la modifica di regolamenti, l'attuazione di misure a supporto del bilanciamento nei principali organi e strutture e la parità di genere nell'organizzazione e lo svolgimento di eventi scientifici.

La terza area *Parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera* punta a una revisione delle procedure di selezione e concorsuali e nella formazione di gruppi di lavoro con la correzione di eventuali pregiudizi al fine di garantire che le donne e gli uomini ottengano pari opportunità di sviluppo e avanzamento di carriera.

La quarta area *Integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca e dell'insegnamenti* individua le misure dirette a fare in modo che la dimensione di genere sia presa in considerazione nella ricerca e nell'insegnamento.

La quinta area *Misure contro la violenza di genere, comprese le molestie sessuali* promuove comportamenti che siano sempre rispettosi della dignità delle persone, indicando come si possono segnalare casi di violenza di genere, come si procede per sanzionarli, quali informazioni e quale supporto fornire alle vittime e come l'intera organizzazione può essere mobilitata per stabilire una cultura di tolleranza zero verso molestie e violenze sessuali.

Nel corso del 2022 sono state realizzate le seguenti azioni volte a perseguire l'obiettivo di porre fine alle discriminazioni e alla violenza di genere per garantire pari partecipazione e opportunità nel mercato lavorativo e il raggiungimento dell'equilibrio di genere nel processo decisionale e politico

Tabella 21 - azioni positive

AREA 1 - Equilibrio vita privata, lavoro, studio e cultura dell'organizzazione		
OBIETTIVO 1: AGEVOLARE L'EQUILIBRIO TRA VITA PRIVATA, LAVORO E STUDIO		
AZIONE 1	Consolidamento della modalità di lavoro agile (es. telelavoro, smart working, part time, flessibilità oraria, ferie solidali)	RIMODULATA
AZIONE 2	Implementazione di una strategia di ascolto organizzativo interno (Spazio inclusione – Nucleo di ascolto)	REALIZZATA ANNO 2022 https://www.unife.it/it/ed/punti-di-ascolto
OBIETTIVO 2: SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ E/O ATTIVITÀ DI CURA		

AZIONE 1	Manutenzione e monitoraggio dell'utilizzo dei Baby Pit Stop (punti accoglienti, protetti e riservati non solo per chi studia e lavora in Unife ma anche per persone esterne, nei quali è possibile prendersi cura dei propri bambini e bambine) presenti in Ateneo	REALIZZATA ANNO 2022 https://www.unife.it/it/ed/azioni/welfare/baby-pit-stop
AZIONE 2	Stipulazioni di convenzioni con asili nido, scuole d'infanzia, campi estivi e società sportive per servizi di supporto alla genitorialità durante i periodi di chiusura scolastica.	RIMODULATA
OBIETTIVO 3: INCREMENTO WELFARE NELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA		
AZIONE 3	Studio di fattibilità e predisposizione di un piano di welfare d'Ateneo	RIMODULATA
AREA 2 – Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali		
OBIETTIVO 1: VALORIZZAZIONE DEL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE POSIZIONI APICALI		
AZIONE 1	Percorsi formativi rivolti a soggetti dirigenziali e personale con posizione organizzativa per promuovere il <i>diversity management</i> (valorizzare la diversità: genere, età, disabilità ecc.)	REALIZZATA ANNO 2022
AZIONE 2	Organizzazione di eventi tematici rivolti alle persone con responsabilità organizzativa/gestionale per la diffusione dell'utilizzo del Bilancio di genere	CONFERMATA ANNO 2023
OBIETTIVO 2: MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DECISIONALI INTERNI VOLTO A UNA MAGGIORE EQUITÀ DI GENERE		
AZIONE 1	Analisi delle eventuali modifiche alla normativa interna di Ateneo a favore dell'equità di genere nella composizione di organi/strutture	REALIZZATA ANNO 2022
OBIETTIVO 3: ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE, DELLE DINAMICHE E DEI TREND DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA		
AZIONE 1	Rendicontazione annuale dei dati di genere tramite la redazione del Bilancio di Genere	REALIZZATA
AREA 3 – Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera		
OBIETTIVO 1: PROMOZIONE DI MISURE ATTE A SUPPORTARE L'EQUILIBRIO DI GENERE NEL RECLUTAMENTO		
AZIONE 1	Raccolta sistematica di dati quantitativi disaggregati in base al genere sulle procedure concorsuali del Personale Docente e Ricercatore, di Dottorande/i Assegniste/i, Specializzande/i, PTA nell'ambito del BdG	CONFERMATA ANNO 2023
AZIONE 2	Realizzazione di una base dati informativa, e conseguente inclusione all'interno del sistema di data warehouse di Ateneo, per la produzione di analisi sulla partecipazione e sugli esiti delle procedure concorsuali e di selezione.	CONFERMATA ANNO 2023
OBIETTIVO 2: MIGLIORAMENTO DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLA PROGRESSIONE DI CARRIERA		
AZIONE 1	Formazione per il personale in posizione di leadership	RIMODULATA
AZIONE 2	Elaborazione e implementazione del progetto "Di pari passo" per favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro o degli studenti e studentesse non frequentanti per lunghi periodi (per maternità, congedi parentali, malattie, ecc.)	RIMODULATA
AZIONE 3	Introduzione in ogni Dipartimento dell'Ateneo di una persona delegata del Direttore/Direttrice alla parità di genere	CONCLUSA pubblicato elenco: https://www.unife.it/it/ed/organi-e-cooperazione
AZIONE 4	Promozione dell'equilibrio di genere delle commissioni di valutazione per il reclutamento del personale docente	CONCLUSA ANNO 2022
AREA 4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti		
OBIETTIVO 1: FAVORIRE L'INTEGRAZIONE NEI CONTENUTI DELLA DIDATTICA		
AZIONE 1	Analisi presenza di contenuti sul genere negli insegnamenti dell'offerta formativa di Unife	RIMODULATA
AZIONE 2	Inserimento nell'offerta formativa di Unife di corsi di studi di genere o potenziamento dei corsi di studi di genere già esistenti	RIMODULATA
AZIONE 3	Organizzazione di eventi STEM dedicati a ragazze delle scuole secondarie di I e II grado	RIMODULATA
OBIETTIVO 2: RAFFORZARE E VALORIZZARE IL LAVORO DELLE RICERCATRICI A TUTTI I LIVELLI		

AZIONE 1	Elaborazione del bando per l'erogazione di un premio annuale per la migliore tesi che includa una dimensione di genere a livello di Ateneo	CONFERMATA ANNO 2023-24
AZIONE 2	Istituzione di un gruppo di lavoro, in seno al Consiglio per la Ricerca e la terza missione, volto ad individuare azioni positive per incentivare la partecipazione femminile ai bandi di ricerca locali/nazionali/ europei	REALIZZATA ANNO 2022
AZIONE 3	Realizzazione di uno o più momenti di sensibilizzazione sulla prospettiva di genere nella ricerca e nella didattica, con particolare riferimento alle STEM	REALIZZATA
Area 5 - Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali		
OBIETTIVO 1: COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE ALLE TEMATICHE DI GENERE		
AZIONE 1	Consolidamento di servizi offerti dal Coordinamento politiche di inclusione per il supporto amministrativo e organizzativo e di comunicazione, divulgazione e promozione delle tematiche di genere all'interno e all'esterno dell'Ateneo	RIMODULATA
AZIONE 2	Organizzazione di eventi tematici a favore del personale per la diffusione dell'utilizzo delle linee guida sul linguaggio inclusivo/documenti accessibili	RIMODULATA
AZIONE 3	Creazione di un modulo formativo sulle tematiche di genere in modalità e-learning sulla piattaforma Unifesicura	REALIZZATA ANNO 2022 https://unifesicura.unife.it/ RIMODULATA
AZIONE 4	Revisione della modulistica utilizzata in Ateneo con attenzione alla declinazione in base al genere	RIMODULATA
AZIONE 5	Aggiornamento del sito web Unife Inclusiva, newsletter e comunicazione social, realizzazione prodotti informativi/promozionali multimediali tra cui presentazioni, video e tutorial	RIMODULATA
OBIETTIVO 2: PREVENIRE, INDIVIDUARE E GESTIRE COMPORTAMENTI DISCRIMINATORI E CASI DI MOLESTIE SESSUALI NELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA		
AZIONE 1	Adeguamento del codice di comportamento unificato sul piano della dimensione di genere	RIMODULATA
AZIONE 2	Elaborazione di una procedura di segnalazione di comportamenti discriminatori e di molestie sessuali	RIMODULATA
AZIONI 3	Divulgazione, all'inizio di ogni anno accademico, di tutti gli strumenti (misure, organi, codice etico dell'Ateneo), predisposti per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione, molestia violenza all'interno dell'Ateneo) tramite video promozionale	CONFERMATA PER ANNO 2023
AZIONE 4	Realizzazione di uno sportello di ascolto per contrastare mobbing/molestie all'interno dello Spazio inclusione gestito da Consigliera/e di fiducia	REALIZZATA

PARTE FUNZIONALE

Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico, quali leve per la creazione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la “Piramide del Valore Pubblico” (Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022) che evidenzia come programmare gli obiettivi di performance in modo direttamente funzionale a favorire la realizzazione di ogni specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa SottoSezione.

Ricordando che la misurazione del Valore Pubblico si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero degli effetti dell’effetto di ogni strategia attuativa degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, si precisa che misurare la performance significa misurare la causa dell’effetto della suddetta strategia o, in altri termini, la leva su cui agire per creare più Valore Pubblico. Il miglioramento degli impatti, da pianificare nella SottoSezione Valore Pubblico del PIAO, è funzione del miglioramento dei livelli di performance organizzativa, da programmare nella SottoSezione Performance del PIAO:

- efficacia nelle sue varie dimensioni;
- efficienza nelle sue varie dimensioni.

Il miglioramento dei livelli di performance organizzativa, da programmare nella SottoSezione Performance del PIAO, è funzione del miglioramento dei livelli di performance individuale, da programmare anche con strumenti extra PIAO:



- dei dirigenti e degli EP, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti manageriali);
- dei dipendenti, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti esecutivi).


Figura 17 - la leva del Performance Management








I 172 obiettivi operativi di performance, funzionali a realizzare operativamente i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzati nella seguente tabella ed esplicitati analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.2 PERFORMANCE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.



Tabella 22 - sintesi obiettivi operativi di performance funzionali alla creazione di VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<p>Reclutamento dei docenti necessari</p> <p>Mappatura processi Ufficio personale docente</p> <p>Aggiornamento del Regolamento dei Centri di Ateneo, Corso di formazione Personale dipartimenti sui procedimenti elettorali</p> <p>Definizione di un piano della formazione trasversale per i tecnici dei dipartimenti</p> <p>Ridefinizione delle competenze specialistiche e trasversali del profilo del MD</p> <p>Ridefinizione delle competenze specialistiche e trasversali Supporto MD,</p> <p>Regolamenti relativi a: Collegio dei revisori , Consiglio degli Studenti e CPTA</p> <p>Registrazioni contabili budget investimenti</p> <p>Promuovere lo sviluppo professionale personale coinvolto in attività che hanno riflessi contabili.</p> <p>sviluppare e formare su nuovi temi</p> <p>Si tratta di un obiettivo pluriennale che dovrà diventare continuativo a seconda delle esigenze formative che emergeranno "</p> <p>Revisione dei processi di pagamento</p> <p>Predisposizione di una guida fiscale e previdenziale</p> <p>Predisposizione degli elenchi dei pensionandi</p> <p>Misurazione del tempo delle procedure di affidamento diretto</p> <p>Revisione del processo interno del conto giudiziale</p> <p>Definizione di linee guida progetti PNRR</p> <p>Piattaforma dei Crediti Commerciali e quello nella procedura di gestione</p> <p>Impatto sul fabbisogno dei flussi di cassa dell'Ateneo</p> <p>Predisposizione vademecum passaggio di consegne tra personale interno ed esterno</p> <p>Proposte di miglioramento del servizio di portineria interno</p> <p>Correzione della sotto-categoria errata dei beni dell'inventario di Ateneo</p> <p>Revisione regolamento permessi studio 150 ore</p> <p>Implementazione pagine web dedicate alle presenze ed alla carriera del PTA</p> <p>Ricognizione documentazione attestante la sussistenza dei crediti 2016-2022</p> <p>Formazione a tutto il PTA sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</p> <p>Calendarizzare sedute contrattazione</p>
VP2	GOVERNANCE		<p>Regole trasparenti incarichi al PTA e costituzione dei gruppi di lavoro</p> <p>Creazione di un database che monitori gli accordi di Unife enti del territorio</p> <p>Coordinamento Integration team di Unife nell'ottica del Valore Pubblico</p> <p>Integrazione all'interno del cruscotto degli indicatori di personale docente con gli indicatori di AVA3</p>

VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<p>Revisione del regolamento "150 ore" Ricognizione e verifica necessità distributori automatici Rilevazione e monitoraggio dei debiti verso lo studente per rimborsi Monitoraggio da parte dei Docenti dei supporti richiesti dagli studenti Corsi di formazione e orientamento erogati a studenti di IV superiore Partecipazione agli eventi di orientamento del servizio di tutorato didattico Rafforzamento delle attività di tutorato didattico, anche attraverso i social network Avvio procedure selezione per reclutamento CEL a tempo determinato Questionario di valutazione del servizio dell'ufficio Esami di Stato Avvisi di pubblicazione graduatoria immatricolazione tramite app IO Percorso guidato nell'ambito del servizio SOS per facilitare allo studente Avvisi di pagamento mediante app IO Integrazione con il servizio Check IBAN di PagoPA per la verifica preventiva degli IBAN Sperimentazione di esami con utilizzo di tablet di Ateneo Riorganizzazione della piattaforma Moodle Procedure e dei profili per la prenotazione delle lezioni dei Corsi di Studio Policy di Ateneo per la gestione delle aule e dei laboratori didattici Predisposizione sito web dell'Ufficio Tirocini Sanitari Rendicontazione di utilizzo dei tutor didattici nei CdS delle professioni sanitarie Anticipare predisposizione dell'offerta formativa post-lauream Consolidamento comunicazione esterna UMS Policy di supporto all'offerta formativa postlauream Progettazione e realizzazione di un insegnamento relativo all'orientamento in uscita Progettazione e realizzazione pagine web riferite all'orientamento in uscita</p>
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<p>Monitoraggio flusso di informazioni tra Dipartimenti e Ufficio Ricerca Nazionale Monitoraggio periodico sui tre Dipartimenti di Eccellenza Realizzazione dei task relativamente al progetto Open Access in partenza Rilevazione delle strumentazioni di interesse trasversale e interdisciplinare Creazione di uno spazio web partecipazione dell'Ateneo ai diversi Network tematici Linee guida per gestire il flusso di informazioni tra Dipartimenti e Task Force nei progetti PNRR Garantire rispetto scadenze mensili di monitoraggio dei 3 progetti PNRR Analisi del livello di soddisfazione dei percorsi Incremento dei servizi di supporto alla residenzialità a favore dei dottorandi Incremento competenze di base per la mobilità all'estero dei dottorandi Attivazione strumenti di riconoscimento ufficiale dei percorsi formativi per i dottorandi Attivazione procedura informatizzata per deposito e valutazione tesi dottorali Incremento competenze acquisite dai dottori di ricerca attraverso periodi di mobilità</p>
VP5	TERZA MISSIONE		<p>Strutturazione campagna promozionale del crowdfunding Strutturazione campagna promozionale dei progetti Accordi con Istituti scolastici percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento Presentazione brevetti a fiere settoriali per promozione Incontri di sensibilizzazione al Public Engagement Accordi con enti e organizzazioni per specifici progetti Iniziative di sensibilizzazione dipartimentali Organizzazione evento finalizzato al trattamento fiscale degli investimenti delle imprese in ricerca Iniziative promozionali a favore degli studenti Completamento dei restauri della quadreria di Palazzo Renata di Francia Ricognizione preliminare dei beni delle collezioni Cifis e Tumiate Istruttoria, predisposizione, verifica e standardizzazione dei template delle strutture del SMA Acquisizione /integrazione nell'Erbario di Unife di almeno 100 (cento) tavole</p>

VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<p>incrementare il numero di personale docente universitario in convenzione</p> <p>attivazione di nuove scuole di specializzazione sanitarie</p> <p>digitalizzazione dei libretto-diario degli specializzandi</p>
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<p>Regolamento per la manutenzione del patrimonio architettonico dell'Ateneo</p> <p>Affidamento progettazione del comparto di Via Savonarola</p> <p>Avviare i lavori secondo le previsioni dei bandi di cofinanziamento</p> <p>Regolamento elenco liberi professionisti e dip. pubblici a far parte del Collegio Consultivo Tecnico</p> <p>Riorganizzazione e riqualificazione laboratori di ricerca piano quarto dei Vecchi Istituti Biologici</p> <p>Pianificazione verifica vulnerabilità sismica degli edifici</p> <p>Istruzioni operative centrali di rivelazione incendi di alcune strutture di Ateneo</p> <p>Implementazione di un sistema di controllo accessi Polo Chimico Biomedico</p> <p>Pianificazione degli interventi finalizzati al rispetto del DM 25 agosto 2022</p> <p>Rinnovare e/o predisporre nuovo contratto di comodato con la Fondazione Cassa di Risparmio di Cento per l'uso gratuito del piano secondo dell'edificio denominato "Liceo Cevolani"</p> <p>Supporto legale in merito alle problematiche riguardanti la linea del Decreto Ministeriale n. 1432 del 23/12/2022 - Finanziamento edilizia area S. Rocco e Machiavelli</p> <p>Consegna del progetto esecutivo del quadrilatero di Savonarola</p> <p>Adempimenti per la prevenzione incendi previsti D.M. 25/08/22</p> <p>Adeguamento di tutti i piani di emergenza alla nuova normativa vigente</p> <p>Formazione materia di SSL per i corsi di laurea per la quale è prevista</p> <p>Manutenzione delle apparecchiature e raccolta delle schede di sicurezza dei prodotti utilizzati</p> <p>Inserimento locali di lavoro non mappati sul software SOSIA</p> <p>Applicazione cartellonistica per le istruzioni di utilizzo dei pannelli delle centraline antincendio</p>
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<p>Offerta formativa e servizi di accoglienza d'ateneo a favore di studenti con titolo estero</p> <p>Regolamento Mobilità internazionale e acquisizione da parte di UniFe della ECHE per il settennio 2021/2027</p> <p>Bando per l'assegnazione di contributi Erasmus+ per soggiorni di studio/lavoro presso Atenei stranieri</p> <p>Attività di informazione sui benefici fiscali relativi al cd. "rientro ricercatori" nei dipartimenti</p>
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<p>Organizzare e monitorare momenti di formazione specifici dedicati all'AQ</p> <p>Catalogo delle attività formative relativo all'AQ e all'aggiornamento didattico dei docenti</p> <p>Stesura di linee guida per l'individuazione e la gestione dei docenti di riferimento</p> <p>Documento che illustra struttura e funzionamento dell'intero sistema di AQ in linea con il modello AVA 3</p>

<p>VP10</p>	<p>SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE</p>		<p>Sistema di ticketing gestione richieste pervenute all'Ufficio formazione e politiche del personale Estendere il Processo Acquisti Cineca ai Dipartimenti, Analisi compatibilità Timesheet Cineca per i progetti di ricerca Internazionali e Nazionali Magazzino adeguato a soddisfare richieste di postazioni entro 15 gg lavorativi dalla data di richiesta Mantenere aggiornata la banca dati degli acquisti della RSI Modelli di delibera per Consiglio/Giunta su argomenti relativi alla didattica dei sei Dipartimenti afferenti alla Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione Mappatura di livello "micro" dei processi della Ripartizione semplificazione Sistema digitale rilevazione e registrazione presenze alle attività formative del TFA sostegno VIII ciclo Creazione e gestione dei fascicoli elettronici in Titulus dei concorsi di selezione dei vari cicli di Tfa Sostegno Nuovo contratto di assistenza tecnica piattaforma Plone Messa in sicurezza accesso al Portale dei sistemi di rete interni a Unife Conservazione nel fascicolo digitale dello studente dei documenti già digitalizzati per la conservazione Formazione specifica su fascicolazione per uffici con situazioni problematiche Eliminazione duplicati e correzione permessi anagrafiche interne Titulus Strumenti di accesso archivistico per gli studiosi Revisione modulistica cartacea o online di Ripartizione Tirocini Revisione modulistica applicazione regolamento premiale regolamento c/terzi, Revisione e adeguamento del portale intranet Gestione Contratti Rimozione risultati prove e verbali di concorso se scaduti i termini per eventuali ricorsi Ricognizione sentenze che dispongono la condanna alle spese di Unife Cruscotto di monitoraggio degli indicatori della ricerca Aggiornamento infrastruttura per aumento banda backbone a 10 GB Progetto e ristrutturazione del data center della RSI Predisposizione software mappatura e programmazione aggiornamenti strutture di Ateneo Mappatura dotazione tecnica strutture non PIT Mappatura dotazione tecnica strutture PIT</p>
<p>VP11</p>	<p>SOSTENIBILITÀ</p>		<p>Analisi forniture TLR degli immobili dell'Ateneo finalizzate all'efficientamento/risparmio Procedure ad evidenza pubblica con adeguate caratteristiche finalizzate agli acquisti "verdi"</p>
<p>VP12</p>	<p>DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE</p>		<p>Supporto alla Prorettrice e Presidente CUG per il rafforzamento dei CUG Regolamento per l'ammissione e la gestione degli studenti privati della libertà Rilevazione statistica equilibrio di genere composizione commissioni degli esami di stato Cruscotto direzionale Ateneo Affidamento del servizio di ascolto psicologico</p>
<p>VP13</p>	<p>PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI</p>		<p>Ricerca di mercato acquisto e installazione per la conservazione delle collezioni antiche di pregio biblioteche del Polo Biomedico e Matematico Ricerca di mercato acquisto e installazione per la conservazione delle collezioni antiche di pregio biblioteche del Polo delle Scienze della Società e dell'Uomo Ricerca di mercato acquisto e installazione per la conservazione delle collezioni antiche di pregio biblioteche del Polo Scientifico-tecnologico e di Architettura Risorse bibliografiche elettroniche richieste dai docenti aggiornamento della piattaforma online Configurazione software Ebsco Folio ERM sistema per la gestione delle risorse bibliografiche elettroniche Incrementare ore di servizio prestate all'utenza Nuovi contenuti nel corso online "Risorse e servizi delle biblioteche Unife" Deposito di prodotti della ricerca Unife in archivi aperti che garantiscano e promuovano la disponibilità pubblica dei dati citazionali della letteratura scientifica. Formare il personale alla conoscenza degli strumenti per il deposito di prodotti della ricerca Unife in archivi aperti.</p>

VP14	COMUNICAZIONE		<p>Redazione e diffusione in Ateneo del Piano di comunicazione</p> <p>Predisposizione di bozza di linee guida per l'organizzazione e valorizzazione di eventi</p> <p>Contributo dell'Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione alle sezioni relative a gestione del programma degli eventi e degli ospiti</p> <p>Linee guida per la richiesta di intitolazione di aule/spazi all'interno dell'Università di Ferrara</p> <p>Realizzazione di linee guide per eventi, di facile consultazione e utilizzo</p>
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		<p>Scheda di valutazione candidati ammissione anni successivi del corso di laurea in Medicina e Chirurgia</p> <p>Nuovo metodo per la valutazione del rischio corruttivo</p> <p>Applicazione metodo per la valutazione del rischio corruttivo</p> <p>Albo segretari commissioni selezioni/concorsi del personale tecnico-amministrativo</p> <p>Revisione modulistica online relativa all'accesso documentale</p> <p>Linee operative estrazione nominativi da sottoporre al controllo del Servizio Ispettivo</p> <p>Predisposizione informativa annuale alle società partecipate</p> <p>Adozione "Codice etico e di comportamento", che unifichi i vigenti Codice etico e Codice di comportamento</p>



La SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza (e relativi indicatori di gestione del rischio) direttamente funzionali a proteggere i 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

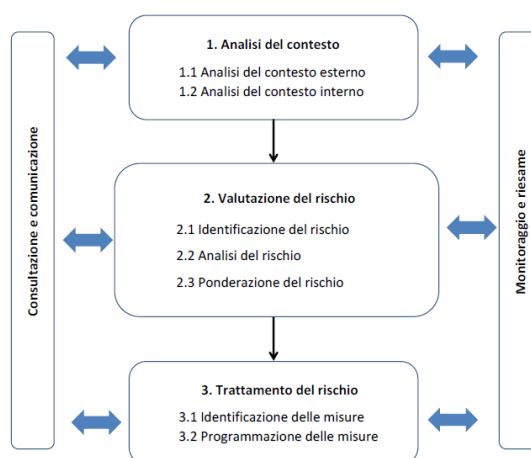
PARTE GENERALE

INTRODUZIONE

Il processo di gestione del rischio corruttivo si sviluppa seguendo una logica sequenziale e ciclica, tesa a favorirne il miglioramento continuo. Il [Piano Nazionale Anticorruzione 2019](#) dedica a tale processo l'Allegato 1 "[Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi](#)", divenuto il principale documento di riferimento per la predisposizione dei piani di prevenzione della corruzione per la parte relativa alla gestione del rischio.

Le fasi principali del sistema di gestione del rischio sono illustrate nella figura che segue:

Figura 18 - fasi sistema di gestione del rischio



Considerato che le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del **valore pubblico**, *“le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e **protezione mediante la riduzione del rischio** di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.”*³ *“In quest’ottica **la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per***

³ [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#), pag. 22

la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un'amministrazione o ente".⁴

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione

Il [Piano Strategico 2023-2025](#) dell'Università di Ferrara individua fra i propri obiettivi la "Messa a punto e applicazione di un nuovo approccio per la valutazione del rischio, in linea con le indicazioni del piano nazionale anticorruzione". Il valore pubblico che si intende raggiungere con questo obiettivo è quello, *in primis*, della prevenzione della corruzione, oltretutto di una sempre maggiore trasparenza.

Soggetti coinvolti nel sistema della prevenzione della corruzione

In linea con quanto stabilito dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, si indicano di seguito, i principali soggetti dell'Università degli Studi di Ferrara coinvolti nelle attività di prevenzione della corruzione.

Tabella 23 - principali soggetti Unife coinvolti nell'attività di prevenzione della corruzione

<p>Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)</p> <p>♦ Dott. Marco Pisano (Direttore Generale)</p>	<p>Individuato dall'organo di indirizzo, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il RPCT è il soggetto titolare, in via esclusiva, della predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione nonché della verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione.</p> <p>Nel definire i rapporti tra il RPCT ed i responsabili delle altre sezioni in cui si articola il PIAO, ANAC evidenzia in particolare la necessità di coordinamento e di integrazione delle rispettive competenze, su un piano di assoluta parità ed autonomia valutativa.</p> <p>Tale coordinamento deve riguardare sia la fase di programmazione che quella di monitoraggio.</p> <p>Il RPCT dell'Ateneo fa parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari ma, essendo quest'ultimo organo collegiale e non monocratico, ed alla luce di quanto stabilito da ANAC con delibera n. 700 del 23 luglio 2019, si ritiene non sussista incompatibilità tra le due funzioni. Il RPCT non risulta invece componente del Collegio di Disciplina per professori e ricercatori, né della Commissione Disciplinare per gli studenti.</p> <p>Per il caso di temporanea ed improvvisa assenza del RPCT, è individuato quale sostituto il Direttore Generale Vicario, fermo restando che in assenza di quest'ultimo, o laddove dovesse emergere una qualsivoglia situazione di incompatibilità o conflitto di interesse tra le due posizioni verrà condotta una valutazione caso per caso.</p> <p>La sostituzione avviene per il tempo strettamente necessario ed in relazione ad eventi qualificati come imprevedibili e non procrastinabili, senza che la stessa abbia ad intendersi come nuova nomina. Nel caso in cui l'assenza del RPCT dovesse tradursi in una vera e propria <i>vacatio</i> l'organo di indirizzo si attiva immediatamente per la nomina, con conferimento formale di incarico, di un nuovo RPCT.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Box - Normativa di riferimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legge 6 novembre 2012, n. 190 - art. 1 commi 7, 8, 9, 10, 12, 14 - Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri DFP 30 giugno 2022, n. 132 - Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 – artt. 5, 43 - D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 - art. 15 - Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 - art. 15 </div>
<p>Struttura di supporto al RPCT</p>	<p>Il RPCT, nello svolgimento delle proprie funzioni, si avvale del supporto dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, istituito nell'ambito del riassetto organizzativo decorrente dal 16 aprile 2022, che accorpa le funzioni di prevenzione della corruzione e di trasparenza, costituendo presidio coordinato di due materie precedentemente affidate a differenti strutture.</p>

⁴ [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#), pag. 23

<p>Gruppi di lavoro</p>	<p>A partire dal 2020 viene formalizzato annualmente, con Decreto del Direttore Generale, un Gruppo di lavoro trasversale in materia di prevenzione della corruzione, la cui composizione è rivista di anno in anno. Le figure in esso previste garantiscono piena collaborazione e supporto alle attività svolte dal RPCT, anche al fine di favorire lo sviluppo di misure concrete e sostenibili da un punto di vista organizzativo. L'attività del gruppo tuttavia non è intesa in alcun modo sostitutiva del ruolo e delle responsabilità rivestite dal RPCT e dagli altri soggetti titolari di attribuzioni nell'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza.</p> <p>Il gruppo è stato riproposto annualmente anche nell'ottica di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incrementare il livello di sensibilizzazione verso il tema della prevenzione della corruzione e incentivare il confronto; - affrontare le tematiche emergenti; - condividere le modalità per assolvere ai vari adempimenti in materia di prevenzione della corruzione; - svolgere un'importante attività informativa sia nei confronti del RPCT che del gruppo. <p>Si prevede di includere anche la tematica della trasparenza.</p>
<p>Organo di indirizzo politico</p>	<p>L'Organo di Indirizzo politico è individuato nel Consiglio di Amministrazione, che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilita la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo di reale supporto al RPCT, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività; - riceve annualmente la relazione del RPCT sull'attività svolta; - può richiedere al RPCT di riferire sull'attività svolta; - riceve dal RPCT eventuali segnalazioni relative a disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione; - adotta entro il 31 gennaio di ogni anno il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che include la sezione "<i>Rischi corruttivi e trasparenza</i>", proposta dal RPCT; - definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della sezione del PIAO "<i>Rischi corruttivi e trasparenza</i>".
<p>Organo indipendente di valutazione</p>	<p>Le funzioni di OIV sono svolte dal Nucleo di Valutazione che ha il compito di verificare la coerenza degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione con quelli indicati nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, al contempo, che la valutazione della performance tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.</p> <p>In rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, l'OIV verifica i contenuti della relazione predisposta annualmente dal RPCT recante i risultati dell'attività svolta. Nell'ambito di tale verifica l'OIV ha la possibilità di chiedere al RPCT informazioni e documenti che ritiene necessari e può anche effettuare audizioni di dipendenti.</p> <p>In materia di trasparenza poi, particolare importanza riveste l'attività di attestazione dell'OIV circa l'assolvimento, con cadenza annuale, degli obblighi di pubblicazione individuati da ANAC, ai sensi di quanto disposto dal D.lgs. n. 33/2013. I risultati di tale attestazione sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, al seguente link: http://www.unife.it/at/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/atti-oiv_ndv/attestazioni-oiv-o-struttura-analoga/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Box - Normativa di riferimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legge 6 novembre 2012, n. 190 - art. 1 commi 8-bis e 14 - Legge 19 ottobre 1999, n. 370 </div>
<p>Dirigenti e responsabili di posizione organizzativa</p>	<p>I Dirigenti, in quanto detentori di una qualificata conoscenza dei processi decisionali di competenza, rivestono un ruolo chiave per il successo delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, essendo tenuti a garantire piena e concreta collaborazione nella elaborazione del PIAO e nel perseguimento degli obiettivi di integrità e di prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare, per l'area di rispettiva competenza, essi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - osservano le misure contenute nella sezione "<i>Rischi corruttivi e trasparenza</i>" del PIAO e vigilano sull'attuazione delle stesse; - concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'unità organizzativa cui sono preposti; - forniscono le informazioni richieste dal RPCT per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano proposte per la prevenzione del rischio medesimo; - provvedono al monitoraggio delle attività che presentano un maggiore rischio di corruzione svolte nella propria area dirigenziale, disponendo, laddove possibile, con provvedimento motivato, la

	<p>rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> - garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge; - vigilano sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di Comportamento dell'Ateneo e ne osservano le disposizioni. <p>Nell'ottica della piena collaborazione per la definizione di misure concrete e sostenibili, anche i responsabili di posizione organizzativa garantiscono la massima partecipazione sia nella rilevazione che nelle successive fasi di identificazione e valutazione dei rischi, promuovendo altresì la più ampia condivisione degli obiettivi nonché la responsabilizzazione di tutti i dipendenti.</p>
Dipendenti e collaboratori	<p>Tutti i dipendenti ed i collaboratori, a qualsiasi titolo, sono tenuti ad osservare la normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le misure individuate nella sezione <i>"Rischi corruttivi e trasparenza"</i> del PIAO e a segnalare al RPCT eventuali ipotesi di illecito, di qualunque genere, di cui siano venuti a conoscenza, anche utilizzando gli appositi canali all'uopo istituiti. Ciò ai sensi di quanto espressamente sancito dall'art. 8 del Codice di Comportamento dell'Università degli Studi di Ferrara, adottato in attuazione del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62, che prevede altresì il dovere per i dipendenti di prestare la loro collaborazione al RPCT.</p> <p>Inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare (art. 1, comma 14, Legge 190/2012); - la violazione dei doveri e degli obblighi previsti dal piano di prevenzione della corruzione, dà luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa o contabile del pubblico dipendente, ed è fonte di responsabilità disciplinare laddove accertata all'esito del procedimento disciplinare, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni (art. 16 D.P.R. n. 62/2013). <p>Tutti i soggetti che dispongono di dati utili e rilevanti hanno l'obbligo di fornirli tempestivamente al RPCT ai fini della corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo.</p>
Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RASA) ♦ Ing. Giuseppe Galvan	<p>Al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), l'Aggiornamento 2016 al PNA prevede che il RPCT sia tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del piano di prevenzione della corruzione.</p> <p>L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.</p>

VALUTAZIONE DEI RISCHI

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

L'identificazione degli eventi rischiosi ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, e tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

L'identificazione dei rischi deve includere possibilmente tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi, rilevandosi pertanto imprescindibile allo scopo il coinvolgimento di tutte le strutture organizzative poiché i responsabili degli uffici (o dei processi), avendo una conoscenza approfondita delle attività svolte dall'amministrazione, possono facilitare l'identificazione degli eventi rischiosi.

L'identificazione dei rischi corruttivi prende in considerazione:

a) i rischi emersi dall'analisi del contesto esterno ed interno;

- b) i rischi caratterizzanti il sistema universitario;
- c) i rischi specifici dell'Ateneo.

Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

Il contesto, esterno ed interno, è descritto nel paragrafo

ANALISI DEL **CONTESTO**.

Le fonti ufficiali utilizzate per l'analisi sul contesto esterno, evidenziano una tendenza in diminuzione con particolare riferimento ai reati contro la Pubblica Amministrazione oggetto di analisi più approfondita. L'incidenza di tali reati è addirittura più bassa nella regione Emilia Romagna rispetto agli altri contesti oggetto di analisi.

Resta invece una certa preoccupazione la rilevanza assunta dal rischio di riciclaggio; tra i reati che producono proventi da riciclare la corruzione rappresenta infatti una minaccia significativa. Si sottolinea come un'efficace azione di prevenzione e di contrasto della corruzione può contribuire a ridurre il rischio di riciclaggio. Per altro verso l'attività di antiriciclaggio costituisce un modo efficace per combattere la corruzione; ostacolando infatti il reimpiego dei proventi dai reati, essa tende a rendere anche la corruzione meno efficace. Ed è proprio verso questa direzione che l'Università di Ferrara si sta adoperando con specifiche azioni e misure, in fase di approfondimento e programmazione anche e soprattutto in relazione alla gestione dei progetti legati all'erogazione dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Quanto all'analisi del contesto interno, non si evidenziano situazioni di particolare criticità grazie soprattutto all'efficace azione di monitoraggio delle misure di prevenzione e controllo previste dall'Ateneo. Tale azione è condotta puntualmente con cadenza sia semestrale che annuale a testimonianza dell'attenzione e della sensibilità riservata alle attività di prevenzione della corruzione.

Esito monitoraggio PTPCT 2022-24

Il PTPCT 2022-24 è stato oggetto di monitoraggio semestrale e annuale, come da allegato.

L'analisi del rischio

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 ha permesso di stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto, per valutare il livello di rischio del processo.

Nel corso del 2017 è stata completata la mappatura dei processi, come previsto dal PNA 2017, ed è stata effettuata una nuova valutazione del grado di rischio. Detta valutazione è stata ulteriormente rivista per alcuni processi alla luce dei riassetti organizzativi intervenuti e dell'esperienza maturata nel corso del tempo.

La modalità di valutazione del rischio utilizzata fino all'anno 2019 è quella allegata al PNA 2013.

Nel corso degli anni la sua applicazione ha evidenziato limiti legati alle variabili predeterminate prese in considerazione, non sempre facilmente adattabili alla realtà universitaria; tale percezione è stata confermata anche in occasione della rivalutazione della mappatura dei processi in seguito ai numerosi aggiustamenti organizzativi che hanno comportato variazioni di responsabili o di processi. È stata pertanto adottata una nuova metodologia per la valutazione del rischio, che attraverso l'analisi di tre dimensioni, ha consentito di calcolare l'indice di rischio (IDR) considerando tre componenti moltiplicate tra loro:

- la probabilità che un evento rischioso si realizzi (P);
- l'impatto che lo stesso può avere per l'amministrazione (I);
- l'efficacia dei controlli nel rilevare l'evento (C).

Con tale metodologia si è data una rilevanza particolare al fattore legato all'efficacia dei controlli.

Considerato che ciascuna componente poteva assumere valori compresi tra 1 e 5, l'indice di rischio avrebbe assunto valori compresi tra 1 e 125. Inserendo i valori nella matrice di rischio era possibile identificare etichette di carattere qualitativo.

- Rischio Trascurabile = $IDR \leq 15$
- Rischio Medio-Basso = $15 < IDR \leq 30$
- Rischio Rilevante = $30 < IDR \leq 60$
- Rischio Critico = $60 < IDR \leq 125$

Per il calcolo del valore C, al fine di tener conto delle caratteristiche dell'organizzazione dell'Ateneo, la percezione relativa all'efficacia dei controlli era stata integrata con due domande relative alle tipologie di controllo (a campione o puntuali) e al soggetto che effettua il controllo (esterno alla struttura o interno alla stessa e, in questo caso, lo stesso dipendente o dipendente diverso). Incrociando il valore complessivo di indice di rischio con il valore di percezione relativa all'efficacia dei controlli era possibile individuare, inoltre, se vi fosse necessità di intervenire sui controlli stessi, anche in ottica di razionalizzazione delle risorse.

Nel PNA 2019 l'Autorità torna sul concetto di valutazione del rischio e riscrive parzialmente l'approccio metodologico da utilizzare.

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo:

- pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti "*fattori abilitanti della corruzione*" ovvero i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti corruttivi;
- stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività di rischio (a tal fine è necessario scegliere l'approccio valutativo, individuare i criteri di valutazione, rilevare dati e informazioni, formulare un giudizio sintetico e motivato).

La messa a punto del nuovo approccio metodologico per la valutazione del livello di esposizione al rischio segue le indicazioni contenute nel PNA 2019 e si propone, *in primis*, di passare da un approccio valutativo di tipo misto a uno di tipo qualitativo.

In fase di prima applicazione, sono stati definiti i seguenti indicatori di rischio, associando a ciascuno di essi quesiti specifici, le cui risposte porteranno alla formulazione di un giudizio sintetico sul livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi sottoposti ad analisi. Il giudizio verrà attribuito utilizzando la scala di valori “*alto – medio – basso*” in relazione al grado di rischio cui conduce la descrizione di tali indicatori. Il giudizio sintetico attribuito a ciascun processo per ogni indicatore dovrà essere poi motivato.

Tabella 24 - approccio metodologico per valutazione livello di esposizione al rischio corruttivo

	Indicatori (Key risk indicators)	Grado di rischio		
		Alto	Medio	Basso
1	Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA Il processo decisionale è discrezionale?	Il processo decisionale è caratterizzato da un alto grado di discrezionalità in quanto non vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, circolari, etc.).	Il processo decisionale è parzialmente vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, circolari, etc.).	Il processo decisionale è altamente vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, direttive circolari).
2	Livello di interesse “esterno” Qual è la tipologia di destinatari/beneficiari?	Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti privati che operano per interessi personali o privati.	Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti pubblici, diversi dall’Amministrazione.	Il processo ha come destinatari/beneficiari uffici interni all’Amministrazione oppure soggetti interni all’Amministrazione che agiscono nell’esercizio delle loro funzioni.
3	Valore economico Sono presenti interessi, anche economici, rilevanti e benefici per i destinatari/beneficiari del processo?	Sono presenti interessi economici e/o benefici rilevanti, per i destinatari del processo (≥ 5.000 Euro).	Sono presenti interessi economici e/o benefici di modesta entità, per i destinatari del processo (< 5.000 Euro).	Non sono presenti interessi economici e/o benefici per i destinatari del processo.
4	Grado di trasparenza Il processo prevede l’utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciarne le fasi e i soggetti (informatizzazione, motivazione, verbalizzazione, pubblicazione)?	Il processo non prevede l’utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.	Il processo prevede l’utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono in parte di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.	Il processo prevede l’utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.
5	Attuazione delle misure di trattamento del rischio Sono applicate al processo misure generali e/o specifiche di trattamento del rischio?	Non sono applicate misure generali e/o specifiche di trattamento del rischio.	Sono applicate misure generali di trattamento del rischio.	Sono applicate misure generali e specifiche di trattamento del rischio.
6	Episodi di <i>maladministration</i> Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo, o in altre realtà simili, negli ultimi due anni?	Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo negli ultimi due anni.	Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in altre realtà simili ma non in Ateneo negli ultimi due anni.	Il processo, o una sua fase, non è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo e non si ha notizia che lo sia stato in altre realtà simili negli ultimi due anni.

7	Conoscibilità della procedura decisionale A che livello è definita la procedura decisionale?	La procedura è definita volta per volta per il caso specifico.	La procedura è definita in atti deliberativi.	La procedura è definita da una legge/regolamento.
8	Livello dei controlli Qual è il livello dei controlli? Controllo interno= interno all'ufficio che gestisce il processo/attività Controllo esterno= esterno all'ufficio che gestisce il processo/attività	Il processo non è soggetto a controlli interni né esterni.	Il processo è soggetto a controlli interni.	Il processo è soggetto sia a controlli interni che esterni, o solo esterni.

Nella tabella sopra sono evidenziati in verde gli indicatori richiamati a titolo esemplificativo da ANAC (PNA 2019 – Allegato 1 - Box 9), tenuto conto tuttavia che le Amministrazioni, anche in funzione della specificità della loro attività, possono elaborare indicatori alternativi descrivendoli nei propri Piani:

Box 9- Esempi di indicatori di stima del livello di rischio

- **livello di interesse "esterno"**: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA**: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata**: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- **opacità del processo decisionale**: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- **livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano**: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- **grado di attuazione delle misure di trattamento**: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Le stime raggiunte sulla base dell'applicazione degli indicatori potranno essere integrate e revisionate dal RPCT, con l'ausilio dello staff di supporto in materia di anticorruzione, sulla base delle seguenti fonti informative:

- risultanze analisi contesto esterno e interno (inclusi i dati sui procedimenti giudiziari/disciplinari);
- risultanze attività di monitoraggio dei PTPCT precedenti;
- segnalazioni pervenute al RPCT negli ultimi due anni tra cui per esempio le segnalazioni di whistleblowing ma anche quelle pervenute in altra modalità;
- manifestazione di eventi corruttivi accertati all'interno dell'Amministrazione negli ultimi due anni;
- ulteriori dati rilevanti in possesso dell'Amministrazione.

Al fine di evitare una sottostima del rischio, per la sua valutazione si propone di utilizzare il criterio della *prudenza* ovvero di mantenere, in caso di diverse valorizzazioni degli indicatori, la stima più alta, evitando di limitarsi alla media delle valutazioni dei singoli indicatori.

Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si potrà quindi pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio associato all'oggetto di analisi, usando la scala di misurazione Alto – Medio/Alto – Medio – Medio/Basso – Basso.

La ponderazione del rischio è la fase della valutazione del rischio corruzione in cui, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire: (1) le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio (2) le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui opera, attraverso il loro confronto. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Il trattamento del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio volta a **identificare le misure**, stabilendo quelle più idonee a prevenire i rischi individuati, e **programmare** adeguatamente e operativamente le misure di prevenzione della corruzione.

Rischi del sistema universitario: identificazione, analisi e trattamento.

In questo paragrafo ci si focalizza sui **rischi del sistema universitario** individuati nell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, eseguendo, rispetto ad ognuna, un'analisi puntuale delle attività che si caratterizzano per la maggiore potenzialità di esposizione al rischio corruttivo. Per ognuna delle seguenti aree l'Ateneo ha inteso adottare misure per contrastare ogni possibile rischio:

- reclutamento
- attività di ricerca
- attività didattica (svolgimento e organizzazione)
- enti partecipati ed esternalizzazione di servizi

Reclutamento

Con riferimento alle raccomandazioni contenute nell'aggiornamento 2017 del PNA e nell'Atto di indirizzo del MIUR n. 39 del 14 maggio 2018, l'Università degli Studi di Ferrara ha proceduto negli anni ad una analisi capillare con conseguente revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento.

Il reclutamento del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo è disciplinato - in conformità alla normativa nazionale vigente - da regolamenti interni disponibili al seguente link: <https://www.unife.it/it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti>.

Nell'ambito del processo di digitalizzazione dei processi, dal 2020 l'Ateneo ha esteso l'adozione del [sistema PICA](#) per la raccolta delle istanze di partecipazione per le selezioni dei professori a contratto anche alle selezioni per assegni di ricerca e concorsi del personale tecnico-amministrativo per garantire il passaggio del materiale dei candidati alle commissioni senza il rischio di disperdere documenti o di manipolazione; da ottobre 2021, anche le istanze per le selezioni del personale docente si ricevono esclusivamente tramite la procedura PICA.

Il sistema digitale PICA è utilizzato anche per la raccolta delle istanze di partecipazione ai concorsi per il personale tecnico amministrativo.

Attività di ricerca

In materia di partecipazione alle attività di ricerca, le Università sono state invitate per mezzo della delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 - Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione e dell'Atto di indirizzo del MIUR prot. n. 39/2018 avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - sezione Università, ad adottare misure a livello decentrato volte a prevenire, eliminare o ridurre possibili rischi, favorendo la risoluzione di eventuali criticità. Di seguito si evidenziano i passaggi ritenuti più critici da ANAC e dal MIUR, in quanto particolarmente opachi o potenzialmente più esposti a situazioni di conflitto di interesse, anche sulla base dei quali l'Ateneo ha programmato le proprie misure e azioni, tenuto conto di quelle già poste in essere.

L'analisi segue l'articolazione del ciclo di vita della ricerca:

- programmazione finanziaria della ricerca;
- progettazione della ricerca;
- valutazione e finanziamento dei progetti;
- svolgimento della ricerca;
- esito e diffusione dei risultati.

Tabella 25 - Rischi del sistema universitario: identificazione, analisi e trattamento

Attività di ricerca (fasi)	Rischi e criticità (delibera ANAC 1208/2017)	Possibili misure di prevenzione (delibera ANAC 1208/2017) (atto di indirizzo MIUR 39/2018)
1. Programmazione finanziaria della ricerca	Mancanza di una chiara programmazione della destinazione delle risorse a disposizione (budget della ricerca).	Adozione di misure che favoriscano la massima trasparenza e circolazione delle informazioni relative alla programmazione della destinazione dei fondi.
2. Progettazione della ricerca	Asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento con il rischio di favorire – anche per omissione – determinati ambiti o precisi soggetti rispetto ad altri.	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione di misure che favoriscano la massima circolazione delle informazioni sui bandi e sulle facilities di Ateneo nei riguardi di tutti i ricercatori interni interessati o potenzialmente interessati; - predeterminazione delle regole attraverso cui tutti i ricercatori abbiano le medesime possibilità di accedere ai bandi e di elaborare e veder valutati i progetti; - previsione, per quanto possibile, di risorse adeguate finalizzate a rendere possibile per i propri ricercatori la predisposizione di progetti di ricerca che possano validamente concorrere ai finanziamenti, internazionali, europei e nazionali; - concentrazione delle risorse di Ateneo sui progetti di ricerca, distinguendo chiaramente questi dalle attività di ricerca svolte mediante attribuzione di commesse da parte di soggetti esterni, ai quali dedicare soprattutto gli spin off universitari.

		<p>MIUR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione di apposita sezione sul sito web istituzionale in cui riportare: <ul style="list-style-type: none"> a. tutte le informazioni e le facilities di Ateneo in materia di bandi di ricerca; b. le regole che consentano ai ricercatori di accedere ai bandi e all'elaborazione dei progetti con le medesime possibilità; c. le risorse annualmente finalizzate alla predisposizione dei progetti di ricerca; d. i criteri di distribuzione dei fondi per le aree che contribuiscono alle quote premiati FFO e quelle per le aree più deboli; - individuazione degli strumenti più idonei per ridurre gli ostacoli burocratico-amministrativi che possono rallentare lo svolgimento dell'attività di ricerca e la sua rendicontazione, anche al fine di evitare la richiesta di proroga dei termini di svolgimento dell'attività.
<p>3. Valutazione e finanziamento dei progetti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non conoscibilità delle procedure e, ex post, del quadro dei soggetti beneficiari, sintomo di scarsa trasparenza del sistema e di possibili rischi di scelte discriminatorie; - specifici rischi nei procedimenti di selezione dei valutatori; ad esempio, alla composizione della banca dati dei valutatori REPRISÉ si è proceduto finora mediante un criterio di auto-adesione. Tale modus operandi favorisce la possibilità che si candidino come valutatori solo i soggetti portatori di interessi o, al contrario, che non siano incentivati a proporsi come valutatori i soggetti più scientificamente propulsivi, soprattutto quando si tratta di presidiare settori disciplinari marginali e a rischio di insuccesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantire la massima circolazione delle informazioni e maggiore omogeneità delle modalità procedurali; soluzioni organizzative per favorire, nella selezione dei valutatori, criteri di trasparenza quali, ad esempio, la rotazione degli incarichi e il contrasto ai potenziali conflitti di interessi; - previsione dell'iscrizione obbligatoria a REPRISÉ come presupposto per la partecipazione a commissioni locali di reclutamento di professori o ricercatori; ovvero ancora misure di incentivazione alla partecipazione nei confronti dei singoli e delle strutture di appartenenza (atenei e dipartimenti); - in favore della trasparenza, dovrebbe essere fatto obbligo, pur nella preservazione dell'anonimato relativo al giudizio sul singolo progetto, di integrare la pubblicazione a posteriori della lista complessiva dei nominativi dei revisori, con le revisioni effettuate e l'indicazione dell'area scientifica in cui sono avvenute (senza pubblicare i singoli giudizi espressi), in modo che si abbia almeno ex post un'idea di massima del lavoro svolto dai revisori. Allo stesso fine di conoscibilità e trasparenza, appare inoltre importante che si predefiniscano i criteri di valutazione ex ante. La stessa misura può essere ottenuta mediante una disclosure ex post dei criteri seguiti per la selezione. <p>MIUR</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettere in campo tutte le azioni finalizzate all'iscrizione dei propri professori e ricercatori all'Albo REPRISÉ (il MIUR prevede di inserire primariamente, nei prossimi bandi, per le strutture i cui professori e ricercatori risultano in maggioranza valutatori iscritti al REPRISÉ); - allo scopo di incentivare il più ampio numero di studiosi a far parte degli elenchi nazionali dei valutatori, prevedere, nei propri regolamenti, l'iscrizione obbligatoria nei suddetti elenchi come presupposto per la partecipazione a commissioni locali di reclutamento di professori o ricercatori universitari;

		<ul style="list-style-type: none"> - garantire la massima circolazione delle informazioni e maggiore omogeneità delle modalità procedurali; soluzioni organizzative per favorire, nella selezione dei valutatori, criteri di trasparenza quali, ad esempio, la rotazione degli incarichi e il contrasto ai potenziali conflitto di interessi; - indicazione dei criteri di valutazione ex ante, nei bandi o nei relativi allegati; pur nella preservazione dell'anonimato relativo al giudizio sul singolo progetto, integrare la pubblicazione a posteriori della lista complessiva dei nominativi dei revisori, con le revisioni effettuate e l'indicazione dell'area scientifica in cui sono avvenute (senza pubblicare i singoli giudizi espressi). Il MIUR ha già previsto nei propri bandi la pubblicazione, di solito nei quarantacinque giorni successivi alla pubblicazione della graduatoria finale, dell'elenco dei valutatori che hanno operato nello specifico bando, con l'indicazione dei dati che ne consentano di verificare la competenza scientifica; - previsione nei codici etici e/o di comportamento di apposite previsioni in ordine alla disciplina in esame, con l'indicazione di specifiche conseguenze sanzionatorie relativamente alla trasgressione dei principi di trasparenza, correttezza, imparzialità, astensione in caso di conflitto di interesse, incompatibilità applicati alla valutazione.
4. Svolgimento della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - In questa fase, fenomeni di maladministration possono riguardare le modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e le modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca, nonché i modi di utilizzazione dei risultati della ricerca. Comportamenti distorti possono, infatti, essere causa di conflitti di interesse, in termini di trasparenza e conoscibilità delle informazioni; - anche nello svolgimento dell'attività di ricerca occorre accertare che non vi siano forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita, sotto il profilo sia soggettivo sia oggettivo. Ad esempio, nel creare i cd. spin off universitari, occorre verificare l'assenza di conflitti di interesse tra i soci dello stesso e l'attività di formazione, di ricerca, di consulenza svolta dai componenti del relativo dipartimento universitario. 	<p>ANAC Prevedere le relative fattispecie in apposita sezione dei codici etici/di comportamento degli atenei.</p> <p>MIUR Nella fase di svolgimento della ricerca, nella quale vanno sempre garantiti diritti e libertà dei componenti dei gruppi di ricerca, fenomeni di maladministration possono riguardare le modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e le modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca, nonché i modi di utilizzazione dei risultati della ricerca. Comportamenti distorti possono, infatti, essere causa di conflitti di interesse in termini di trasparenza e conoscibilità delle informazioni. Inoltre, anche nello svolgimento dell'attività di ricerca occorre accertare che non vi siano forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita (si raccomanda, ad esempio, la scrupolosa applicazione delle disposizioni in materia di incompatibilità e di conflitti di interesse previste per gli spin off e start up universitari dagli artt. 4 e 5 del D.M. 10 agosto 2011, n.168). 9 Gli Atenei e gli Enti Pubblici di Ricerca dovranno prevedere un'apposita sezione dei codici etici/di comportamento degli Atenei per affrontare tali fenomeni di maladministration. Al tempo stesso dovranno garantire, in apposita sezione del sito web istituzionale, un sistema che consenta di avere informazioni sui gruppi di ricerca, la loro composizione e sui relativi risultati.</p>
5. Esito e diffusione dei risultati	Nella fase conclusiva è importante poter verificare l'effettivo svolgimento della ricerca e i risultati conseguiti, in modo da poter valutare se il	<p>ANAC</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'implementazione del sistema Open Access per tutti i risultati prodotti in esito a ricerche finanziate

	<p>finanziamento erogato abbia dato luogo alla realizzazione dell'esperimento, quantomeno sul piano procedurale e documentale. Tale attività pare dover prescindere dagli esiti scientifici, che dovranno essere verificati da tecnici del settore. Soltanto di recente sono stati attivati sistemi di valutazione ex post, i quali tuttavia appaiono meritevoli di approfondimento.</p>	<p>con risorse pubbliche, già obbligatorio in Europa, unitamente alla creazione di un sito del progetto che resta come documentazione di quanto fatto. Detto sistema costituirebbe uno strumento di verifica e renderebbe disponibili i risultati raggiunti dalla ricerca finanziata;</p> <ul style="list-style-type: none"> - la verifica, da parte del committente, ove non prevista, dell'effettivo svolgimento della ricerca entro i tempi previsti quale condizione necessaria per la presentazione delle domande relative a futuri progetti e finanziamenti MIUR; - garantire analoga trasparenza, prevedendo che sul sito web istituzionale o altro appositamente predisposto siano, indipendentemente dalle prescrizioni dei bandi ministeriali, accessibili i risultati scientifici conseguiti con il ricorso a fondi pubblici.
--	--	--

Attività didattica (svolgimento e organizzazione)

Quanto all'area di rischio inerente alla organizzazione e valutazione della didattica, i profili critici osservati attengono sostanzialmente al processo di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi (possibili influenze improprie esercitabili) e, lato svolgimento della didattica, a tutti quei possibili comportamenti distorsivi dei docenti idonei ad incidere negativamente sulla qualità dell'offerta formativa ed altresì sulla formazione stessa degli studenti e sul loro apprendimento.

Box - Atti di riferimento

- Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione 2013 (definizione aree di rischio specifiche)
- Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017
- Atto di indirizzo del 14/05/2018 del Ministro, Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Sezione Università
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019 - Allegato n. 1, Tabella n. 3 - Elenco principali aree di rischio (Università)

Svolgimento dell'attività didattica

Con riferimento al comportamento del corpo docente, ed in particolare a previsioni volte ad evitare da un lato cattive condotte da parte dei professori e dall'altro a responsabilizzare maggiormente i direttori di dipartimento a vigilare sui comportamenti dei professori, si rinvia a quanto previsto nella misura generale relativa a Codice di Comportamento e Codice Etico.

L'Ateneo dal 2018 ha, infatti, pianificato una serie di attività finalizzate all'aggiornamento e all'attualizzazione del Codice di condotta per l'integrità della ricerca, del Codice di Comportamento, del Codice Etico, valutando al contempo l'opportunità suggerita dall'Autorità di unificare gli ultimi due o comunque studiare forme di coordinamento tra tutti i codici.

Organizzazione dell'attività didattica - Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio

La delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, alla quale si allineano le disposizioni contenute nelle Linee di indirizzo del Ministro, Senatrice Valeria Fedeli, invita gli atenei ad una maggiore attenzione alla verifica nella

comunicazione delle nomine, relative alla formazione delle Commissioni di Esperti per la Valutazione (CEV) onde evitare ogni possibile, nonché potenziale situazione di conflitto di interesse che abbia a riguardare i componenti delle stesse e, conseguentemente, qualsivoglia influenza impropria volta ad agevolare o svantaggiare determinati corsi di laurea a discapito di altri.

Tralasciando qui le misure che si rivolgono, in maggior parte, ad ANVUR quale attore principale nella formazione delle suddette commissioni, si rimarca piuttosto l'invito ai singoli atenei che, all'atto della ricezione della comunicazione delle nomine, sono caldamente chiamati da ANAC ad un'attenta verifica sull'esistenza, anche potenziale, di tali situazioni di conflitto di interesse e ad una comunicazione tempestiva ad ANVUR affinché provveda alla sostituzione del componente eventualmente implicato.

A tal riguardo, ANVUR al fine di armonizzare le procedure per la formazione degli Albi degli Esperti valutatori del settore AFAM e del settore Università, con Delibera del Consiglio Direttivo n. 113 del 26/05/2022 ha approvato il Disciplinare per la formazione degli Albi degli Esperti valutatori del settore AFAM e del settore Università. Tale documento disciplina, ai sensi degli artt. 5, c. 3 e 12, comma 4, del d.P.R. 76/2010, i criteri utilizzati per la selezione e le modalità di iscrizione agli Albi di Esperti della Valutazione per le attività di valutazione e accreditamento, iniziale e periodico, delle Università e delle Istituzioni AFAM. Detto disciplinare regolamento, tra l'altro, esplicita i criteri di esclusione e di scelta degli esperti da inserire nelle singole CEV. Tra i criteri di esclusione è stato aggiunto, rispetto al passato, quello di *“essere membro di più di tre Nuclei di Valutazione”*. Tra i criteri di scelta, oltre a quelli legati alla specificità dell'incarico, sono stati inseriti: la *“rotazione degli Esperti”*, il *“bilanciamento di genere”* e il *“bilanciamento territoriale (residenza e Istituzione/Ente di appartenenza dell'Esperto)”*.

L'ANVUR, nel rispetto dei principi di indipendenza, imparzialità, trasparenza, economicità e partecipazione, si avvale del parere di Esperti italiani e stranieri dotati di specifiche competenze negli ambiti di pertinenza delle singole attività di valutazione. L'ANVUR seleziona gli Esperti che, successivamente alla partecipazione ad adeguati percorsi formativi, e alla verifica del superamento di test specifici predisposti dall'Agenzia per la permanenza in albo, compongono i Panel (PEV) e le Commissioni di Esperti di Valutazione (CEV) per l'accreditamento iniziale e periodico delle Università e delle Scuole Superiori (CEVS) attraverso la pubblicazione di bandi pubblici e un processo di selezione curato dall'ANVUR.

Gli iscritti all'albo potranno partecipare alle attività valutative dell'Agenzia esclusivamente dopo la partecipazione alla formazione predisposta da ANVUR.

Per ciascun esperto, in occasione della nomina quale componente di una PEV, di una CEV o di una CEVS, viene verificata da ANVUR l'assenza di incompatibilità o di questioni ostative allo svolgimento della visita.

In ottica di massima trasparenza ANVUR ha pubblicato sul proprio sito web il calendario delle visite di accreditamento periodico del quinquennio 2023-2027, approvato dal Consiglio Direttivo il 23 febbraio 2023.

Con riferimento all'accreditamento delle Sedi e dei corsi di studio, le metodologie e i criteri di valutazione sono individuati da ANVUR in coerenza con gli standard e le Linee guida europee ([Standards and guidelines for](#)

[*quality assurance in the European Higher Education Area*](#)), tenuto conto che i nuovi corsi di studio devono essere istituiti nel rispetto di quanto previsto dalle linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università e da quanto previsto dal Decreto Ministeriale in vigore sull'Autovalutazione, Valutazione, Accredimento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio.

Nell'ottobre 2022 è stato pubblicato il nuovo modello di Autovalutazione Valutazione e Accredimento denominato AVA 3, in linea con il DM 1154/2021. La revisione del sistema AVA, tra le altre cose, ha richiesto un adeguamento delle procedure interne e degli strumenti di lavoro coerenti con i requisiti AVA 3. L'ANVUR ha pertanto ritenuto opportuno predisporre una pagina web interamente dedicata alla pubblicazione di Linee Guida e di strumenti di supporto per l'applicazione dei requisiti di AVA 3 e per la realizzazione/valutazione dei Sistemi di Assicurazione della Qualità negli Atenei, che tiene costantemente aggiornata.

Oltre a ciò, come fa da anni, ANVUR pubblica tutta una serie di documenti relativi all'attivazione e all'accredimento iniziale dei corsi di studio, differenziati a seconda della tipologia di corso.

Con questa importante attività di pubblicazione di documenti illustrativi ed esplicativi, ANVUR mette in trasparenza i criteri di valutazione che saranno applicati tanto in occasione dell'accredimento iniziale quanto in occasione dell'accredimento periodico.

Enti partecipati ed esternalizzazione di servizi

L'Ateneo valuta attentamente l'opportunità di costituire o aderire a nuovi enti, organismi o soggetti di diritto pubblico o privato ed uniforma la propria azione ai criteri e limiti imposti dalla normativa ed in particolare, per le partecipazioni pubbliche in società, a quanto stabilito dal D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*". L'Ateneo, al fine di definire i margini di operatività, l'iter procedurale e le competenze degli attori coinvolti in relazione alla partecipazione dell'Università in enti e organismi partecipati, è dotata di apposite Linee Guida.

Nelle suddette Linee Guida è previsto in particolare che la proposta di costituzione o adesione debba necessariamente essere accompagnata da un piano di fattibilità in cui siano evidenziati, tra l'altro, i fini istituzionali dell'Ateneo perseguiti con l'iniziativa, ovvero la strumentalità concreta della partecipazione alle finalità istituzionali dell'Università.

L'atto deliberativo di costituzione di una società a partecipazione pubblica o di acquisto di partecipazioni in società già costituite è analiticamente motivato, ai sensi dell'art. 5 del D.lgs. 175/2016, sia con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali sia in relazione alle ragioni e alle finalità che giustificano la scelta.

La costituzione o adesione dell'Università in enti e organismi partecipati è inoltre subordinata al parere della Commissione Partecipate d'Ateneo, la quale è chiamata anche a:

- 1 – effettuare il monitoraggio delle partecipazioni societarie dell'Università, siano esse societarie, consortili o in altri enti ed organismi di diritto pubblico e privato (centri interuniversitari, consorzi e

società partecipate) anche al fine di verificare l'assenza di conflitti di interesse tra gli scopi istituzionali dell'Università e le attività svolte dalle partecipate;

- 2 – effettuare controlli *ex ante* o *in itinere*, quali l'analisi economica del soggetto partecipato, in termini di pareggio di bilancio e di sostenibilità economico-finanziaria, l'analisi giuridica dello Statuto, in termini di responsabilità dell'Ateneo soprattutto dal punto di vista della responsabilità patrimoniale, l'analisi e il controllo alle risposnde legislative delle possibili fasi della partecipazione (soprattutto quella liquidatoria), l'analisi del partenariato e degli elementi di contesto.

Annualmente l'Università predispone una relazione concernente la razionalizzazione periodica delle proprie partecipazioni, ottemperando all'obbligo di aggiornamento e di analisi dell'assetto complessivo delle società partecipate imposto dall'art. 20, commi 1-3 del D.lgs. 175/2016, ed allo stesso tempo redige la relazione sull'attuazione del piano di razionalizzazione periodica delle partecipazioni societarie ex art. 20, comma 4 del TUSP. Al fine di individuare eventuali sovrapposizioni di attività con le partecipazioni societarie ed in conformità alle deliberazioni della Sezione regionale di controllo per l'Emilia-Romagna della Corte dei Conti e a quanto rilevato dal Collegio dei Revisori dei Conti dell'Università, la ricognizione viene estesa anche ai consorzi interuniversitari. Ciò consente di valutare il mantenimento o meno delle singole partecipazioni, sia societarie che consortili.

Si aggiunge poi la comunicazione prevista per legge al Portale Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che annualmente richiede i dati sulle partecipazioni e sui rappresentanti, e la rendicontazione al Ministero dell'università e della ricerca.

L'eventuale ricorso dell'Ateneo alla esternalizzazione di attività è effettuata nel rispetto delle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture, vale a dire in conformità alla normativa sui contratti pubblici di cui al D.lgs. 50/2016. In materia di affidamenti *in house* le disposizioni del Codice dei Contratti pubblici sono coordinate con le previsioni del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica; si attende che l'Autorità fornisca i necessari approfondimenti richiesti dal Consiglio di Stato, al fine di esprimersi relativamente allo schema di linee guida recanti indicazioni alle stazioni appaltanti per la formulazione della motivazione richiesta nel caso di affidamento diretto a società *in house*, in vista dell'emanazione di queste ultime.

Per quanto concerne l'utilizzazione di personale, agli organi assembleari degli enti partecipati diversi dalle società interviene il Rettore o un suo delegato; i rappresentanti negli organi assembleari delle società sono invece individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Eventuali incarichi attribuiti dalla partecipata al personale strutturato dell'Ateneo sono soggetti all'iter autorizzativo previsto dai regolamenti di Ateneo sullo svolgimento di attività extra-istituzionali.

La partecipazione dell'Ateneo agli *spin-off* è disciplinata da un apposito regolamento che definisce la procedura di accreditamento della società e disciplina le condizioni di partecipazione dell'Ateneo nonché il regime delle incompatibilità, dei conflitti di interesse e la vigilanza sull'applicazione del regolamento stesso.

Misure generali

Di seguito vengono esaminate e descritte le **misure generali** che intervengono in maniera trasversale su tutta l'amministrazione al fine di prevenire e contrastare i fenomeni di *maladministration*. Le misure ed i relativi indicatori sono sintetizzati nell'apposito allegato. Per ogni misura, lo stato di attuazione relativo all'anno 2022 è disponibile nella sezione dedicata agli esiti del monitoraggio.

Codice di Comportamento e Codice Etico

L'Università degli Studi di Ferrara è dotata di:

- un [Codice di Comportamento](#), sottoposto a consultazione pubblica e approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel 2014, in attuazione di quanto disposto dall'art. 54, comma 5 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, che integra e specifica i contenuti e le direttive di cui al D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici";
- di un [Codice Etico](#), adottato ai sensi della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dell'art. 6 dello Statuto di Ateneo, approvato in prima versione nel 2011 e poi nel 2015, versione che ha riunito in un unico codice anche i contenuti del precedente Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il *mobbing*;
- un [Codice di condotta per l'integrità della ricerca](#), che illustra i criteri e le regole deontologiche, giuridiche ed etiche che guidano la ricerca scientifica in Ateneo, approvato dagli Organi Accademici nel 2018.

Nello svolgimento della propria attività di vigilanza, ANAC ha riscontrato alcune carenze nei Codici di Comportamento adottati dalle Università pubbliche, rilevando 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 D.lgs. 165/2001*", è sempre incluso anche il Rettore.

Così come suggerito nell'ambito dell'Aggiornamento 2017 al PNA, l'Ateneo ha dal 2018 pianificato una serie di attività finalizzate all'aggiornamento e all'attualizzazione del Codice di condotta per l'integrità della ricerca, del Codice di Comportamento, del Codice Etico, valutando al contempo l'opportunità suggerita dall'Autorità di unificare gli ultimi due o comunque studiare forme di coordinamento tra tutti i codici.

L'iter di unificazione dei Codici è stato formalmente avviato nel 2021 a seguito della delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020, proseguito nel 2022, e verrà auspicabilmente concluso nel 2023, tenuto conto anche delle attese modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, a norma dell'art. 54 del D.lgs. 165/2001.

Conflitto di interessi

La tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi si realizza anche attraverso l'individuazione e la gestione del conflitto di interessi, inteso nella sua accezione più ampia come qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale. Essa comprende al suo interno sia situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto (art. 7 e 14 D.P.R. 62/2013) che quelle potenziali che seppur non tipizzate possono comunque compromettere l'imparzialità dell'agire amministrativo.

Il tema del conflitto di interessi discende dai principi generali, nonché sovraordinati, di buon andamento, imparzialità e trasparenza della pubblica amministrazione sanciti dall'art. 97 della Costituzione. Il quadro normativo predisposto dal legislatore allo scopo di prevenire ed eliminare i conflitti di interessi è articolato e complesso per via delle numerose disposizioni contenute nelle più svariate fonti.

L'art. 6-bis della Legge 7 agosto 1990, n. 241, introdotto ad opera della Legge 6 novembre 2012, n. 190, disciplina il conflitto di interessi nell'ambito del procedimento amministrativo stabilendo che *“il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale”*; tale norma è stata definita da ANAC *“una regola di carattere generale che non ammette deroghe ed eccezioni”*, nel caso in cui sussista un conflitto di interessi, anche potenziale.

All'obbligo di astensione di cui alla predetta norma si aggiunge l'art. 7 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, il quale dispone che *“Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza”*.

In materia di appalti, settore tra i più esposti a rischio corruttivo, l'ipotesi del conflitto di interessi è stata descritta avendo riguardo alla necessità di assicurare l'indipendenza e la imparzialità nell'intera procedura relativa al contratto pubblico, qualunque sia la modalità di selezione del contraente. L'art. 42 del Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016) ribadisce l'obbligo di comunicazione all'amministrazione/stazione appaltante e di astensione per il personale che si trovi in una situazione di conflitto di interessi.

Ai fini appena descritti, l'Ateneo adotta, quale misura specifica di prevenzione della corruzione, all'esito della valutazione del rischio, il rilascio da parte dei commissari di gara di dichiarazioni attestanti l'assenza di cause di conflitto d'interesse e di incompatibilità, oltre che del possesso dei requisiti previsti dalla normativa vigente, che sono poi oggetto di verifica da parte dei competenti uffici (vedasi valutazione del rischio relativa al processo *“Acquisizione di beni e servizi”* allegata al presente Piano).

Inconferibilità e incompatibilità di incarichi

Il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, avente l'obiettivo di prevenire situazioni ritenute anche potenzialmente portatrici di conflitto di interessi o, comunque, ogni possibile situazione contrastante con il principio costituzionale di imparzialità, è stato approvato in attuazione dell'art. 1, commi 49 e 50 della Legge n. 190 del 2012.

Tale decreto prevede e disciplina una serie di cause di inconferibilità e incompatibilità, con riferimento alle seguenti tipologie di incarichi:

- incarichi amministrativi di vertice;
- incarichi dirigenziali o di responsabilità, interni ed esterni, nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico;
- incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico.

È compito del RPCT vigilare sull'osservanza delle disposizioni contenute nel D.lgs. n. 39/2013. In particolare l'art. 15 dispone che *“Il responsabile del Piano anticorruzione di ciascuna amministrazione pubblica, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico, di seguito denominato «responsabile», cura, anche attraverso le disposizioni del Piano anticorruzione, che nell'amministrazione, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico siano rispettate le disposizioni del presente decreto sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi. A tale fine il responsabile contesta all'interessato l'esistenza o l'insorgere delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità di cui al presente decreto”*.

L'art. 17 specifica le conseguenze giuridiche derivanti dalla violazione della disciplina sulle inconferibilità disponendo che *“Gli atti di conferimento di incarichi adottati in violazione delle disposizioni del presente decreto e i relativi contratti sono nulli”*, mentre il successivo art. 19, riferendosi ai casi di incompatibilità, prevede la decadenza dall'incarico e la risoluzione del relativo contratto, di lavoro subordinato o autonomo, decorso il termine perentorio di quindici giorni dalla contestazione all'interessato, da parte del RPCT, dell'insorgere della causa di incompatibilità.

Nei casi in cui siano stati conferiti incarichi poi dichiarati nulli ai sensi dell'art. 17, l'art. 18 prevede per l'amministrazione l'impossibilità per i tre mesi successivi alla dichiarazione di nullità dell'atto di conferire gli incarichi di propria competenza; la sanzione inibitoria si accompagna alle responsabilità per le conseguenze economiche degli atti adottati, espressamente richiamate dalla disposizione stessa.

Dal punto di vista operativo l'art. 20 prevede che il soggetto a cui viene conferito uno degli incarichi di cui alla presente disciplina debba rilasciare, all'atto della nomina, una dichiarazione sulla insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità quali individuate dal decreto medesimo (da intendersi sostitutiva di certificazione ai sensi dell'art. 46 del DPR 445/2000); tali dichiarazioni sono oggetto di pubblicazione nel sito

dell'amministrazione, costituiscono condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico, e sono soggette ai controlli ai sensi del Regolamento di Ateneo sui controlli delle dichiarazioni sostitutive di cui al D.P.R. 445/2000. Al fine di garantire adeguate modalità di acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 39/2013, l'Ateneo si impegna ad assicurare la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico.

Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici

Il D.lgs. 165/2001 stabilisce preclusioni ad operare in settori esposti a elevato rischio di corruzione laddove il dipendente sia stato condannato, anche se con sentenza non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione. L'art. 35-bis del D.lgs. 165/2001 prevede infatti che:

“Coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale:

a) non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;

b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché' alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;

c) non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché' per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere. [...]”

Analogamente all'art. 35-bis, l'art. 3 del D.lgs. 39/2013 dispone il divieto a ricoprire incarichi dirigenziali e assimilati ove siano intervenute condanne per reati contro la pubblica amministrazione.

Ai fini della corretta applicazione delle citate norme, l'Ateneo effettua opportune verifiche, in base ai propri regolamenti vigenti in relazione alla sussistenza di eventuali procedimenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intende conferire incarichi negli ambiti di cui agli artt. 35-bis del D.lgs. 165/2001 e 3 del D.lgs. 39/2013.

In tale ottica si prevede di richiamare periodicamente gli uffici agli obblighi cui sono tenuti.

Incarichi extraistituzionali

L'art. 98 della Costituzione, in termini generalmente riferiti al rapporto di pubblico impiego, sancisce il principio della esclusività del rapporto di lavoro. Con il D.P.R. 10 gennaio 1957 n. 3 *“Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato”* il legislatore ha poi stabilito che *“l'impiegato non può esercitare il commercio, l'industria, né alcuna professione o assumere impieghi alle dipendenze di privati o accettare cariche in società costituite a fine di lucro, tranne che si tratti di cariche in società o enti per le quali*

la nomina è riservata allo Stato e sia all'uopo intervenuta l'autorizzazione del Ministro competente", regime che risulta tutt'ora pienamente operante, anche a seguito della c.d. riforma Gelmini.

Tuttavia la possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti pubblici e privati è regolata dalle disposizioni di cui all'art. 53 del D.lgs. 165/2001, sul quale è intervenuta anche la L. 190/2012, che prevede un regime di autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto sia della specifica professionalità che del principio del buon andamento della pubblica amministrazione. Ciò allo scopo di evitare che le attività extraistituzionali impegnino eccessivamente il dipendente a nocimento e/o a detrimento dei doveri d'ufficio, e che possano interferire con i compiti istituzionali.

La Legge n. 240/2010 definisce e disciplina, con particolare riferimento al personale docente e ricercatore, i limiti e le modalità per lo svolgimento degli incarichi extraistituzionali.

- Personale tecnico-amministrativo

L'Università di Ferrara ha inteso disciplinare con il "*Regolamento per la disciplina delle incompatibilità e dello svolgimento di attività extraistituzionale*" la materia degli incarichi, sia retribuiti che gratuiti, non compresi nei compiti e doveri di ufficio del personale tecnico-amministrativo:

- <https://www.unife.it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti/personale/personale-tecnico-amministrativo/carriera-e-providenze-economiche/reg-incompatibilita-e-svolgimento-di-attivita-extra-istituzionali>

La procedura prestabilita per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi prevede attualmente che l'istruttoria sia svolta dall'ufficio competente; per il 2023 si prevede che gli esiti dell'istruttoria vengano presentati al Direttore Generale, quale atto necessario e prodromico alla sottoscrizione da parte del medesimo della richiesta di autorizzazione pervenuta dal dipendente.

- Personale docente e ricercatore

Il tema degli incarichi extraistituzionali, è stato affrontato, con particolare riguardo al personale docente e ricercatore, sin dal Piano Triennale 2019-21 con cui l'Ateneo si è impegnato ad adeguare il proprio "*Regolamento per il conferimento a professori e ricercatori universitari dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi retribuiti*". La misura è stata pienamente attuata con l'entrata in vigore del nuovo "*Regolamento per il conferimento al personale docente e ricercatore dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali*" in data 2 maggio 2019:

- <http://www.unife.it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti/personale/personale-docente-e-ricercatore/carriera/regolamento-per-il-conferimento-al-personale-docente-e-ricercatore-dell'autorizzazione-allo-svolgimento-di-incarichi-extraistituzionali.pdf>

Nel rispetto delle raccomandazioni ANAC, è stata effettuata una ricognizione delle richieste più frequenti di incarichi extraistituzionali, definita chiaramente una procedura per la presentazione dell'istanza di autorizzazione e per il relativo rilascio, e per la comunicazione delle attività non soggette ad autorizzazione; nell'individuare le attività incompatibili, è stata comunque salvaguardata la possibilità di crescita professionale del dipendente, con eventuali ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie.

Al fine di ridurre ulteriormente il rischio di eventi corruttivi è stata altresì formalizzata un'apposita Commissione formata da tre componenti nominati dal Rettore, sentito il Senato Accademico, fra professori e ricercatori a tempo indeterminato, con il compito di esaminare ed esprimere un parere in merito al rilascio delle autorizzazioni relative ad incarichi extraistituzionali di natura non didattica.

- Monitoraggio sistematico dello svolgimento di attività professionale

Con riferimento alle attività di consulenza e allo svolgimento di attività libero-professionale, dal 2018 sono state avviate:

- un'attività di monitoraggio delle attività libero-professionali svolte dal personale docente;
- un sistema di monitoraggio delle autorizzazioni concesse, o di cui è stata ricevuta comunicazione dall'interessato, relativamente agli incarichi di consulenza, per verificare che gli stessi configurassero la "*consulenza scientifica*" consentita dalla norma, rispettando il profilo dell'occasionalità e dell'assenza di conflitto d'interessi.

In merito all'apertura e al possesso della Partita IVA, l'orientamento giurisprudenziale maggioritario e in via di consolidamento, considera gli stessi quale elemento sintomatico ma di per sé non sufficiente a provare la sistematicità e la stabilità dell'esercizio professionale; l'elemento determinante non è tanto la detenzione della Partita IVA, ma il suo uso consapevole ed abituale. Quale misura di prevenzione, allo scopo di rilevare la consistenza numerica di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo titolare di Partita IVA, a fine 2018 è stata avviata una indagine conoscitiva con richiesta di segnalare l'eventuale titolarità della stessa e, in caso positivo, di produrre contestuale dichiarazione relativa all'occasionalità delle attività svolte in regime di Partita IVA, illustrando le attività medesime.

Tale misura si inserisce in una più ampia attività di monitoraggio sistematico dello svolgimento di attività professionale da parte dei dipendenti che si intende portare avanti come buona pratica, ad intervalli regolari nel tempo.

L'indagine viene ripetuta con cadenza annuale nei confronti di tutto il personale strutturato, piuttosto che concentrata solo sul personale che ha dichiarato il possesso della Partita IVA, principalmente per due motivi: 1) il personale che è in possesso di Partita IVA viene comunque monitorato, ma annualmente; 2) allargando l'indagine su tutto il personale è possibile individuare anno per anno le eventuali variazioni in ordine alla acquisizione o cessazione della Partita IVA.

Al fine di semplificare le modalità di rilevazione del dato di interesse, l'Ateneo attualmente utilizza un *form* online compilabile digitalmente, volto ad una trasmissione più agevole ed immediata dei dati, prevedendo per il personale docente e ricercatore una modalità di risposta differenziata a seconda del regime di appartenenza, tempo pieno/definito, in base a quanto previsto dall'art. 6 della L. 240/2010 (i professori e ricercatori a tempo definito possono svolgere attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative purché non determinino situazioni di conflitto di interesse).

La rilevazione condotta nell'anno 2022 fa riferimento alla situazione attestata al 1° settembre 2022 e contiene la specifica, per il caso di effettiva titolarità dichiarata, della natura dell'attività svolta in tale regime. La rilevazione è stata avviata in data 2 settembre 2022 e si è conclusa in data 30 settembre 2022.

La rilevazione effettuata ha fatto registrare una buona partecipazione di personale docente e ricercatore per un totale di 378 riscontri. I dati di dettaglio sono contenuti nel report annuale.

La rilevazione continuerà pertanto ad essere ripetuta annualmente al fine di monitorare sistematicamente lo svolgimento di attività professionale da parte del personale docente e ricercatore.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, tenuto conto che in caso di apertura di partita IVA, lo stesso è tenuto a comunicarlo e/o a richiedere autorizzazione, ai sensi del vigente Regolamento per la disciplina delle incompatibilità e dello svolgimento di attività extra-istituzionali, non si è ritenuto necessario effettuare alcuna rilevazione dal momento che il personale titolare di partita IVA è già noto all'Ateneo in forza della normativa vigente, e che risulta pertanto possibile effettuare i relativi controlli.

Divieti post-employment (pantouflage)

Il comma 16-ter dell'art. 53 del D.lgs. 165/2001, introdotto dalla L. 190/2012, dispone il divieto per il dipendente che negli ultimi tre anni di servizio abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della pubblica amministrazione, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione medesima, svolta attraverso i medesimi poteri. La norma prevede, in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie sia nei confronti dell'atto che dei soggetti coinvolti. Il divieto è volto a ridurre il rischio che soggetti provati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente una opportunità di assunzione o di incarico una volta cessato dal servizio. Come chiarito da ANAC, il divieto si applica non solo ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni a tempo indeterminato ma altresì ai soggetti titolari di rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo. Il Consiglio di Stato – Sez. V, Sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 – ribadisce che trattasi di una forma di incompatibilità successiva che va ad aggiungersi, integrandoli, a tutti i casi di incompatibilità ed inconfiribilità di cui al D.lgs. 39/2013.

Nel PNA 2022 l'Autorità ha dedicato un apprezzabile approfondimento al divieto, suggerendo alcune misure di prevenzione nonché strumenti di accertamento della violazione del divieto di *pantouflage*, e rimettendo ad apposite Linee Guida - in fase di elaborazione - la determinazione dei criteri per l'individuazione, ai fini del divieto di *pantouflage*, degli atti e comportamenti adottati nell'ambito di procedimenti implicanti l'esercizio di poteri autoritativi o negoziali, cioè quei poteri implicanti l'adozione di provvedimenti amministrativi atti ad incidere unilateralmente, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari, e presupposto sostanziale del divieto.

Si ricorda che rimangono esclusi dall'applicazione del divieto:

- società *in house* della pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente pubblico;
- enti privati costituiti successivamente alla cessazione del rapporto di pubblico impiego del dipendente che non presentino profili di continuità con enti già esistenti.

Non sussiste inoltre il divieto di *pantouflage* quando l'ente privato sia stato costituito successivamente alla cessazione del rapporto di pubblico impiego distinguendo a seconda che l'ente privato costituito presenti o meno profili di continuità con quelli già esistenti. Nel caso di ente solo formalmente nuovo bisogna verificare caso per caso laddove l'istituzione di una nuova società potrebbe essere volta ad eludere la norma di divieto. Il divieto si applica invece anche alle società con sede estera purché destinatarie dei poteri autoritativi e negoziali presupposto del divieto secondo le regole del nostro ordinamento.

Con riferimento ai soggetti che le amministrazioni reclutano al fine di dare attuazione ai progetti del PNRR il legislatore ha escluso espressamente dal divieto di *pantouflage* gli incarichi non dirigenziali attribuiti con contratti di lavoro a tempo determinato o di collaborazione per i quali non trovano applicazione i divieti previsti dall'art. 53, co.16-ter, del d.lgs. n. 165/2001. L'esclusione non riguarda invece gli incarichi dirigenziali.

In applicazione agli orientamenti forniti dall'Autorità, l'Ateneo ha da tempo adottato come misura di prevenzione l'inserimento nei propri bandi di gara o negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici la condizione che il soggetto privato partecipante alla gara non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione dell'art. 53, comma 16-ter del D.lgs. 165/2001, escludendo di fatto la possibilità di affidare appalti in violazione della previsione normativa.

Da ultimo, l'impegno ha riguardato la definizione e inserimento di apposite clausole all'interno degli atti di assunzione del personale che introducano il divieto di *pantouflage*.

Formazione

L'attività di formazione rientra tra le principali misure di prevenzione della corruzione.

La Legge 190/2012 stabilisce, infatti, che il Piano preveda, per le attività a più elevato rischio di corruzione, percorsi e programmi di formazione anche specifici e settoriali, dei dipendenti sui temi dell'etica e della legalità, anche eventualmente in sinergia con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

L'Ateneo prevede attività di formazione obbligatoria in ambito anticorruzione e trasparenza articolato su tre livelli: di base, specifica e specialistica.

La **formazione di base** è rivolta a tutto il personale dell'Ateneo.

In tale ambito si prevede di trattare tematiche legate alla prevenzione della corruzione e ai principi di etica e legalità, con riferimento anche al Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Università di Ferrara, oltreché alla trasparenza. Potranno essere analizzati i reati legati al fenomeno corruttivo e gli strumenti per prevenirli e combatterli, nonché ulteriori tematiche quali 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, è 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 o su indicazione del RPCT stesso. I dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono un'attività in settori particolarmente esposti al rischio corruttivo sono infatti individuati dal responsabile della struttura di appartenenza e segnalati al RPCT al fine di fruire di uno specifico programma formativo, stabilito dalla Direzione Generale. Le posizioni di maggiore esposizione al rischio di corruzione sono individuate tramite la mappatura delle attività a rischio corruzione, funzionale alla determinazione degli ambiti da implementare tramite il processo formativo. Tale attività di formazione è rivolta sia al personale responsabile di posizione organizzativa sia a quello non responsabile di posizione organizzativa.

La formazione di base e specifica, considerando un grado alto, medio e basso di conoscenza dei dipendenti, prevedranno per quanto possibile un approccio alle tematiche da trattare non solo da un punto di vista descrittivo e teorico ma anche un taglio pratico, con analisi dei problemi da visionare, approcci interattivi, soluzioni pratiche ai quesiti. È previsto che gli incontri si svolgano 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 contenuto. Potrà essere inoltre utilizzata la modalità e-learning, usufruendo anche dei corsi messi a disposizione sulla piattaforma SELF "Sistema di E-Learning Federato per la PA in Emilia-Romagna" dalla Rete per l'Integrità e la Trasparenza, cui l'Ateneo aderisce. Il personale docente potrà essere individuato preferibilmente tra il personale tecnico amministrativo dell'Università (di qualifica dirigenziale, o, se non dirigente, comunque di comprovata esperienza e competenza in materia) o tra i docenti universitari, ricorrendo alle piattaforme convenzionate con l'Università o eccezionalmente a professionisti esterni.

Il dettaglio delle iniziative formative interne, differenziato per contenuti e livello di approfondimento, anche in relazione ai diversi ruoli dei destinatari, è definito dal RPCT con il supporto degli uffici competenti.

Si prevede, inoltre, una **formazione di livello specialistico** riservata al RPCT e al personale facente parte della struttura di supporto al RPCT, che può riguardare, a titolo esemplificativo, l'aggiornamento e il confronto sulle novità legislative in materia di anticorruzione e trasparenza, i metodi di redazione dei piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le tecniche di *risk management*, i meccanismi di prevenzione e contrasto della corruzione o ulteriori tematiche in linea con il contenuto normativo specifico relativo all'intera materia della corruzione delle illegalità amministrative e della trasparenza, ai fini della corretta gestione del sistema di prevenzione della corruzione.

Il RPCT si attiva, infine, con la collaborazione del proprio ufficio di supporto e dell'ufficio che si occupa di formazione interna, per garantire la fruibilità da parte del personale delle singole opportunità formative di Ateneo in materia di anticorruzione (quali ad esempio seminari, conferenze, master, etc.), a seconda della materia trattata.

L'Ateneo individua annualmente opportuni stanziamenti finalizzati a garantire la formazione oggetto del presente Piano.

Rotazione del personale

- **Rotazione ordinaria**

La rotazione ordinaria del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. È opinione comune che l'alternanza riduca il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di instaurare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali. L'Autorità sottolinea l'importanza della rotazione quale criterio organizzativo che può contribuire alla formazione trasversale del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore. Qualora l'applicazione di tale misura possa comportare inefficienze e/o malfunzionamenti e pertanto non sia possibile utilizzarla come strumento di prevenzione della corruzione, le amministrazioni sono comunque chiamate ad operare scelte organizzative nonché ad adottare altre misure di natura preventiva che abbiano effetti analoghi. L'istituto generale della rotazione ordinaria va tenuto distinto dalla c.d. rotazione "*straordinaria*" prevista dal D.lgs. 165/2001 all'art. 16 comma 1 lett. *l-quater*, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede infatti la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Il 27 marzo 2020 è stato pubblicato il "*Regolamento di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Università degli Studi di Ferrara*" che dedica un articolo alla rotazione degli incarichi di posizione organizzativa precisando quanto segue con riferimento alla rotazione ordinaria:

- interessa tutto il personale impiegato in settori esposti a particolare rischio di corruzione, con il rispetto dei vincoli soggettivi del rapporto di lavoro e oggettivi, collegati a particolare qualificazione tecnica, nonché al possesso di specifiche competenze necessarie al buon andamento e alla continuità dell'azione amministrativa;
- interviene al termine dell'incarico di responsabilità di posizione organizzativa attribuito, fatti salvi i casi di revoca dell'incarico e delle ipotesi di avvio di procedimenti penali o disciplinari;
- non può, in ogni caso, implicare il conferimento di incarichi a soggetti privi delle competenze necessarie per assicurare la continuità dell'azione amministrativa.

Il regolamento prevede che la rotazione ordinaria sia effettuata in particolare con riferimento agli incarichi relativi a settori esposti a maggiore rischio di corruzione, a professionalità equivalenti dal punto di vista delle competenze possedute e a quelli che possano comportare conflitti di interesse anche potenziali.

A tal proposito si riportano di seguito le aree generali di rischio identificate da ANAC come quelle con un alto livello di probabilità che si verifichino eventi rischiosi, ovvero quelle individuate ai sensi dell'art. 1, comma 16 della L. 190/2012 (cosiddette obbligatorie):

- autorizzazione o concessione;
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture;
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

Ulteriori aree generali di rischio, individuate nel PNA 2015, sono le seguenti:

- gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.

Accanto a tali aree generali, sono state individuate le seguenti aree specifiche per il comparto universitario:

- l'area della didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.);
- l'area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.).

Il regolamento sancisce altresì l'impegno dell'amministrazione a garantire un'adeguata formazione al personale interessato dai processi di rotazione degli incarichi, al fine di premettere l'acquisizione delle competenze professionali, anche di tipo trasversale, necessarie per rendere fungibili le funzioni in una pluralità di ambiti lavorativi. Dal punto di vista organizzativo devono altresì essere previsti opportuni periodi di affiancamento ai fini del passaggio di competenze.

Con riferimento ai processi a rischio di corruzione più elevato e comunque relativi alle aree generali di rischio, laddove non sia possibile effettuare la rotazione del personale, a causa della specificità professionale non sostituibile con altre professionalità interne, l'Ateneo adotterà misure alternative alla rotazione degli incarichi tra cui:

- meccanismi di condivisione delle fasi procedurali affiancando al responsabile del procedimento più soggetti che condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria;
- la "*segregazione delle funzioni*", che consiste nell'affidamento delle varie fasi di procedimento appartenente ad un'area a rischio a più persone, avendo cura di assegnare la responsabilità del procedimento ad un soggetto diverso dal Dirigente cui compete l'adozione del provvedimento finale.

Poiché la misura della rotazione può risultare di complessa attuazione e comportare, se non realizzata nell'ambito di una programmazione organica dell'azione amministrativa e delle priorità dell'amministrazione,

disfunzioni e rallentamenti, il Regolamento prevede che permanga la possibilità che lo stesso dipendente possa essere impiegato su un medesimo incarico reiterato nel tempo, a condizione che vi sia un processo valutativo delle prestazioni rese e degli obiettivi raggiunti con esiti positivi e tali da sostenerne la conferma nella posizione organizzativa. Un'ulteriore eccezione ammessa dal Regolamento concerne gli incarichi di livello dirigenziale per i quali è prevista la possibilità di riassegnare l'incarico ricoperto per esigenze organizzative, collegate al buon andamento dell'Ateneo, con adeguata motivazione nel relativo provvedimento di conferimento, in considerazione delle specifiche competenze richieste e dell'esiguo numero di dirigenti in servizio attivo.

È stato predisposto dagli uffici competenti un documento costituente la bozza del piano di rotazione che l'Ateneo intenderà adottare; dei criteri individuati dovrà essere data preventiva ed adeguata comunicazione alle organizzazioni sindacali al fine di consentire loro di presentare proprie osservazioni e proposte senza che tale informativa comporti l'apertura di una successiva fase di negoziazione in materia, come stabilito da ANAC.

- **Rotazione straordinaria**

La rotazione straordinaria del personale, prevista dal D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, c.d. Testo Unico sul Pubblico Impiego, all'art. 16, comma 1, lettera *l-quater*, è una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire e tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione. La norma citata dispone testualmente che *"I dirigenti di uffici dirigenziali generali, comunque denominati [...] provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva."*

Tale disposizione va letta in combinato disposto:

- con la delibera n. 215 del 26 marzo 2019 recante *"Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001"*, con cui ANAC ha inteso rivedere i precedenti orientamenti al fine di risolvere alcune criticità applicative quali, in particolare, quella legata all'identificazione dei reati presupposto ai fini dell'adozione o meno della misura e quella relativa all'individuazione del momento del procedimento penale in cui l'amministrazione deve valutare la condotta del dipendente e quindi se applicare la misura;
- con la delibera n. 345 del 22 aprile 2020, con cui ANAC ha individuato i soggetti tenuti all'adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero di permanenza del dipendente nell'ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

Si sottolinea che la disciplina in esame non intende introdurre un obbligo di rimozione del dipendente; essa impone piuttosto di valutare, caso per caso, se rimuovere dall'ufficio il dipendente che, proprio a causa della condotta corruttiva posta in essere, pregiudica l'immagine di correttezza e di imparzialità

dell'amministrazione, dandone in ogni caso adeguata motivazione nel relativo provvedimento, il quale può anche non disporre la rotazione.

- **Reati presupposto**

Quanto ai reati che ne costituiscono il presupposto, l'istituto della rotazione straordinaria si applica obbligatoriamente con riferimento alle fattispecie penali di seguito elencate:

- ➔ Concussione (art. 317 c.p.);
- ➔ Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.);
- ➔ Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.) e circostanze aggravanti (art. 319 *bis*);
- ➔ Corruzione in atti giudiziari (art. 319 *ter*);
- ➔ Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 *quater* c.p.);
- ➔ Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.);
- ➔ Pene per il corruttore (art. 321 c.p.);
- ➔ Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.);
- ➔ Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (art. 322 *bis* c.p.);
- ➔ Traffico di influenze illecite (art. 346 *bis* c.p.);
- ➔ Turbata libertà degli incanti (art. 353 c.p.);
- ➔ Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (art. 353 *bis* c.p.).

Per gli altri reati contro la Pubblica Amministrazione (artt. 314, 316, 316 *bis*, 316 *ter*, 323, 325, 326, 328, 329, 331, 334, 335 c.p.), che rilevano ad esempio ai fini delle inconfiribilità di cui all'art. 3 del D.lgs. n. 39/2013 e all'art. del D.lgs. n. 165/2001, la rotazione straordinaria è facoltativa, spettando all'amministrazione decidere se adottare un provvedimento motivato di valutazione della condotta corruttiva con eventuale rimozione del dipendente dall'incarico.

Secondo quanto specificato dalle Linee Guida ANAC, la disciplina in esame opera anche laddove la condotta corruttiva sia stata posta in essere in altri uffici dell'amministrazione o in un'amministrazione diversa.

- **Indicazioni operative e procedurali**

Con riferimento al momento rilevante per l'amministrazione ai fini dell'applicazione dell'istituto:

- in caso di procedimento penale, l'amministrazione deve procedere non appena sia venuta a conoscenza dell'avvio del procedimento penale, che coincide con iscrizione del soggetto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p. (trattandosi di un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica, l'avvenuta conoscenza da parte dell'Amministrazione può avvenire in qualsiasi modo, anche attraverso notizie provenienti dai *media* piuttosto che dalla comunicazione del dipendente);
- in caso di procedimento disciplinare, l'amministrazione deve procedere non appena sia avvenuta la contestazione degli addebiti al dipendente.

Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio, di carattere disciplinare, l'Ateneo riconosce all'interessato la possibilità di contraddittorio, senza che con ciò venga pregiudicata l'immediatezza

nell'adozione della misura della rotazione straordinaria. L'interessato può pertanto presentare, entro 7 giorni dalla richiesta dell'amministrazione, le proprie osservazioni mediante una relazione scritta. Nel medesimo termine l'interessato può richiedere un'audizione alla quale può partecipare con l'ausilio di un difensore di fiducia o di un rappresentante sindacale.

L'organo competente all'adozione del provvedimento motivato è il Direttore Generale, con il supporto, ai fini istruttori, dell'Area del Personale.

Nel caso in cui la condotta di natura corruttiva sia stata posta in essere dal Direttore Generale, l'organo competente all'adozione del provvedimento motivato è il Rettore.

Il provvedimento motivato di rotazione è assunto entro 30 giorni dall'avvio del procedimento e trasmesso all'interessato.

Dell'avvio e della chiusura del procedimento è data comunicazione al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il quale non ha competenze in materia di adozione dei provvedimenti di rotazione straordinaria.

Il provvedimento motivato può disporre la rotazione del dipendente, e quindi la sua assegnazione ad un ufficio diverso, oppure può disporre di mantenere il dipendente nella sua posizione, non disponendo alcuna rotazione. In ciascun caso il provvedimento deve indicare le ragioni poste a fondamento della decisione assunta, avuto particolare riguardo alla gravità dei fatti contestati e alle possibilità che essi siano tali da nuocere all'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Avverso il provvedimento con cui è disposta nei suoi confronti la rotazione straordinaria il dipendente può ricorrere davanti al giudice amministrativo ovvero innanzi al giudice ordinario territorialmente competente a seconda della natura del rapporto di lavoro in atto.

Quanto al termine di efficacia del provvedimento di rotazione straordinaria, in linea con quanto suggerito dalle Linee Guida ANAC, si ritiene opportuno fissarlo in due anni, restando inteso che, nelle more di un rinvio a giudizio, il provvedimento perderà di efficacia. Spetta in ogni caso all'amministrazione, alla scadenza della durata di efficacia del provvedimento, valutare caso per caso la situazione che si è determinata per eventuali ulteriori provvedimenti da adottare. La misura della rotazione può essere revocata nei casi in cui sia emesso un decreto di archiviazione o sia pronunciata una sentenza di non luogo a procedere.

- Conseguenze sugli incarichi e impossibilità di rotazione

In caso di impossibilità ad attuare il trasferimento d'ufficio, da intendersi come impossibilità determinata da ragioni oggettive, adeguatamente motivate, quali quella di trovare un ufficio o una mansione di livello corrispondente alla qualifica del dipendente da trasferire, il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento. Non possono valere considerazioni sulla soggettiva sostituibilità della persona.

Nell'ipotesi in cui l'impossibilità di rotazione riguardi un incarico amministrativo di vertice si dovrà procedere:

- per i dipendenti dell'Ateneo, con il collocamento in aspettativa o la messa in disponibilità con la conservazione del trattamento economico spettante;
- per coloro che non siano dipendenti, con Decreto Rettorale di revoca dell'incarico senza conservazione del contratto.

Laddove la rotazione straordinaria coinvolga un soggetto titolare di un incarico dirigenziale, comporta il trasferimento ad altro ufficio e si realizza in una revoca anticipata dell'incarico dirigenziale con assegnazione ad altro incarico ovvero, in caso di impossibilità, con assegnazione a funzioni "*ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specificamente previsti dall'ordinamento*" (art. 19, comma 10, D.lgs. n. 165/2001). Dato il carattere cautelare del provvedimento adottato, che si auspica abbia una durata breve, l'amministrazione può anche optare per la mera sospensione dell'incarico, attribuendolo, non in via definitiva ma interinale, ad altro dirigente.

Nel caso di conferimento di incarichi dirigenziali a soggetti esterni all'amministrazione, deve essere considerato valido il contratto di lavoro sottostante. L'esigenza della rotazione straordinaria prevale sulla specificità dell'incarico esterno per cui il soggetto anche se reclutato per lo svolgimento di uno specifico incarico dirigenziale, può essere affidato a diverso ufficio e o a diversa funzione con la conservazione del contratto di lavoro e della retribuzione in esso fissata.

Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (*whistleblowing*)

L'introduzione del *whistleblowing* nell'ordinamento nazionale è relativamente recente e risale alla Legge 6 novembre 2012, n. 190, il cui art. 1, comma 51 ha disposto l'inserimento all'interno del D.lgs. 165/2001 dell'art. 54-bis sulla tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti. Successivamente l'art. 54-bis è stato modificato ad opera del Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114 (art. 31, comma 1) e, da ultimo, della Legge 30 novembre 2017, n. 179 (art. 1, comma 1).

Il *whistleblowing* si pone come strumento di lotta alla corruzione, basato sulla collaborazione da parte dei dipendenti pubblici nella identificazione degli illeciti all'interno del luogo di lavoro. La segnalazione, in tale ottica, si configura come un atto di manifestazione di senso civico, attraverso cui il *whistleblower* contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. La *ratio* della norma è infatti quella di evitare che il dipendente ometta di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire ritorsioni.

La tutela offerta dalla normativa trova eccezione, ai sensi dell'art. 54-bis comma 9, nei casi in cui sia accertata la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione o per i reati commessi con la denuncia di cui al comma 1 del medesimo articolo, ovvero la sua responsabilità civile.

Il soggetto preposto alla ricezione delle suddette segnalazioni è il RPCT di Ateneo.

Sul sito web istituzionale, nella sezione Amministrazione Trasparente, alla pagina "*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, anche presunti, ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi) di cui siano venuti a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro.

In data 8 novembre 2018 l'Ateneo ha attivato un nuovo canale informatico di *whistleblowing* nell'ambito del progetto [WhistleblowingPA](#) promosso da [Transparency International Italia](#) e dal [Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali](#). Attraverso questa nuova piattaforma online, è possibile effettuare segnalazioni garantendo la massima sicurezza ai segnalanti ed una maggiore confidenzialità, in quanto:

- la segnalazione viene fatta attraverso un *form* compilabile che contempla la possibilità di invio in forma anonima;
- la segnalazione viene ricevuta direttamente ed esclusivamente dal RPCT e gestita all'interno della piattaforma garantendo la confidenzialità del segnalante;
- la piattaforma permette il dialogo, anche in forma anonima, tra il segnalante e RPCT per richieste di chiarimenti o approfondimenti, senza quindi la necessità di fornire contatti personali;
- la segnalazione può essere fatta da qualsiasi dispositivo digitale (*pc, tablet, smartphone*) sia dall'interno dell'ente che dal suo esterno. La tutela dell'anonimato è garantita in ogni circostanza e fase della procedura.

Tale piattaforma è utilizzabile da parte non solo dei dipendenti ma di chiunque intenda effettuare una segnalazione al RPCT, in duplice modalità:

- nominativa, ovvero con la possibilità di identificarsi (garantendo - qualora di tratti di un dipendente pubblico - l'attuazione delle tutele previste in materia di *whistleblowing*, tra cui la riservatezza sull'identità nel corso del procedimento);
- anonima, ovvero con la possibilità di non identificarsi, assicurando in tal modo l'anonimato del segnalante, anche qualora il medesimo non sia riconducibile allo status di "*dipendente pubblico*", come per esempio gli studenti; in questo caso la procedura informatizzata rilascia al segnalante un codice che identifica univocamente la segnalazione effettuata e consente di accedere in un secondo momento alla piattaforma per verificare lo stato di avanzamento dell'istruttoria e/o dialogare con il RPCT all'interno dell'applicativo.

Le segnalazioni anonime sono prese in considerazione solo qualora gli elementi contenuti siano sufficientemente precisi e circostanziati per un successivo approfondimento.

L'Ateneo garantisce le tutele previste dall'articolo 54-*bis* del D.lgs. 165/2001 e, oltre ad aver dato maggiore visibilità alla piattaforma, inserendo nella homepage del sito web dell'Università un link per l'accesso diretto alla pagina dedicata al *whistleblowing*, prevede, nella pianificazione triennale azioni correlate, tra cui l'adozione di uno specifico regolamento in materia, in attesa tuttavia di conoscere l'evoluzione normativa derivante dall'attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione.

Servizio Ispettivo

L'Ateneo, nella logica di una efficace ed effettiva costruzione del proprio sistema di prevenzione e contrasto della corruzione, realizza una integrazione tra le misure di prevenzione pianificate e i controlli già attivi presso l'amministrazione, monitorando gli esiti dell'attività di verifica svolta dalla Commissione per il Servizio Ispettivo. L'attività della Commissione è finalizzata, ai sensi della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, all'accertamento dell'osservanza delle disposizioni in materia di incompatibilità, divieto di cumulo di impieghi e incarichi, conflitto di interessi, anche potenziale, da parte di tutto il personale, anche a tempo determinato, in servizio presso l'Università. Le attribuzioni, i criteri e le modalità delle verifiche che la Commissione è tenuta ad effettuare sono disciplinati dal Regolamento di Ateneo per il funzionamento del Servizio Ispettivo, disponibile in apposita sezione del sito istituzionale dell'Università.

Il procedimento di verifica e l'estrazione dei nominativi del campione di dipendenti da sottoporre a ispezione sono effettuati con cadenza annuale; il campione del personale interessato dalla verifica è individuato, in modo casuale, mediante un'estrazione, da svolgersi secondo metodologie informatiche, di un numero di nominativi pari al 3% per ogni categoria professionale del personale in servizio alla data dell'estrazione. L'ambito temporale dell'attività di controllo è costituito dall'anno solare immediatamente precedente l'anno in cui è eseguito il sorteggio, finalizzato a costituire il campione di personale interessato dalla verifica.

Il Servizio Ispettivo è altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sulla singola persona, anche non ricompresa nel campione estratto, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione delle disposizioni in materia di incompatibilità, divieto di cumulo di impieghi e incarichi, conflitto di interessi, anche potenziale. Al verificarsi di tale fattispecie il Servizio Ispettivo ha l'obbligo di procedere alla verifica e, in caso di inadempimento, l'Amministrazione è tenuta ad intervenire.

Il mancato riscontro, senza giustificato motivo, delle richieste del Servizio Ispettivo costituisce violazione degli obblighi di servizio; la Commissione, al fine di consentire le opportune verifiche e gli accertamenti in ordine alla sussistenza di eventuali responsabilità, segnala tempestivamente tali nominativi al Magnifico Rettore o al Direttore Generale, secondo le rispettive competenze, e al Responsabile della prevenzione della corruzione. La Commissione, qualora riscontri violazioni, ne dà tempestiva informazione al Magnifico Rettore e al Direttore Generale per l'adozione dei conseguenti provvedimenti, informandone immediatamente l'interessato. Il Regolamento prevede, in ogni caso, che la Commissione, con cadenza annuale, invii al Magnifico Rettore, al Direttore Generale e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione, una sintetica relazione avente ad oggetto le attività svolte nel periodo di riferimento e gli esiti dei procedimenti di verifica.

L'attività del Servizio Ispettivo costituisce, di fatto, una misura di prevenzione della corruzione che l'Ateneo utilizza costantemente in un'ottica di ottimizzazione, coordinamento e valorizzazione delle strutture di vigilanza e delle attività di controllo già esistenti, non comportando la stessa un aggravio dei procedimenti interni.

Obblighi informativi

- Monitoraggio dei tempi procedurali;
- Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni;
- Monitoraggio di eventuali cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni;
- Proposta di eventuali misure ritenute idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione;
- Proposte per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione e, qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, proposte per un'eventuale ricollocazione del personale.

La Legge n. 190/2012 prevede:

- all'art. 1, comma 9, lett. e) che siano definite le modalità di monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti esterni 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 dirigenti e i dipendenti;

- all'art. 1, comma 28 che venga effettuato un monitoraggio periodico del rispetto dei tempi procedurali.

L'Università degli Studi di Ferrara applica il dettato normativo adattandolo al proprio contesto.

I titolari di posizioni organizzative 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, con cadenza almeno 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.

A tal fine, considerando efficace la richiesta effettuata dal RPCT con la Direttiva 1/2017 e ritenuti i riscontri ottenuti funzionali alla predisposizione delle misure anticorruzione, al loro monitoraggio e alla identificazione di eventuali fenomeni corruttivi, ciascun Responsabile di Ripartizione, ciascun Responsabile di Ufficio privo di Responsabile di Ripartizione di riferimento, nonché ciascun Segretario Amministrativo/Manager di Dipartimento, trasmettono al RPCT, entro il 31 ottobre di ogni anno, scrivendo all'indirizzo anticorruzione@unife.it, una relazione esaustiva in cui illustrano, per l'ambito di propria competenza, i punti che seguono.

- 1) Dopo aver effettuato un'attenta ricognizione delle risorse umane disponibili e degli incarichi attribuiti, delle responsabilità e dei progetti affidati, nonché dei processi che coinvolgono i poteri di spesa e

quelli di acquisizione delle entrate, proporre eventuali misure ritenute idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione nonché evidenziare eventuali cause di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni.

- 2) Fornire le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione e, qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, avanzare proposte per un'eventuale ricollocazione del personale.
- 3) Analizzare, per la parte di competenza, i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti terzi con i quali sono stipulati contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, verificando, contestualmente, eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.
- 4) Tenuto conto del Regolamento di Ateneo sui procedimenti amministrativi, nonché dell'allegata tabella dei procedimenti amministrativi e dei relativi tempi di conclusione, pubblicati sul sito di Ateneo, trasmettere l'elenco dei procedimenti amministrativi avviati dal 1° ottobre dell'anno precedente al 30 settembre dell'anno in corso per i quali non siano stati rispettati i tempi di conclusione previsti, riportandone il responsabile, la motivazione e i tempi di conclusione effettivi o previsti.

Per lo svolgimento delle funzioni di competenza, il RPCT può chiedere in ogni momento ai responsabili delle strutture, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, 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 "*Attività e procedimenti-Tipologie di procedimento*".

Misure in materia di appalti di lavori, servizi e forniture

Dall'analisi della Direttiva programmatica sull'attività di vigilanza dell'ANAC per l'anno 2018, approvata dal Consiglio dell'Autorità nella seduta del 14 marzo, emergono diversi aspetti considerati particolarmente critici, riconducibili a quattro ambiti:

1. vigilanza sulle misure anticorruzione, sugli obblighi di trasparenza, su inconfiribilità e incompatibilità di incarichi
2. vigilanza sui contratti pubblici
3. vigilanza sugli appalti di lavori
4. vigilanza sugli appalti per la fornitura di beni e servizi

Sul primo punto, sono già presenti nel presente PTPCT, nonché nei Piani in precedenza adottati, diverse attività programmate.

Con riferimento alla vigilanza di cui ai punti 2, 3 e 4 l'Ateneo dal mese di settembre 2020 pone in essere, attraverso il Collegio dei Revisori, apposite verifiche, opportunamente verbalizzate, volte a campionare ed esaminare le procedure ad evidenza pubblica sotto soglia, nonché negoziali, afferenti a diversi centri di spesa, per l'affidamento di lavori e per l'affidamento di forniture di beni o di servizi valorizzando le diverse tipologie di modalità di affidamento previste per i diversi importi di spesa. Il campionamento viene effettuato sulla base dei dati a disposizione sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione dedicata alla pubblicazione delle informazioni di cui al D.lgs. n. 33/2013 *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*.

Contrasto al fenomeno del riciclaggio

Il D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231, c.d. Decreto antiriciclaggio, prevede all'art. 10 che le Pubbliche amministrazioni, tra le altre cose:

- adottino procedure interne, proporzionate alle proprie dimensioni organizzative e operative, idonee a valutare il livello di esposizione dei propri uffici al rischio e indichino le misure necessarie a mitigarlo;
- al fine di consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a far emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, comunichino alla UIF dati e informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengano a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale.

Con Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015 è stabilito inoltre che:

- le procedure interne specificano le modalità con le quali gli addetti agli uffici della pubblica amministrazione trasmettono le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette a un soggetto denominato *"gestore"*;
- il *"gestore"* coincide con la persona che gli operatori individuano, con provvedimento formalizzato, quale soggetto delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF;
- la persona individuata come gestore può coincidere con il Responsabile della prevenzione della corruzione; nel caso in cui tali soggetti non coincidano, si prevedono adeguati meccanismi di coordinamento tra i medesimi.

Le Linee Guida UIF del 23 aprile 2018 specificano ulteriormente che:

- le Pubbliche amministrazioni individuano, con provvedimento formalizzato, un *"gestore"* quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla UIF;
- al fine di garantire efficacia e riservatezza nella gestione delle informazioni, la UIF considera quale proprio interlocutore per tutte le comunicazioni e i relativi approfondimenti la persona individuata quale *"gestore"* e la connessa struttura organizzativa indicate in sede di adesione al sistema di comunicazione *on-line*.

In considerazione degli esiti dell'analisi del contesto esterno, relativamente alla parte di descrizione del profilo criminologico del territorio emiliano-romagnolo, il contrasto al fenomeno del riciclaggio deve essere visto anche come una importante misura generale di prevenzione della corruzione.

Per gli interventi finanziati con i fondi PNRR, al gestore delle segnalazioni di operazioni sospette sarà garantita la piena accessibilità alle informazioni e alla documentazione inerente all'esecuzione dei progetti e alla rendicontazione delle spese.

Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR

Con l'obiettivo di improntare l'azione amministrativa ai principi di legalità, buon andamento, imparzialità, nonché di garantire la tutela e la salvaguardia delle risorse pubbliche, anche alla luce dei fondi derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Ateneo intende porre in essere una strategia di contrasto alle frodi.

Il primo atto che si intende porre in essere è quello di definire con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza una reciproca collaborazione, nell'ambito dei rispettivi fini istituzionali e in attuazione del quadro normativo vigente, allo scopo di assicurare la realizzazione del preminente interesse pubblico alla legalità ed alla trasparenza, rafforzando il sistema di monitoraggio e vigilanza con riguardo all'esecuzione di opere pubbliche o di servizi e all'erogazione di incentivi per cittadini e imprese connessi alla realizzazione del PNRR e del Fondo Complementare in modo da prevenire e contrastare ogni condotta illecita lesiva degli interessi economici e finanziari pubblici. In particolare sarà interesse comune implementare un tempestivo flusso informativo a favore della Guardia di Finanza, quale Forza di Polizia economico finanziaria specializzata nella tutela della spesa pubblica, al fine di contrastare ogni condotta illecita di malversazione, indebita aggiudicazione e/o percezione di risorse finanziarie pubbliche, truffa, frode nell'esecuzione di contratti pubblici e ogni altra attività illecita posta in essere con riguardo all'utilizzo delle risorse finanziarie erogate dall'Unione Europea tramite le Amministrazioni Centrali dello Stato, anche in compartecipazione con le Regioni, gli Enti Locali e con altre Amministrazioni pubbliche, nell'ambito del programma di investimento *Next Generation EU* e con specifico riguardo agli interventi sovvenzionati dal PNRR e dal relativo Fondo Complementare di matrice nazionale.

MONITORAGGIO E RIESAME PERIODICO

Il monitoraggio e il riesame periodico sono attività volte a verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo di gestione del rischio e consentire in tal modo di adottare, tempestivamente, le modifiche eventualmente necessarie. Pur essendo attività diverse, esse sono strettamente collegate, in quanto i risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio.

Il monitoraggio consiste in un'attività continuativa di verifica sia dell'attuazione che dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre il riesame è un'attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso.

Pur essendo la responsabilità del monitoraggio in capo al RPCT, l'Ateneo prevede un sistema di monitoraggio su più livelli, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa che è chiamata ad adottare le misure, attuato in autovalutazione, ed il secondo livello in capo al RPCT, se necessario coadiuvato dalle strutture di supporto. Anche se in autovalutazione, il responsabile del monitoraggio di primo livello è chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura. Il RPCT conduce verifiche a campione sull'effettiva adozione della misura.

Oggetto di monitoraggio sono le misure generali e specifiche.

La periodicità delle verifiche è semestrale e annuale, salvo che non sia diversamente stabilito per specifiche misure.

Delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene dato conto all'interno della relazione annuale del RPCT e nel PTPCT dell'anno successivo.

Il riesame periodico si svolge con frequenza annuale.

TRASPARENZA

Obblighi di pubblicazione

L'Università degli Studi di Ferrara osserva gli obblighi di pubblicazione disciplinati dal Decreto Legislativo n. 33/2013 e dalla normativa vigente.

La sezione *"Amministrazione Trasparente"*, presente nel Portale di Ateneo, è organizzata in sottosezioni all'interno delle quali sono pubblicati i documenti, le informazioni e i dati previsti dal Decreto Legislativo n. 33/2013. L'architettura della sezione è in linea con quanto previsto dal citato decreto e dalle linee guida nazionali in materia di trasparenza.

Al fine di evitare una duplicazione dei contenuti, nel caso di informazioni, dati o documenti già pubblicati in altre parti del sito istituzionale o in specifiche banche dati, si rinvia alle stesse mediante collegamenti ipertestuali (es. bandi di concorso, bandi di gara, statuto e regolamenti, organizzazione, rubrica, ...).

La sezione è aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto e riutilizzabile, nel rispetto dei principi di integrità, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e fruibilità, conformità ai documenti originali. Ove possibile, viene privilegiata l'esposizione dei dati in tabelle; ciò favorisce un maggiore livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione da parte dell'utenza, oltre a favorire l'informatizzazione dei flussi ai fini della pubblicazione dei dati.

La durata ordinaria della pubblicazione è di 5 anni, decorrenti dal 1 gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi (es. art. 14, comma 2 e art. 15, comma 4 del D.lgs. 33/2013) e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali. Una volta decorsi i termini di pubblicazione, si provvede ad oscurare i dati con opportuni accorgimenti tecnici, rimanendo gli stessi comunque accessibili previa istanza di accesso generalizzato.

Flusso delle informazioni

Per quanto riguarda i flussi delle informazioni relativi alla pubblicazione dei dati, lo strumento operativo è costituito dall'Allegato *"Obblighi di pubblicazione"* del presente Piano, che riporta per ciascuna sottosezione:

- la denominazione dell'obbligo di trasparenza con relativo riferimento normativo;
- i contenuti dell'obbligo;
- la frequenza di aggiornamento del dato (es. tempestivo, annuale, semestrale);
- il dirigente responsabile della elaborazione e pubblicazione del dato;
- gli uffici che collaborano con il dirigente ai fini della elaborazione e pubblicazione del dato;
- il termine di scadenza per la pubblicazione/aggiornamento del dato;
- le modalità di monitoraggio (soggetto responsabile e tempistiche).

Il documento è stato aggiornato anche nella parte relativa a *"Bandi di gara e contratti"*, secondo quanto previsto dal PNA 2022.

L'elaborazione, la pubblicazione e l'aggiornamento del dato sono effettuate dagli uffici/strutture che detengono i dati o le informazioni, oppure per specifici dati in capo al RPCT dagli uffici di supporto in materia di anticorruzione e trasparenza, dopo le necessarie elaborazioni.

I singoli dirigenti o, in assenza, il Direttore Generale, sono responsabili del tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare.

Quale misura ulteriore di semplificazione, dall'anno 2020 è stata redatta una versione ad uso interno dell'Allegato "*Obblighi di pubblicazione*", nella quale il contenuto dei singoli obblighi è stato integrato con indicazioni specifiche volte a favorirne la comprensione da parte delle strutture interessate. Nel corso dell'anno 2021, la versione ad uso interno è stata ulteriormente aggiornata per effetto del lavoro svolto nel 2020 dal Gruppo Trasparenza. In particolare, tale allegato è stato suddiviso in varie sezioni a seconda della competenza, con l'introduzione di una sezione dedicata alle tempistiche del monitoraggio interno, nell'ottica di migliorarne la consultazione da parte degli operatori e di una maggiore efficienza nell'adempimento degli obblighi. Ciò ha portato e porterà, in maniera graduale, alla definizione dei termini di scadenza per la pubblicazione/aggiornamento del dato, ora resi pubblici.

Modalità di pubblicazione e qualità dei dati

Le pagine della sezione "*Amministrazione Trasparente*" del portale di Ateneo sono redatte secondo i principi stabiliti dalla normativa vigente 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. I dati sono aggiornati e implementati costantemente, nel rispetto delle scadenze previste e pubblicati in parte automaticamente e in parte manualmente. Se il contenuto della voce non è pubblicato, viene indicata la data prevista per la pubblicazione.

Nell'ottica di una ottimizzazione della qualità dei dati, l'Ateneo ha adottato:

- da un lato misure rivolte all'utenza esterna, quali il form "*Contattaci*", presente in ogni pagina di Amministrazione Trasparente e volto a ricevere richieste di informazioni o chiarimenti su quanto pubblicato, e la funzione di notifica automatica degli aggiornamenti – c.d. *FEED-RSS Really Simple Syndication* che, tramite uno specifico programma *ad hoc* (aggregatore RSS), consente di ottenere una lista di notizie relative ad Amministrazione Trasparente;
- dall'altro, misure interne quali studi di fattibilità sull'aumento delle pubblicazioni in forma automatizzata e una raccolta di regole tecniche di pubblicazione dei dati sulle pagine di Amministrazione Trasparente.

Monitoraggio dati pubblicati

Il RPCT, con l'ausilio dell'ufficio di supporto in materia di trasparenza, monitora e vigila costantemente circa l'attuazione degli obblighi di trasparenza, avvalendosi dell'allegato *"Obblighi di pubblicazione"*, integrato ad uso interno con indicazioni circa i controlli e i solleciti effettuati relativamente agli obblighi di pubblicazione, allo scopo di dettagliare lo stato dell'attuazione degli obblighi di pubblicazione e di evidenziare le criticità pendenti.

Il monitoraggio è effettuato semestralmente (entro 31 marzo – entro 30 settembre) e consente al RPCT, anche sulla scorta della reportistica fornita dalla struttura di supporto, di verificare 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).

Ove la verifica dell'adempimento non sia direttamente controllabile dal RPCT e dall'ufficio di supporto, la stessa è posta in capo al dirigente o responsabile apicale, con il supporto dei rispettivi uffici, il quale ne dà atto al RPCT in fase di monitoraggio, come indicato nell'allegato *"Obblighi di pubblicazione"*.

L'ufficio di supporto in materia di trasparenza fornisce inoltre le indicazioni necessarie a garantire uniformità di pubblicazione con la produzione di circolari, FAQ e istruzioni operative, messe a disposizione su apposita sezione Intranet denominata *"Punto Trasparenza"*.

Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano, si valuterà di inserire quale misura lo studio di sistemi informatici per il monitoraggio dell'attuazione delle misure di trasparenza, che consentano la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento.

Rilevazione accesso dati da parte dell'utenza

La sezione *"Amministrazione Trasparente"* dispone di uno di uno strumento informatico di rilevazione quantitativa degli accessi, che consente di monitorare la partecipazione e la fruibilità della sezione stessa da parte dell'utenza, nel rispetto e nei limiti della *privacy*, indicando sia il numero totale di pagine visualizzate della sezione Amministrazione Trasparente sia il numero di pagine visualizzate da persone diverse. Nell'anno 2022 l'Ateneo ha aderito alla piattaforma *Web Analytics Italia (WAI)*, gestita da AGID, la quale avendo registrato negli ultimi mesi un incremento esponenziale di nuove adesioni da parte di centinaia di amministrazioni, è in fase di potenziamento al fine di poter funzionare correttamente.

In Amministrazione Trasparente è inoltre pubblicato un questionario compilabile on-line sul livello di gradimento/soddisfazione/informazione rispetto ai contenuti della sezione *"Amministrazione Trasparente"*, contenente quesiti a risposta multipla, con elaborazione automatica.

Dati ulteriori

Relativamente ai *“dati ulteriori”*, considerata la discrezionalità molto ampia concessa alle singole Amministrazioni e in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali l’Ateneo pubblica:

- la sezione Benessere organizzativo, dove è possibile trovare i dati relativi al benessere organizzativo e alle politiche di inclusione attuate dall’Ateneo, anche attraverso il rinvio alla nuova sezione *“Unife inclusiva”* del sito di Ateneo appositamente dedicata a questi temi;
- la sezione *“Eventi formativi e informativi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza ed etica pubblica”*, in cui sono pubblicati materiali e informazioni relativi alle singole edizioni annuali della Giornata della Trasparenza;
- la sezione *“Esiti ripartizione fondi su bandi di ricerca di Ateneo”*, per garantire la massima trasparenza sulla valutazione nell’ambito della ricerca;
- la sezione *“Visiting Professors, Visiting Researchers, Visiting Fellows”*, in fase di predisposizione e rodaggio, in cui si dà atto della provenienza di tali soggetti, della durata della loro permanenza presso uno dei Dipartimenti dell’Ateneo e delle attività svolte.

Ulteriori dati di cui si ritiene necessaria una diffusione ampia e completa saranno pubblicati a cura delle singole strutture dell’Ateneo in coordinamento con il RPCT.

Erogazioni liberali a sostegno del contrasto all'emergenza epidemiologica

L’art. 99, comma 5, del Decreto legge 7 marzo 2020, n. 18 ha imposto alle Pubbliche Amministrazioni beneficiarie di erogazioni liberali a sostegno dell’emergenza epidemiologica l’obbligo di attuare apposita rendicontazione sul proprio sito internet. L’obbligo di pubblicazione, avente il fine di garantire la trasparenza della fonte e dell’impiego delle suddette liberalità, decorre dalla cessazione dello stato di emergenza nazionale da COVID-19, avvenuta in data 31 marzo 2022.

L’Ateneo, in linea con quanto indicato da ANAC, ha fornito istruzioni operative con le circolari prot. n. 187473 del 29 settembre 2020 e prot. n. 210060 del 3 novembre 2020. I dati relativi alle erogazioni liberali sono pubblicati in Amministrazione Trasparente nella sottosezione *“Interventi straordinari e di emergenza”*.

Tutela dei dati personali

L’attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza deve avvenire nel rispetto dei principi e delle disposizioni contenuti nel Regolamento (UE) 2016/679, nel D.lgs. 196/03 e s.m.i. e nei provvedimenti del Garante per la protezione dei dati personali.

Sulla Intranet di Ateneo sono state messe a disposizione le FAQ del Garante in materia di *“Trasparenza on line della PA e privacy”* e alcune indicazioni operative per l’attuazione degli obblighi di trasparenza nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, approntate dall’Ufficio protezione dati dell’Ateneo tenendo conto del provvedimento del Garante n. 243 del 15 maggio 2014.

Accesso civico e Registro degli accessi

Il diritto di accesso civico consente alla cittadinanza di conoscere i dati, i documenti e le informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni, a parte specifiche eccezioni espressamente previste dalla legge.

In merito, l'Ateneo ha emanato lo specifico Regolamento sul diritto di accesso documentale, civico e generalizzato, che detta le modalità operative per l'esercizio del diritto di accesso civico, distinguendolo dal diritto di accesso documentale (capo V della l. 241/1990), che esula dagli ambiti della trasparenza, dal momento che si tratta di un diritto esercitabile solo dai titolari di un interesse soggettivo giuridicamente tutelato.

Al fine di facilitare l'esercizio del diritto di accesso, l'Ateneo ha pubblicato le informazioni e la necessaria modulistica nelle seguenti parti del proprio sito istituzionale:

- sezione "*Altri contenuti*", sottosezione "*Accesso civico*", di Amministrazione trasparente;
- banner presente su ogni pagina di Amministrazione Trasparente;
- sezione "*Diritto di accesso*" nel banner in coda a ogni pagina del sito di Ateneo.

Come previsto dalle Linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione relative all'accesso generalizzato c.d. FOIA (e dalle relative Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica, è predisposto un registro degli accessi, in cui sono raccolte tutte le formazioni relative alle richieste di accesso pervenute all'amministrazione, previo oscuramento dei dati personali eventualmente presenti.

Nella prospettiva di una futura integrazione del registro degli accessi con il sistema di protocollo informatico dell'amministrazione, l'ufficio di supporto in materia di trasparenza ha elaborato, un modulo di aggiornamento in tempo reale del registro degli accessi direttamente da parte degli uffici interessati all'interno della sezione "*Altri contenuti/Accesso civico/Registro degli accessi*". Il Registro degli accessi è pubblicato semestralmente come previsto dalle Linee Guida ANAC.

Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza rappresentano il momento di confronto, anche per la valorizzazione di questo tema in Ateneo, in cui il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università degli Studi di Ferrara condivide sia con la comunità universitaria che con gli stakeholder esterni le novità in materia di anticorruzione e trasparenza e lo stato di attuazione del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo.

Esse rappresentano un momento di formazione, confronto e ascolto sia per indicare le informazioni di concreto interesse per la collettività sia per migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale dell'attività dell'amministrazione.

La Giornata della Trasparenza 2022 si è tenuta in data 7 dicembre 2022; i dettagli sono pubblicati nel portale Amministrazione Trasparente, sottosezione Altri contenuti / Dati ulteriori / Eventi formativi e informativi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza ed etica pubblica:

<https://www.unife.it/it/eventi/2022/dicembre/giornata-della-trasparenza-2022>.

PARTE FUNZIONALE

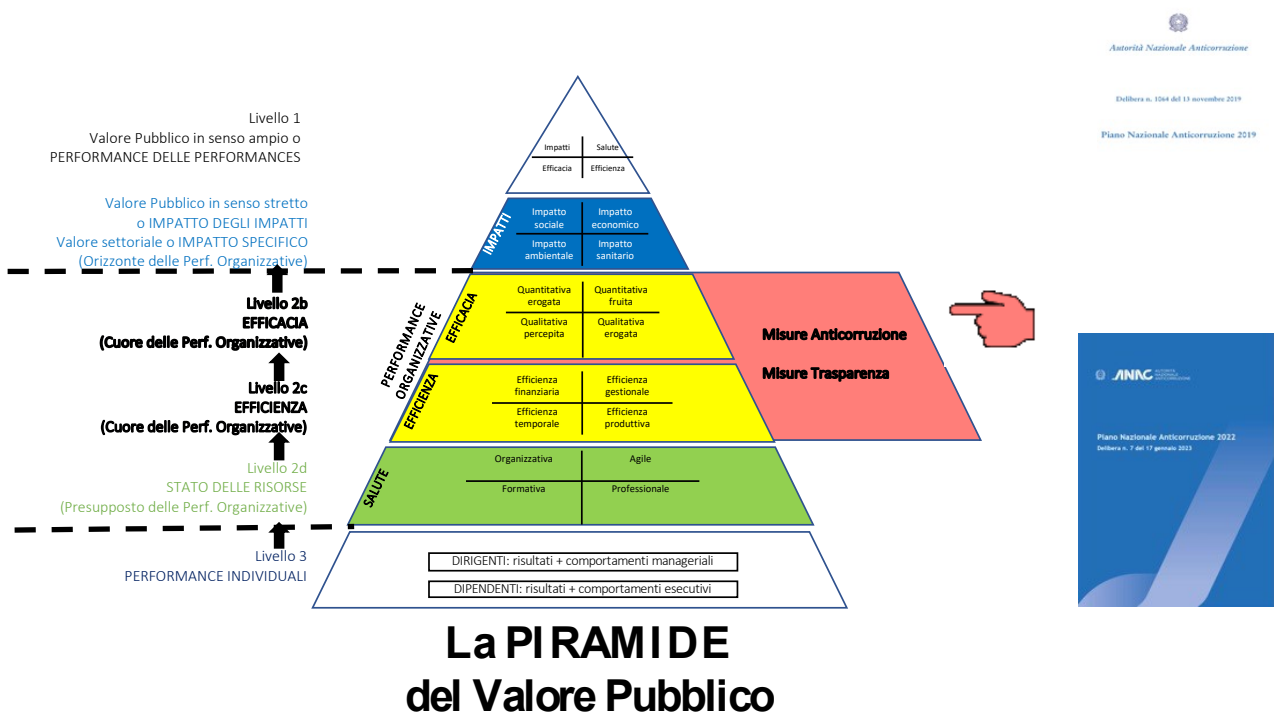
Nella presente SottoSezione, parte funzionale, vengono espone le misure anticorruzione e trasparenza specifiche direttamente funzionali a proteggere ognuno dei 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione.

UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle misure di anticorruzione e trasparenza, quali leve per la protezione degli obiettivi di performance e di ogni obiettivo di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali dell'ANAC (PNA 2019, Orientamenti 2022, PNA 2022). Nella parte funzionale andranno, dunque, programmate le misure di mitigazione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza direttamente funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, lo specifico obiettivo di Valore Pubblico cui si riferiscono. Nella parte funzionale della presente SottoSezione vengono espone le misure anticorruzione e trasparenza direttamente funzionali a proteggere ogni obiettivo di performance programmato nella relativa SottoSezione e, di conseguenza, ogni obiettivo di VP pianificato.

Figura 19 - leva del corruption risk management

**Come si PROTEGGE il Valore Pubblico?
La leva del (Corruption) Risk Management**













Il Valore Pubblico di Unife si **protegge** facendo **leva sulla gestione dei rischi corruttivi**






Le 15 misure anticorruzione, funzionali a proteggere i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.3 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Per ciascuna delle 15 misure funzionali sono state identificate una o più misure azioni per un totale di n. 62 misure operative di prevenzione della corruzione, specificate nella tabella sopra menzionata. Ciascuna misura operativa sarà oggetto di apposito monitoraggio.

Tabella 26 - sintesi misure anticorruzione funzionali alla protezione del VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
Cod.	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		Evitare situazioni di cattiva condotta e fenomeni di maladministration
VP2	GOVERNANCE		Programmazione, monitoraggio e rendicontazione dell'attività amministrativa
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		Evitare situazioni di cattiva condotta del personale docente ricercatore nello svolgimento dei propri compiti istituzionali, con particolare riguardo alle interferenze inopportune di interessi personali, situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento di esami o di altre funzioni didattiche quali il ruolo di componente di commissioni a vario titolo costituite
VP4	RICERCA E DOTTORATO		Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni anche al fine di evitare fenomeni di maladministration nelle attività di ricerca
VP5	TERZA MISSIONE		Monitoraggio delle iniziative intraprese, funzionale a perseguire il contenimento di situazioni di conflitto di interesse
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		Incoraggiare una maggiore semplificazione e digitalizzazione ad ulteriore rafforzamento della strategia di prevenzione della corruzione
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		Favorire semplificazione e regolamentazione ai fini della tutela e monitoraggio della salute del patrimonio architettonico
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		Diffusione di conoscenze, strumenti ed esperienze settoriali volte a garantire decisioni consapevoli e imparziali nei processi di internazionalizzazione
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		Favorire la circolazione delle informazioni nei processi trasversali di assicurazione della qualità e la loro disciplina omogenea
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		Implementazione dello stato della salute digitale
VP11	SOSTENIBILITÀ		Potenziare l'analisi e ottimizzare la gestione delle risorse energetiche, favorendo lo sviluppo di comportamenti responsabili ispirati alla conoscenza e al rispetto della legalità e della sostenibilità ambientale
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		Rafforzamento delle politiche a garanzia delle pari opportunità di genere e dell'inclusione

VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		Implementazione della salute digitale del patrimonio culturale
VP14	COMUNICAZIONE		Rafforzamento degli strumenti a presidio della qualità della comunicazione
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		Diffusione di una sempre maggiore cultura della legalità attraverso la previsione e il monitoraggio continuo di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza

3. SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 SottoSezione Organizzazione



La SottoSezione Organizzazione è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di sviluppo organizzativo (e relativi indicatori di miglioramento della salute organizzativa) direttamente funzionali ad abilitare i 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

L'organizzazione dell'Ateneo si basa sul principio della distinzione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, ivi inclusa la programmazione strategica, che spettano agli organi centrali di governo e agli altri organi cui lo Statuto e altre norme attribuiscono specifiche funzioni, e le funzioni di gestione che competono ai dirigenti e al personale tecnico-amministrativo con ruoli di responsabilità, nei limiti fissati dalla legge e dai CCNL.

L'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo deve operare secondo principi di:

- buona organizzazione, intesa come capacità di supportare le attività dell'Ateneo secondo le esigenze dell'utenza, attraverso il miglioramento continuo dell'efficienza, efficacia, economicità e trasparenza;
- individuazione dei processi presidiati dalle strutture tecnico-amministrative a supporto alla didattica, ricerca e III missione, nell'ottica della continua ottimizzazione attraverso la semplificazione e la digitalizzazione degli stessi;
- articolazione delle strutture per funzioni omogenee, distinguendo tra strutture in line e in staff;
- promozione e sviluppo di forme di collaborazione e coordinamento delle strutture al fine di favorirne l'integrazione dei processi;
- sviluppo della cultura del cambiamento e della flessibilità organizzativa nel rispetto delle professionalità e delle competenze del personale coinvolto;
- valorizzazione della professionalità del personale dell'Ateneo anche attraverso lo sviluppo di politiche di formazione/aggiornamento;
- promozione della cultura della valutazione come strumento di trasparenza, miglioramento continuo, apprendimento organizzativo e supporto ai sistemi di incentivazione della produttività individuale e collettiva;
- responsabilizzazione del personale rispetto al risultato finale della propria attività;
- promozione di forme innovative di organizzazione del lavoro anche mediante l'utilizzo esteso dei sistemi informativi, l'uso sistematico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il Modello organizzativo generale della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo prevede la seguente articolazione:

a) Amministrazione Centrale;

b) Amministrazione Dipartimentale;

c) Strutture di supporto alla ricerca/didattica.

L'Amministrazione centrale è articolata in Aree, la cui responsabilità è affidata a dirigenti di seconda fascia. L'Area è l'unità organizzativa in line o in staff di primo livello della Direzione Generale, costituita per garantire il governo di aree omogenee o interdipendenti di funzioni, attraverso la gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali o al presidio di attività con valenza strategica.

L'attuale organigramma prevede 8 aree dirigenziali:

- *Area Servizi in staff alla Direzione Generale cui fanno riferimento le strutture coinvolte nella gestione di processi di carattere trasversale;*
- *Area Patrimonio culturale nell'ambito della quale sono gestite le 9 biblioteche di Ateneo suddivise in poli culturali e coordinate nel Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA);*
- *Area Didattica e Servizi alle Studentesse e agli Studenti dedicata ai servizi per gli studenti dall'orientamento in entrata sino alla consegna della pergamena di laurea;*
- *Area Ricerca e III Missione nell'ambito della quale sono curati i processi funzionali al supporto alla ricerca, allo sviluppo della III missione e alla gestione del Sistema Museale di Ateneo (SMA) cui compete la gestione dei musei e dell'orto botanico dell'Ateneo*
- *Area Economico-Finanziaria cui afferiscono le strutture dedicate al presidio dei processi di gestione delle risorse economico-finanziarie e del sistema contabile e patrimoniale dell'Ateneo e alla gestione dei trattamenti economici, previdenziali e pensionistici;*
- *Area legale e Acquisti le cui strutture garantiscono supporto legale all'Ateneo e nell'ambito della quale sono presidiate le procedure di acquisto centralizzate relative a beni e servizi;*
- *Area Personale, Performance e Semplificazione cui afferiscono le strutture preposte alla gestione del personale docente e contrattualizzato, allo sviluppo della performance e della digitalizzazione dei processi dell'Ateneo;*
- *Area tecnica nel cui ambito sono presidiati processi di gestione dei lavori pubblici e della manutenzione del patrimonio immobiliare, della sicurezza e della logistica.*

Le Aree dirigenziali sono articolate in Ripartizioni, la cui responsabilità è affidata a personale inquadrato in categoria EP cui spetta il presidio di attività interdipendenti caratterizzate dalla rilevanza delle risorse gestite (umane, finanziarie e/o strumentali e/o tecnologiche). Attualmente nell'Ateneo sono presenti 26 Ripartizioni, a loro volta, articolate in Uffici e/o Unità, funzionali al presidio di progetti, o processi/servizi ad alta specializzazione.

Nell'Ateneo sono presenti 13 dipartimenti i cui servizi amministrativi si articolano due strutture gerarchicamente collegate: 3 Meta-strutture cui afferiscono 13 Segreterie amministrative di dipartimento. La Meta-struttura è costituita per il coordinamento delle strutture afferenti al fine di creare sinergie nell'utilizzo ottimale delle risorse gestite (umane, finanziarie e/o strumentali e/o tecnologiche) attraverso la gestione per

processi delle attività e la condivisione delle buone prassi. Alle segreterie amministrative di dipartimento la corretta gestione delle risorse messe a disposizione del Dipartimento di riferimento con il bilancio unico di previsione e il presidio delle attività ad essa assegnate.

Nell'ambito dell'organizzazione sono presenti anche strutture di supporto alla ricerca/didattica cui può afferire personale tecnico-amministrativo: i Dipartimenti (13); la Facoltà [di Medicina, Farmacia e Prevenzione](#), l'Istituto di Studi Superiori e 39 Centri di ricerca di cui 20 interdipartimentali e 19 dipartimentali.

Figura 20 - organigramma al 31/12/2022

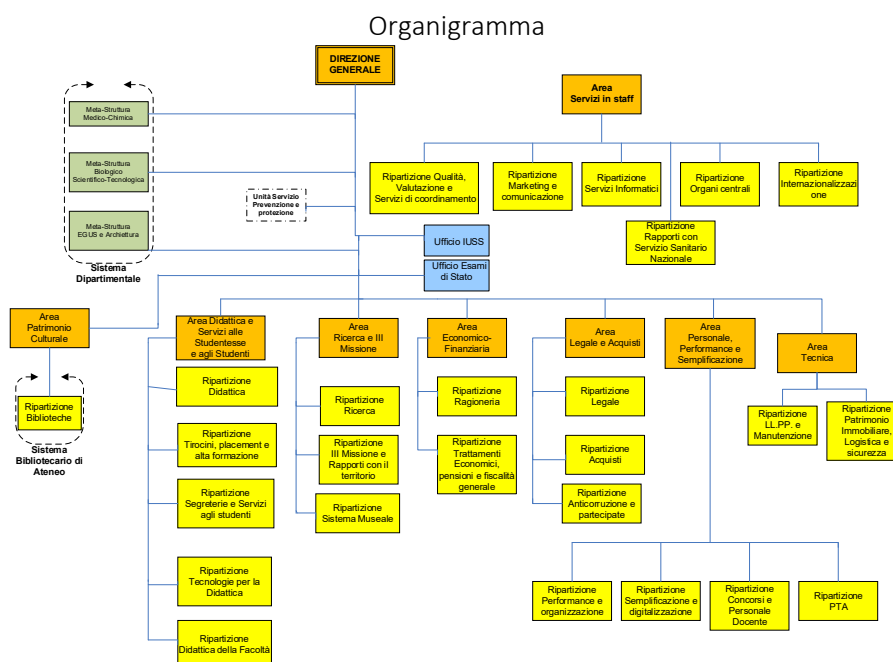


Tabella 27 - Full Time Equivalent per VP al 31/12/2022

VALORE PUBBLICO	FTE al 31/12/22
VP 1 Politiche per il personale	21
VP3 Didattica e servizi alle studentesse e agli studenti	116,16
VP4 Ricerca e dottorato	71,33
VP5 Terza Missione	4
VP6 Sanità e scuole di specializzazione	28,66
VP7 Edilizia e sicurezza	50,32
VP8 Internazionalizzazione	5
VP9 Assicurazione della qualità	7
VP10 Semplificazione e digitalizzazione	18
VP11 Sostenibilità	3
VP12 Disabilità, pari opportunità e benessere	3
VP13 Patrimonio. Biblioteche e attività culturali	37,64
VP14 Comunicazione	5,83
VP15 Anticorruzione e trasparenza	4

I **servizi trasversali** di Ateneo che costituiscono un fattore abilitante per la creazione di tutti i VP e che includono coloro che operano nell'ambito della gestione contabile/finanziaria, dei trattamenti economici/pensionistici e fiscali, del supporto legale e agli organi di Ateneo, degli acquisti e delle attività amministrative/gestionali svolte presso le segreterie di dipartimento, registrano una quota di FTE pari a 135,32.

Nel corso del 2023 sono previste alcune azioni organizzative di potenziamento dei servizi di contabilità e di consulenza legale.

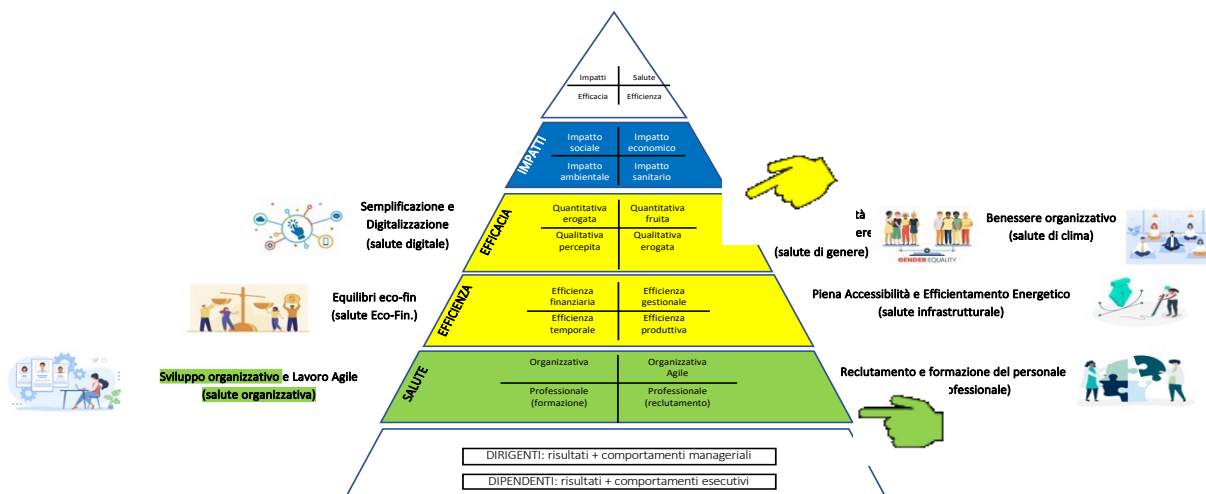
PARTE FUNZIONALE

UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la "Piramide del Valore Pubblico" che evidenzia come programmare azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse in modo funzionale a favorire il miglioramento delle performance, a loro volta funzionali a favorire la realizzazione degli specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione. Misurare il VP significa misurare gli impatti, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, mentre misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute delle risorse significa, invece, misurare il livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere che abilitano una maggiore protezione e generazione di VP.

Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute organizzativa, con particolare riferimento alle **azioni di sviluppo organizzativo** funzionali ad abilitare i 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati. Le altre dimensioni di salute delle risorse (salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere) sono state trattate nell'ambito della SottoSezione performance. La dimensione della salute economico-finanziaria viene sintetizzata anche nella tabella di coerenza associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita anche nell'ambito dei documenti di bilancio.

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita
migliorando la salute delle sue risorse












La PIRAMIDE del Valore Pubblico

Le azioni di sviluppo organizzativo, funzionali ad abilitare i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall’Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell’ALLEGATO Sottosezione 3.1 ORGANIZZAZIONE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 28 - sintesi azioni di sviluppo organizzativo funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO
Cod	Nome	Icona	TRIENNIO 2023-2025
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento servizio formazione PTA
VP2	GOVERNANCE		<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento servizio programmazione, monitoraggio e rendicontazione delle politiche
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<ul style="list-style-type: none"> Revisione servizio SOS
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento del personale tecnico-amministrativo di supporto alla ricerca e al dottorato
VP5	TERZA MISSIONE		<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento del personale a tempo indeterminato e determinato di supporto alla Terza Missione
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento organizzazione strutture competenti

VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento e revisione dell'Area Tecnica
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> Riorganizzazione del CLA
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento delle strutture competenti
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> Incremento del personale con competenze informatiche
VP11	SOSTENIBILITÀ		
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		<ul style="list-style-type: none"> Incremento del personale bibliotecario e di supporto allo SMA
VP14	COMUNICAZIONE		
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		<ul style="list-style-type: none"> Consolidamento organizzazione per il supporto al RPCT

3.2 SottoSezione Lavoro Agile



La SottoSezione Lavoro Agile è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di organizzazione del Lavoro Agile (e relativi indicatori di miglioramento della salute organizzativa) direttamente funzionali ad abilitare i 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

Il lavoro agile è una delle possibili modalità di organizzazione del lavoro, definita mediante accordo tra le parti anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. La prestazione lavorativa viene resa in parte all'esterno della sede di lavoro e dei locali dell'Amministrazione, in parte all'interno della stessa, senza una postazione fissa e un preciso vincolo di orario, grazie alle opportunità fornite dalle nuove tecnologie e in accordo con quanto disciplinato dalla normativa in materia, espressamente per la Pubblica Amministrazione. I riferimenti normativi che riguardano il lavoro agile e che nel corso degli anni hanno via via fornito la cornice per l'organizzazione di tale modalità all'interno dell'Università degli Studi di Ferrara, sono:

Legge 124/2015 art 14
Legge 81/2017 artt. 18-23
Direttiva del Presidente del CdM n. 3 del 2017
Legge 87/2020
Legge 17/2020
Decreto Dadone del 2020
Patto per l'innovazione del lavoro pubblico di marzo 2021
Decreto Legge 56/2021
Decreto 8 ottobre 2021
Legge 19 maggio 2022 n. 52
Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche

Le finalità che l'Università degli Studi di Ferrara intende perseguire tramite il lavoro agile sono:

- Sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi/attività e, al tempo stesso, ad un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa.
- Introdurre il concetto di flessibilità dell'orario di lavoro. L'attività lavorativa si svolge entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, secondo la normativa e la contrattazione collettiva nazionale, prevedendo eventuali fasce di disponibilità definite con la struttura di appartenenza.
- Razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, assegnando, ad esempio, dotazioni portatili senza duplicazioni e sperimentando il concetto della flessibilità spaziale della prestazione lavorativa. L'attività lavorativa può infatti svolgersi in parte all'interno dei locali dell'Ateneo e in parte all'esterno, senza che sia necessariamente individuata una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di

fuori della sede abituale, agevolando in tal modo la possibilità di ripensare la distribuzione dei collaboratori e l'uso dei locali;

- Rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.
- Promuovere iniziative di efficientamento energetico tramite la razionalizzazione degli spazi

Tra le modalità atte a favorire il raggiungimento delle finalità sopra descritte, l'Università degli Studi di Ferrara, individua:

- la presenza di un'organizzazione per processi
- la mappatura delle attività che non è possibile svolgere in modalità lavoro agile
- una formazione diffusa sulle tematiche del lavoro per obiettivi, pianificazione delle attività
- un accordo individuale che disciplini l'esecuzione della prestazione lavorativa con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro; gli strumenti utilizzati dal lavoratore; la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale; l'indicazione delle fasce di contattabilità; l'obiettivo o gli obiettivi da raggiungere con l'indicazione dell'indicatore/i e dei relativi target.

L'Università degli Studi di Ferrara adotta già dal 2020 il lavoro agile quale modalità di organizzazione del lavoro. Durante l'emergenza pandemica l'Università, al fine di contenere il più possibile il rischio di contagio da Sar-Cov-2, ha adottato in maniera estensiva tutte le misure messe a disposizione dal Governo, tra le quali appunto il lavoro agile, concedendo il lavoro agile "emergenziale" a chiunque ne abbia fatto richiesta.

Nel corso del 2022, l'Università è progressivamente uscita da una logica di tipo emergenziale, di pari passo con la riduzione dell'emergenza pandemica, strutturando l'attivazione del lavoro agile nel rispetto della normativa vigente. Nel 2022 il personale che ha usufruito di tale modalità è stato pari a 165 unità.

L'Università degli Studi di Ferrara, in qualità di partecipante all'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano ha somministrato tra giugno e luglio 2022, al proprio personale tecnico amministrativo (compresi i responsabili e Dirigenti), un questionario volto ad approfondire l'impatto dello smart working.

Di seguito i principali dati emersi:

Tabella 29 - campione rispondenti questionario sull'impatto dello smart working

Numero rispondenti	Inquadramento	Ruolo
264	61 unità personale tecnico e 203 unità personale amministrativo	61 responsabili e 203 collaboratori

Analisi dell'impatto Ambientale:

Figura 22 - lavoro agile – commuting Unife

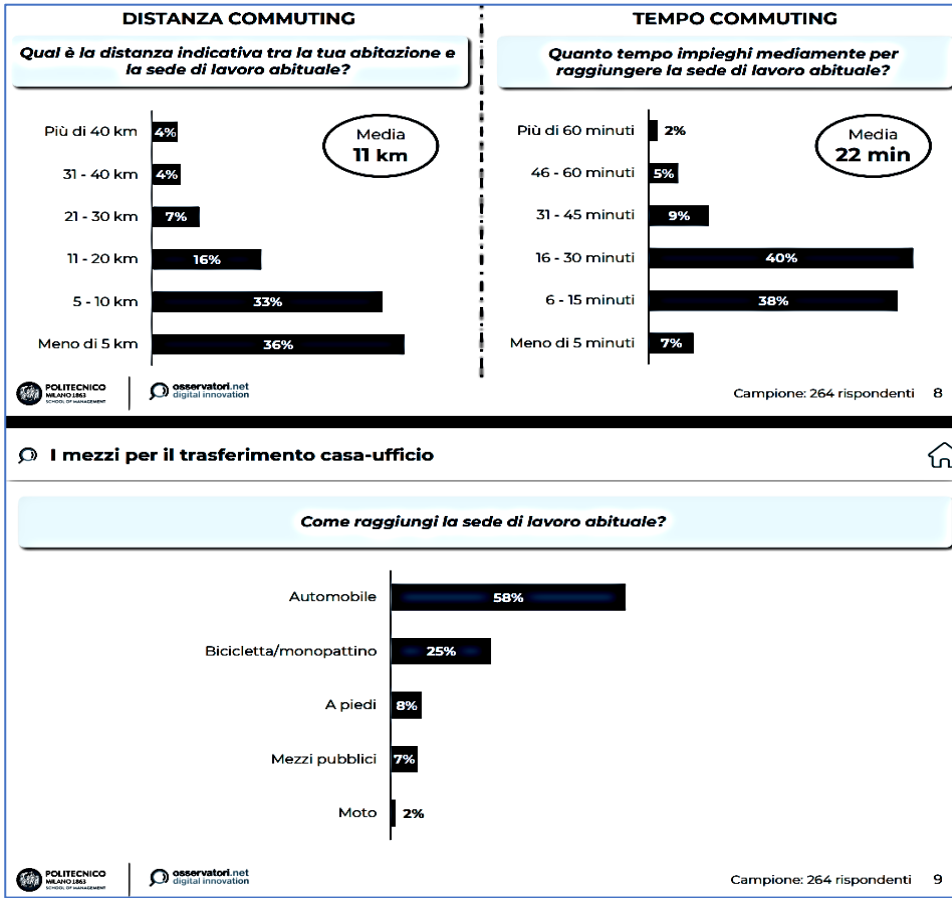


Figura 23 - il modello attuale di smart working Unife



Con il modello attuale di lavoro a distanza, l'impatto ambientale per Unife e per i tempi e costi di commuting per persona è il seguente:

Figura 24 - impatto ambientale smart working Unife

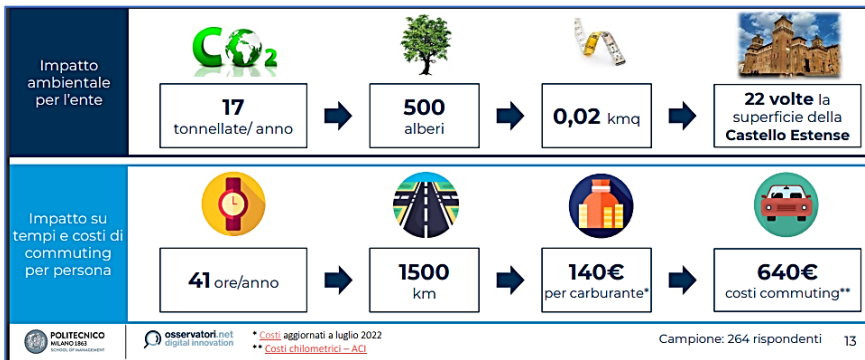
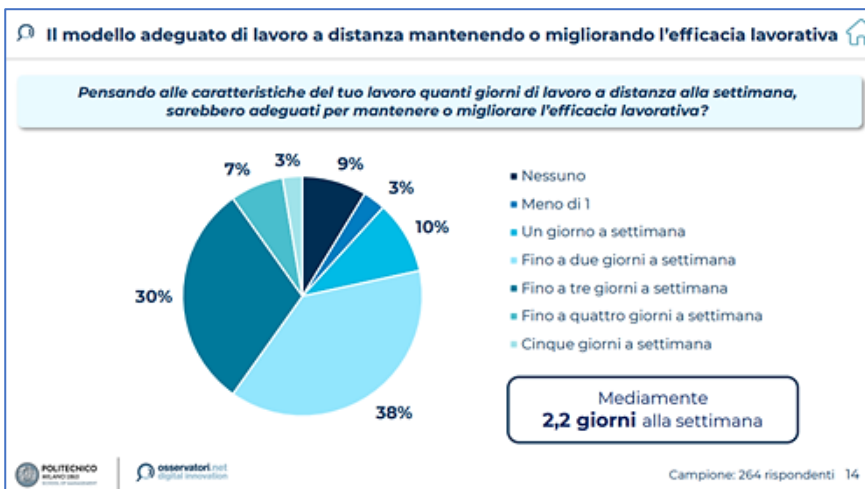


Figura 25 – modello ipoteticamente adeguato



Con il modello di lavoro a distanza potenziale, l'impatto ambientale per l'ente e per i tempi e costi di commuting per persona potrebbe essere il seguente:

Figura 26 - impatto ambientale modello ipotetico

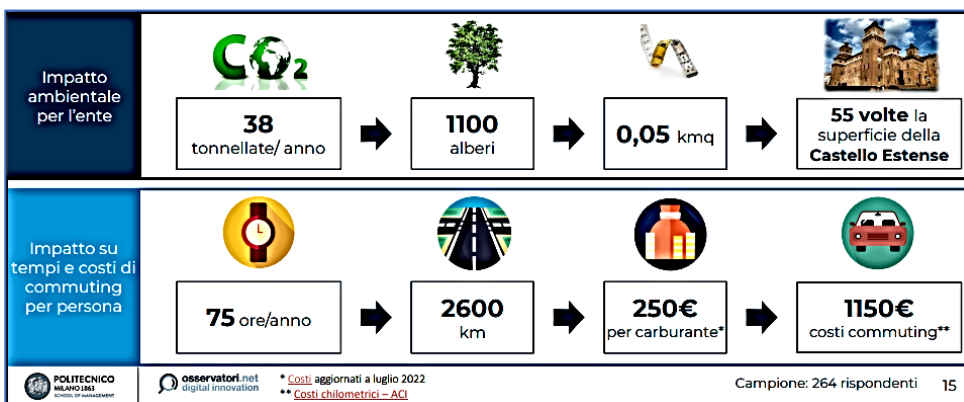


Figura 27 - smart working - opinione lavoratori

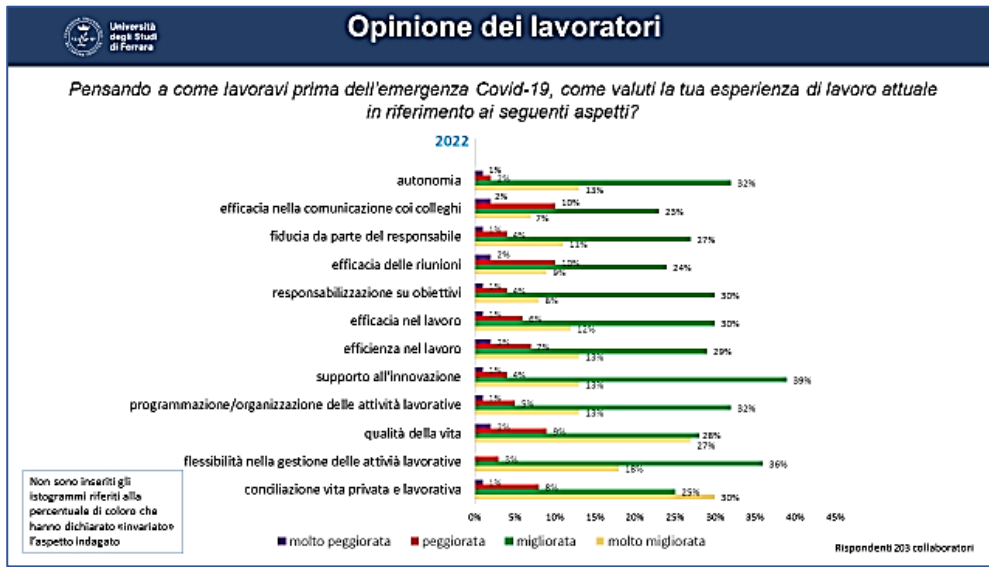


Figura 28 - smart working - opinione responsabili

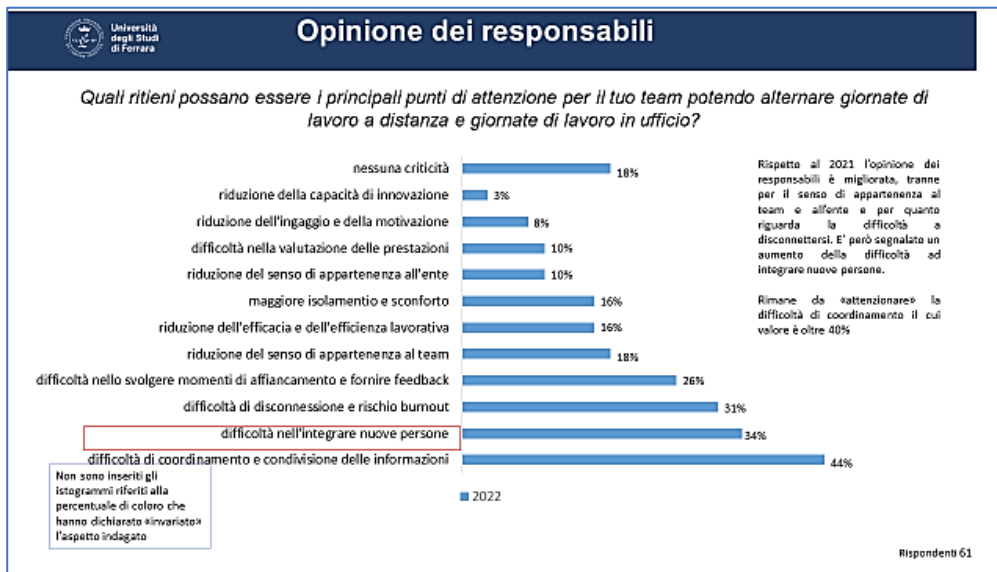


Figura 29 - efficacia efficienza servizi

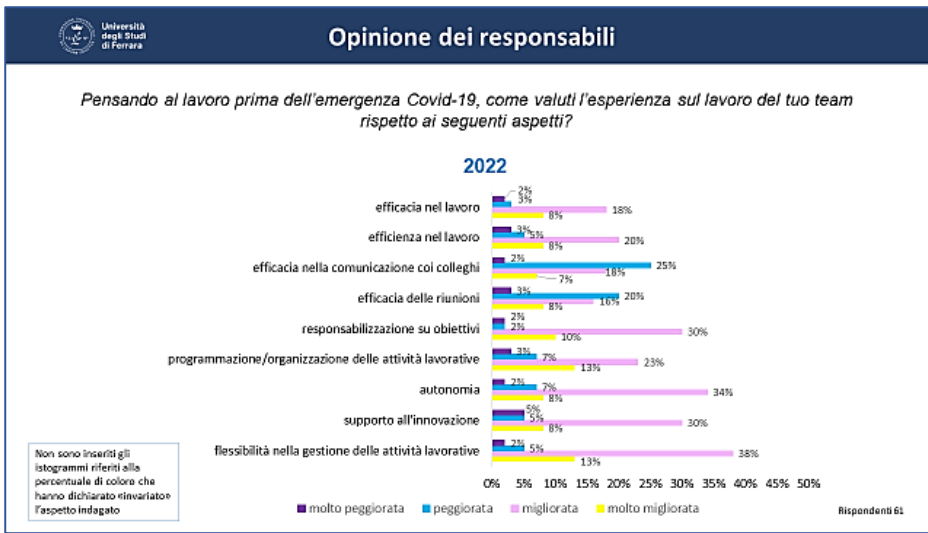
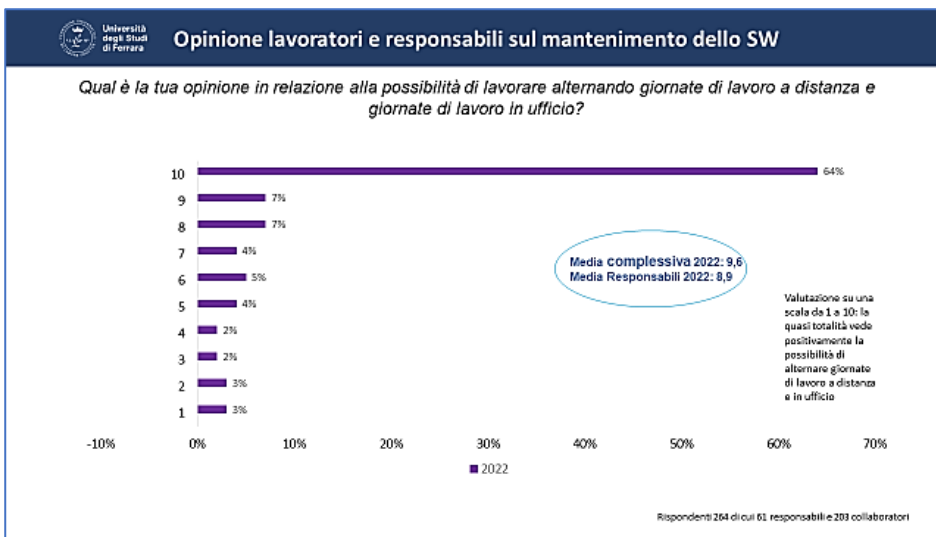


Figura 30 - opinione lavoratori mantenimento smart working



L'Università degli Studi di Ferrara, coerentemente con le proprie strategie e i dati emersi dalla valutazione dell'impatto del lavoro agile, intende promuovere azioni organizzative di lavoro agile che contribuiscano alla realizzazione di valore pubblico per i propri utenti e stakeholders.

PARTE FUNZIONALE

UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la "Piramide del Valore Pubblico" che evidenzia come programmare

azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse in modo funzionale a favorire il miglioramento delle performance, a loro volta funzionali a favorire la realizzazione degli specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione. Misurare il VP significa misurare gli impatti, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, mentre misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute delle risorse significa, invece, misurare il livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere che abilitano una maggiore protezione e generazione di VP.
















Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute organizzativa, con particolare riferimento alle **azioni di organizzazione del lavoro agile** funzionali ad abilitare i 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati. Le altre dimensioni di salute delle risorse (salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere) sono state trattate nell'ambito della SottoSezione performance. La dimensione della salute economico-finanziaria viene sintetizzata anche nella tabella di coerenza associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita anche nell'ambito dei documenti di bilancio.

Figura 31 - salute delle risorse -salute organizzativa - lavoro agile



Le 6 azioni di organizzazione del lavoro agile, funzionali ad abilitare i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 3.2 LAVORO AGILE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 30 - sintesi azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<ul style="list-style-type: none"> • Revisione delle politiche sul lavoro agile • Revisione delle attività che non possono essere svolte da remoto • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP2	GOVERNANCE		
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP5	TERZA MISSIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento spazi e strutture • Creazione di spazi di coworking
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi • Miglioramento del benessere organizzativo
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficacia percepita dei servizi
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		
VP11	SOSTENIBILITÀ		
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del benessere organizzativo • Miglioramento spazi e strutture
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		
VP14	COMUNICAZIONE		
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		

3.3 SottoSezione Fabbisogno del Personale



La SottoSezione Fabbisogno del personale è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di reclutamento (e relativi indicatori di miglioramento della salute professionale) direttamente funzionali ad abilitare i 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

La normativa di riferimento per il reclutamento del personale nell'ambito universitario deve integrare la normativa relativa al personale dipendente delle pubbliche amministrazioni (d.lgs. 165/2001) con quella specialistica di settore universitario.

Nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto: del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale pari al 100% a decorrere dal 2018, dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

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

Le facoltà assunzionali, sia del personale docente sia di quello contrattualizzato, sono espresse con l'utilizzo del cosiddetto del "punto organico" (PO) che rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore ordinario che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche, per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, i Punti Organico si traducono in:

1 Dirigente = 0,65 PO;

1 EP = 0,4 PO;

1 D = 0,3 PO;

1 C = 0,25 PO;

1 B = 0,2 PO.

Con decreto del

Nell'ultimo triennio l'Ateneo ha avuto un riconoscimento di p.o. superiori al 100% del turn-over come indicato nella tabella seguente:

Tabella 31 - % recupero punti organico rispetto al turn over

Anno	% turn over	p.o.
2020	138%	27,74
2021	156%	33,63
2022	121%	36,97

Al 31 dicembre 2022 la dotazione organica del personale tecnico-amministrativo risultava così suddivisa per categoria e area contrattuale, includendo nella numerosità delle categorie D ed EP le unità di personale a cui risultano attribuiti incarichi di mansioni superiori:

Tabella 32 - consistenza organico al 31/12/2022

in servizio al	31/12/2022
DIRIGENTI	6
EP	25
D	131
C	350
B	35
totale	547

Tabella 33 - area giuridica di inquadramento del PTA al 31/12/2022

Livello contrattuale	Area giuridica di inquadramento	Totale complessivo
B	Area amministrativa	11
	Area servizi generali e tecnici	24
C	Area amministrativa	232
	Area biblioteche	19
	Area socio-sanitaria	11
	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	88
D	Area amministrativa-gestionale	68
	Categoria D - Area biblioteche	5
	Categoria D - Area socio-sanitaria	5
	Categoria D - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	53
EP	Categoria EP - Area amministrativa-gestionale	17
	Categoria EP - Area biblioteche	2
	Categoria EP - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	6

Le cessazioni note al 31 dicembre 2022 con riferimento al personale tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato sono riportate in tabella

Tabella 34 - cessazioni previste nel triennio

Anno	B	C	D	EP	Unità PTA
2023	4	4	4	0	12
2024	2	8	4	1	15
2025	3	6	2	1	12

Sulla base del “Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2023 e triennale 2023-2025”, in coerenza con il “Piano triennale per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo compresi i collaboratori esperti linguistici 2023-2025” approvati nelle sedute di dicembre 2022 degli organi di Ateneo, le risorse destinate al reclutamento del personale tecnico-amministrativo a valere sui punti organico della dotazione ordinaria anno 2022 (DM. 1106/2022) risultano pari a 17,07 punti organico.

Con riferimento alla programmazione del fabbisogno del personale, nel corso del triennio 2023-2025 non sono ad oggi previste assunzioni di figure dirigenziali mentre con riferimento al personale del comparto nel corso del 2023 sono previste assunzioni sia con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato nell'ambito di specifici progetti di ricerca o di finanziamenti finalizzati.

Il reclutamento del personale sarà finalizzato a soddisfare sia le esigenze di turn-over relativo a cessazioni sia l'assunzione di personale con profili professionali innovati per permettere lo sviluppo e/o il potenziamento di nuovi servizi nell' Ateneo.

Da anni il reclutamento avviene sulla base dell'individuazione di precisi profili professionali che identificano le competenze necessarie sia dal punto di vista delle conoscenze specialistiche sia dal punto di vista delle soft skills ossia delle capacità e competenze di tipo: cognitivo/attitudinale (ad esempio: problem solving e pensiero critico/analitico, orientamento all'innovazione e al miglioramento, motivazione personale ed intrinseca, e atteggiamento proattivo); metodologiche (ad esempio orientamento al risultato, capacità e tecniche di apprendimento e auto-sviluppo, tecniche di gestione del cambiamento); sociale/relazionale (ad esempio comunicazione e gestione delle relazioni interpersonali, negoziazione e gestione dei conflitti, gestione di un gruppo di lavoro e capacità di sviluppo e orientamento dei collaboratori), ovviamente paramtrate al livello contrattuale di reclutamento.

I principali riferimenti normativi che riguardano il tema del fabbisogno del personale nel contesto universitario sono:

D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 ss.mm.ii.
Legge 30 dicembre 2010, n. 240 - art. 5 comma 4 lettera d)
D. L. n. 112/2018 25 giugno 2008, convertito con modificazioni dalla legge 133/2008, inserito dall'art. 14 comma 3 del D.L. 95/2012, convertito, con modificazioni, dalla legge 135/2012- art. 66 "Turn over", comma 13 bis, del;
D. Lgs. n. 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei";
"Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicato in Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018;
D. L. 80 del 9 giugno 2021 convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia
D. P. C. M. del 24 giugno 2021, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 187 del 6 agosto 2021 "Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023"
D. M. n. 1106 del 24 settembre 2022 - "Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2022"
Legge di Bilancio 30 dicembre 2021, n. 234, comma 297

Il piano di fabbisogno dettagliato nel presente documento non esaurisce le operazioni sia di reclutamento che di riorganizzazione che saranno realizzate nel triennio, ma le attività collegate ai diversi VP.

In particolare nel corso del 2023 l'Ateneo procederà a reclutare 4 unità di personale di categoria D al fine di potenziare le attività di gestione contabile-finanziaria dell'Ateneo e 1 unità di personale di categoria D per potenziare l'Ufficio Consulenza legale. Le procedure che l'Ateneo intende avviare per la soddisfazione del

fabbisogno possono comprendere: mobilità interna o esterna, bandi di concorso pubblici o riservati, flessibilità organizzativa o attribuzione di incarichi di responsabilità.

PARTE FUNZIONALE

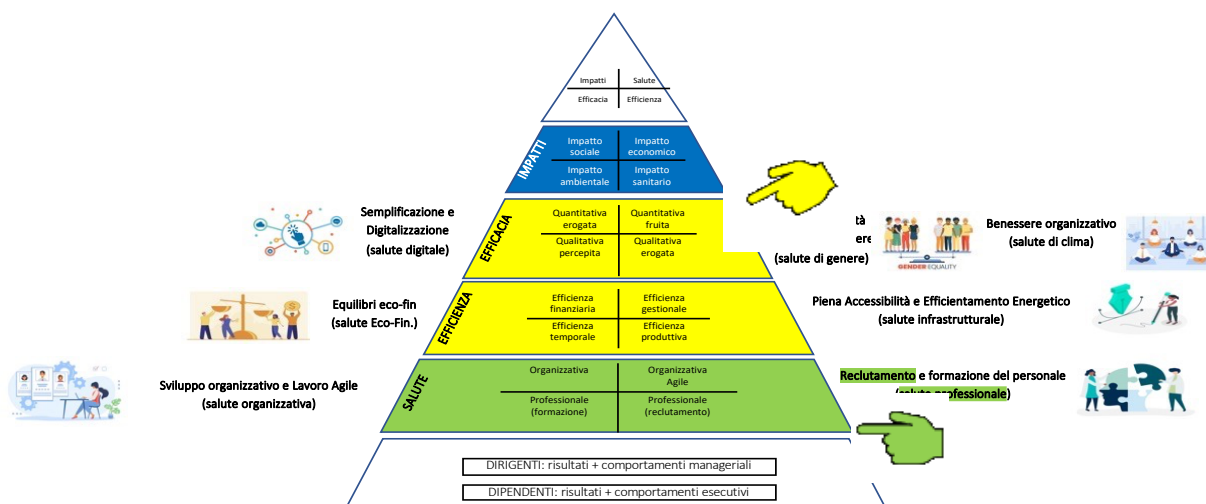
UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la “Piramide del Valore Pubblico” che evidenzia come programmare azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse in modo funzionale a favorire il miglioramento delle performance, a loro volta funzionali a favorire la realizzazione degli specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione. Misurare il VP significa misurare gli impatti, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, mentre misurare la performance significa misurare la causa dell’effetto della missione, della strategia, dell’obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute delle risorse significa, invece, misurare il livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere che abilitano una maggiore protezione e generazione di VP.

Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute professionale, con particolare riferimento alle azioni di **reclutamento del personale** funzionali ad abilitare i 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati. Le altre dimensioni di salute delle risorse (salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere) sono state trattate nell’ambito della SottoSezione performance. La dimensione della salute economico-finanziaria viene sintetizzata anche nella tabella di coerenza associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita anche nell’ambito dei documenti di bilancio.

Figura 32 - salute delle risorse - fabbisogno di personale

Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita
migliorando la salute delle sue risorse













La PIRAMIDE del Valore Pubblico

Il fabbisogno di personale nel triennio 2023-2025, funzionale ad abilitare i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall’Università di Ferrara, è sintetizzato nella seguente tabella ed esplicitato analiticamente nell’ALLEGATO Sottosezione 3.3 FABBISOGNO DEL PERSONALE – PARTE FUNZIONALE, tramite tabella di dettaglio.

Tabella 35 - sintesi fabbisogno di personale funzionale ad abilitare gli obiettivi di VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			FABBISOGNO DI PERSONALE TRIENNIO 2023-2025
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<ul style="list-style-type: none"> • 1C
VP2	GOVERNANCE		<ul style="list-style-type: none"> • 1C
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<ul style="list-style-type: none"> • 1D • 1C
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<ul style="list-style-type: none"> • 38 D • 12 C
VP5	TERZA MISSIONE		<ul style="list-style-type: none"> • 1 D • 5 D a tempo determinato

VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • 1 D
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<ul style="list-style-type: none"> • 4D • 2C
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • 7CEL • 1D • 1C
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<ul style="list-style-type: none"> • 2D
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • 3C
VP11	SOSTENIBILITÀ		
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		
VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		<ul style="list-style-type: none"> • 1D • 3C
VP14	COMUNICAZIONE		
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		<ul style="list-style-type: none"> • 1D

Il fabbisogno sopra sintetizzato potrà essere soddisfatto, come predetto, attraverso diverse modalità tra cui mobilità interna o esterna, bandi di concorso pubblici o riservati, flessibilità organizzativa e attribuzione di incarichi di responsabilità.

Il fabbisogno sopra descritto non esaurisce le necessità dell'Ateneo poiché non dettaglia le operazioni trasversali ai diversi VP.



La SottoSezione Formazione del personale è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di formazione (e relativi indicatori di miglioramento della salute professionale) direttamente funzionali ad abilitare i 15 specifici obiettivi di Valore Pubblico UNIFE pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

L'università degli Studi di Ferrara ritiene la formazione un'importante leva del cambiamento finalizzata alla creazione di Valore Pubblico.

La formazione è uno strumento fondamentale per promuovere e proteggere la salute organizzativa dell'ente e perseguire il miglioramento del benessere economico-sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi messi in atto dall'ente stesso.

In quest'ottica, l'Università degli Studi di Ferrara intende promuovere una congiunta ed equilibrata crescita sia del personale che dell'amministrazione in modo da assicurare la capacità di dare un contributo sempre più adeguato allo sviluppo sociale-economico e ambientale.

La formazione può e deve porsi come strumento cardine per favorire e diffondere i processi di apprendimento e la creazione di una comunità di conoscenza che possa costituire un patrimonio comune.

“Valorizzare capitale umano e conoscenza significa, infatti, aumentare produttività ed efficienza, ma anche fiducia, legalità e reale trasformazione e assicurare l'innovazione sostenibile dei processi e dei servizi” (linee programmatiche Ministro Brunetta)

La formazione riveste dunque un ruolo essenziale sia per ridurre le resistenze interne al cambiamento, sia per contribuire a realizzare un consapevole intervento delle politiche dell'ente e di conseguenza a migliorare il benessere e la qualità della vita di utenti e stakeholder, ossia a creare Valore Pubblico.

La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Ferrara affinché la formazione sia realmente una leva del cambiamento finalizzata alla creazione di valore pubblico, prevede:

- un'attenta analisi del contesto che consenta di mappare il fabbisogno formativo
- la programmazione di obiettivi formativi che siano da un lato in linea con le politiche e la programmazione strategica dell'Università, dall'altro siano in grado di accompagnare il personale e l'amministrazione nel suo complesso verso l'innovazione e la sostenibilità di tutte le attività e i servizi che caratterizzano l'Università degli Studi di Ferrara
- il monitoraggio della formazione per mettere in atto eventuali azioni correttive, rimodulare interventi formativi sulla base di esigenze non previste
- la valutazione della formazione per verificare i risultati conseguiti, gli scostamenti rispetto al piano iniziale, predisporre il successivo piano formativo sulla base delle evidenze emerse
- la rendicontazione della formazione per informare da un lato utenti e stakeholder interni ed esterni del lavoro svolto, dall'altro per diffondere buone pratiche e l'importanza della condivisione come

presupposto per il miglioramento continuo e la realizzazione di quel cambiamento finalizzato alla creazione di valore pubblico

L'università degli Studi di Ferrara ha realizzato nel 2022, per il proprio personale tecnico amministrativo, diversi interventi formativi come di seguito illustrati:

Tabella 36 - n. corsi di formazione interna ed esterna

corsi 2022	
n.corsi di formazione esterna	72
n.corsi di formazione interna	38

La formazione ha interessato il personale dei dipartimenti e quello afferente alle seguenti aree:

- legale e acquisti
- didattica
- economico finanziaria
- personale
- patrimonio culturale
- ricerca e III missione
- tecnica
- servizi di staff
- direzione generale

La distribuzione degli interventi formativi rispetto al genere e alla fascia d'età è stata la seguente:

Tabella 37 - distribuzione interventi formativi per genere e fascia di età

fascia età	M					M Totale	%
	fascia >30	fascia 31-40	da 41 - 50	da 51 - 60	61 e oltre		
tipo formazione							
AGG PROFESSIONALE	142,0	56,0	83,0	419,3	134,0	834,3	22%
ALTRO		53,0	54,5	42,0	5,0	154,5	4%
MANAGERIALI/RELAZIONALI	16	77	344	294	229	960	26%
OBBLIGATORIO	113	138	357	560	177	1.345	36%
TEMATICHE CUG	25,5	49,5	116,0	178,5	48,0	417,5	11%
Totale complessivo ORE	296,5	373,5	954,5	1.493,8	593,0	3.711,3	100%
Totale ore %	8%	10%	26%	40%	16%	100%	

fascia età	F					F Totale	%
	fascia >30	fascia 31-40	da 41 - 50	da 51 - 60	61 e oltre		
tipo formazione							
AGG PROFESSIONALE	323,0	415,0	815,5	885,9	186,0	2.625,4	26%
ALTRO		28,5	148,5	1.633,0	61,5	1.871,5	18%
MANAGERIALI/RELAZIONALI	20	128	533	541	242	1.464	14%
OBBLIGATORIO	130	439	918	1.106	296	2.889	28%
TEMATICHE CUG	44	116	746	356	134	1.395	14%
Totale complessivo ORE	517,0	1.126,0	3.161,0	4.521,4	919,5	10.244,9	100%
Totale ore %	5%	11%	31%	44%	9%	100%	

A partire da quanto realizzato, le priorità strategiche in termini di riqualificazione e/o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, interesseranno le seguenti aree tematiche:

Tabella 38 - Aree tematiche formazione

VALORE PUBBLICO	AREA TEMATICA
VP1	nuovo contratto CCNL
VP1 VP3 VP4 VP5 VP15	PNRR
VP1 VP2 VP15	PIAO
VP1 VP2	SMVP
VP2 VP3 VP4 VP5 VP9	SISTEMA AVA 3
VP4 VP5	FONDI EUROPEI
VP7 VP10 VP15	CODICE DEGLI APPALTI
VP4 VP8	CONOSCENZA LINGUA INGLESE
VP10	DIGITALIZZAZIONE
VP11	EFFICIENTAMENTO ENERGETICO
VP12	INCLUSIONE E BENESSERE
VP13	COMPETENZE BIBLIOTECARIE SPECIALISTICHE
VP14	COMUNICAZIONE
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
trasversale a tutti i VP	PRIVACY
trasversale a tutti i VP	CODICE ETICO
trasversale a tutti i VP	SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO
trasversale a tutti i VP	CONOSCENZE INFORMATICHE

trasversale a tutti i VP	CONTABILITÀ
trasversale a tutti i VP	COMPETENZE DI BASE E SPECIFICHE PER NEO ASSUNTI, CAMBI DI RUOLO

Per realizzare efficacemente i propri obiettivi formativi l'Università degli Studi di Ferrara adotta diverse misure volte a incentivare e favorire l'accesso ai percorsi formativi da parte di tutto il personale, tra cui:

- Permessi per il diritto allo studio (150 ore)
- Modalità flessibili di fruizione della formazione che concilino modalità in presenza, a distanza, ma anche in modalità e-learning
- La possibilità di iscriversi, grazie ad un accordo sindacale siglato in data ... alle lauree triennali e magistrali dell'Università degli Studi di Ferrara sostenendo il solo costo dell'assicurazione obbligatoria
- La possibilità di frequentare fino ad un massimo di tre moduli dell'offerta formativa dei corsi di laurea triennale, magistrale, corsi di perfezionamento e Master

Le norme che fanno da riferimento alla programmazione ed erogazione della formazione al personale tecnico amministrativo dell'Università di Ferrara sono:

Il C.C.N.L.
Lo Statuto dell'Università degli Studi di Ferrara
La direttiva 13.12.2001 del Ministero per la funzione pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale della P.A.
Il D.Lgs 165/2001
Il DL 80/2021
Il DM 132 del 30.06.2022

Gli interventi formativi programmati non vogliono rappresentare un punto di arrivo, bensì di partenza e per tale motivo saranno suscettibili di eventuali rimodulazioni qualora si rendessero necessarie all'interno del PIAO nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati.

UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito si riporta la “Piramide del Valore Pubblico” che evidenzia come programmare azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse in modo funzionale a favorire il miglioramento delle performance, a loro volta funzionali a favorire la realizzazione degli specifici obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione. Misurare il VP significa misurare gli impatti, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, mentre misurare la performance significa misurare la causa dell’effetto della missione, della strategia, dell’obiettivo, del progetto programmati. Misurare la salute delle risorse significa, invece, misurare il livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere che abilitano una maggiore protezione e generazione di VP.

Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute professionale, con particolare riferimento alle azioni di **formazione del personale** funzionali ad abilitare i 15 obiettivi di Valore Pubblico pianificati. Le altre dimensioni di salute delle risorse (salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere) sono state trattate nell’ambito della SottoSezione performance. La dimensione della salute economico-finanziaria viene sintetizzata anche nella tabella di coerenza associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita anche nell’ambito dei documenti di bilancio.













Come si ABILITA il Valore Pubblico? La salute delle risorse

Il Valore Pubblico di Unife si abilita
migliorando la salute delle sue risorse



Le 20 azioni di formazione, funzionali ad abilitare i 15 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall’Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell’ALLEGATO Sottosezione 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 39 - sintesi azioni di formazione del personale funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO			AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE
Cod	Nome	Icona	
VP1	POLITICHE PER IL PERSONALE		<ul style="list-style-type: none"> Nuovo CCNL: principali novità Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): principali caratteristiche, struttura e finalità del documento Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): principali caratteristiche, finalità e obiettivi Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): struttura e caratteristiche del documento
VP2	GOVERNANCE		<ul style="list-style-type: none"> Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): struttura e caratteristiche del documento Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): principali caratteristiche, struttura e finalità del documento Il Sistema AVA 3: caratteristiche
VP3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI		<ul style="list-style-type: none"> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): principali caratteristiche, finalità e obiettivi Il Sistema AVA 3: caratteristiche
VP4	RICERCA E DOTTORATO		<ul style="list-style-type: none"> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): principali caratteristiche, finalità e obiettivi Il Sistema AVA 3: caratteristiche Fondi Europei: principali tipologie e relative peculiarità Conoscenza della lingua inglese: livello base e intermedio/avanzato
VP5	TERZA MISSIONE		<ul style="list-style-type: none"> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): principali caratteristiche, finalità e obiettivi Il Sistema AVA 3: caratteristiche Fondi Europei: principali tipologie e relative peculiarità
VP6	SANITÀ E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE		
VP7	EDILIZIA E SICUREZZA		<ul style="list-style-type: none"> Il Codice degli Appalti Pubblici: cosa disciplina e in che modo
VP8	INTERNAZIONALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza della lingua inglese: livello base e intermedio/avanzato
VP9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ		<ul style="list-style-type: none"> Il Sistema AVA 3: caratteristiche
VP10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> Il Codice degli Appalti Pubblici: cosa disciplina e in che modo Digitalizzazione: quali processi è possibile digitalizzare e relative modalità
VP11	SOSTENIBILITÀ		<ul style="list-style-type: none"> Efficientamento energetico: quali misure adottare per implementare la sostenibilità ambientale
VP12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		<ul style="list-style-type: none"> Inclusione e benessere: diffusione della cultura della parità di genere, della diversità, dell'inclusione e aumento di interventi a favore del benessere individuale e sociale

VP13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI		<ul style="list-style-type: none"> • Competenze bibliotecarie specialistiche: interventi formativi mirati ad acquisire specifiche competenze nell'ambito della gestione del Sistema Bibliotecario d'Ateneo
VP14	COMUNICAZIONE		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione: stili comunicativi; comunicazione efficace; modalità comunicative in base ai diversi ruoli e funzioni ricoperti all'interno dell'Ateneo
VP15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		<ul style="list-style-type: none"> • Anticorruzione e Trasparenza: formazione di base e specifica • Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): principali caratteristiche, finalità e obiettivi • Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): struttura e caratteristiche del documento • Il Codice degli Appalti Pubblici: cosa disciplina e in che modo

4. SEZIONE MONITORAGGIO



Di seguito si forniscono alcune sintetiche descrizioni in merito agli specifici sistemi indipendenti di monitoraggio esistenti in Unife e, a seguire, un'ipotesi di lavoro per la costruzione di un sistema di monitoraggio integrato.

MONITORAGGI SPECIFICI

Secondo quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022, Unife è dotata dei sistemi di monitoraggio specifici di seguito sintetizzati.

Da oltre 15 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto Good Practice che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi del nostro Ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento.

A tale scopo, annualmente vengono rilevati i costi complessivi e unitari dei servizi tecnico-amministrativi e parallelamente viene rilevata la soddisfazione dei rispettivi utenti interni ed esterni.

I risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri Atenei partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di Unife all'indirizzo

La rilevazione di customer satisfaction (CS) rappresenta lo strumento per il coinvolgimento degli utenti finali nella valutazione della performance dell'Ateneo, previsto dal D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

A tale scopo, si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:

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

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" secondo le modalità ivi indicate, nel rispetto di quanto stabilito da ANAC.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione.

MONITORAGGIO INTEGRATO

Unife intende progettare nel corso del mandato della Magnifica Rettrice un sistema di monitoraggio integrato diretto ad alimentare un report del PIAO o Report Integrato, ispirato alla logica dell'integrazione e simmetrico rispetto ad esso, così da riuscire a quantificare quanto Valore Pubblico è stato generato, qual è stato il

contributo effettivo delle performance alla sua creazione, qual è stato il contributo effettivo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione, qual è il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell'ente alla sua abilitazione. A tal fine, s'intende progettare e realizzare un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante del Report Integrato, secondo lo schema di seguito rappresentato.

Figura 34 - monitoraggio integrato

Figura 35 - monitoraggio integrato

