

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



Università
degli Studi
di Ferrara

Sommario visivo

SEZIONI e SOTTOSEZIONI		CONTENUTI ANALITICI	
Dove s’inserisce il PIAO		PRESENTAZIONE DEL PIAO 2025-2027 Il quadro normativo-istituzionale-scientifico di riferimento L’architettura programmatica Unife	
Come abbiamo fatto il PIAO		I criteri di qualità del PIAO Unife I criteri di qualità del DOCUMENTO I criteri di qualità dei SOGGETTI I criteri di qualità del PROCESSO	
SEZIONE 1) ANAGRAFICA 1.1 Chi siamo: i dati anagrafici Unife 1.2 Cosa facciamo: le missioni di mandato e gli obiettivi di Valore Pubblico Unife 1.3 Per chi lo facciamo: gli stakeholder Unife			
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale Unife	Analisi di contesto specifiche 4 obiettivi di Valore Pubblico specifici	
2.2 Performance	Obiettivi operativi e performance trasversali Unife	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale Unife	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale Unife	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Organizzazione generale del lavoro agile Unife	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale Unife	Azioni di reclutamento funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale Unife	Azioni di formazione funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife	
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	2.2a) Obiettivi operativi di performance funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	
	2.2c) Piano Azioni positive GEP (Gender Equality Plan)		
	2.2d) Piano Integrato di Comunicazione		
	2.3b) Monitoraggio misure semestrale e annuale		
SottoSezione 2.3 ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA	2.3c) Lista processi + valutazione del rischio 2024	2.3a) Misure anticorruzione funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	
	2.3d) Valutazione del rischio 2018-2019		
	2.3e) Obblighi di pubblicazione		
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

DOVE S'INSERISCE IL PIAO: IL QUADRO NORMATIVO-ISTITUZIONALE-SCIENTIFICO DI RIFERIMENTO

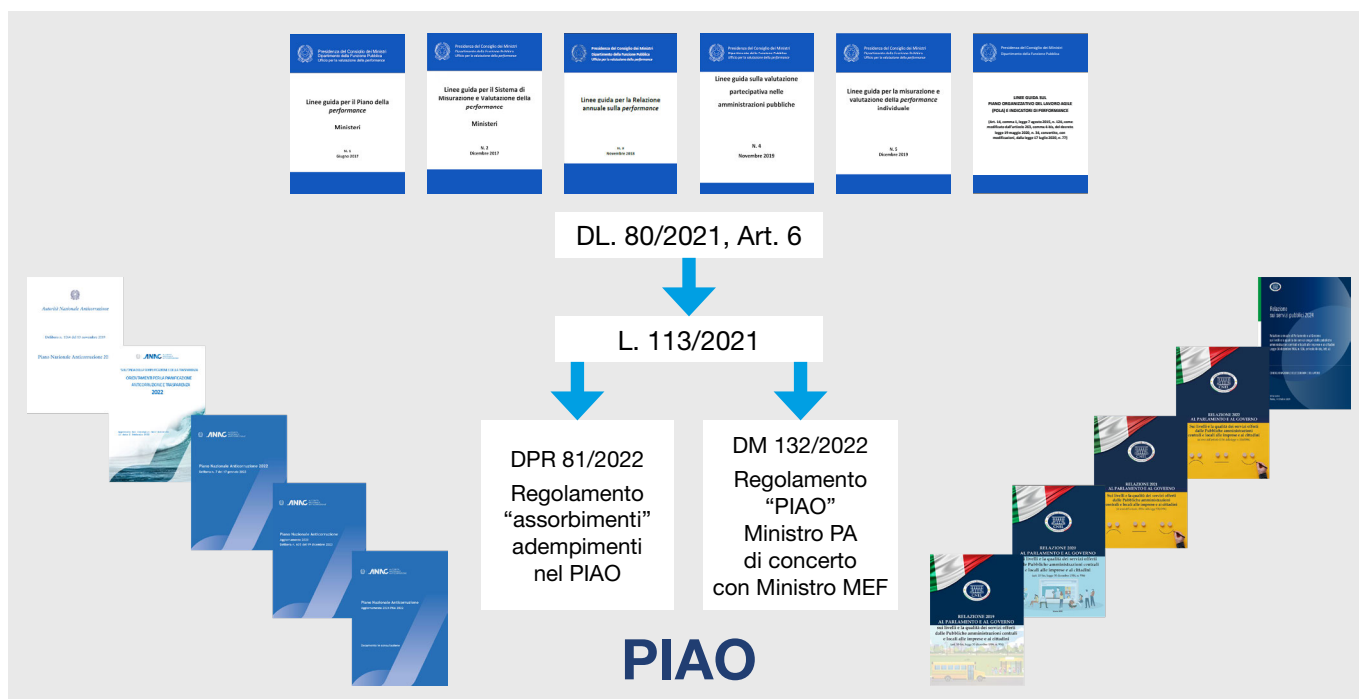
Il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito dalla L. 113/2021 entrata in vigore l'8/8/2021, costituisce un tassello fondamentale della più ampia riforma delle Pubbliche Amministrazioni (PA) contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e di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

Il quadro normativo, sinteticamente delineato, poggia su un framework di riferimenti metodologici sia scientifici (Moore, 1995; Deidda Gagliardo, 2002, 2015, 2022, 2023, 2024; Cepiku 2005, 2018, 2021; Meynhardt et al. 2020; Mussari 2022, Ricci et al. 2023) che istituzionali (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica 2017-2020; PNA ANAC 2019 e 2022 e aggiornamenti; Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021, 2022, 2023), basati sull'integrazione programmatica funzionale alla creazione e protezione del Valore Pubblico.

Figura 1 – Quadro normativo-istituzionale di riferimento (Fonte CERVAP)



Il PIAO ha come orizzonte finale la pianificazione strategica degli obiettivi di Valore Pubblico, dalla quale discende la programmazione operativa delle performance, che ne costituiscono la principale leva di creazione. A protezione del Valore Pubblico creato, vengono identificate all'interno del PIAO le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. Secondo la logica programmatica di “integrazione funzionale” adottata, i contenuti di ogni Sotto-Sezione devono essere programmati in modo funzionale al Valore Pubblico che si intende creare e proteggere.

Il PIAO identifica i presupposti organizzativi e professionali (dimensioni di salute delle risorse), ovvero le condizioni abilitanti per il raggiungimento delle performance e la gestione dei rischi corruttivi.

Il PIAO assicura inoltre la coerenza dei propri contenuti con la programmazione economico-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 strategici funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico e il relativo stanziamento nel bilancio di previsione che trova copertura tramite appositi “progetti contabili”. Il raccordo con la programmazione operativa avviene, sempre tramite tabelle, attraverso l'individuazione dei costi/investimenti diretti, riferiti ai singoli obiettivi di performance. Il PIAO tiene altresì conto delle linee guida AVA 3, il Modello di accredito periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari approvato dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

DOVE S'INSERISCE IL PIAO: L'ARCHITETTURA PROGRAMMATICA UNIFE

L'architettura programmatica dell'Università degli studi di Ferrara (Unife) è strutturata secondo il modello sinteticamente rappresentato nella seguente figura.

Figura 2 - Architettura programmatica Unife



COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL PIAO UNIFE

Il PIAO 2025 -2027 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 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 pianificazione e 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 generazione 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 cinque ambiti: 1) nella **funzionalità** delle diverse SottoSezioni del PIAO verso la direzione comune del miglioramento del benessere complessivo del proprio pubblico di riferimento, ovvero verso la **generazione di Valore Pubblico**, 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), 5) nella semplificazione della propria architettura programmatica come conseguenza dell'applicazione dei criteri precedenti..

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 e delle relative strategie attuative (*Integration Team Tematico*), nella 8) **partecipazione** da parte di utenti e stakeholder, soprattutto nella fase di definizione degli obiettivi di Valore Pubblico e delle relative strategie.

La sfida Unife del miglioramento della qualità del processo è consistita nella 9) definizione e nel rispetto di un cronoprogramma di predisposizione del PIAO da parte dei soggetti menzionati con l'individuazione dei relativi ruoli e delle connesse responsabilità (chi fa cosa, come e quando), per avviare il PIAO subito dopo l'approvazione del Piano Strategico Unife, per definire 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*.

Figura 3 - I criteri di qualità del PIAO (Fonte CERVAP)



Tabella 1 - I Criteri di qualità dello strumento, dei soggetti e del processo di programmazione (Fonte CERVAP)

QUALITÀ STRUMENTO PIAO

Progettazione di una **Struttura** del documento che favorisca:

- 1) **+Funzionalità verso il Valore Pubblico**: i contenuti di ogni SottoSezione del PIAO devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico
- 2) **+Selettività**: pochi obiettivi, misure e azioni selezionati e prioritari
- 3) **+Adeguatezza** obiettivi +sfidanti, indicatori +congrui e + multidimensionali, target migliorativi
- 4) **+Integrazione**: **verticale** (dalle missioni di mandato, al Valore Pubblico, alle Performance, alla Salute delle risorse) e **orizzontale** (tra gestione performance e gestione rischi corruttivi)
- 5) **+Semplificazione**: -piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, - tempi, + leggibilità, + navigabilità

QUALITÀ SOGGETTI PIAO

Costituzione di un **Integration Team** che favorisca:

- 6) **+Partecipazione dei Responsabili delle Sezioni e SottoSezioni PIAO**: Integration Team FUNZIONALE
- 7) **+Partecipazione dei Responsabili degli obiettivi di Valore Pubblico**: Integration Team TEMATICO
- 8) **+Partecipazione** di utenti e stakeholder: verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso

QUALITÀ PROCESSO PIAO

Definizione di un Cronoprogramma che favorisca:

- 9) **+Chiarezza** su fasi, ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione del PIAO: **chi fa, che cosa, come e quando**
- 10) **Sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute**

Nelle pagine seguenti, per ogni criterio di qualità del PIAO verranno evidenziati i miglioramenti metodologici apportati lungo gli ultimi 3 cicli, ovvero da quando è stata adottata l'attuale metodologia di predisposizione del Piano Integrato.

COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL DOCUMENTO

I criteri di qualità del DOCUMENTO: 1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base del criterio di qualità 1) Funzionalità verso il Valore Pubblico: i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico:

- la SottoSezione Valore Pubblico costituisce l'orizzonte della programmazione 2025-2027 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 4 obiettivi di VP.
- la SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza consente di programmare le leve per la protezione dei 4 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. Per creare Valore Pubblico esterno occorre, innanzitutto, creare Valore Pubblico interno, ovvero migliorare la salute delle risorse dell'ente.

Figura 4 - Il criterio di qualità 1) della FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO (Fonte CERVAP)



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 1) della Funzionalità al Valore Pubblico, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 2 - I miglioramenti nel criterio 1) di FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO, nel PIAO Unife

1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
+ Funzionalità delle strategie agli obiettivi di VP	63/63 = 100%	20/20 = 100%	20/20 = 100%
+ Funzionalità degli obiettivi di performance agli obiettivi di VP	172/172 = 100%	200/200 = 100%	204/204 = 100%
+ Funzionalità delle misure anticorruzione e trasparenza agli obiettivi di VP	62/62 = 100%	61/61 = 100%	77/77 = 100%
+ Funzionalità delle azioni organizzative agli obiettivi di VP	13/13 = 100%	14/14 = 100%	8/8 = 100%
+ Funzionalità delle azioni agili agli obiettivi di VP	6/6 = 100%	7/7 = 100%	5/5 = 100%
+ Funzionalità delle azioni di reclutamento agli obiettivi di VP	9/9 = 100%	4/4 = 100%	4/4 = 100%
+ Funzionalità delle azioni formative agli obiettivi di VP	20/20 = 100%	22/22 = 100%	75/75 = 100%

Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 2) SELETTIVITÀ

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni sono stati progettati sulla base del criterio di qualità 2) Selettività, basato sulla selezione nel PIAO di pochi contenuti prioritari tra i possibili obiettivi di VP, tra i possibili obiettivi di performance, tra le possibili misure di contenimento del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza, tra le possibili azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

Figura 5 - Il criterio di qualità 2) della SELETTIVITÀ (Fonte CERVAP)

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI	
PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE SottoSezione + VALORE PUBBLICO (pochi e prioritari obiettivi di Valore Pubblico)	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER CREARE + VP SottoSezione + PERFORMANCE (pochi e prioritari obiettivi di performance)	PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER PROTEGGERE + VP SottoSezione - RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA) (poche e prioritarie misure anticorruzione)
SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE – RISCHI + VP SEZIONE + SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE (poche e prioritarie azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale)	
SottoSezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	SottoSezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)

I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 2) della Selettività, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 3 – I miglioramenti nel criterio 2) di SELETTIVITÀ, nel PIAO Unife

2) SELETTIVITÀ	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
Selezionati Obiettivi di Valore Pubblico	15	4	4
Selezionate Strategie attuative degli obiettivi di VP	105	20	20
Selezionati Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico	172	200	204
Selezionate Misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di Valore Pubblico	63	61	77
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	13	14	8
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo agile funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	7	5
Selezionate Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	9	4	4
Selezionate Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	20	22	75

Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 3) ADEGUATEZZA

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche sono stati, inoltre, progettati sulla base del criterio di qualità 3) Adeguatezza, basato sulla corretta distinzione tra obiettivi di Valore Pubblico o obiettivi di performance e sull'utilizzo di indicatori congrui rispetto alla tipologia di obiettivo che si programma.

Figura 6 - Il criterio di qualità 3) della ADEGUATEZZA (Fonte CERVAP)

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI	
PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE SottoSezione + VALORE PUBBLICO (indicatori analitici di impatto)	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER CREARE + VP SottoSezione + PERFORMANCE (indicatori di efficacia e di efficienza)	PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER PROTEGGERE + VP SottoSezione - RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA) (indicatori di gestione del rischio)
SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE – RISCHI + VP SEZIONE + SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE (indicatori di salute organizzativa e professionale)	
SottoSezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	SottoSezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)

I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 3) della Adeguatezza, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 4 - I miglioramenti nel criterio 3) di ADEGUATEZZA, nel PIAO Unife

3) ADEGUATEZZA	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
Indicatori sintetici di Valore Pubblico, per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico	0/15	4/4	4/4
Indicatori analitici d'impatto, o loro indicatori "proxy", per misurare le strategie attuative degli obiettivi di VP	84/105	90/20	91/20
Indicatori di performance management, per misurare gli obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di VP	172	200	204
Indicatori di risk management, per misurare le misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP	62	61	77
Indicatori di salute organizzativa, per misurare le azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	13	14	6
Indicatori di salute agile, per misurare le azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	7	5
Indicatori di salute professionale, per misurare le azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	9	4	4
Indicatori di salute formativa, per misurare le azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	20	22	73

Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 4) INTEGRAZIONE

La logica programmatica si è basata sul criterio di qualità 4) Integrazione verticale ed orizzontale. Per integrazione **verticale** s'intende la sequenzialità attuativa dei livelli programmatici: nel PIAO 2025-2027, i 4 obiettivi di VP si attuano tramite 20 strategie, che a loro volta si attuano tramite 204 performance. Per integrazione **orizzontale** s'intende che ogni obiettivo strategico funzionale al raggiungimento del Valore Pubblico è protetto da almeno una misura anticorruzione: nel PIAO 2025-2027 le 77 misure individuate proteggono conseguentemente tutti gli obiettivi di Valore Pubblico e di performance. L'integrazione verticale ed orizzontale è volta a favorire la protezione e la creazione di **+Valore Pubblico**.

Figura 7 - Il criterio di qualità 4) della INTEGRAZIONE (Fonte CERVAP)



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 4) dell'Integrazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 5 - I miglioramenti nel criterio 4) di INTEGRAZIONE, nel PIAO Unife

4) INTEGRAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
+ Integrazione verticale: obiettivi di VP strategie – performance	63/63 = 100%	20/20 = 100%	20/20 = 100%
+ Integrazione ORIZZONTALE: obiettivi strategici – anticorruzione	obiettivi di Valore Pubblico - anticorruzione 15/15 = 100%	obiettivi strategici - anticorruzione 20/20 = 100%	obiettivi strategici - anticorruzione 20/20 = 100%
+ Integrazione ORIZZONTALE coerenza obiettivi – previsioni economico-finanziarie	15/15 = 100% obiettivi di Valore Pubblico con oneri - previsioni economico - finanziarie	13/13 = 100% obiettivi strategici con oneri - previsioni economico -finanziarie	13/13 = 100% obiettivi strategici con oneri - previsioni economico -finanziarie

Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 5) SEMPLIFICAZIONE

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base del criterio di qualità 5) Semplificazione, con l'obiettivo di ridurre piani e adempimenti, doppioni, pagine, tempi e migliorare leggibilità e navigabilità del documento. A tal fine, 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 20 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 4 missioni di mandato indicate dalla Magnifica Rettore, 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.

Figura 8 - Il criterio di qualità 5) della SEMPLIFICAZIONE (Fonte CERVAP)

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale Unife	Analisi di contesto specifiche 4 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 4 obiettivi di Valore Pubblico
2.2 Performance	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) (Piano di Comunicazione)	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex Piano della Performance)
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale Unife (ex PTPCT)	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex PTPCT)
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale Unife	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Organizzazione generale del lavoro agile Unife (ex POLA)	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex POLA)
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale Unife (ex Piano del Fabbisogno del personale)	Azioni di reclutamento funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex Piano del Fabbisogno del personale)
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale Unife (ex Piano di Formazione del personale)	Azioni di formazione funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex Piano di Formazione del personale)

I miglioramenti metodologici del PIAO UNIFE lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 5) della Semplificazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.



Tabella 6 - I miglioramenti nel criterio 5) di SEMPLIFICAZIONE, nel PIAO Unife

5) SEMPLIFICAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
-Piani	Inserimento Piani ex DPR 81/2022	Inserimento estratto Piano Comunicazione	Piani ex DPR 81/2022 + Piano Comunicazione
-Doppioni	Doppioni su analisi contesto e organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma
-Pagine	172	146	123
-Tempi	29.03.2023	31.01.2024	13.01.2025
+Leggibilità	Testi lunghi	Asciugatura testi (in particolare nella SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza)	Ulteriore asciugatura testi (in particolare nella SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza)
+Navigabilità	unidirezionale indice - capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli

COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEI SOGGETTI: 6) PARTECIPAZIONE RESPONSABILI SEZIONI PIAO, 7) PARTECIPAZIONE RESPONSABILI VP, 8) PARTECIPAZIONE DI UTENTI E STAKEHOLDER

Al termine del processo di pianificazione strategica, ha inizio quello di definizione del PIAO. Onde evitare una programmazione a silos, favorendo una programmazione integrata, Unife ha costituito un Integration Team, ossia una task force composta dai Responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni e dei contenuti del PIAO (Integration Team **Funzionale**) e dai Responsabili delle strategie 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.

Figura 9 - I criteri di qualità 6), 7), 8) dei SOGGETTI

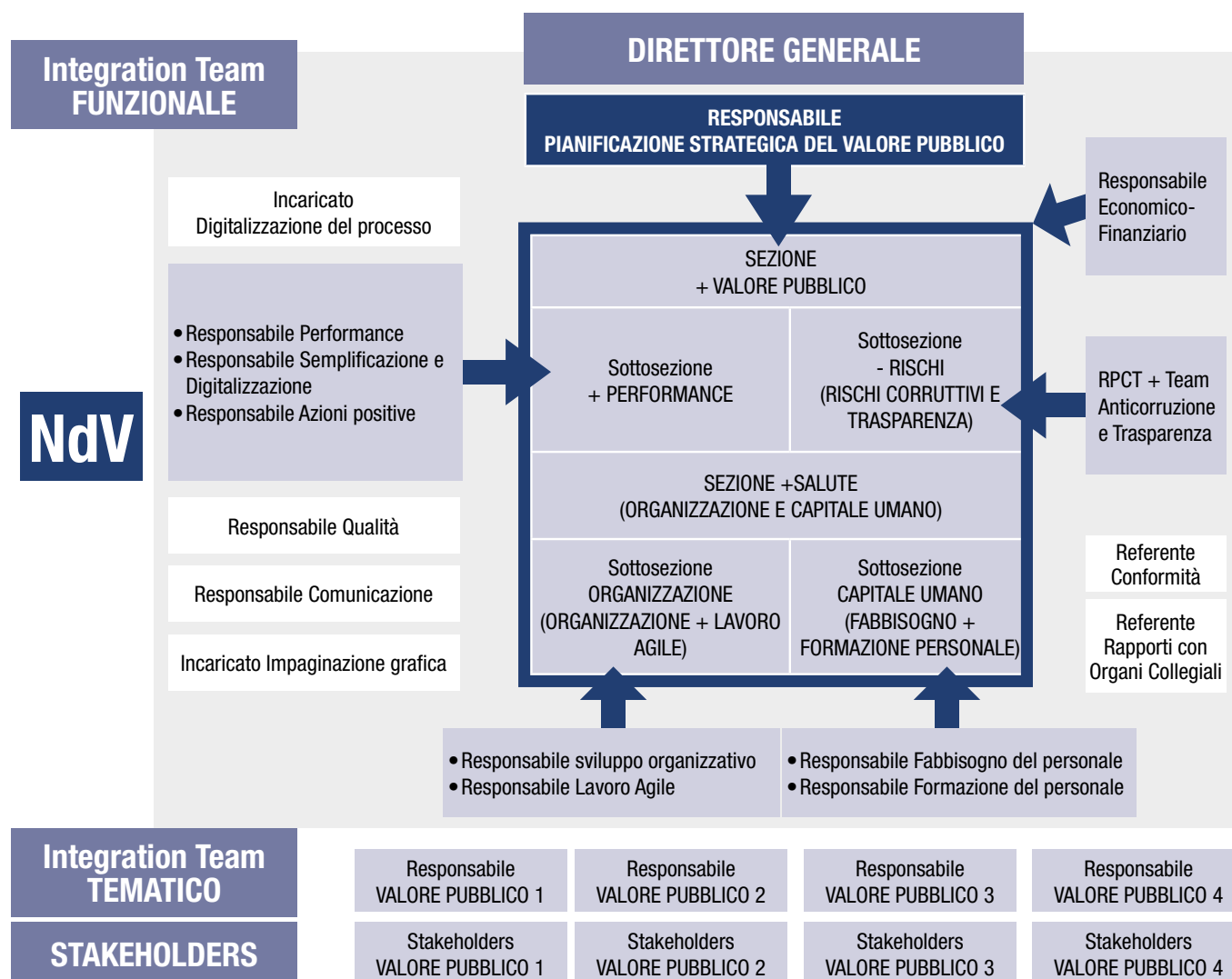


Tabella 7 - Integration team trasversale Unife

AMBITI	REFERENTE
COORDINAMENTO GENERALE	Marco Pisano - Direttore Generale
VALORE PUBBLICO	Cinzia Nani - Resp. Ripartizione Performance e organizzazione
PERFORMANCE	Cinzia Nani - Resp. Ripartizione Performance e organizzazione
SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Federico Fergnani - Resp. Ripartizione Digitalizzazione processi
AZIONI POSITIVE	Cinzia Mancini - Resp. Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	Marco Pisano - Resp. della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Anna Pregolato - Resp. Ripartizione Compliance
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	Annachiara Carniello - Dirigente Area Personale, performance e semplificazione
LAVORO AGILE	Roberta Russo - Resp. Ufficio Formazione e politiche del personale
FABBISOGNI DI PERSONALE	Annachiara Carniello - Dirigente Area Personale, performance e semplificazione
FORMAZIONE	Roberta Russo - Resp. Ufficio Formazione e politiche del personale
CONFORMITÀ PIAO CON NORME VIGENTI	Sabrina Landini - Dirigente Area Legale e Acquisti
COERENZA PIAO CON PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	Paolo Gherardi – Resp. Ripartizione Ragioneria Daniele Putrino - Resp. Ufficio Bilancio unico e contabilità Silvia Tassinari - Resp. Ufficio Patrimonio
COMUNICAZIONE	Ilaria Fazi - Resp. Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale
COERENZA PIAO CON AVA3	Monica Campana - Resp. Ripartizione Qualità, Valutazione e coordinamento
RAPPORTI CON GLI ORGANI COLLEGIALI	Cinzia Buzzoni – Resp. Ripartizione Organi centrali
DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO	Marco Buccoliero – Esperto Ufficio Processi digitali
IMPAGINAZIONE GRAFICA	Martino Bison - Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale

Al fine di rispondere alle richieste del Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo, a partire dal 2025, è entrata a far parte dell'Integration Team la Responsabile della Ripartizione Organi Centrali con il fine di assicurare una gestione più efficace dei rapporti con gli Organi consultivi e di garanzia di Ateneo, nonché con il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione.

I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 6), 7) e 8) di qualità dei SOGGETTI, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 8 - I miglioramenti nei criteri 6), 7), 8) dei SOGGETTI, nel PIAO Unife

PARTECIPAZIONE dei SOGGETTI 6) Responsabili PIAO; 7) Responsabili VP; 8) stakeholder	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
+Partecipazione dei Responsabili delle SottoSezioni del PIAO [Integration Team FUNZIONALE]	13/13 = 100%	15/15 = 100%	15/15 = 100%
+Partecipazione dei Responsabili delle politiche [Integration Team TEMATICO]	34/34 = 100%	43/43 = 100%	38/38 = 100%
+Partecipazione degli stakeholder (verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso)	70/70 = 100%*	70/70 = 100%*	75/75 = 100%*

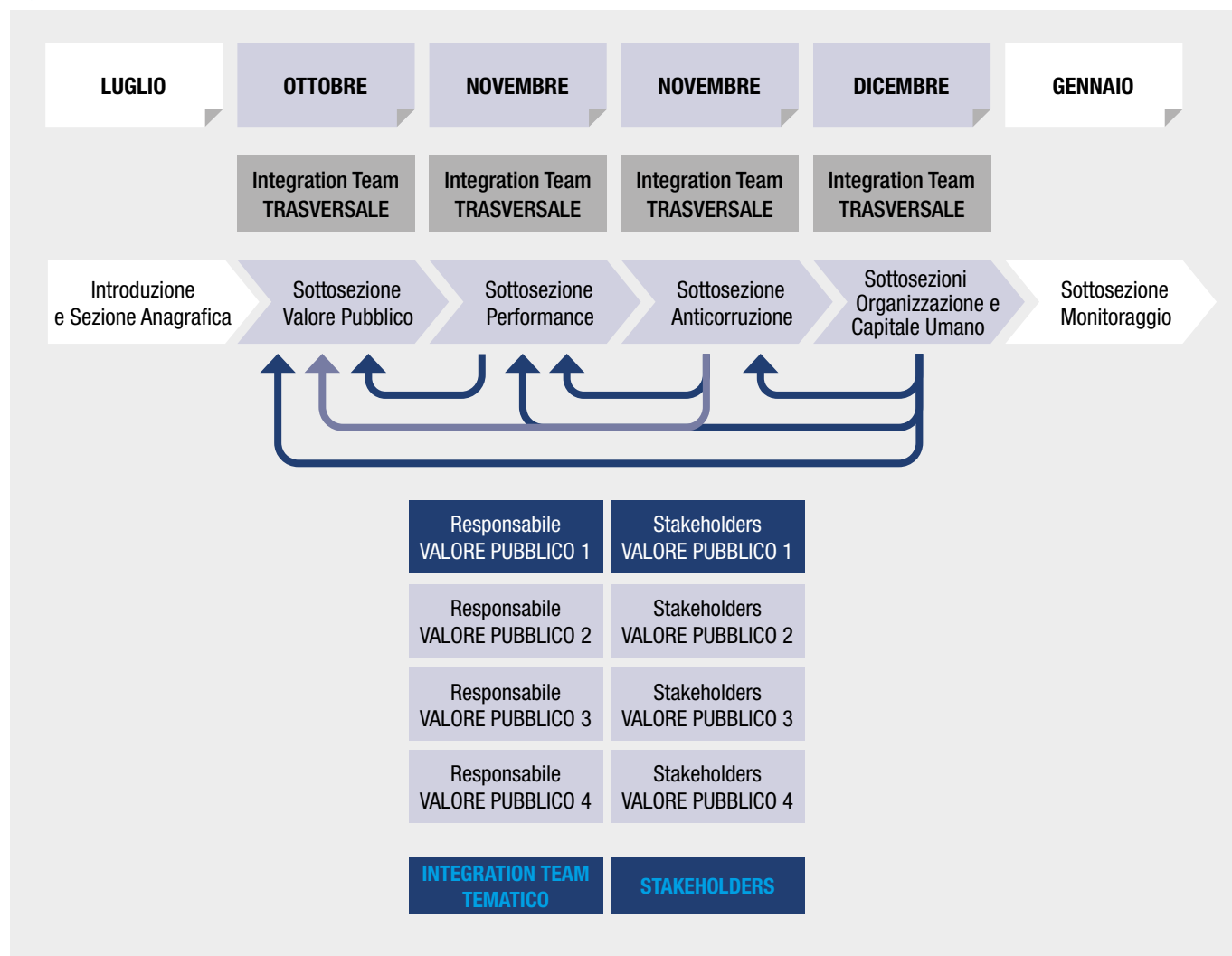
*il numero indica la somma delle categorie di stakeholder coinvolte per ciascun obiettivo di Valore Pubblico: pertanto alcune categorie possono ripetersi.



COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL PROCESSO: 9) CHIAREZZA RUOLI, 10) SEQUENZA

Nel processo di predisposizione del PIAO 2025-2027 da parte dell'Integration Team, Unife si è attenuta alla sequenza **+VP, +Performance, -Rischi +Salute**, attraverso una precisa definizione di ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione e prestando attenzione al coinvolgimento degli stakeholder.

Figura 10 - I criteri di qualità 9), 10) del PROCESSO

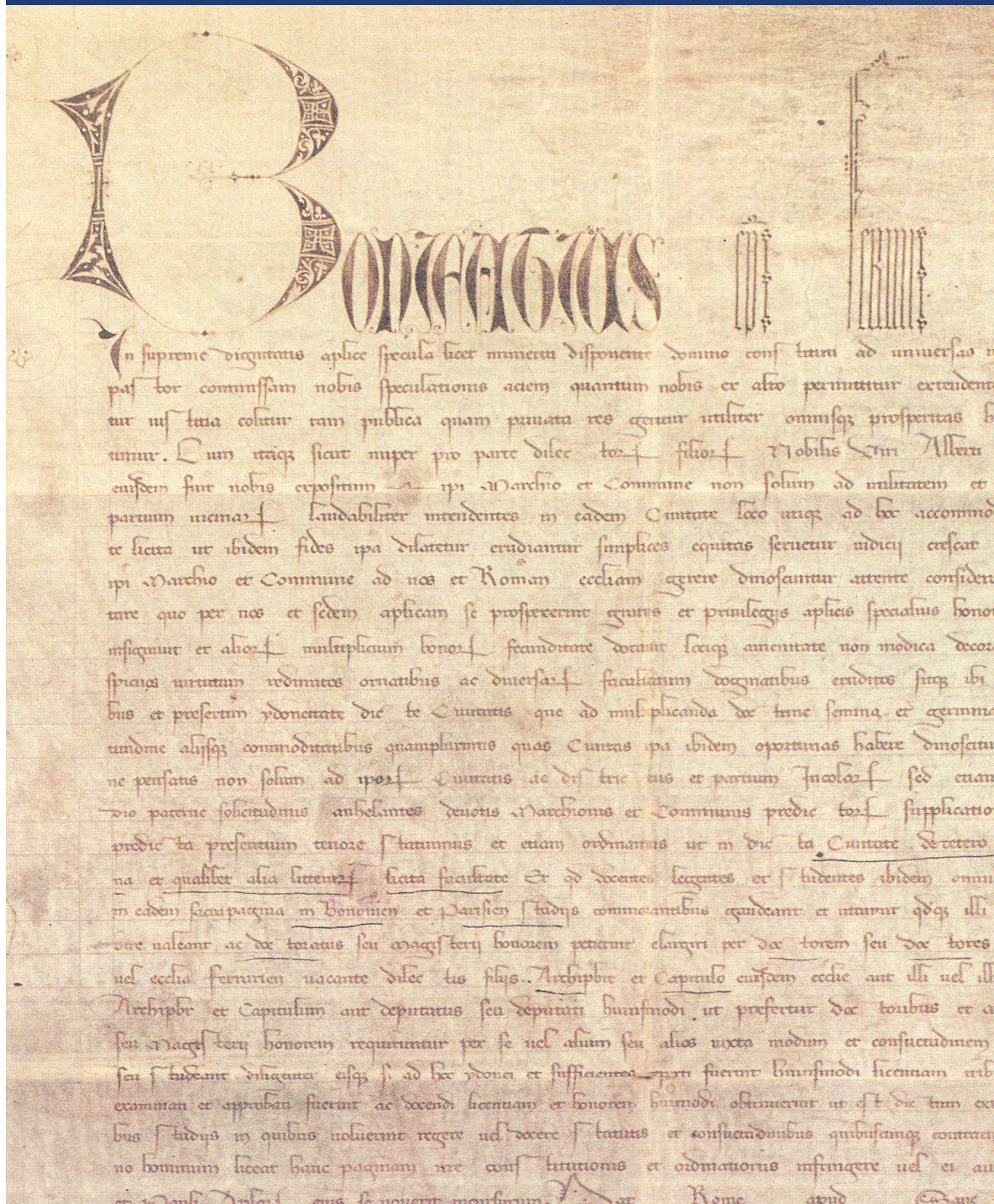


I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 9), 10) di qualità del PROCESSO, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 9 - I miglioramenti nei criteri 9) e 10) del PROCESSO, nel PIAO Unife

PROCESSO 9) Chiaro nei ruoli; 10) Sequenzializzato	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027
+Chiarezza dei ruoli lungo il processo di predisposizione del PIAO	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando
Sequenza VP → Performance → Anticorruzione → Salute	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate nel PIAO	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate già nel Piano Strategico e poi riportate nel PIAO	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate già nel Piano Strategico e poi riportate nel PIAO

1. SEZIONE ANAGRAFICA



1.1 CHI SIAMO: I DATI ANAGRAFICI UNIFE

Università degli Studi di Ferrara
Rettrice Professoressa 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

 www.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.

Particolare rilievo assume l'attività assistenziale svolta in collaborazione con Aziende sanitarie pubbliche e private. Tramite protocolli d'intesa l'Ateneo contribuisce a garantire la qualità e la sostenibilità del Servizio Sanitario e ad assicurare la qualità e la congruità della formazione del personale medico e sanitario rispetto ai fabbisogni e a promuovere lo sviluppo della ricerca anche in campo medico.

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



1.2 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, dalle quali scaturiscono i 4 obiettivi di Valore Pubblico identificati nel Piano Strategico e nel presente PIAO.

Figura 11 - Le missioni di mandato di Unife



I 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono sintetizzati nella seguente figura.

Figura 12 - Obiettivi di Valore Pubblico di Unife



Tabella 10 -Raccordo tra le 15 Missioni di Mandato e i 4 Obiettivi di Valore Pubblico

MISSIONE DI MANDATO		OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027	
Cod	Nome	Cod	Nome
Missione 1	POLITICHE PER IL PERSONALE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 2	GOVERNANCE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 4	RICERCA	VP2	RICERCA
Missione 4	DOTTORATO	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 5	TERZA MISSIONE	VP3	TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE
Missione 6	SANITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 6	SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 7	EDILIZIA E SICUREZZA	VP7	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 8	INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA DIDATTICA)	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 8	INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA RICERCA)	VP2	RICERCA
Missione 9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 11	SOSTENIBILITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	VP3	TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE
Missione 14	COMUNICAZIONE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA



Figura 13 - Raccordo tra le 15 Missioni di Mandato e i 4 Obiettivi di Valore Pubblico

MISSIONE DI MANDATO		OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO
3. DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	1	VP1 DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
4. DOTTORATO	1	
6. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	1	
8. INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA DIDATTICA)	1	
4. RICERCA	1	VP2 RICERCA
8. INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA RICERCA)	1	
5. TERZA MISSIONE	1	VP3 TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE
13. PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	1	
1 .POLITICHE PER IL PERSONALE	1	VP4 GOVERNANCE INTEGRATA
2. GOVERNANCE	1	
6. SANITÀ	1	
7. EDILIZIA E SICUREZZA	1	
9. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	1	
10. SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	1	
11. SOSTENIBILITÀ	1	
12. DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	1	
14. COMUNICAZIONE	1	
15. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	1	

1.3 PER CHI LO FACCIAMO: gli stakeholder Unife

Un coinvolgimento efficace degli stakeholder è fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni, per aumentare la soddisfazione degli utenti dei servizi e della comunità di riferimento e per rafforzare la reputazione dell'Ateneo. L'Università di Ferrara promuove una cultura della valutazione e del miglioramento continuo, coinvolgendo attivamente tutti i suoi stakeholder.

Le principali categorie di stakeholder dell'Università di Ferrara e le relative modalità di coinvolgimento, associate ad ogni obiettivo di Valore Pubblico, sono rappresentate in forma visiva nelle seguenti tabelle:

Tabella 11 – Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
		Tramite il Delegato ai rapporti con gli studenti	
		Tramite la Rete MD e Supporti MD	
		Tramite le segnalazioni inviate al servizio di supporto online dedicato a studentesse e studenti (SOS)	
		Tramite questionari di valutazione della didattica e dei servizi alle studentesse e agli studenti	
		Tramite form di contatto/prenotazione counseling (attitudinale e psicologico)	
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento/Facoltà e tramite partecipazione ai Collegi dottorali	1.4
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	1.5
Personale Tecnico-Amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	1.4
		Tramite rappresentanza nel Consiglio IUSS	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	1.4 1.5 1.5
		Tramite Advisory Board	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
		Tramite Osservatorio regionale	
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV Tramite le CPDS Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	
Corsi di studio	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV Tramite le CPDS	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	1.4
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione	1.4
Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	Interni	Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV	
Aziende, Enti, Associazioni, Ordini professionali	Esterni	Tramite contatti con i referenti aziendali, di enti, Associazioni o Ordini professionali	
		Tramite il Protocollo Ferrara CittàAteneo	
		Tramite i comitati di indirizzo	
Specializzandi	Interni	Tramite rappresentanti nei Consigli di Dipartimento	

Tabella 12 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico RICERCA

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo, Consiglio per la Ricerca e la Terza Missione e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio e Consigli di Dipartimento	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dottorandi	Interni	Tramite rappresentanti nei rispettivi organismi	
Dipartimenti	Interni	Tramite Delegati dipartimentali, Direttori negli Organi di governo, Piani Dipartimentali	
Personale Tecnico-Amministrativo	Interni	Tramite Rappresentanti negli Organi di Governo	
Università - Regione Emilia Romagna	Esterni	Tramite Tavolo di Coordinamento permanente Università - Regione Emilia Romagna per l'Internazionalizzazione (siglato a febbraio 2023)	2.2
CRUI	Esterni	Tramite Commissione Affari internazionali	2.2

Tabella 13 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Soprintendenze Archeologia Belle Arti e Paesaggio - SABAP	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Direzione Generale dei Musei (MiC)	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Scuole	Esterni	Tramite Laboratori dedicati – Questionari di gradimento - Accordi	3.2
Enti territoriali	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Altre istituzioni culturali	Esterni	Tramite Accordi - Collaborazioni	3.2
Associazioni sociali e culturali	Esterni	Tramite Laboratori dedicati - Collaborazioni	3.2
Cittadini	Esterni	Tramite Laboratori dedicati – Mostre/Esposizioni – Questionari di gradimento	3.2
Visitatori/Turisti	Esterni	Tramite Visite guidate - Mostre/Esposizioni – Questionari di gradimento	3.2
Studiosi esterni	Esterni	Tramite Autorizzazioni per studio beni SMA – Prestiti - Collaborazioni	3.2
Fornitori	Esterni	Tramite Acquisti di beni e servizi per le collezioni	3.2
Artisti	Esterni	Tramite Mostre - Collaborazioni	3.2
Docenti e ricercatori	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio	
		Tramite Collaborazioni – Curatela mostre – Studio collezioni	3.2
Personale amministrativo e tecnico	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite Collaborazioni - Gestione collezioni - Gestione amministrativa - Mostre	3.2
Studentesse e studenti	Interni	Tirocini – Laboratori – Servizi – Collaborazioni	3.2
		Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite la partecipazione a consigli scientifici e a consigli di amministrazione	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	3.1
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione	3.1
Consiglio per la ricerca e la Terza missione	Interni	Tramite attività di co-progettazione e sviluppo di iniziative e di sistemi di monitoraggio e valutazione della Terza missione	3.1
Ministero per le imprese e il made in Italy (MIMIT)	Esterni	Tramite le associazioni di riferimento a cui l'Ateneo partecipa (Netval, PNICube e ApeNet)	3.1
Soggetti pubblici e privati del contesto locale compresi donatori di collezioni documentarie	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	3.2
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	3.2
		Tramite strumenti a supporto del mecenatismo contemporaneo quali l'Art Bonus	3.2
Direzione generale biblioteche e diritto d'autore	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2
Soprintendenza archivistica e bibliografica dell'Emilia-Romagna	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2



Tabella 14 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico GOVERNANCE INTEGRATA

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche	
		Tramite il Consiglio degli studenti, Opinione studenti su didattica, strutture e servizi, relazione annuale CPDS, Rapporti di riesame ciclici	
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Consiglio di parità)	4.6
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità); tramite l'Ufficio Scolastico Territoriale in collaborazione con Unife	4.6
		Tramite Associazioni studentesche	
		Tramite incontri informativi periodicamente programmati	4.6
		Tramite invio informazioni specifiche via mail	4.6
		Tramite aggiornamento costante della pagina on line dedicata al servizio	4.6
		Tramite seminari specifici su temi di interesse periodicamente programmati	4.6
		Tramite comunicazioni periodiche sui social universitari	4.6
		Tramite newsletter	4.6
Docenti	Interni	Tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche, Good Practice	
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	4.7
		Tramite colloqui in presenza o on line con i colleghi che hanno necessità di consultazione su quesiti specifici e situazioni critiche riguardanti studenti / studentesse	4.6
		Tramite i Direttori / Organi di Dipartimento Tramite Meta-strutture / Segretari di dipartimento Tramite rappresentanti negli Organi di governo Tramite call center dedicato alla manutenzione	4.8
		Tramite rappresentanti negli organi di governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità), delegati dei Dipartimenti alla parità di genere e alla disabilità, componenti Gruppo Gender Equity Plan e Gruppo sul Bilancio di Genere	4.6
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6
Personale Tecnico-Amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite Rappresentanti negli organi di Governo	
		Tramite rappresentanti negli organi di Governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità)	4.6
		Tramite RSU / RLS	4.8
		Tramite sistema di ticket (applicativo "Nettare")	
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite Gruppo di lavoro di Ateneo "Supporto integrato ai percorsi di studio delle persone private della libertà" (in fase di costituzione)	4.6
		Tramite il Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo	
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di Governo, Piani Dipartimentali	
		Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	



Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo, Relazione annuale CPDS, Rapporto di Riesame ciclico, Consigli di Corso di studio	
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria, Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione al fine di verificare la fattibilità dei percorsi di studio per persone private della libertà e predisporre eventuali adattamenti ai piani di studio	4.6
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative, Relazione annuale	
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di Governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione	
		Tramite la collaborazione con gli organi di Governo per lo sviluppo delle politiche della qualità del servizio SCPA offerto e l'individuazione degli appositi indicatori di qualità per meglio valutarne il funzionamento	4.6
Personale sanitario		Tramite partecipazione ai Consigli dei DAI	4.7
Consulenti	Interni	Tramite incontri di supervisione periodici, tramite confronti individuali e di gruppo	4.6
Tavoli Crui destinati ai Servizi di counseling psicologico D'Ateneo (SCPA)	Esterni	Tramite partecipazione ai gruppi di lavoro e all'elaborazione dei documenti di lavoro	4.6
Soggetti pubblici e privati che gestiscono servizi di salute mentale/cura del contesto locale	Esterni	Tramite incontri periodici e informativi/accordi/convenzioni	
Enti cofinanziatori	Esterni	Tramite procedure tecnico-amministrative definite dai singoli bandi	
Enti che perseguono medesimi obiettivi	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari Tramite attuazione di accordi / protocolli d'intesa	4.8
Enti di controllo	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari Tramite Conferenza di Servizi Tramite pareri, autorizzazioni, nulla osta	4.8
Professionisti esterni	Esterni	Tramite Ordini/Collegi professionali Tramite portale acquisti / elenco operatori Tramite incarichi professionali	4.8
Operatori economici	Esterni	Tramite associazioni di categorie Tramite portale acquisti / elenco operatori Tramite l'affidamento di appalti	4.8
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni/protocolli con Unife	4.8
Studenti in stato di detenzione	Interni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
	Esterni	Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6
		Tramite funzionarie giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara	4.6
		Tramite familiari degli studenti in stato di detenzione	4.6
Studenti in esecuzione penale esterna	Interni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6
		Tramite funzionarie giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara	4.6
		Tramite operatori degli Uffici di esecuzione penale esterna	4.6
	Esterni	Tramite Delegati dei Rettori aderenti alla CNUPP (Conferenza nazionale Delegati dei Rettori per i Poli universitari penitenziari) aventi competenza sui luoghi di esecuzione delle misure alternative degli studenti iscritti a Unife	4.6
		Tramite familiari degli studenti in stato di privazione della libertà	4.6



Direzione della Casa circondariale di Ferrara, funzionarie giuridico-pedagogiche operanti nella Casa circondariale di Ferrara, ufficiali e agenti di Polizia penitenziaria operanti nella Casa circondariale di Ferrara, docenti della scuola superiore operanti nel carcere di Ferrara	Esterni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria	4.6
		Tramite Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite Tutor didattici per studenti in stato di detenzione	4.6
Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari penitenziari	Esterni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria	4.6
		Tramite Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite partecipazione ai Gruppi di lavoro tematici della CNUPP (didattica, ricerca, organizzazione, Terza missione, studenti stranieri)	4.6
Unità complessa Psichiatria Ospedaliera Universitaria, Servizi per la comunità universitaria con Disabilità/Dsa	Interni	Tramite attenta collaborazione finalizzata alla consultazione sui casi necessitanti una presa in carico integrata, tramite confronto sugli strumenti diagnostici e di valutazione e su eventuali temi di ricerca	4.6
Comunità universitaria	Interni	Tramite Condivisione delle informazioni, individuazione congiunta delle azioni da intraprendere, gruppi di lavoro	4.10
Istituzioni	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Imprese	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Cittadinanza/Territorio	Esterni	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Altri Atenei	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Aziende sanitarie	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Reti tematiche	Esterni	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10

L'Università di Ferrara, grazie al progetto Good Practice, raccoglie dal 2003 preziose informazioni sulla percezione dei servizi da parte dei suoi utenti. I risultati ottenuti costituiscono un punto di partenza fondamentale per definire le priorità e le azioni necessarie per un continuo miglioramento.

Attraverso il progetto Good Practice, l'Ateneo raccoglie i feedback di docenti, ricercatori, dottorandi e Personale Tecnico-Amministrativo. I risultati dell'indagine evidenziano un'elevata soddisfazione per diversi servizi, confermando l'impegno dell'Ateneo nel fornire un ambiente di lavoro e di studio di qualità.

Le aree individuate come criticità sono oggetto di un'attenta analisi e di interventi specifici volti al miglioramento. Per favorire un dialogo costruttivo e raccogliere le istanze del personale, il 28 e il 30 ottobre 2024 si sono tenuti degli incontri dedicati a tutto il Personale Tecnico-Amministrativo, sia della sede centrale che delle strutture decentrate. Questi momenti di confronto hanno permesso di condividere le sfide e le opportunità del sistema universitario e di ascoltare direttamente le opinioni dei dipendenti. In particolare, il personale ha segnalato la necessità di potenziare gli investimenti in formazione e valorizzazione, migliorare i servizi di manutenzione, ampliare i servizi di welfare, ottimizzare le procedure concorsuali, promuovere l'innovazione didattica, migliorare le infrastrutture e favorire l'internazionalizzazione.

2.

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



2.1

SottoSezione Valore Pubblico





Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

Al vertice della Piramide troviamo il Valore Pubblico, inteso come IMPATTO MEDIO generato dalle politiche e dai progetti dell'Università di Ferrara sul livello di BENESSERE COMPLESSIVO e MULTIDIMENSIONALE (contemporaneamente sia economico che sociale, istituzionale e scientifico). Il Valore Pubblico si misura tramite un indice sintetico d'impatto degli impatti, derivante dalla normalizzazione e dalla aggregazione degli indicatori analitici e monodimensionali d'impatto. L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura programmatica, rispondendo alla domanda "quanto Valore Pubblico?". Nel primo livello della Piramide, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, troviamo poi gli IMPATTI SPECIFICI generati da politiche e progetti Unife su specifiche dimensioni di benessere (solo economico o sociale o ambientale, ecc.).

Figura 14 – Il Valore Pubblico Unife quale orizzonte programmatico della comunità universitaria (Fonte CERVAP)

QUANTO VALORE PUBBLICO? L'ORIZZONTE PROGRAMMATICO

Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico in senso stretto dell'Università di Ferrara **si misura in termini di "impatto degli impatti"** dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti sul benessere complessivo e multidimensionale degli stakeholders della comunità universitaria





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 4 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 15 missioni di mandato scelte dalla Magnifica Rettrice.

PARTE GENERALE

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO

Contesto economico

Mondiale

L'economia internazionale ha mantenuto, nel corso del 2024, un ritmo di crescita stabile, seppur condizionato da persistenti tensioni e conflitti e caratterizzato da andamenti differenti nelle varie aree geografiche. Secondo le più recenti stime, pubblicate dal Fondo Monetario Internazionale nel *World Economic Outlook October 2024*, è previsto un incremento del **PIL globale pari al 3,2%** annuo tanto per il 2024, quanto per il 2025. Ciò si pone in linea con il dato dello scorso anno, ma al di sotto della media registrata nel decennio pre-pandemico.

Figura 15 - Proiezioni di crescita mondiale



1

Il **debito pubblico globale**, tuttavia, alla luce dell'allarme lanciato da FMI nel *Fiscal Monitor October 2024*², è sempre più elevato: entro fine 2024 si presume raggiungerà quota 100.000 miliardi di dollari, pari al 93% del PIL mondiale. Inoltre, le prospettive a fine decennio confermano una tendenza del debito a crescere, portandolo al livello del PIL (il 100% entro il 2030). In quest'ottica, nel citato rapporto di monitoraggio della finanza pubblica, il FMI sottolinea la necessità di aggiustamenti fiscali più consistenti di quelli attualmente previsti (in una media del 3,0%-4,5% del PIL per stabilizzare o ridurre il debito con alta probabilità).

Considerando nello specifico la performance delle diverse aree geo-economiche, gli sviluppi continuano a divergere, con risultati più deboli in molte delle economie più avanzate.

Nonostante il complessivo rallentamento della ripresa economica, i mercati del lavoro hanno mostrato capacità di tenuta: il tasso di disoccupazione globale è sceso al di sotto dei valori pre-pandemia, toccando i livelli più bassi degli ultimi decenni (nel 2023 il tasso di disoccupazione è stato del 5.1%). Se da un lato questi dati sono incoraggianti, dall'altro persistono disparità significative tra i paesi a reddito più alto e quelli a reddito inferiore: nel 2023 il gap occupazionale era dell'8,2% nei paesi ad alto reddito mentre del 20,5% in quelli a basso reddito. Allo stesso tempo, se nei primi, il tasso di disoccupazione, nel 2023 era al 4.5%, nei secondi persisteva al 5,7%.

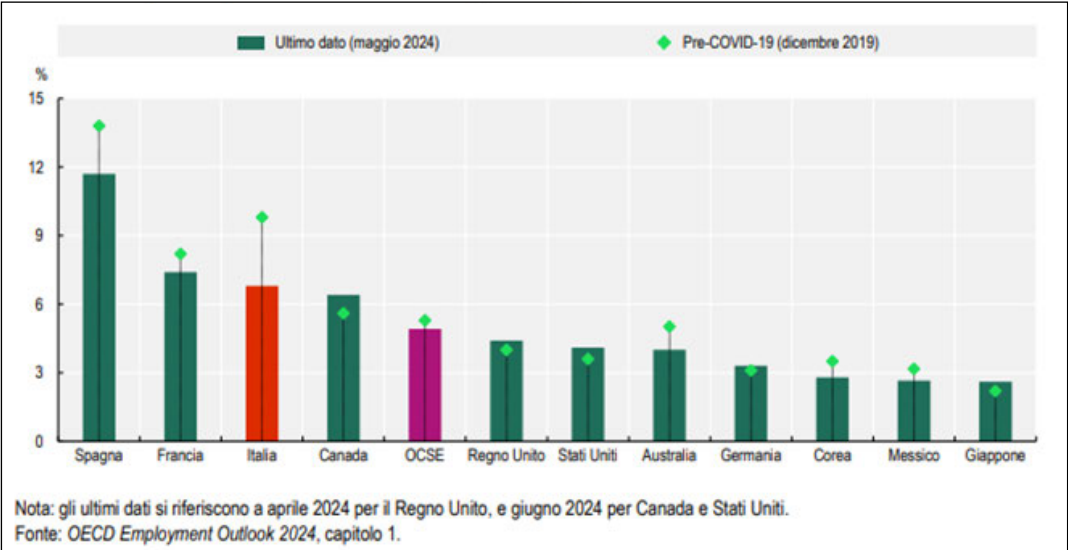
1) Fonte: World Economic Outlook October 2024, Report pubblicato da International Monetary Fund (IMF), <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024>.

2) Fiscal Monitor – Putting a Lid on Public Debt, pubblicato da International Monetary Fund, ottobre 2024, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/10/23/fiscal-monitor-october-2024>.





Figura 16 – Tasso di disoccupazione



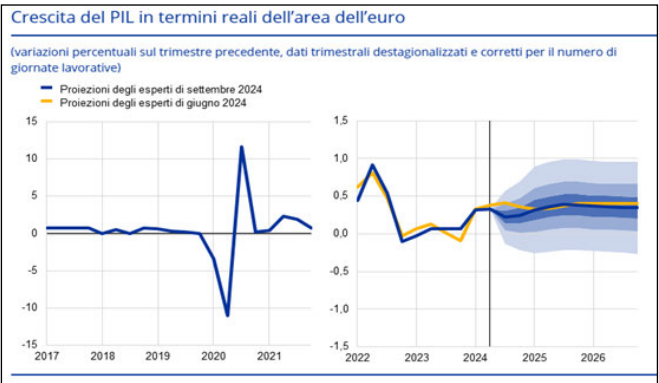
3

In generale, poi, continua il processo di disinflazione, grazie a diversi fattori, tra i quali la diminuzione dei prezzi energetici e le politiche monetarie restrittive. Nella maggior parte dei paesi, l'inflazione dei prezzi alimentari è scesa drasticamente, mentre rimane vigorosa quella relativa ai prezzi dei servizi. Secondo le proiezioni contenute nel rapporto intermedio di settembre dell'OCSE⁴, nelle economie del G20 l'inflazione complessiva scenderà dal 5,4 % nel 2024 al 3,3 % nel 2025, mentre l'inflazione di fondo diminuirà dal 2,7 % nel 2024 al 2,1 % nel 2025.

Zona Euro

Dopo un lungo periodo di stagnazione, l'economia della zona euro è tornata lentamente a crescere, nonostante continui a dimostrare, se paragonata ai principali attori internazionali, un minor dinamismo ed un ritmo di sviluppo contenuto. Nell'orizzonte previsionale del FMI, è atteso un incremento del PIL pari allo **0,8%** nel **2024**, dell'**1,2%** nel **2025** e dell'**1,6%** nel **2026**. Parallelamente, prosegue il processo di disinflazione avviato verso la fine del 2022: dal 5,4% del 2023, si ipotizza per il 2024 un ribasso al 2,4% per scendere gradualmente ad un possibile 2,2% nel 2025 e 1,9% nel 2026.

Figura 17 – Crescita del PIL in termini reali



5

Figura 18 – Proiezioni per la crescita e per l'inflazione

Proiezioni per la crescita e per l'inflazione nell'area dell'euro								
(variazioni percentuali annue, revisioni in punti percentuali)								
	Settembre 2024				Revisioni rispetto a giugno 2024			
	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
PIL in termini reali	0,5	0,8	1,3	1,5	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
IAPC	5,4	2,5	2,2	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
IAPC al netto di energia e alimentari	4,9	2,9	2,3	2,0	0,0	0,1	0,1	0,0

Nota: le proiezioni riguardanti il PIL in termini reali si basano su medie annue di dati destagionalizzati e corretti per il numero di giornate lavorative. Le statistiche storiche possono divergere dalle pubblicazioni più recenti dell'Eurostat a causa della divulgazione dei dati oltre la data di chiusura delle proiezioni. Le revisioni sono calcolate su dati arrotondati. È possibile scaricare statistiche, con frequenza anche trimestrale, dalla banca dati delle proiezioni macroeconomiche disponibile nel sito Internet della BCE.

6

Ci si attende una diminuzione del disavanzo pubblico generale al 3,1% del PIL quest'anno, ma nel 2025 calerà solo marginalmente (3,0%). Nelle proiezioni, il rapporto tra debito lordo delle pubbliche amministrazioni e PIL tenderà ad aumentare leggermente passando dall'82,1% del 2023 all'83,0% nel 2025, per effetto del permanere di deficit elevati che non sono controbilanciati da una rapida crescita dell'attività, e aggravati dall'impatto sulla spesa per interessi di tassi ancora elevati.

3) Fonte: Prospettive dell'occupazione OCSE 2024. Nota paese: Italia, report pubblicato da OCSE, luglio 2024, p. 2.

4) Cfr. L'economia mondiale è a un punto di svolta, Prospettive economiche dell'OCSE, Rapporto intermedio, settembre 2024, p. 16.

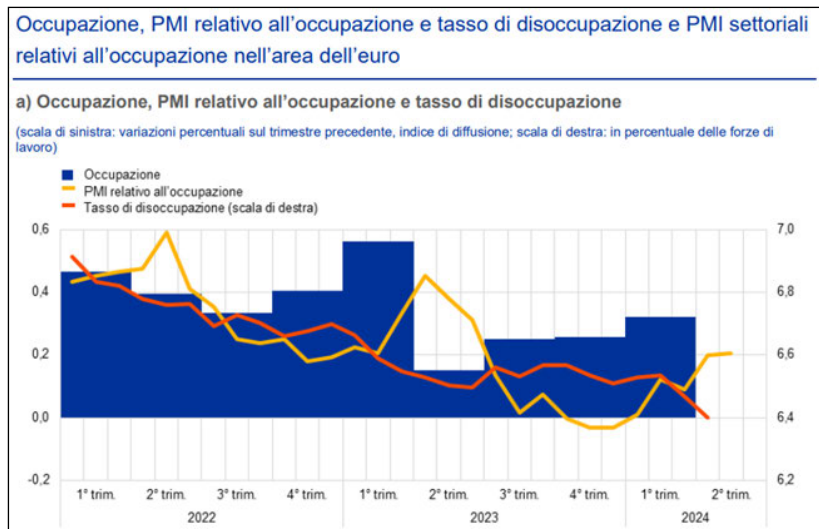
5) Fonte: Proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate dallo staff BCE, Banca Centrale Europea - Eurosystem, settembre 2024, p.7.

6) Ivi, p.3.



L'occupazione continua ad aumentare, anche se con una dinamica in rallentamento; il tasso di disoccupazione si ridurrà ulteriormente nell'Unione fino al 5,9% nel 2025 e più rapidamente nei paesi dell'area dell'euro, dove resterà però più elevato (6,3%).

Figura 19 - Occupazione



L'aumento del reddito disponibile reale renderà possibile alle famiglie di ridurre il tasso di risparmio e sosterrà una lieve accelerazione della crescita dei consumi fino all'1,2% nel 2024 e all'1,4% nel 2025. I buoni bilanci delle imprese, la ripresa dei profitti, il miglioramento delle condizioni creditizie e l'impulso del Recovery and Resilience Facility permetteranno il recupero degli investimenti nel 2025 (+2,1%), dopo la contrazione nel 2024 (-1,6%).

Una moderata crescita globale e un'accelerazione del commercio mondiale sosterranno la domanda estera che porterà ad un aumento delle esportazioni dell'1,4% quest'anno e del 2,2% nel 2025 (anche la dinamica delle importazioni salirà al 2,6%).

Italia

Rispetto alla prima metà dell'anno, il rallentamento dell'attività economica, registrato nella seconda, limiterà l'incremento del PIL allo 0,5% per il 2024. Rimane invariato il contesto generale all'interno del quale si muoverà la sua dinamica di crescita: riduzione dell'inflazione e degli investimenti in costruzioni, in un quadro di finanza pubblica più restrittivo per il rientro del rapporto tra deficit e PIL, imposto dagli accordi europei. Secondo l'*Economic Outlook*⁸, pubblicato a dicembre 2024 dall'OCSE, il PIL risalirà modestamente allo 0,9% nel 2025 e al 1,2% nel 2026.

Diversi fattori influiranno positivamente sulla dinamica dell'economia italiana nel biennio '24/'25: **la ripresa del commercio internazionale**, tra la seconda parte del 2024 e, in particolare, il 2025; **l'allentamento della politica monetaria** che avrà effetti positivi sulle scelte di investimento delle imprese e di consumo delle famiglie soprattutto nel 2025; un **moderato rafforzamento della crescita dell'Area euro**; un **miglioramento del reddito disponibile reale delle famiglie** per via dell'ulteriore espansione occupazionale, del rientro dell'inflazione e del progressivo recupero dei salari reali; **l'implementazione del PNRR** (9,5 i miliardi spesi finora quest'anno sui 42,2 programmati) che darà un contributo importante alla crescita. Agiranno in senso contrario, la persistente fragilità dell'economia tedesca, primo mercato di sbocco dell'export italiano (-5,4% l'export italiano nei primi sette mesi del 2024); le tensioni globali e il venir meno, soprattutto il prossimo anno, della spinta degli incentivi all'edilizia.

7) Fonte: Bollettino economico, Banca Centrale Europea, 2024, n. 4, p. 20.

8) OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Preliminary version, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d8814e8b-en>.



Tabella 15 – Previsioni per l'economia italiana – PIL e principali componenti

Anni 2022-2025, valori concatenati per le componenti di domanda; variazioni percentuali sull'anno precedente e punti percentuali				
	2022	2023	2024	2025
Prodotto interno lordo	4.7	0.7	0.5	0.8
Importazioni di beni e servizi fob	13.2	-0.4	-2.1	2.7
Esportazioni di beni e servizi fob	9.8	0.8	0.0	2.5
DOMANDA INTERNA INCLUSE LE SCORTE	5.6	0.3	-0.1	0.7
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	5.0	1.0	0.6	1.2
Spesa delle AP	0.6	1.9	0.5	0.6
Investimenti fissi lordi	7.9	8.7	0.4	0.0
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL				
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	4.5	2.8	0.5	0.8
Domanda estera netta	-0.8	0.4	0.7	0.0
Variazione delle scorte	1.0	-2.5	-0.7	0.0
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	6.9	5.1	1.1	2.0
Deflatore del prodotto interno lordo	3.6	5.8	1.8	2.3
Retribuzioni lorde per unità di lavoro dipendente	2.3	2.4	2.6	2.6
Unità di lavoro	3.7	2.3	1.2	0.8
Tasso di disoccupazione	8.1	7.7	6.5	6.2
Saldo della bilancia dei beni e servizi / Pil (%)	-1.8	1.2	2.6	3.1

9

A livello settoriale, emergono performance molto differenti: i settori cresciuti nel 2024 sono pochi, in particolare quello dei servizi. Le costruzioni di tipo abitativo stanno risentendo fortemente della riduzione degli incentivi nel 2024 e ne risentiranno in misura maggiore nel 2025, quando verranno meno altre agevolazioni fiscali. Quelle di tipo non abitativo, invece, dovrebbero beneficiare delle risorse del PNRR e di impieghi bancari meno onerosi. La produzione industriale nel 2023 è diminuita del 2,4% e, nei primi otto mesi del 2024, di un ulteriore 3,2%. Per il valore aggiunto dell'industria in senso stretto è previsto un recupero il prossimo anno (-0,8% nel 2024, in linea con l'acquisito, +1,0% nel 2025), grazie alla ripresa della domanda, interna ed estera, tra fine anno e inizio 2025.

Nonostante la ripresa del commercio mondiale, la debolezza del ciclo economico in Europa, in particolare in Germania, ha condotto, nel 2024, ad una stagnazione delle **esportazioni di beni**: trattandosi del principale partner commerciale dell'Italia, infatti, la performance negativa dell'economia tedesca ha costituito nel 2023 un fattore di freno per la crescita italiana, stimato dall'Istat in 1 punto percentuale di export e 0,2 punti percentuali di PIL. Il miglioramento dell'economia a livello europeo, atteso per il 2025, dovrebbe favorire un rilancio delle esportazioni (+1,7%): tale previsione, tuttavia, resta esposta al rischio dell'applicazione di dazi doganali da parte della nuova amministrazione statunitense.

Il **mercato del lavoro** rimane solido. Nel 2024 il tasso di disoccupazione è sceso al 6,9% e l'occupazione continuerà ad aumentare (+1,3%), grazie alla riduzione dei disoccupati e degli inattivi. Tenuto conto della diminuzione della popolazione in età da lavoro, non è detto che queste tendenze possano proseguire, tanto che per il 2025 ci si attende una stagnazione dell'occupazione (+0,1%) e un lieve rimbalzo del tasso di disoccupazione (7,0%).

Il rafforzamento del mercato del lavoro e l'incremento delle retribuzioni in termini reali hanno sostenuto i consumi privati delle famiglie: il perdurare di tali tendenze determinerebbe una leggera accelerazione del loro tasso di crescita nel 2025 (+1,1%, dopo il +0,6% nel 2024).

Il rientro del tasso di **inflazione**, favorito dall'effetto di contrazione dei prezzi dei beni energetici, osservato nel 2024, è alla base della forte decelerazione del deflatore della spesa delle famiglie residenti (+1,1%, dal +5,1% del 2023); per il 2025 la tenuta di redditi e dei consumi dovrebbe determinare una risalita del deflatore della spesa delle famiglie (+2,0%).

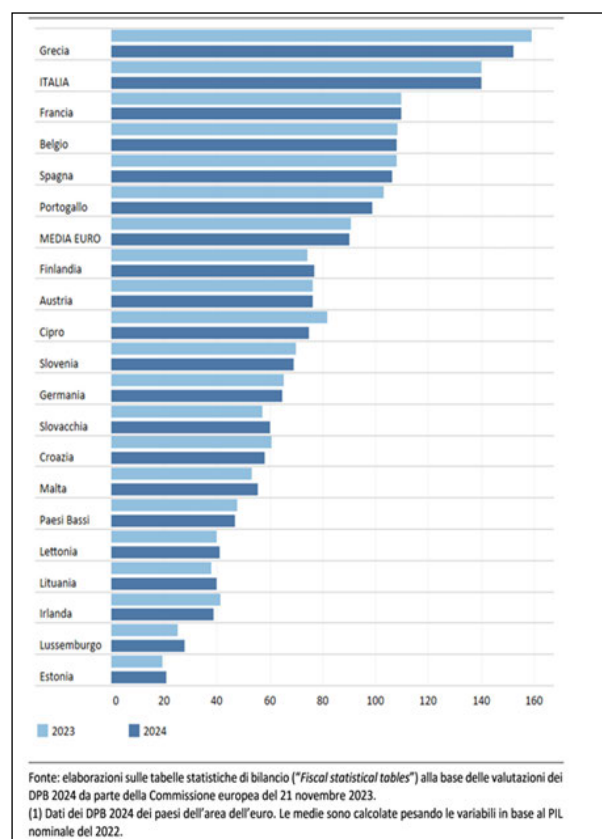
Dopo una fase di riduzione del **debito pubblico** tra il 2020 e il 2023, si prevede torni nuovamente a crescere, passando dal 134,8% del PIL del 2023 al 137,5% nel 2024, per poi salire ulteriormente al 139,6% nel 2025.

9) Le prospettive per l'economia italiana nel 2024-2025, Istat, 05 dicembre 2024, p.1.





Figura 20 – Debito pubblico – biennio 2023-2024 (in percentuale del PIL)

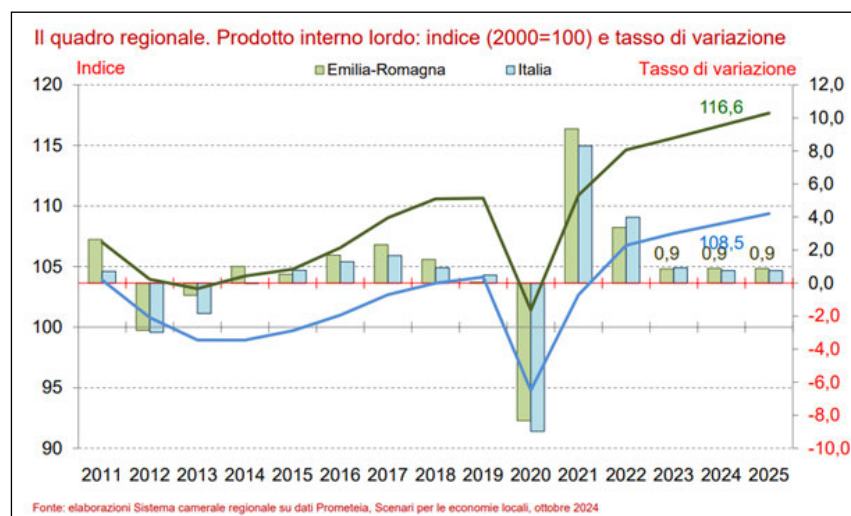


10

Emilia Romagna

Secondo le stime elaborate da Prometeia ad ottobre 2024 e contenute in Scenari per le economie locali, l'andamento dell'economia regionale, per il biennio 2024/2025, mostrerà un profilo sostanzialmente simile a quello nazionale: la **crescita del PIL dell'Emilia Romagna**, infatti, sostenuta dall'aumento dell'occupazione e dall'aumento degli investimenti, dovrebbe attestarsi attorno ad un valore pari a +0,9% nel 2024 e proseguire allo stesso ritmo nel 2025. Assieme alle altre regioni del Nord-Est, l'Emilia Romagna traina, anche per l'anno in corso, la crescita del Paese (+0,9%), mantenendosi altresì alle prime posizioni nella classifica relativa alla crescita delle regioni italiane: per il 2024, la regione Emilia Romagna dovrebbe occupare la prima posizione, a pari merito con Umbria e Sicilia, collocandosi, nel 2025, seconda con Veneto e Sicilia (+0,9%, rispetto al +1% della Lombardia).

Figura 21 – Il quadro regionale – PIL



11

10) Una panoramica delle strategie di finanza pubblica nei Documenti programmatici di bilancio 2024 dei paesi dell'area dell'euro, Focus tematico n.1, Ufficio Parlamentare di Bilancio, 19 gennaio 2024, p. 5.

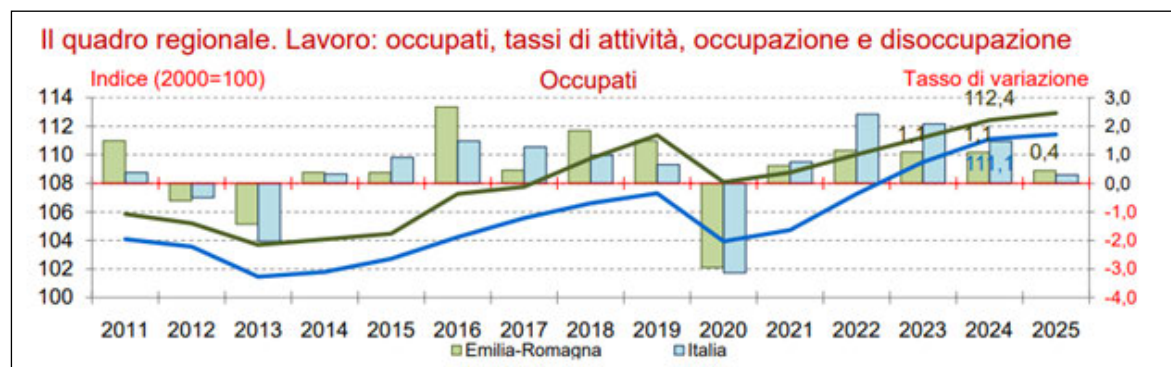
11) Fonte: Scenario Emilia Romagna. Previsione macroeconomica a medio termine, Unioncamere Emilia-Romagna, luglio 2024, p.10.



Nel dettaglio, per il 2024, nonostante il depotenziamento dei bonus e l'elevato costo dei finanziamenti, sarà ancora il settore delle **costruzioni** a trainare la crescita del valore aggiunto reale regionale (+7,6%), altresì sostenuto dal settore dei **servizi** (+1,2%) e dell'**agricoltura**. Viceversa, si accentua la fase di arretramento dell'attività di **industria** (-1,0%). Il quadro previsionale per il 2025, tuttavia, stima per quest'ultima una moderata ripresa (+0,9%), accelera lo sviluppo dei servizi (+1,6%), mentre prospetta per il settore delle costruzioni l'entrata in una fase di decisa recessione (-7,4%), essendo, questo, un settore incapace di trovare equilibrio proprio, vivendo in un alternarsi di bolle espansive, spesso determinate da decisioni politiche, e di successive crisi. Nel settore del commercio, le esportazioni regionali dovrebbero registrare, nel 2024, un arretramento del -0,9% a causa della difficile stasi dell'economia tedesca. Per il 2025 è attesa una ripresa delle vendite all'estero (+2,5%).

Sul fronte del mercato del lavoro, l'occupazione nel 2024 avrà un andamento positivo (+1,1%), in linea con quello dello scorso anno. Il suo ritmo di crescita dovrebbe ridursi sostanzialmente nel 2025 (+0,4%). Il tasso di occupazione (calcolato come quota degli occupati sulla popolazione presente in età di lavoro) salirà nel 2024, tanto da giungere al 71,3%, per poi aumentare nuovamente, ma solo lievemente, nel 2025, al 71,5%, dato che costituisce il livello più elevato di sempre. Ciò ha permesso, per l'anno in corso, un'ulteriore diminuzione del tasso di disoccupazione (3,9% rispetto al 5,9% nel 2020). La tendenza dovrebbe subire un temporaneo arresto nel 2025, a causa di un deciso rallentamento della crescita dell'occupazione che avrà un ritmo inferiore a quello della forza lavoro e determinerà un lieve rimbalzo del tasso di disoccupazione fino al 4,2%.

Figura 22 – Il quadro regionale - Lavoro



12

I NUMERI DEI DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Analizzare il fenomeno corruttivo nel suo insieme non risulta un'operazione di facile determinazione. Molteplici fattori, infatti, rendono difficile comprendere le sue reali dimensioni, in *primis* un'ineliminabile quota sommersa di reati che sfugge al controllo del sistema penale. A ciò si aggiunge un evidente divario tra la **percezione** del fenomeno, avvertito fortemente pervasivo nel nostro Paese, e i **dati oggettivi** desumibili dalle banche dati. Secondo la graduatoria, stilata nel 2023, da Transparency International sulla "Corruzione Percepita"¹³, su 180 paesi, l'Italia si colloca al 42° posto, con un punteggio di 56 (al di sotto della media UE, attestata a 65).

12) Fonte: Scenario Emilia Romagna. Previsione macroeconomica a medio termine, cit., p. 19.

13) Transparency International è un'organizzazione internazionale non governativa che dal 1995 pubblica un rapporto annuale sulla "Corruzione percepita". Il report sul 2023 è reperibile al seguente link: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.





Figura 23 – Indice percezione corruzione – Posizione Italia



14

Tuttavia, esplorando l'andamento della delittuosità a livello nazionale tra il 2004 e il 2023, specie con riguardo ai delitti commessi contro la PA, si rinviene una generale tendenza alla diminuzione delle fattispecie corruttive, di seguito rappresentate.

Figura 24 – Numero delitti contro la PA commessi in Italia dal 2004 al 2023

 **Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2023.**
(Dati consolidati di fonte SDI/SSD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var. % 2004- 2023
Concussione (artt. 317 e 319 quater c.p.)	138	115	86	130	145	140	146	130	168	161	144	109	119	104	84	88	97	67	74	61	-55,8%
Reati corruttivi (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.)	414	359	361	366	463	490	382	430	433	402	350	468	412	444	326	368	327	262	296	205	-50,5%
Peculato e peculato mediante profitto dell'errore altrui (artt. 314 e 315 c.p.)	291	260	258	262	296	371	436	377	500	496	429	378	386	377	356	468	278	267	254	274	-5,8%
Abuso d'ufficio (art. 323 c.p.)	1.016	1.051	935	1.067	1.168	1.098	1.193	1.136	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.053	1.009	1.365	1.157	966	656	-35,2%

15

Quanto all'**incidenza sul territorio** dei delitti contro la Pubblica Amministrazione, rapportando il numero dei reati di specie, commessi nel triennio 2021-2023, alla popolazione residente, il valore medio nazionale è di 8,31 eventi per 100.000 abitanti. A livello regionale, l'**Emilia Romagna** si attesta su un valore di 5,73.

Con specifico riguardo ai reati propriamente corruttivi (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322, 346 bis c.p.), per il periodo 2004-2023, il grafico evidenzia un trend tendenzialmente decrescente a partire dal 2017.

14) Fonte: Transparency International Italia, <https://transparency.it/informati/news/cpi-2023-italia-conferma-punteggio>.

15) Fonte: I reati corruttivi, Report a cura di Servizio Analisi Criminale del Dipartimento di Pubblica Sicurezza – Direzione Centrale Polizia Criminale, maggio 2024, <https://www.interno.gov.it/it/altri-report>.



Figura 25 – Delitti corruttivi commessi in Italia dal 2004 al 2023



16

Restringendo l'ambito di osservazione all'ultimo triennio (2021-2023) ed analizzando l'incidenza dei reati commessi sul territorio, si ottiene un valore medio nazionale di 1,53 eventi per 100.000 abitanti. Emerge, altresì, una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni meridionali, con particolare concentrazione nella città metropolitana di Roma. Per l'**Emilia Romagna** il tasso registrato è di 1,17 eventi per 100.000 residenti.

Tabella 16 – Tasso di incidenza reati sul territorio in rapporto alla popolazione

Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	4,43
CALABRIA	2,88
UMBRIA	2,76
MOLISE	2,19
PUGLIA	2,13
SICILIA	2,12
CAMPANIA	2,09
LAZIO	1,99
MEDIA NAZIONALE	1,53
MARCHE	1,47
LIGURIA	1,24
TOSCANA	1,20
SARDEGNA	1,19
EMILIA ROMAGNA	1,17
PIEMONTE	1,12
LOMBARDIA	1,11
TRENTINO ALTO ADIGE	1,06
VALLE D'AOSTA	0,78
VENETO	0,71
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,65
ABRUZZO	0,30

17

I NUMERI DEL RICICLAGGIO

Riciclaggio e corruzione sono due fenomeni spesso intrecciati e parte del medesimo sistema di criminalità economica e organizzata. Insieme sono in grado di alterare l'economia e il mercato e di condizionare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Al pari di tutti i capitali illecitamente accumulati, anche i ricavi della corruzione (ottenuti ad esempio tramite tangenti o appalti truccati) sono solitamente sottoposti ad elaborate operazioni di riciclaggio per poterne disperdere la natura illecita, al fine di essere successivamente investiti nell'economia legale (es. con investimenti immobiliari, acquisizioni di imprese, etc.). Per questo motivo, nel corso degli ultimi decenni, l'attività di contrasto alla criminalità organizzata e ai corrotti si è concentrata proprio sull'attacco ai capitali di origine illecita: ciò è avvenuto anche grazie al supporto di un sistema di prevenzione che ha costituito un importante complemento all'attività di

16) Fonte: I reati corruttivi, Report a cura di Servizio Analisi Criminale del Dipartimento di Pubblica Sicurezza – Direzione Centrale Polizia Criminale, maggio 2024, <https://www.interno.gov.it/it/altri-report>.

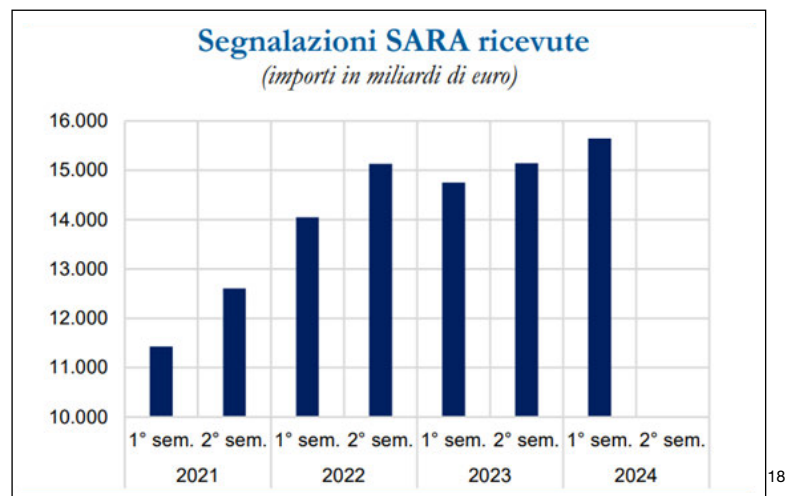
17) Ibidem.





repressione dei reati. In tale contesto, l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF), istituita presso la Banca d'Italia col d.lgs. n. 231/2007, 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.

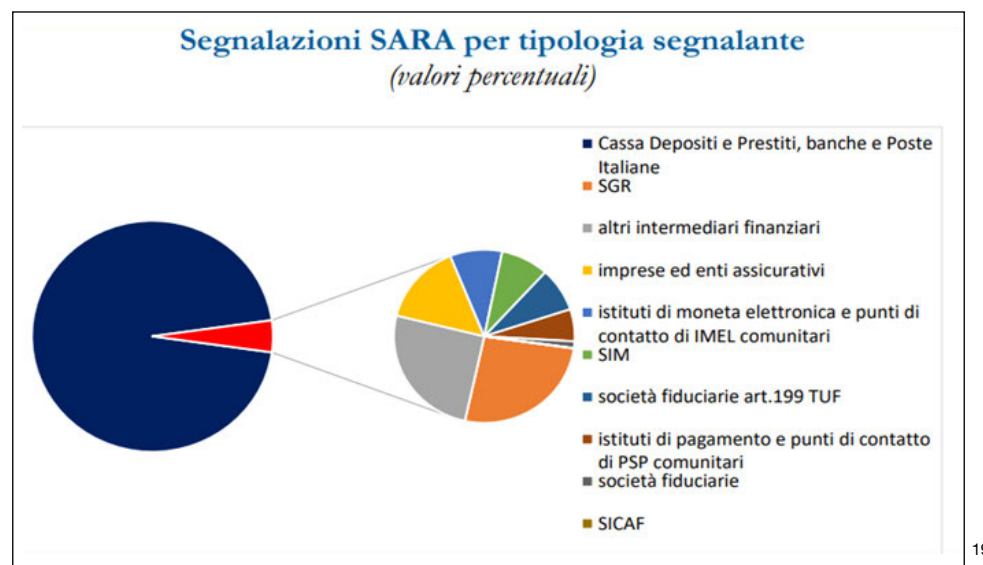
Figura 26 – Segnalazioni Antiriciclaggio Aggregate (SARA)



18

Nel **primo semestre del 2024**, le Segnalazioni Antiriciclaggio Aggregate (SARA) mostrano un incremento rispetto al semestre precedente sia negli importi movimentati, sia nel numero di operazioni sottostanti (rispettivamente +3,3 e +1,5 %). L'aumento degli importi è dovuto soprattutto al comparto banche, Poste e Cassa Depositi e Prestiti, che costituisce il 95,6 % dell'operatività. L'incremento del semestre si osserva in varia misura in tutti i settori economici, con l'eccezione dei settori del commercio (-2,5%), **della Pubblica Amministrazione** (-3,9%) e delle famiglie produttrici (-1,4%). Gli accertamenti ispettivi avviati dall'Unità sono stati 13, due in più rispetto a quelli condotti nello stesso semestre del 2023, e hanno riguardato diverse tipologie di operatori.

Figura 27 – Segnalazioni Antiriciclaggio Aggregate (SARA) per tipologia di segnalante



19

18) Fonte: Quaderni dell'antiriciclaggio, Dati sull'antiriciclaggio, I-2024, UIF.

19) Ibidem.



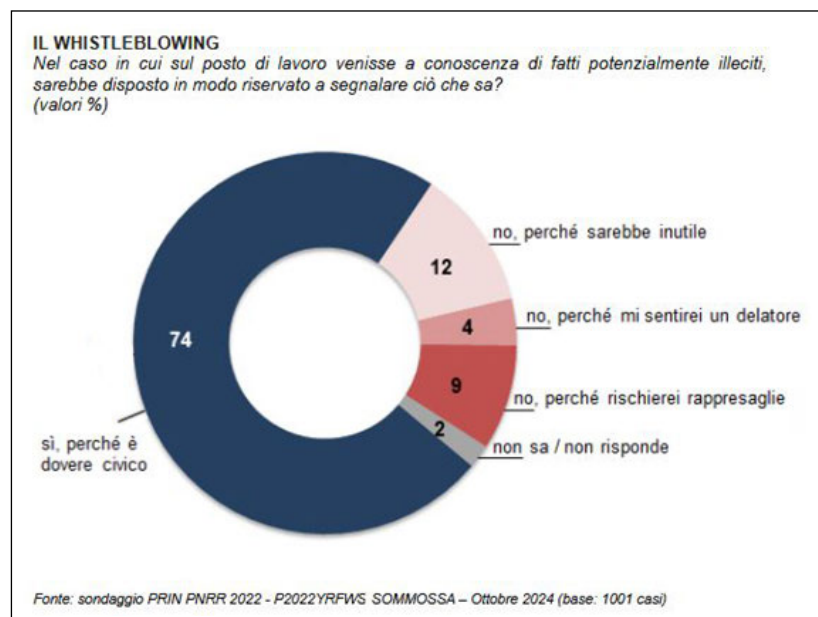
WHISTLEBLOWING

Nell'ambito delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione, si colloca l'istituto del *whistleblowing*, recentemente riformato con d.lgs. n. 24/2023²⁰: attraverso la segnalazione riservata di informazioni che possono portare all'indagine e all'accertamento di illeciti di varia natura, il *whistleblower* contribuisce, tanto nel settore pubblico, quanto nel settore privato, all'emersione di presunte violazioni che, altrimenti, rischierebbero di rimanere ignote per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli.

Di seguito vengono rappresentati i dati, raccolti nell'ambito del progetto PRIN 2022 PNRR SOMMOSSA delle Università di Pisa e Perugia, illustrativi della percezione dei dipendenti circa l'utilità di ricorrere, dinanzi alla conoscenza di fatti potenzialmente illeciti, allo strumento del *whistleblowing*.

Si rinvia al paragrafo sul Contesto interno per quanto concerne l'analisi delle segnalazioni pervenute internamente all'Ateneo.

Figura 28 – Percezione circa l'utilità di ricorrere allo strumento del *whistleblowing*



21

20) Attraverso il d.lgs. 24/2023 l'Italia ha recepito la Direttiva UE 2019/1937 avente ad oggetto la protezione delle persone segnalanti violazioni del diritto dell'Unione.

21) Fonte: Sondaggio realizzato da Università di Pisa e Demos nell'ambito del progetto PRIN PNRR 2022 - P2022YRFWS SOMMOSSA, https://www.demos.it/2024/pdf/686520241209_corruzione_-_report.pdf.





Focus sistema universitario: analisi swot Unife

Tabella 17 - Analisi SWOT obiettivo di Valore Pubblico

ANALISI DI CONTESTO DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2025-2027
Strengths (Punti di forza Unife)	Ampia offerta formativa in linea con le richieste delle imprese e della società	
	Attenzione alle politiche di diritto allo studio e di inclusione	
	Elevata numerosità studentesca e studenti	
	Alto tasso di occupabilità dei laureati e dei diplomati master	
	Elevata digitalizzazione dei servizi agli studenti	
	Presenza di servizi di orientamento, counseling e tutorato	
	Consistente n. di borse di dottorato finanziate dall'esterno	
	Rilascio del Diploma Supplement consolidato	
Weaknesses (Punti di debolezza Unife)	Elevata digitalizzazione dei servizi agli specializzandi	
	Formazione docenti su didattica innovativa	VP1.ST1
	Tasso di abbandono	VP1.ST2 - OB.DIP.D1 - OB.DIP.D2
	Scarsa attrattività di studenti stranieri	VP1.ST6
	Competenze e certificazioni linguistiche degli studenti da potenziare	VP1.ST6
	Spazi fisici e piattaforme digitali per la didattica	VP1.ST1 - VP4.ST8
	Elevata richiesta di interventi di diritto allo studio e di servizi personalizzati affiancati a quelli digitali	VP1.ST2
	Limitati finanziamenti esterni per borse di specializzazione	VP1.ST5 - VP4.ST7
Opportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Città a misura di studente	
	Disponibilità di finanziamenti per infrastrutture didattiche	
	Disponibilità di finanziamenti per il dottorato	
	Nuova fattispecie di dottorato nazionale	
	Attrazione e retention dei talenti	
Threats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Possibilità di offrire corsi post laurea di breve durata	
	Crisi socio-economica di contesto nazionale e internazionale	
	Denatalità	
	Elevata concorrenza	
	Scarsità di alloggi a prezzi calmierati per studenti fuori sede	
	Debolezze o lacune nella preparazione iniziale degli studenti	
	Normativa sanitaria in continua e veloce evoluzione	





ANALISI DI CONTESTO RICERCA		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2025-2027
Strengths (Punti di forza Unife)	Progetti Unife vincitori call nazionali e internazionali (PRIN, Horizon, Life, ecc.)	
	Progetti Unife vincitori ERC	
	Presenza di Unife in network tematici internazionali	
Weaknesses (Punti di debolezza Unife)	Monitoraggio dei progetti presentati	VP2.ST1 - VP4.ST4 - OB.DIP.R2
	Mobilità di ricercatori e Personale Tecnico	VP2.ST2
Opportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Bandi competitivi nazionali e internazionali	
	Collaborazioni con PMI del territorio	
	PNRR, Programmazione Europea e Regionale 2021/2027	
Threats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Elevata competizione	
	Vincoli reclutamento	
	Vincoli remunerazione talenti	

ANALISI DI CONTESTO TERZA MISSIONE - IMPATTO SOCIALE		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2025-2027
Strengths (Punti di forza Unife)	Capacità e competenza nelle attività di tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca e nelle attività di creazione di impresa ad elevato contenuto tecnologico	
	Consolidati rapporti con stakeholders territoriali nell'ottica dell'ecosistema dell'innovazione	
	Patrimonio culturale -presenza di collezioni antiche e di pregio	
Weaknesses (Punti di debolezza Unife)	Limitata autonomia di gestione di processi di fundraising	VP3.ST1
	Limitata presenza e conoscenza di incentivi di valorizzazione dell'attività conto terzi	VP3.ST1 - OB.DIP.T4
	Limitata digitalizzazione e necessità di incrementare sistemi di monitoraggio ambientali per la tutela delle collezioni SMA e SBA	VP3.ST2
	Limitata apertura dei musei per inagibilità o non accessibilità dei locali ospitanti le collezioni permanenti	VP3.ST2
Opportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Programmazione Europea e Regionale 2021/2027	
	PNRR	
	Fondi provenienti da enti e istituzioni pubblici e privati per il patrimonio culturale	
Threats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Legislazione pubblica poco favorevole e chiara al sostegno e all'apertura di accordi con start up e spin-off	
	Andamenti macroeconomici (inflazione e PIL)	
	Eventi naturali che possono danneggiare il patrimonio culturale	





ANALISI DI CONTESTO GOVERNANCE INTEGRATA		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2025-2027
S trengths (Punti di forza Unife)	Presenza di un'architettura di programmazione, monitoraggio e rendicontazione integrata tra i livelli programmatici e il bilancio previsionale e finalizzata alla creazione di Valore Pubblico nelle varie missioni istituzionali	
	Ventennale esperienza nella rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi	
	Presenza di servizi e processi semplificati e digitalizzati	
	Attenzione alle politiche di inclusione	
	Rafforzamento del rapporto tra Unife e le Aziende sanitarie del territorio e con la Regione ER	
W eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Strumenti per il benessere organizzativo da migliorare/aggiornare	VP4.ST2
	Cruscotti di Ricerca e Terza missione da perfezionare e integrazione banche dati	VP4.ST4 - OB.DIP.D3 - OB.DIP.R3 -OB. DIP.T5
	Digitalizzazione dei documenti per la loro conservazione	VP4.ST5
	Necessità di migliorare la comunicazione interna ed esterna anche attraverso le funzionalità del portale	VP4.ST10
O pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Presenza di strumenti e di esperienze nazionali e internazionali per il coinvolgimento degli stakeholders	
	Obiettivi comuni e trasversali con il territorio	
	Piani Straordinari per il reclutamento di personale e finanziamenti infrastrutture	
	Presenza di indirizzi metodologici da parte di ANAC	
T hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Processo di unificazione delle Aziende sanitarie ferraresi	
	Turbolenza normativa sulla PA con conseguente necessità di aggiornare i processi	
	Potenziali rischi corruttivi legati ai nuovi finanziamenti	
	Scarsa attrattività del settore pubblico per i giovani talenti	
	Vincoli al reclutamento e all'incentivazione	
	Tempistiche espletamento gare e tempistiche fornitori applicativi informatici	





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 21 mila atenei internazionali, l'Università di Ferrara si classifica a livello europeo e mondiale rispettivamente al 211° e 536° posto, occupando la 24° posizione in Italia su 67 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 posiziona al 502° posto a livello mondiale, 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 collocato secondo tra i grandi Atenei con 96 punti per l'occupabilità, al diciassettesimo posto con 82 punti nella classifica per la comunicazione e i servizi digitali, ha ottenuto un punteggio di 76 con l'internazionalizzazione, 83 punti con le strutture, rispettivamente con 76 e 69 punti le borse e i servizi. Sono stati raggiunti buoni risultati nella didattica. In particolare, il Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Architettura guadagna il primo posto, a pari merito con il Politecnico di Milano, consolidando la reputazione di Unife come polo d'eccellenza per la formazione in Architettura.

Ottimo posizionamento si raggiunge anche per il Corso di laurea triennale in Design del Prodotto Industriale, che è in ascesa e balza al quarto posto, dall'ottavo posto dell'anno scorso. Tra le lauree magistrali a ciclo unico, inoltre, Unife si distingue poi con Farmacia e Odontoiatria, che si classificano rispettivamente al 12° e al 14° posto. Tra le lauree triennali, invece, risultati molto buoni si evidenziano per i settori Informatica e Letterario-umanistico, dove Unife si posiziona al 9° posto con un punteggio di 86 in entrambi gli ambiti, e per il settore Scientifico, dove Unife ottiene un 10° posto con un punteggio di 83.

Scende lievemente, rispetto allo scorso anno, il posizionamento (dal 257° posto al 331° posto) dell'Ateneo nella classifica mondiale GreenMetric – UI Greenmetric Ranking che valuta la sostenibilità ambientale e sociale dei campus universitari in base ai dati volontariamente conferiti dagli atenei circa le azioni implementate per ridurre i consumi e migliorare la sostenibilità. Il questionario utilizzato, che è rivisto ad ogni edizione, mira a mettere in luce gli sforzi compiuti in tema di sostenibilità e a suggerire possibili aree di intervento, che spesso richiedono il coinvolgimento di altri soggetti locali.

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. Nella prima edizione, risalente al 2018, all'Università di Ferrara si erano aggiudicati il finanziamento i Dipartimenti di Economia e Management, Fisica e Scienze della Terra e Giurisprudenza per un totale, nel quinquennio, di euro 18.759.845.

Nell'edizione dei dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027 l'Università di Ferrara, dopo aver superato la prima fase della selezione dell'ANVUR con sette Dipartimenti, si è posizionata, al termine della procedura, con tre dipartimenti tra le 180 eccellenze italiane selezionate dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) incrementando il finanziamento ottenuto nella tornata precedente vedendosi riconosciuto un importo complessivo di euro 20.817.715 destinato ai seguenti Dipartimenti:

- Medicina Traslazionale e per la Romagna, diretto dalla Professoressa Paola Secchiero a cui è stato assegnato un finanziamento complessivo quinquennale di euro 9.095.590



- Scienze Mediche, guidato dal Professor Stefano Volpato a cui è stato assegnato un finanziamento complessivo quinquennale di euro 6.469.055
- Giurisprudenza, diretto dalla Professoressa Serena Forlati cui è stato assegnato un finanziamento complessivo quinquennale di euro 5.253.070.

Il 31 dicembre 2024 è terminato il secondo anno progettuale durante il quale i tre Dipartimenti hanno avviato e successivamente implementato le attività previste per il periodo dai progetti di sviluppo approvati. È inoltre stata avviata la prima fase di rendicontazione annuale.

Focus sistema universitario: PNRR

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 sta contribuendo alla realizzazione del progetto che 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.

Gli interventi finanziabili riguardano:

- 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 anche 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.

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.

Inoltre l'Ateneo sta contribuendo alla realizzazione del progetto nazionale MNESYS, che ha l'obiettivo di sviluppare nuovi approcci per le neuroscienze sperimentali e cliniche in una prospettiva di medicina di precisione, personalizzata e predittiva con un impatto trasformativo sulla cura delle patologie del sistema nervoso e del comportamento. Per raggiungere questo obiettivo MNESYS adotta un approccio multi-disciplinare che fa leva su metodologie sperimentali complementari che coprono la fenomenologia del sistema nervoso dal molecolare all'organismo in toto, dalle valutazioni cliniche agli approcci farmacologici innovativi e alle tecniche computazionali basate sulla creazione di modelli virtuali dell'individuo i cosiddetti "gemelli digitali" (digital twins).

Numerosi sono i Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) finanziati con fondi PNRR con partecipazione Unife. I progetti finanziati dal PNRR Missione 4: Istruzione e ricerca Componente 2 - Dalla RICERCA all'IMPRESA prevedono che l'Ateneo utilizzi una quota del finanziamento per attivare i cosiddetti bandi a cascata.

Con i bandi a cascata una quota dell'agevolazione ricevuta è destinata a finanziare direttamente progetti di ricerca rivolti a Enti terzi, pubblici e privati, con l'obiettivo di promuovere nuove e ulteriori opportunità di finanziamento nell'interesse della ricerca italiana e nel perimetro del PNRR.

L'Università di Ferrara, nell'ambito Ecosistema dell'Innovazione Ecosister e del Partenariato Esteso Mnesys, ha emanato a novembre 2023 i propri "bandi a cascata", mediante i quali attribuirà parte delle risorse dei progetti a soggetti esterni al partenariato (enti pubblici, privati, imprese) per il finanziamento di attività di ricerca e sviluppo, funzionali alla piena realizzazione dei progetti PNRR dell'Ateneo. Allo stesso tempo l'Università di Ferrara ha presentato nel corso del 2023 e del 2024 domanda di partecipazione per i bandi a cascata pubblicati da altri Atenei ed Enti di Ricerca nell'ambito di diversi progetti PNRR, aggiudicandosi numerosi finanziamenti.





Nell'ambito dell'Avviso del Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito del PNRR, Missione 4, Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido all'università", Investimento 3.4 "Didattica e competenze universitarie avanzate", Sotto-investimento T4 "Iniziativa Transnazionali in materia di istruzione" l'Ateneo sta contribuendo alla realizzazione del progetto dal titolo "Academic Collaboration through Higher International Education for a Viable and Equitable Africa with Italy / ACHIEVE-IT" all'interno di un partenariato guidato dall'Università degli Studi di Parma.

L'Università di Ferrara aderisce al progetto EDUNEXT - Next Education Italia, finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito delle azioni del PNRR. Il progetto coinvolge 35 università e 5 istituzioni AFAM (Alta Formazione Artistica e Musicale), guidate dall'Università di Modena e Reggio Emilia, per un totale di oltre 700.000 studenti e più di 25.000 docenti e ricercatori.

Obiettivo di EDUNEXT è trasformare l'educazione digitale in Italia attraverso nuovi corsi di laurea, master e una biblioteca digitale condivisa, con un modello inclusivo, flessibile e all'avanguardia, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze attuali e future del mercato del lavoro e della società. Un'impresa ambiziosa che vuole essere punto di riferimento per la trasformazione digitale della formazione, aumentando la qualità e l'accessibilità dell'offerta formativa e sostenendo una cultura della formazione digitale tra i cittadini, facilitando in questo modo l'inclusione e riducendo le disuguaglianze nell'accesso all'educazione.

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 262 milioni 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 cospicui finanziamenti.

Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) muovendosi nello spazio dalla seconda Componente "Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo" della Missione 1, hanno promosso il percorso di innalzamento del livello di maturità tecnologica (TRL) delle invenzioni brevettate, collaborando ai fini del Bando per la realizzazione di progetti di Proof of Concept (PoC) delle Università italiane e degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) italiani e degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS). L'Università degli studi di Ferrara si inserisce nel panorama di questa componente con il programma di valorizzazione denominato Proof Of Concept Empowering and Speeding-up Technology Evolution (POC ESTE). Il programma, promosso dall'Università di Modena e Reggio Emilia e dall'Ateneo, ha l'obiettivo di innalzare il livello di maturità tecnologica dei brevetti (TRL), in modo da accorciare il divario tra il mondo della ricerca ed il mondo delle industrie.

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, guidato dall'Università di Bologna, 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.



Tabella 18 - Unife in cifre (fonte: Ufficio Statistica)

ATENEO IN CIFRE		
STRUTTURE	Dipartimenti	13
	Facoltà	1
	Centri di Ricerca	41
	Laboratori Tecnopolo	4
	Istituto di Studi Superiori	1
PERSONALE	Professori (compresi i tempi determinati)	541
	Ricercatori (compresi i tempi determinati)	191
	Personale Tecnico-Amministrativo (compresi tempi determinati, CEL e altre tipologie contrattuali)	600
	Dottorandi	692
	Assegnisti	302
	Tecnici	81
STUDENTESSE E STUDENTI ²²	Iscritti	28561
	di cui Regolari	21867
	di cui Studenti internazionali	1372
DIDATTICA	Corso di Laurea e LM	69
	Programmi di studio o doppio titolo	16
	Dottorati di Ricerca (sede Unife)	14
	Master I e II livello (proposti a.a. 2024/25)	22
	Corsi di perfezionamento (proposti a.a. 2024/25)	6
	Corsi di formazione (proposti a.a. 2024/25)	4
	Scuole di specializzazione sanitarie	36
	Scuole di specializzazione area beni culturali	1
RICERCA	Progetti internazionali ed Europei (finanziati dal 2024 a oggi)	104
	Progetti di Ateneo	1865
	Progetti Nazionali (PRIN)	210
	FESR/PSR	40
	Progetti PNRR nazionali a cui partecipa l'Ateneo	3
	Pubblicazioni (prodotti a catalogo)	100034
	Famiglie brevettuali in vita	34
	Spin Off accreditati	14
UNIFE DIGITALE	Punti di accesso alla rete Wifi Unife	473
	Picco utenti giornalieri alla rete	5500
	Progetti di semplificazione e digitalizzazione	70
	Piattaforma di Help online per studenti	1

²²) Fonte: estrazione dal Data Warehouse effettuata in data 9 Gennaio 2025.





Stato del contenzioso

Per quanto attiene lo stato del contenzioso, di seguito è riportato il dettaglio delle cause sorte nell'anno 2024:

Tabella 19 - Stato del contenzioso 2024

Tipologia di contenzioso	Numero cause sorte nel 2024	Note
ricorso accesso atti	0	
edilizia	0	
recupero credito (contenzioso attivo)	0	
specializzandi	2	Ricorsi dovuti alla richiesta adeguamento e rideterminazioni delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità. La maggior parte sono ricorsi in cui Unife non è citata in giudizio ma ne è a conoscenza solo in quanto è pervenuta richiesta di dati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Di questi ricorsi non è possibile controllare se sono aperti o chiusi.
studenti	145	Si tratta di ricorsi avverso i numeri chiusi sui corsi di laurea. E' da sottolineare come nella maggior parte di tali ricorsi nessuno dei ricorrenti abbia svolto la prova presso l'Università di Ferrara, che risulta coinvolta solo in quanto soggetto citato in giudizio al pari di tutte le Università italiane.
docenti/ricercatori	7	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	0	
penale	2	Esposti/segnalazioni in Procura della Repubblica.
PTA	0	
risarcimento danni	0	
multe	0	
sinistri	0	
concorsi post laurea	0	
tributi	0	
N. TOTALE PRATICHE IN CORSO	156	

Dalla Tabella si nota l'elevato numero dei ricorsi relativi all'accesso ai corsi di laurea a numero chiuso nella maggior parte dei quali nessuno dei ricorrenti ha svolto la prova presso l'Università di Ferrara, che risulta coinvolta solo in quanto vengono citate in giudizio tutte le Università italiane. Si specifica che la procedura concorsuale è gestita interamente dal Ministero dell'Università con il supporto del Consorzio CINECA, mentre le Università hanno solamente curato la parte organizzativa di svolgimento delle prove e non sono pertanto direttamente coinvolte nelle contestazioni dei ricorrenti.

Per quanto riguarda i ricorsi proposti dagli specializzandi, nei confronti non solo di questo Ateneo ma di tutte le Università italiane, gli stessi 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.





Procedimenti disciplinari

Si riportano, nella tabella che segue, i dati relativi ai procedimenti disciplinari avviati nell'ultimo quinquennio (2020-24) 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 20 - Quadro relativo ai procedimenti disciplinari – Fonte dati: () Ripartizione Legale (**) Ufficio Personale Tecnico-Amministrativo e Relazioni Sindacali*

N. procedimenti disciplinari avviati	2020	2021	2022	2023	2024
Nei confronti del personale docente-ricercatore (*) (art. 10 Legge 240/2010)	1	3	4 di cui: - 1 archiviato - 3 conclusi con sanzione	1 - archiviato	3 tutti conclusi con sanzione
Nei confronti del personale tecnico-amministrativo (**) (art. 55 bis D.lgs. 165/2001)	1	0	0	0	0
TOTALE	2	3	4	1	3

Whistleblowing

Nell'anno 2024 è pervenuta un'unica segnalazione, archiviata per improcedibilità.

Mappatura dei processi

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha avviato, accelerando in questo modo una serie di attività già in corso, un ambizioso 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 e la protezione dei dati personali 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, 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.

Nella prima fase si è ritenuto di dare priorità all'attività di mappatura di livello "Macro" e, 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 negli anni successivi ed è stato reso disponibile, all'interno della intranet di Ateneo, un applicativo per condividere in tempo reale le informazioni raccolte.

La mappatura di livello "Micro" è ancora in corso e procede in parallelo ai progetti di semplificazione e digitalizzazione.

La mappatura dei processi è allegata al presente Piano (ALLEGATO 2.3c).





IL VALORE PUBBLICO GENERALE DELL'UNIVERSITÀ DI FERRARA

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 4 obiettivi specifici di Valore Pubblico che verranno illustrati nella Parte Funzionale della presente SottoSezione.

PARTE FUNZIONALE

I 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, misurati **secondo il metodo di calcolo del Valore Pubblico in senso stretto**, sono sintetizzati nella seguente tabella ed esplicitati analiticamente nei seguenti allegati:

- ALLEGATO Sottosezione 2.1a VALORE PUBBLICO – PARTE FUNZIONALE che evidenzia gli obiettivi di Valore Pubblico, le strategie per realizzarli, i soggetti politici e amministrativi responsabili e gli stakeholders;

Tabella 21 - Obiettivi di Valore Pubblico Unife - referenti politici e amministrativi

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
1. DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI	1.1. DIDATTICA	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle lauree professionalizzanti Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegato attività inerenti all'orientamento in uscita	Responsabile ripartizione didattica Responsabile ripartizione didattica della facoltà Responsabile ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile ripartizione Internazionalizzazione
	1.2. SERVIZI AGLI STUDENTI	Delegato attività inerenti all'orientamento in entrata Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Prorettore ai rapporti con gli studenti Delegata alle attività inerenti alla consulenza psicologica e al counseling Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita	Responsabile ripartizione segreterie e servizi agli studenti Responsabile ripartizione didattica Responsabile ripartizione didattica della facoltà Responsabile ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile ripartizione Internazionalizzazione
	1.3. MASTER	Prorettore all'alta formazione – Unife Master School	Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione
	1.4. DOTTORATO	Direttore IUSS	Responsabile ufficio IUSS
	1.5. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Delegato alle scuole di specializzazione di area sanitaria Delegata ai rapporti con gli enti per la formazione medica universitaria	Responsabile ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	1.6. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	Prorettrice alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato al potenziamento della didattica in lingua straniera	Responsabile ripartizione internazionalizzazione





MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
2. RICERCA	2.1 RICERCA	Prorettrice alla ricerca Delegati alle attività da svolgere nell'ambito della prossima VQR Delegato PNRR	Responsabile ripartizione ricerca
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Prorettrice alla ricerca Prorettrice alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca	Responsabile ripartizione ricerca
3. TERZA MISSIONE/ IMPATTO SOCIALE	3.1 TERZA MISSIONE	Prorettore alla Terza missione Delegato alla Terza missione per la valorizzazione dei beni culturali e al public engagement Delegato attività inerenti all'orientamento in entrata (per PCTO)	Responsabile ripartizione Terza Missione e rapporti con il territorio Responsabile ripartizione servizi agli studenti (per PCTO)
	3.2 PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	Delegata alla Terza missione per il sistema museale di Ateneo Prorettrice alle biblioteche	Responsabile ripartizione sistema museale Responsabile ripartizione biblioteche
4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.1 GOVERNANCE	Prorettrice vicaria Prorettore alla programmazione, bilancio e creazione di Valore Pubblico	Responsabile ripartizione performance e organizzazione
	4.2 PERSONALE	Prorettrice vicaria Direttore generale Delegato alla mobilità interuniversitaria docenti	Dirigente area personale, performance e semplificazione
	4.3 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	Responsabile ripartizione compliance
	4.4 ASSICURAZIONE QUALITÀ	Coordinatore del Presidio della qualità	Responsabile ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento
	4.5 SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Prorettore alla trasformazione digitale	Responsabile ripartizione digitalizzazione processi
	4.6 DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	Prorettrice alla diversità, equità e inclusione Delegata alla gestione delle relazioni con l'amministrazione penitenziaria	Responsabile ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento Responsabile ripartizione internazionalizzazione
	4.7 SANITÀ	Prorettore alla Sanità Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della RSM e dei rapporti istituzionali con gli IRCCS	Responsabile ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	4.8 EDILIZIA E SICUREZZA	Prorettore al patrimonio architettonico Delegati ai lavori pubblici Delegato alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro	Dirigente area tecnica
	4.9 SOSTENIBILITÀ	Delegato alla sostenibilità	Dirigente area tecnica
	4.10 COMUNICAZIONE	Prorettrice vicaria	Responsabile ufficio stampa, comunicazione istituzionale e digitale





COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 17 dicembre 2024, ha approvato il bilancio di previsione per il triennio 2025-2027, stanziando nel budget economico e nel budget degli investimenti le risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico 2025-2027.

Le risorse approvate ammontano complessivamente a:

- anno 2025 (autorizzatorio): 3,84 milioni di euro
- anno 2026: 2,7 milioni di euro
- anno 2027: 2,59 milioni di euro

e sono stanziati sui progetti contabili codificati per ogni obiettivo.

Il budget assegnato per la realizzazione di ciascun obiettivo e l'individuazione della tipologia di spese da sostenersi, sono stati definiti dai Prorettori coadiuvati dai Delegati, con il supporto dei referenti amministrativi e degli uffici della ripartizione ragioneria²³.

Nel corso della gestione il Prorettore responsabile dell'obiettivo strategico, dispone dell'utilizzo delle risorse assegnate per la realizzazione delle attività previste, con il supporto degli uffici competenti.

L'imputazione delle spese a carico dei progetti contabili consente un costante monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività.

Nella **tabella di coerenza economico-finanziaria**, riportata nelle pagine seguenti, sono elencati gli obiettivi di Valore Pubblico e le relative strategie attuative (inseriti nel Piano Strategico 2025-2027) finanziati, con il codice identificativo del progetto contabile e l'importo delle risorse assegnate ad ogni obiettivo.

23) Sono stati organizzati, con il seguente calendario, una serie di incontri tra la Ripartizione Ragioneria e i Prorettori e Delegati responsabili degli obiettivi, con gli uffici amministrativi di riferimento:

17 ottobre: Prorettore alla didattica e al diritto allo studio e rispettivi delegati

21 ottobre: Prorettrice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca

22 ottobre: Direttore dello IUSS

23 ottobre: Prorettore all'alta formazione – Unife Master School

24 ottobre: Prorettrice alle biblioteche

24 ottobre: Prorettrice alla ricerca e, contestualmente, Prorettrice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca

29 ottobre: Prorettore alla Terza missione

28 ottobre: Prorettore alla trasformazione digitale

31 ottobre: Prorettrice alla diversità, equità e inclusione

5 novembre: Prorettrice vicaria



Tabella 22 - Coerenza economico finanziaria

Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
1 DIDATTICA e SERVIZI AGLI STUDENTI	1.1 - DIDATTICA	2025_PSTR_1.1_02	MISSIONI – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	6.000	7.000	7.000
			CONVEGNI – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	9.000	10.000	10.000
			SERVIZI – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	18.000	20.000	20.000
			MATERIALE – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	7.000	8.000	8.000
	1.2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	2025_PSTR_1.2_01	Progetto alumni organizzazione eventi a favore di studenti e laureati	1.500	1.000	1.000
			Progetto alumni indagine sul servizio a favore di studenti e laureati	7.000	4.000	4.000
	1.3 – MASTER	2024_PSTR_1.3_01	SERVIZI - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS). Affidamento del servizio di progettazione, pianificazione e realizzazione del piano di comunicazione integrata per il consolidamento del marchio UMS.	80.000	80.000	80.000
		2025_PSTR_1.3_01	CONVEGNI - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS)	5.000	0	0
			MATERIALI - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS)	16.000	0	0
	1.4 - DOTTORATO	2025_PSTR_1.4_01	Incarichi a società o professionisti per orientamento in uscita, e in entrata per dottorandi	9.000	0	0
			Attività di orientamento in entrata ed uscite, compreso contesti internazionali e/o affiliazione ad associazioni	4.500	0	0
			Attività di orientamento in entrata ed uscite, compreso contesti internazionali e/o affiliazione ad associazioni	13.500	0	0
		2025_RP_PSTR_1.4	3 borse finanziate 100% destinate ad adesione dottorati di interesse nazionale	39.500	75.500	75.500
			4 borse cofinanziate 50% destinate ad ambiti e progetti specifici di natura strategica	16.500	50.000	60.000
			6 borse cofinanziate 50% per attivazione linee dottorali in collaborazione con le imprese	10.000	75.000	75.000
	1.6 - INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	2025_PSTR_1.6_01	10.000 a dipartimento per le azioni per il conseguimento di obiettivi internazionalizzazione (erogazione di didattica in lingua inglese, incremento dei tirocini)	130.000	0	0
			Mobilità doppi titoli extraUE e mobilità per doppi titoli	145.000	50.000	0
			Partecipazione ad eventi all'estero per fiere e congressi	9.000	0	0
	TOTALE				526.500	380.500



Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
2 RICERCA	2.1 - RICERCA	2024_PSTR_2.1_01	Fondo incentivazione - Regolamento per la disciplina del fondo di ateneo per l'incentivazione della partecipazione a bandi competitivi europei	20.000	20.000	20.000
		2025_PSTR_2.1_01	Finanziamento alle attività di ricerca	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	2.2 - INTERNAZ. RICERCA	2025_PSTR_2.2	MISSIONI - Fondi di valorizzazione delle azioni a supporto dell'internazionalizzazione della ricerca. A fronte delle azioni per internazionalizzazione si è evinto che occorre intraprenderne altre che rientrino in diverse tipologie (valorizzazione dei progetti presentati ancorché non vincenti o presentaz. in sede europea dei risultati ottenuti con i progetti finanziati)	18.000	20.000	20.000
			PROGETTI - Fondi di valorizzazione delle azioni a supporto dell'internazionalizzazione della ricerca. A fronte delle azioni per internazionalizzazione si è evinto che occorre intraprenderne altre che rientrino in diverse tipologie (valorizzazione dei progetti presentati ancorché non vincenti o presentati in sede europea dei risultati ottenuti con i progetti finanziati)	40.000	50.000	50.000
		TOTALE			2.078.000	2.090.000



Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
3 TERZA MISSIONE – IMPATTO SOCIALE	3.1 - TERZA MISSIONE	2025_PSTR_3.1_01	Convegni e seminari per la sensibilizzazione e la tutela IP e valorizzazione della conoscenza e imprenditorialità nell'ambito dell'ecosistema territoriale	8.000	0	0
			Campagne di lancio per il public engagement, attività di promozione e divulgazione	8.000	0	0
			Promuovere e valorizzare in un'ottica di Public Engagement le attività di Dipartimenti, Centri e Laboratori di Ateneo	40.000	0	0
		2025_PSTR_3.1_02	Premio nazionale innovazione startup (PNI), migliori startup innovative universitarie - Spese di allestimento, agenzia organizzazione eventi, relatori e catering	80.000	0	0
			Premio nazionale innovazione startup (PNI), migliori startup innovative universitarie - affitti, locazione spazi	20.000	0	0
		2025_PSTR_3.1_03	Servizi di crowdfunding	18.000	0	0
		2025_PSTR_3.1_04	Bando start-up creazione di innovation hub, formazione imprenditorialità	45.000	0	0
	3.2 - PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	2024_PSTR_3.2_01	Etichette RFID per postazioni autoprestito	2.500	2.500	0
			PST 25/27 Ob. 3.2 - Postazioni auto prestito per biblioteca Matematica (nel 2025 - 2 accessi) e biblioteca Economia (nel 2026 - 1 accesso)	30.000	25.000	0
		2023_RP_PSTR_5.9	PST 25/27 Ob. 3.2 (ex 5.9) - Digitalizzazione collezioni museali	30.000	30.000	30.000
		2023_RP_PSTR_5.11	PST 24/26 Ob. 3.2 (ex 5.11) - Restauro beni museali NON inventariati	10.000	10.000	10.000
			PST 25/27 Ob. 3.2 (ex 5.11) - Restauro beni museali inventariati	15.000	15.000	0
		2023_RP_PSTR_13.2	PST 25/27 Ob. 3.2 (ex 13.2) - Restauro/ Digitalizzazione collezioni librerie antiche	12.000	0	0
		2025_PSTR_3.2_01	acquisto soluzione DSpace-GLAM e servizi necessari al completamento del progetto della Digital Library di Ateneo finalizzato allo storage delle digitalizzazioni del patrimonio culturale Unife di SBA e SMA	80.000	0	0
	TOTALE			398.500	82.500	40.000





Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	
4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.4 - ASSICURAZIONE QUALITÀ	2025_PSTR_4.4	Formazione e convegni rivolti ai soggetti dell'AQ, anche formazione docimologica	30.000	30.000	15.000	
	4.5 - SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE		Aggiornamento tecnologico del portale di Ateneo	30.000	20.000	0	
			Completare la digitalizzazione dei documenti amministrativi e migliorare la gestione e la conservazione dei documenti digitali	54.000	20.000	20.000	
			Convenzione Intercent-ER "Servizi di telefonia su reti fisse e mobili e manutenzione apparati 4" (Lotti 1 e 2); canoni per noleggio dispositivi, più i servizi e i consumi (traffico telefonico)	35.000	35.000	35.000	
	4.6 - DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE		Ridurre i problemi di fruibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti con disabilità o DSA (in continuità con il progetto Device 4 All)	60.000	0	0	
			CONVEGNI E SEMINARI dedicati alle politiche di inclusione (rafforzamento dei rapporti con i tavoli tematici del territorio e con la rete nazionale CUG, organizzazione di percorsi STEM per le scuole, obiettivi PAP e GEP/PIAO)	30.000	0	0	
			8 borsa di tutorato didattico per gli studenti in stato di detenzione da 100 ore	14.000	0	0	
			Materiale e servizi informatici (SIM, sostituzione componenti, ecc..)	1.000	0	0	
			Acquisizione di libri di testo per la preparazione degli esami e altri materiali di studio da concedere in comodato d'uso gratuito alla Casa circondariale di Ferrara	2.000	0	0	
			Materiale informativo dedicato agli studenti privati della libertà	500	0	0	
			Servizio di stampa delle dispense o servizio di copisteria, servizio di trasporto o spedizione del materiale didattico utile per le attività didattiche degli studenti del carcere	500	0	0	
	4.10 - COMUNICAZIONE		Potenziamento rapporto con i media	25.000	25.000	25.000	
			Verifica ed eventuale integrazione/revisione delle funzionalità dell'ecosistema del portale Unife prevedendo anche la versione in inglese delle pagine/siti web laddove opportuno	30.000	20.000	20.000	
			SEGNALETICA STRADALE - Consolidamento dell'utilizzo dell'identità visiva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare in modo coerente, efficace e riconoscibile. Adeguamento della segnaletica identificativa all'interno delle strutture universitarie e nella città	351.000	0	0	
			SEGNALETICA STRUTTURE UNIFE - Consolidamento dell'utilizzo dell'identità visiva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare in modo coerente, efficace e riconoscibile. Adeguamento della segnaletica identificativa all'interno delle strutture universitarie e nella città	90.000	0	0	
			Eventi di Ateneo - on boarding kit per progetto comunicazione studenti	15.000	0	0	
			Gadget per evento on boarding kit, progetto comunicazione studenti	70.000	0	0	
		TOTALE				838.000	150.000

2.2

SottoSezione Performance





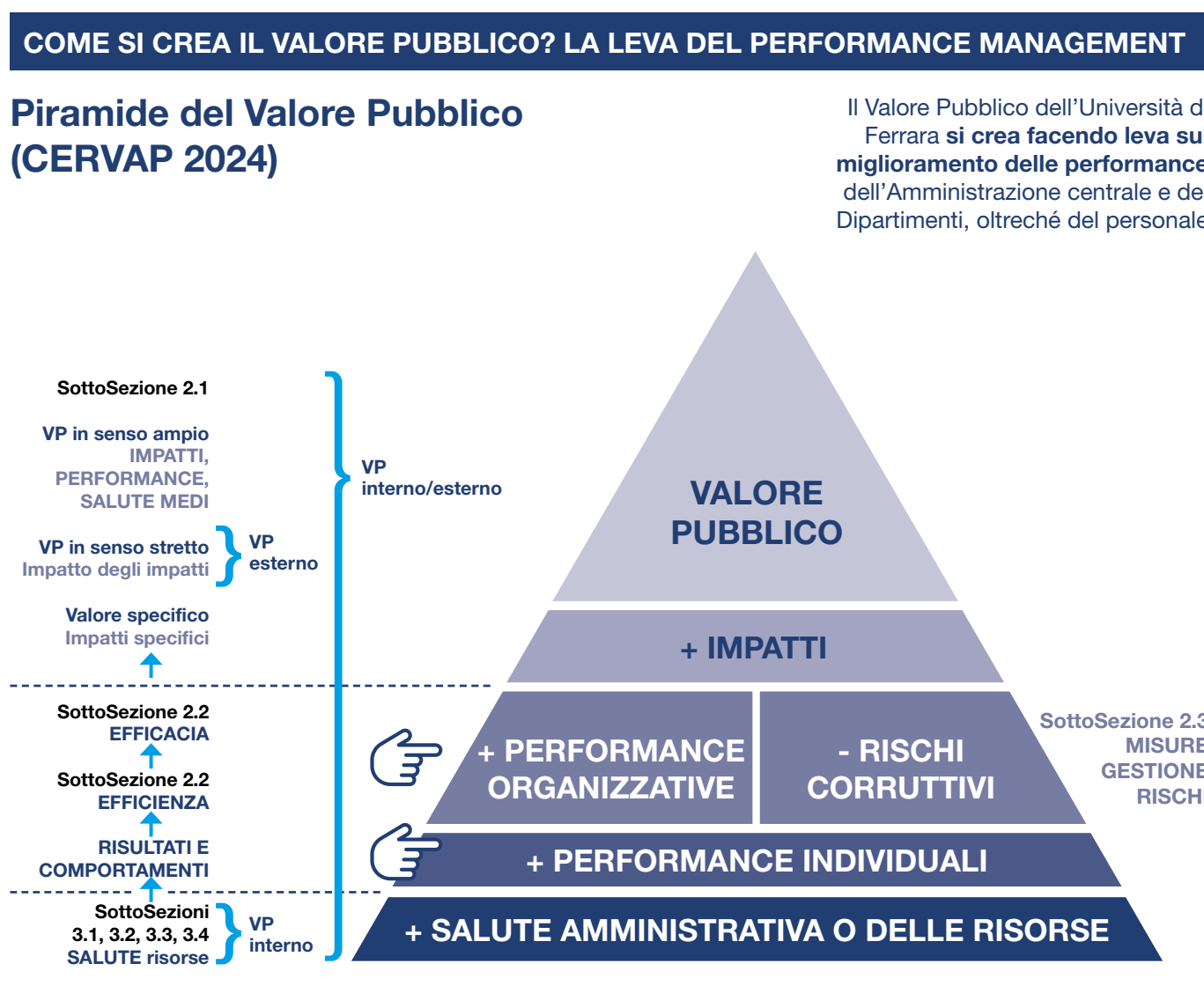
Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande “come creare il VP?” e “come proteggere il VP?”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione.

Con specifico riferimento alle performance, per creare VP occorre che le unità organizzative perseguano le performance organizzative erogando servizi in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il conseguimento delle performance dovrebbe, però, essere funzionale ad un miglioramento del benessere dei cittadini per evitare di inseguire in modo autoreferenziale e scomposto le molteplici performance. Risulta necessario finalizzare le attività delle unità organizzative in funzione dell'incremento della qualità di vita della comunità universitaria rispetto alla situazione di partenza. Le performance organizzative possono essere misurate tramite indicatori di efficienza e di efficacia. La dimensione dell'efficacia, o del risultato, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti e può essere misurata sia in termini quantitativi che qualitativi. I dati utili alla determinazione dell'efficacia si possono ricavare dal controllo di gestione, dal controllo strategico, dal sistema di gestione della qualità e di rilevazione della customer satisfaction. L'efficacia può essere misurata come quantità o come qualità, erogata o fruita. La dimensione dell'efficienza misura lo sforzo realizzativo. I relativi indicatori esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando le risorse impiegate. Le informazioni sull'efficienza si ottengono, ad esempio, dal controllo di gestione. L'efficienza può essere misurata in termini finanziari, economici, produttivi, temporali.

Figura 29 - La leva del Performance Management per creare il Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)





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 4 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". 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 PIAO 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 piano delle azioni positive
- i collegamenti tra performance e piano della comunicazione
- i collegamenti tra performance e bilancio

In coerenza con il Piano Strategico Triennale dell'Ateneo, i **Dipartimenti** adottano piani triennali che dettagliano le linee strategiche riguardo a didattica, ricerca, Terza missione/impatto sociale e governance/amministrazione. Nell'individuare gli obiettivi che contribuiscono alla realizzazione delle strategie di Ateneo, i Dipartimenti hanno la possibilità di valorizzare le proprie peculiarità e i propri obiettivi strategici specifici. Secondo una **logica bidirezionale** il PST tiene poi conto dei menzionati obiettivi trasversali dei Piani Dipartimentali.

Gli obiettivi strategici d'Ateneo derivanti dagli obiettivi strategici dipartimentali trasversali a tutti i Dipartimenti, sono evidenziati in carattere **grassetto** nel Piano Strategico e riconducibili ai macro-temi illustrati nella tabella che segue

Tabella 23 - Obiettivi strategici dipartimentali trasversali

DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	GOVERNANCE/AMMINISTRAZIONE
D1) Rafforzamento dell'orientamento in ingresso e numerosità mirata iscritti	R1) Potenziamento del dottorato di ricerca al fine di elevarne il grado di qualificazione e di internazionalizzazione	T1) Tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale generata nei laboratori di Ricerca	G1) Efficientamento dei processi trasversali tramite incremento della digitalizzazione dei principali servizi (es: missioni, acquisti, contratti insegnamento, ecc.)
D2) Miglioramento della regolarità del percorso formativo e riduzione delle percentuali di abbandono e di studenti e studentesse inattivi	R2) Potenziamento della raccolta di fondi esterni da destinare alla ricerca	T2) Consolidamento e sviluppo delle attività di Public Engagement	
D3) Miglioramento della qualità della didattica	R3) Monitoraggio della qualità della ricerca	T3) Sviluppo delle attività di supporto alla formazione continua	
D4) Progettazione e riprogettazione dell'offerta formativa (CdS, Dottorato, Corsi post lauream)	R4) Promozione della valorizzazione/censimento dei prodotti della ricerca in ambito di sostenibilità ambientale, economica e sociale in IRIS	T4) Potenziamento delle attività conto terzi e di ricerca commissionata con specifico riferimento ai rapporti Università-industria	
D5) Sostenibilità delle scuole di specializzazione	R5) Ottimizzazione dell'uso di strumentazioni di interesse trasversale	T5) Miglioramento continuo della qualità della III Missione	

Come previsto dalla Circolare 1 del MEF/RGS del 3 gennaio 2024, si dispone l'assegnazione di specifici obiettivi di performance ai responsabili e alle strutture coinvolte nei pagamenti, e di obiettivi trasversali a tutti i Dirigenti, finalizzati al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.





PARTE FUNZIONALE

Ricordando che la misurazione del Valore Pubblico si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero degli effetti 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 individuale, da programmare anche con strumenti extra PIAO è funzionale al miglioramento dei livelli di performance organizzativa. Ciò con riferimento a:

- dirigenti, EP e funzionari, titolari di posizione organizzativa, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti manageriali);
- dipendenti, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti esecutivi).

I 204 obiettivi operativi di performance, funzionali a realizzare operativamente i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono esplicitati analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.2a PERFORMANCE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 24 - Riepilogo obiettivi individuali e organizzativi di performance funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALI E DI STRUTTURA
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	43
VP2. RICERCA	11
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	12
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	138

Nel 2025, Unife avvierà una fase sperimentale per dare corso alle indicazioni della Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione Zangrillo “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 28 novembre 2023 che prevede il superamento graduale della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, a vantaggio di sistemi in cui la valutazione sia frutto del contributo di una pluralità di soggetti, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante, per giungere ad una valutazione a 360°.

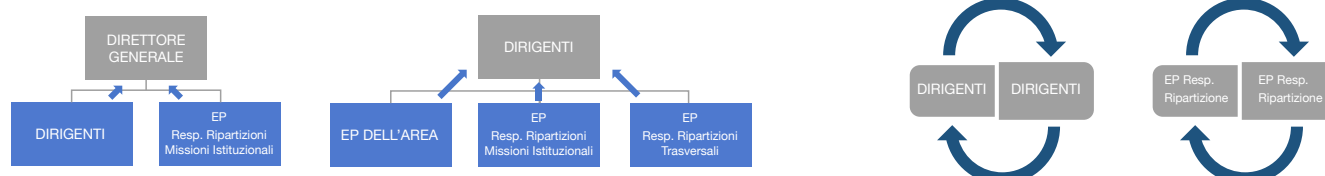
Pertanto, accanto al tradizionale approccio alla valutazione del personale di tipo top-down e a quella da parte degli utenti dei servizi, a partire dall'anno 2025 l'Ateneo sperimenterà la valutazione:

- bottom-up del Direttore Generale, da parte dei Dirigenti e da parte degli EP Responsabili delle Ripartizioni a supporto delle tre missioni istituzionali dell'Ateneo, afferenti alla Area Didattica e Servizi agli Studenti e all'Area Ricerca e III Missione;
- peer to peer e bottom up dei Dirigenti da parte degli EP dell'Area, da parte dei Responsabili delle Ripartizioni Compliance, Ragioneria e Organi centrali che collaborano in maniera trasversali con le figure apicali, e da parte degli EP Responsabili delle Ripartizioni a supporto delle tre missioni istituzionali dell'Ateneo, afferenti alla Area Didattica e Servizi agli Studenti e all'Area Ricerca e III Missione;
- peer to peer dei Responsabili di Ripartizione (EP).

L'iter di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato un processo partecipato e ha coinvolto nel 2024: i Dirigenti, gli Organi consultivi e di Garanzia (Consiglio di Parità, Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo, Comitato Unico di Garanzia), le Organizzazioni Sindacali e il Nucleo di Valutazione.

Figura 30 - Novità SMVP Unife 2025

Valutazione BOTTOM UP e PEER TO PEER: soggetti





PIANO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

La semplificazione e digitalizzazione dei processi di un ente complesso quale l'Università di Ferrara richiede una visione d'insieme e una programmazione strategica di ampio respiro che consenta di governare, in un'ottica integrata e una visione a medio-lungo termine, l'agenda digitale dell'Ateneo.

Nell'attuale Piano di Semplificazione e Digitalizzazione, continuazione degli analoghi piani degli anni precedenti, vengono raggruppati i progetti accomunati dalla creazione di Valore Pubblico attraverso la semplificazione, l'automazione e la digitalizzazione di processi, servizi e documenti.

I progetti inseriti, guidati dalla visione impostata dal Piano Strategico, hanno contribuito in modo significativo alla creazione di un percorso coerente, in sintonia con i dettami e le modifiche del CAD e del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, di miglioramento continuo di processi, procedimenti, servizi e gestione dei documenti digitali a vantaggio di tutta la comunità universitaria e degli stakeholder interni ed esterni.

Nella scelta dei progetti ha influito inoltre la considerazione della specificità dell'ambito universitario, che si sposa con la visione che ANVUR ha formalizzato nel sistema AVA3, in particolare nell'Ambito B "Gestione delle risorse" e nei sottoambiti B.4 (Attrezzature e tecnologie) e B.5 (Gestione delle informazioni e della conoscenza).

Nelle scelte implementative dei singoli progetti si è data particolare priorità all'interoperabilità tra gli applicativi e le banche dati esistenti, nonché alla protezione e sicurezza informatica degli asset e dei dati personali.

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;
- creare un sistema informativo coerente, integrato e tecnologicamente aggiornato per la condivisione di dati, informazioni e conoscenze a supporto delle attuali esigenze di digitalizzazione e solida base per le esigenze e le sfide future;
- 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 dalle Linee Guida AgID sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.

Nel corso del 2025 Unife attiverà un percorso di miglioramento del proprio change management organizzativo con il contestuale consolidamento della gestione del proprio personale. Per tale attività Unife collaborerà con esperti qualificati che supporteranno l'Ateneo nella progettazione della transizione organizzativa e digitale puntando anche ad ottimizzare il dimensionamento del personale e a identificare le macro-competenze to-be sulla base del dimensionamento individuato.



ACCESSIBILITÀ FISICA

PRINCIPI CARDINE

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:

- 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;
- gli ostacoli che limitano o impediscono a chiunque la comoda e sicura utilizzazione di parti, attrezzature o componenti;
- 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 gli 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".

Al fine del rispetto dei principi cardine sopra citati, l'Ateneo si è dotato di un "Piano di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali delle strutture universitarie" che viene aggiornato periodicamente.

In base a tale documento, 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 prendono in considerazione anche gli arredi e qualsiasi altro componente o attrezzatura indispensabile per la fruibilità degli ambienti. A tale proposito è prevista l'acquisizione di tavoli antropometrici per i diversi poli didattici.



A tale proposito, negli anni passati sono già stati acquistati tavoli antropometrici per diverse aule dell'Ateneo ed è prevista un'ulteriore acquisizione ad integrazione dei poli didattici.

Detti obiettivi saranno raggiunti mediante un'azione coordinata tra l'Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione, la Ripartizione Lavori Pubblici e Manutenzione, la Ripartizione Sicurezza e ambiente, la Ripartizione Patrimonio immobiliare e i Prorettori e Delegati di competenza.

Nei piani di emergenza e nelle prove di evacuazione che vengono effettuate almeno una volta l'anno, sono previste modalità operative e gestionali che individuano e segnalano gli spazi calmi per accogliere temporaneamente ed in sicurezza le persone con disabilità. Nelle squadre antincendio e nelle squadre di emergenza è presente personale addestrato per fornire ogni utile assistenza alle suddette persone.

Si richiamano le principali disposizioni normative di riferimento:

- 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.
- D.M. 28 marzo 2008, n.114 – Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale.

ACCESSIBILITÀ DIGITALE

L'Università di Ferrara rende 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, e si adopera attivamente su tale fronte, raggiungendo pienamente i requisiti minimi di accessibilità continuando ad operare per migliorare ulteriormente i risultati conseguiti.

<https://www2.unife.it/at/altri-contenuti/accessibilita-e-dati-aperti/accessibilita/obiettivi-di-accessibilita>

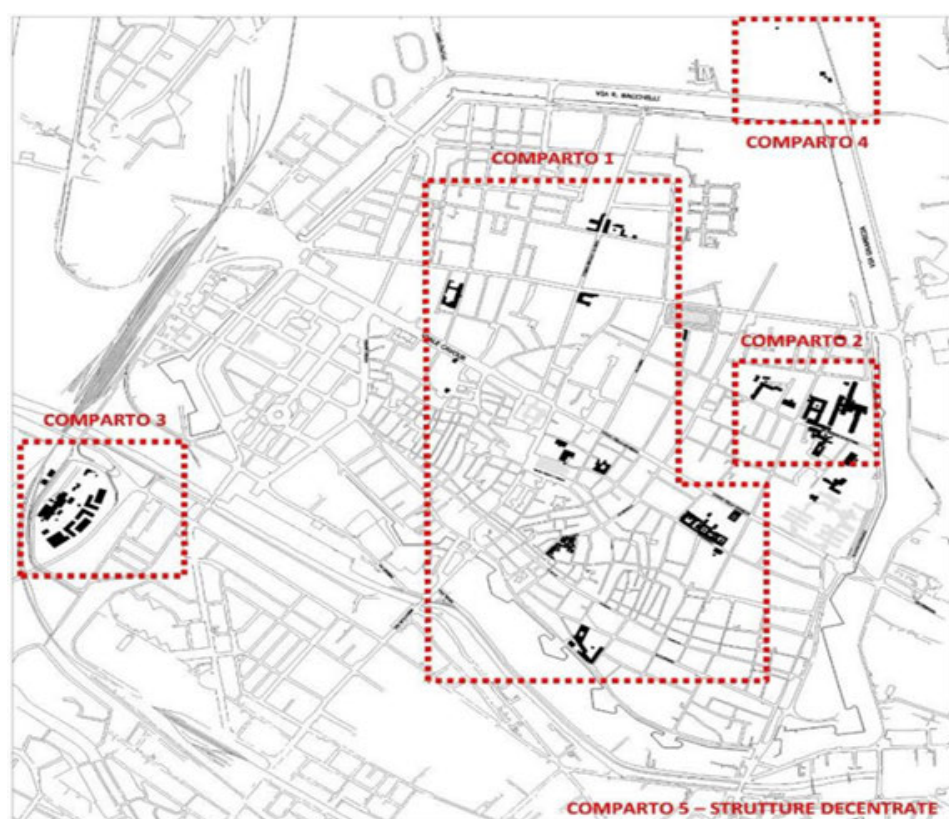
EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

A seguito dell'analisi dei consumi²⁴ individuati per il comparto cittadino sono individuati gli interventi per il contenimento dei consumi e conseguentemente della spesa, per l'approvvigionamento energetico.

Tali interventi si vanno 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, saranno messi in campo interventi strutturali di isolamento termico e installati sistemi di produzione di energia elettrica, tipo pannelli fotovoltaici, ove possibile. Negli edifici storici del centro cittadino non è possibile installare pannelli fotovoltaici sui tetti, limitando gli interventi possibili sui comparti 1 e 2, mentre esiste una ampia possibilità di intervento sul comparto 3, indicati nella figura seguente.

Figura 31 - Accorpamento edifici Unife in comparti



24) "Relazione sulle prime indicazioni per il risparmio energetico relativo alle strutture dell'Università degli Studi di Ferrara" predisposta per la Direzione Generale dal Dirigente dell'Area Tecnica



La tabella che segue riassume gli interventi programmati 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.

Ulteriori dettagli sono disponibili nel Programma triennale 2025/2027 ed Elenco annuale 2025 dei lavori pubblici dell'Ateneo, approvato nelle sedute degli Organi del 17 dicembre 2024.

Tabella 25 - 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, per palazzo Mosti sono state inserite pompe di calore per riscaldamento/raffrescamento aula magna

VIA PARADISO : non è previsto nessun intervento

VIA ADELARDI-VOLTAPALETTO : sostituzione finestre (solo Voltapaletto) (Via Adelardi siamo in affitto ed è previsto una sostituzione delle lampade per il rinnovo dell'affitto)

STRUTTURE ISOLATE: sostituzione finestre

COMPARTO 2 - Polo Chimico Biomedico

MACHIAVELLI/MANFREDINI: sostituzione finestre per Manfredini, per Machiavelli sono state appaltate il rifacimento delle facciate in CA e la sostituzione degli infissi.

NIB/COMPLESSO MORTARA: sostituzione finestre, in corso adeguamento normativo aule E con la realizzazione delle pompe geotermiche a bassa entalpia per il riscaldamento delle aule.

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: intervento terminato e stabile in funzione senza uso di combustibili fossili

ISTITUTO NAVARRA

CENTO – CENTEC

GIURISPRUDENZA ROVIGO





PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

Ai sensi dell'art. 48 d.lgs. 198/2006 (Codice delle Pari opportunità), il documento che, in Italia, tutte le Pubbliche Amministrazioni devono adottare per assicurare «la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne» è il Piano di Azioni Positive (PAP).

L'art. 1 del DPR n. 81/2022 (Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione) dispone, per le Pubbliche Amministrazioni, la soppressione dei Piani di Azioni Positive, al fine di assorbirli in specifiche sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Programma quadro dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione (Horizon Europe) per il periodo 2021-2027 prevede che la dimensione di genere sia una priorità trasversale sia a livello dei contenuti delle attività di ricerca e innovazione che sul piano dell'equilibrio di opportunità e rappresentanza. Per questa ragione ha previsto che le Istituzioni pubbliche, tra le quali le Università, che vogliano accedere ai finanziamenti previsti dal programma debbano dotarsi di un Gender Equality Plan (GEP). In particolare, Unife ha adottato il GEP a decorrere dal 2022.

In linea di principio, dunque, vi è un'apparente sovrapposizione tra il GEP e questa sezione del PIAO. Infatti, entrambi i documenti hanno l'obiettivo di rilevare e rimuovere gli ostacoli economici, amministrativi e culturali che ostacolano la piena parità tra donne e uomini, analizzando in profondità l'organizzazione dell'Ente e adottando la prospettiva di genere, oltre che monitorando il contesto lavorativo ed utilizzando gli indicatori per verificare le discriminazioni presenti. Tuttavia, nella prassi, nella sezione "Piano di Azioni Positive" vengono incluse azioni dirette ad altre finalità, non necessariamente caratterizzate da una prospettiva di genere: dal benessere organizzativo alle varie azioni relative alle persone con disabilità, dalla tutela del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, all'attenzione alle pari opportunità in senso lato.

In ossequio del principio di economicità ed efficienza della Pubblica Amministrazione, l'Università degli Studi di Ferrara, al fine di non duplicare processi e documenti, ha deciso di inserire le azioni previste nel GEP anche all'interno della sezione dedicata alle azioni positive del presente PIAO.

In allegato il dettaglio degli obiettivi del PAP e del GEP, degli specifici indicatori, del target da raggiungere nel triennio 2025/27, nonché di un outcome mirato. Sono anche indicati i soggetti istituzionali e gli uffici responsabili e i costi compresi nel Bilancio di previsione dell'Ateneo 2025 – 2027.

PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE

Il Piano integrato di comunicazione è lo strumento di pianificazione delle azioni di comunicazione finalizzate a sostenere la valorizzazione della reputazione e delle attività dell'Ateneo e delle sue componenti presso l'opinione pubblica e i diversi target; facilitare l'accesso ai suoi servizi; alimentare la dimensione di comunità universitaria; favorire il dialogo interno ed esterno. Il documento pianifica le azioni e le attività di comunicazione alla luce degli obiettivi di mandato e strategici individuati dall'Università degli studi di Ferrara nella propria programmazione e dei macro-obiettivi di comunicazione formulati in coerenza con la vision della Governance.

Strumento previsto dalla Legge 150/2000 (Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni), è redatto dall'Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale in collaborazione con la Governance e con la Direzione generale. La predisposizione di un piano di comunicazione "coerente con le proprie politiche, strategie e con l'organizzazione che [l'ente] si è dato" è considerata inoltre "buona prassi" nell'ambito del sistema AVA 3 (Ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione). Il Piano integrato di comunicazione 2025/27 di Unife è la seconda edizione del documento adottata all'interno della pianificazione realizzata con il PIAO e intende porsi come buona prassi di programmazione della comunicazione, strategica e operativa, ad aggiornamento annuale, integrata con la pianificazione di Ateneo.

La comunicazione dell'Ateneo è un ecosistema complesso e composito, in cui ogni punto (touchpoint) ovvero luogo e occasione di relazione con i pubblici, è sede di atti di comunicazione. Dalle figure apicali ai responsabili di strutture ai singoli componenti della comunità, specie se a contatto con il pubblico, i migliori risultati si ottengono quando contenuti dei messaggi, tono di voce, temi, risultano coerenti e coordinati.

Questa necessità diventa più evidente in anni in cui la rivoluzione del panorama mediatico e delle abitudini di utilizzo e di fruizione dei contenuti di comunicazione fa sì che ciascun componente della comunità dell'Ateneo, anche al di fuori del contesto più prettamente istituzionale, possa essere potenziale emittente di messaggi e attore di una comunicazione riconducibile all'Università.

A ciò si aggiunge la complessità legata alla numerosità e varietà di attività e iniziative in Ateneo, a opera di una moltitudine variegata di attori, con relative necessità di comunicazione. Tutto questo complica la realizzazione di una efficace regia preventiva e attuazione di un progetto coordinato e professionale di comunicazione, requisito necessario a esprimere una coerenza di visione. D'altro canto, episodi di comunicazione disordinati, non programmati, avulsi da una strategia complessiva, ridondanti e a volte in involontaria competizione (ad esempio, l'organizzazione





di eventi simultanei) portano a disperdere energie, ridurre le potenzialità stesse delle attività e in ultima istanza vanno a detrimento di una comunicazione strategica, coerente, identitaria, adeguata agli standard e quindi efficace.

Per questa ragione, azioni e attività di comunicazione possono esplicitare tutta la propria potenzialità soltanto tramite l'apporto di tutti i componenti della comunità universitaria, mediante la presenza di una regia, un coordinamento e l'adozione di procedure e flussi interni di validazione.

Una diffusione capillare delle buone pratiche e delle procedure corrette, di cultura e formazione alla comunicazione, l'adozione di strumenti di coordinamento e la strutturazione delle unità organizzative deputate a tali attività, sono alcune delle precondizioni al perseguimento degli obiettivi di un servizio di comunicazione che possa attuare una efficace azione di informazione verso tutti gli stakeholder, valorizzare i servizi offerti dall'istituzione e le sue eccellenze, promuovere lo spirito di appartenenza, contribuire in ultima istanza a sostenere e diffondere la reputazione dell'Università di Ferrara. A questo scopo, sono in fase di finalizzazione due documenti centrali, ovvero un regolamento che normi l'utilizzo del nome e del marchio Unife, oltre alla concessione del patrocinio, e uno strumento di corretta pianificazione e realizzazione degli eventi riconducibili al brand Unife, anche attraverso iniziative delle singole strutture. La sezione Comunicazione della Intranet è inoltre stata integrata con indicazioni rispetto alla gestione dei social media.

Tra i punti principali del Piano, è opportuno citare il nuovo impulso impresso all'aggiornamento di siti web strategici, quali quelli di Dipartimento e di IUSS. Un importante sforzo è stato applicato a una più coordinata, finalizzata e brandizzata comunicazione di progetti di Ateneo strategici e di Public engagement. Tutte queste azioni saranno potenziate nel corso del 2025, in parallelo a un progetto su una più efficace comunicazione di servizio verso gli studenti, alla prosecuzione di eventi finalizzati a rafforzare il senso di appartenenza, come i molto graditi eventi organizzati in occasione dell'apertura delle attività didattiche. Sarà inoltre valorizzata la presenza di una nuova linea di merchandising e dello shop Unife.

Il Piano di comunicazione, richiamato il Piano di mandato e quello Strategico, analizzato lo stato dell'arte della comunicazione, in considerazione degli stakeholder dell'Ateneo, individua i seguenti macro-obiettivi:

- A. consolidare la visibilità e notorietà (awareness) e tutelare la reputazione (reputation) del brand Unife, anche sul piano internazionale
- B. supportare la visibilità dell'offerta formativa
- C. valorizzare, anche tramite la promozione, i servizi per la comunità studentesca, lo staff, le aziende, il territorio
- D. promuovere i risultati della ricerca e le attività di Public engagement/Terza Missione
- E. garantire una efficace comunicazione di servizio verso tutti gli stakeholder
- F. alimentare il senso di appartenenza e di comunità
- G. supportare i flussi interni di comunicazione

Rimandando al documento complessivo per le singole azioni e attività finalizzate a perseguire tali obiettivi, si ritiene opportuno soffermarsi all'interno del PIAO su un'azione su cui la Governance ha impostato un importante impegno di riordino e definizione di procedure e prassi, ovvero il settore delle relazioni con il sistema dei media (Azione 3 - Rafforzare i rapporti con i media, capitolo 4 del Piano).

Rispetto alla criticità segnalata nel Piano precedente, relativa al disordinato accesso di diversi attori dell'Università ai media, all'eccesso di richieste di promozione sui media di iniziative/eventi di scarso interesse per i media stessi e al difficoltoso accesso ai media al di fuori del territorio cittadino, l'anno 2024 ha registrato un consolidarsi delle prassi di corretti flussi interni e intervento delle responsabilità decisionali rispetto al trattamento delle notizie, delle richieste provenienti dai media e alla strategia di raccolta e selezione delle notizie/temi.

Le linee guida diffuse in Senato Accademico e reperibili nella sezione Comunicazione della Intranet di Ateneo, stabiliscono due passaggi fondamentali di validazione: il primo, presso la Direzione del Dipartimento, e il successivo nell'Ufficio stampa, che agisce in coordinamento con la Governance. Tale prassi è stata sistematicamente adottata nel corso del 2024, risolvendo le carenze del sistema di validazione e contribuendo a una migliore selezione delle notizie e di conseguenza, a una più accurata gestione del rapporto con i media. Contemporaneamente, è stata rafforzata la presenza sui media dal livello regionale a quello nazionale, mantenendo elevata e ampliando la collaborazione con le testate locali, al fine di dare corretto posizionamento in città dell'Ateneo.

Nella sezione Comunicazione della Intranet sono presenti queste indicazioni e ulteriori istruzioni, oltre al Piano di comunicazione 2025/2027.

[La versione integrale del Piano Integrato di Comunicazione è disponibile nell'ALLEGATO SottoSezione 2.2d PERFORMANCE – PIANO INTEGRATO DI COMUNICAZIONE](#)



2.3

Anticorruzione e Trasparenza



2.3 Sottosezione Anticorruzione e Trasparenza

Per la predisposizione della Sezione in oggetto, UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande “come creare il VP?” e “come proteggere il VP?”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione.

Con specifico riferimento alle misure anticorruzione e trasparenza, per proteggere direttamente le performance e indirettamente il VP dai rischi, occorre costruire sistemi di Corruption Risk Management integrati con gli obiettivi di performance e di VP. Infatti, la gestione dei rischi migliora le performance, perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e in misure di trasparenza.

Figura 32 - La leva del corruption risk management per proteggere il Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)

COME SI PROTEGGE IL VALORE PUBBLICO? LA LEVA DEL RISK MANAGEMENT

Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico dell'Università di Ferrara si protegge facendo leva sulla gestione dei rischi corruttivi dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti



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 20 Obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

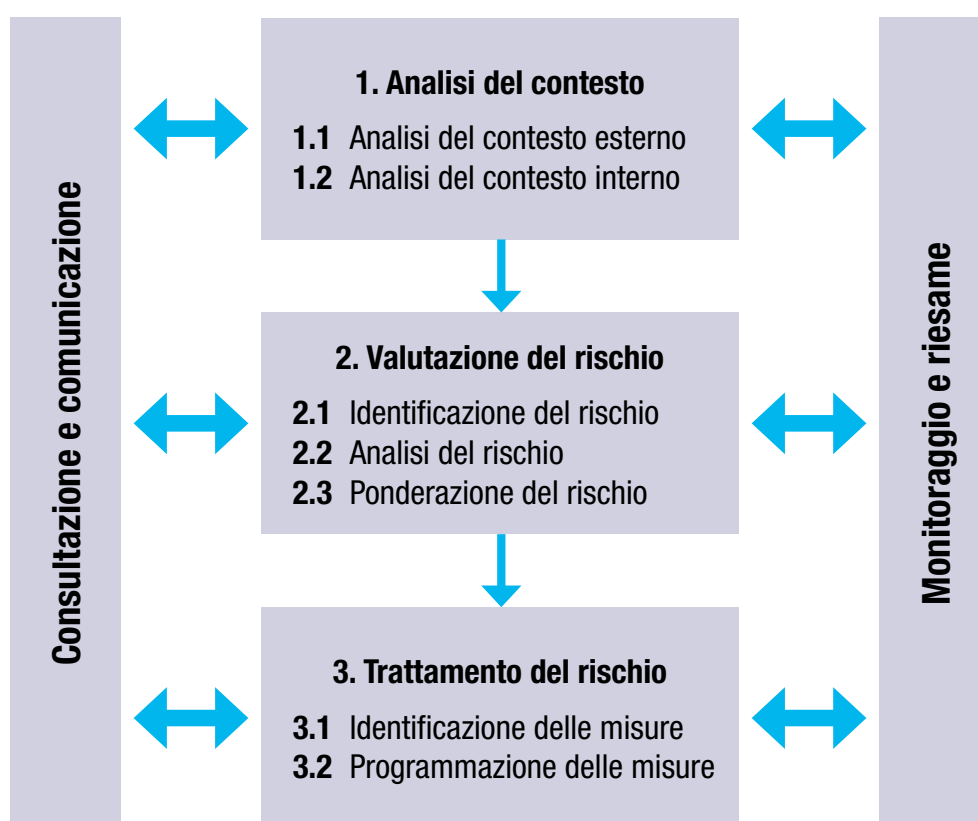
PARTE GENERALE

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 33 - Fasi sistema di gestione del rischio. Fonte: ANAC



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.”²⁵ “In quest’ottica la **prevenzione della corruzione è dimensione del Valore Pubblico e per la creazione del Valore Pubblico** e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un’amministrazione o ente”²⁶.

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

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

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione

Il Piano Strategico 2025-2027²⁷ individua:

- 4 missioni di mandato, ciascuna delle quali corrisponde ad un obiettivo di Valore Pubblico;
- 20 obiettivi strategici, ciascuno pianificato a partire dalla swot analysis e tradotto nell'individuazione sinottica (con la tecnica direzionale +/-) degli effetti attesi.

Nell'ambito della missione di mandato n. 4 "GOVERNANCE INTEGRATA" è pianificato, in particolare, l'obiettivo strategico 4.3 "ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA", avente ad oggetto il **"Rafforzamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in una logica integrata volta alla protezione degli obiettivi di Valore Pubblico, attraverso: il rinnovo del processo di analisi e valutazione del rischio e il miglioramento continuo nella progettazione delle misure di prevenzione; lo sviluppo del sistema di monitoraggio; l'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni"**.

Gli impatti attesi, mediante l'implementazione di questo obiettivo, sono:

- A) - rischi corruttivi;
- B) + trasparenza.

L'obiettivo è misurabile tramite opportuni indicatori di impatto con relativi baseline, target e fonte.

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 26 - Principali soggetti Unife coinvolti nell'attività di prevenzione della corruzione

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) Dott. Marco Pisano (Direttore Generale)	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. 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. Tale coordinamento deve riguardare sia la fase di programmazione che quella di monitoraggio. 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. 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. 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 vacatio l'organo di indirizzo si attiva immediatamente per la nomina, con conferimento formale di incarico, di un nuovo RPCT. Box - Normativa di riferimento • 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
Struttura di supporto al RPCT	Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza si avvale, quale struttura di supporto, dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, istituito nell'ambito del riassetto organizzativo del 16 aprile 2022, che accorpa le funzioni precedentemente assegnate a due differenti strutture, nell'ottica della creazione di un presidio coordinato di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

27) <https://www.unife.it/ateneo/programmazione/piano-strategico/piano-strategico-2025-2027.pdf>

Gruppi di lavoro	A partire dal 2020, con cadenza annuale, viene formalizzata con Decreto del Direttore Generale, la costituzione di un Gruppo di lavoro trasversale in materia di prevenzione della corruzione, che include dal 2022 anche la tematica inerenti alla trasparenza, nell'ottica di incrementare il livello di informazione e sensibilizzazione verso il tema della prevenzione della corruzione e della trasparenza, incentivare il confronto, affrontare le tematiche emergenti, condividere modalità per assolvere ai vari adempimenti. Il gruppo è coordinato dal RPCT e le relative attività presidiate dall'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza. La composizione del gruppo è rivalutata di anno in anno; le figure professionali di cui si compone garantiscono piena collaborazione e supporto alle attività svolte dal RPCT nel favorire lo sviluppo di misure concrete e sostenibili, anche da un punto di vista organizzativo, e nell'ideare e condividere le modalità più adeguate ad assolvere ai vari adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, in una logica di integrazione rafforzata e duratura. 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.
Organo di indirizzo politico	L'Organo di Indirizzo politico è individuato nel Consiglio di Amministrazione, che: • 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 "Rischi corruttivi e trasparenza", 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 "Rischi corruttivi e trasparenza".
Organo indipendente di valutazione	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. 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. 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 Box - Normativa di riferimento • Legge 6 novembre 2012, n. 190 - art. 1 commi 8-bis e 14 • Legge 19 ottobre 1999, n. 370
Dirigenti e responsabili di posizione organizzativa	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: • osservano le misure contenute nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" 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 rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva; • 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. 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.

Dipendenti e collaboratori	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 “Rischi corruttivi e trasparenza” 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 a tale scopo 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. Inoltre: • 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). 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.
Responsabile dell’Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RASA) Ing. Giuseppe Galvan	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. L’individuazione del RASA configura una misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Box - Normativa di riferimento • Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, al punto 5.2.
Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette all’Unità di Informazione Finanziaria Avv. Sabrina Landini	Soggetto incaricato a ricevere le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette e ad effettuare le relative comunicazioni alla Unità di Informazione Finanziaria - UIF presso la Banca d’Italia. Quale meccanismo di coordinamento tra il Gestore, il RPCT e gli uffici che presidiano i procedimenti a maggior rischio di riciclaggio, è costituito un Gruppo di lavoro trasversale in materia di antiriciclaggio. Box - Normativa di riferimento • Direttiva 2005/60/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2005 • D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231 • Decreto del Ministero dell’Interno del 25 settembre 2015 • Linee Guida UIF del 23 aprile 2018

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, rivelandosi 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

I dati inerenti al contesto, sia esterno che interno, sono stati ampiamente rappresentati nella parte generale della Sezione Valore Pubblico, performance e anticorruzione, Sottosezione Valore Pubblico.

Le fonti ufficiali utilizzate per il contesto esterno evidenziano dati incoraggianti per quanto concerne la crescita e l'occupazione, tanto a livello nazionale, quanto a livello regionale. In particolare, l'Emilia-Romagna riconferma il suo ruolo trainante nella dinamica di sviluppo del paese, collocandosi altresì alle prime posizioni, sia per il 2024 che, come proiezione per il 2025, nella classifica di crescita delle regioni italiane. Tuttavia, nonostante i segnali positivi di ripresa, permangono fattori di rallentamento, tra cui l'elevata incertezza del quadro internazionale, soggetto alle imprevedibili evoluzioni delle tensioni geo-politiche in corso.

Con particolare riguardo all'assetto più tipicamente criminologico, che nell'ambito della sottosezione Anticorruzione e Trasparenza rileva maggiormente, i dati raccolti attestano una generale tendenza alla diminuzione delle fattispecie corruttive: più specificamente, come dimostrano i grafici rappresentati nell'ambito del contesto esterno, la regione Emilia Romagna registra un tasso di incidenza sul territorio, di delitti contro la PA, inferiore rispetto alla media nazionale; ciò a riprova di quanto le strategie di prevenzione attivate all'interno delle variegate realtà amministrative regionali, si siano rivelate efficaci.

Con specifico riferimento al reato di riciclaggio, di cui la corruzione costituisce presupposto e minaccia più significativa, l'Emilia-Romagna risulta essere la quinta regione in Italia per numero di operazioni sospette segnalate alla UIF, dato che, se da una parte testimonia una grande attenzione verso il fenomeno, dall'altro, tuttavia, deve essere interpretato come un incentivo per le Amministrazioni a sviluppare ulteriormente l'approccio tematico. L'Università di Ferrara si è adoperata, in questa direzione, con specifiche azioni e misure, in fase di approfondimento e programmazione, anche in relazione alla gestione dei progetti legati all'erogazione dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Quanto all'analisi del contesto interno, non si evidenziano situazioni di particolare criticità, anche grazie alla programmazione e alla costante azione di monitoraggio delle misure di prevenzione individuate e messe in asse.

Esiti monitoraggio PTPCT 2024-2026

Le misure di prevenzione operative individuate nel PIAO 2024-2026 hanno costituito oggetto di monitoraggio sia semestrale che annuale.

Con riferimento al 2024, l'avvio delle attività inerenti al monitoraggio semestrale è avvenuto in data 3 luglio; il monitoraggio annuale è stato invece avviato il 25 novembre.

Per ciascuna misura individuata dal PIAO, ogni responsabile è stato invitato a rendicontare nell'ordine:

- la percentuale di avanzamento/realizzazione;
- le attività/azioni realizzate;
- ogni eventuale criticità, laddove presente.

Al fine di rispettare i termini assegnati dalla governance per l'approvazione del PIAO 2025-2027, programmata per l'inizio del mese di gennaio, e allo stesso tempo consentire l'inserimento nel PIAO dell'esito e della valutazione dei risultati del monitoraggio annuale, è stato richiesto ai responsabili delle misure di prevenzione della corruzione di attestare le attività svolte alla data del **30 novembre**. La percentuale di realizzazione al 31 dicembre verrà attestata, e ulteriormente valutata, nel corso del 2025.

Gli esiti ottenuti, seppur parziali, consentono di affermare che, su n. 61 misure di prevenzione programmate:

- n. 39 misure risultano già pienamente realizzate al 30 novembre (100%);
- n. 14 misure attestano un grado di realizzazione tra il 70% e il 95%;
- n. 4 misure si collocano tra il 30% ed il 50%.

Solo per ulteriori 4 misure la percentuale è rimasta ferma allo 0%, trattandosi in tre casi di misure con attività programmate dal 2025 in avanti. Nel restante caso le attività sulla misura sono state previste nel mese di dicembre 2024.

Nel report, allegato al presente Piano, si dà anche adeguata motivazione dei rallentamenti registrati e delle criticità eventualmente incontrate nella realizzazione delle stesse, elementi di cui si è tenuto conto nella programmazione per il triennio 2025-27.

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 riassetto 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 e descritta nei precedenti Piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo, pubblicati in Amministrazione Trasparente. Nel PNA 2019 l'Autorità è tornata, infatti, sul concetto di valutazione del rischio e ha riscritto parzialmente l'approccio metodologico da utilizzare.

La messa a punto del nuovo approccio metodologico per la valutazione del livello di esposizione al rischio, effettuata negli anni 2022 e 2023, 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 è stato 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 è poi motivato.

Tabella 27 - 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.

Le stime raggiunte sulla base dell'applicazione degli indicatori sono state 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 altre 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 è utilizzato 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.

La valutazione del rischio effettuata nell'anno 2024 e riferita agli uffici della Ripartizione Performance e Organizzazione, costituisce allegato al PIAO.

Per il 2025, su *input* del RPCT, si prevede di avviare una analisi di mercato volta alla individuazione, se ed in quanto possibile, di uno strumento informatico che possa consentire una mappatura del rischio più celere essendo numerosi i processi dell'Ateneo da mappare e gli uffici cui essi afferiscono.

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:

1. reclutamento;
2. attività di ricerca;
3. attività didattica;
4. accreditamento delle sedi e dei corsi di studio;
5. enti partecipati ed esternalizzazione di servizi.

1. 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 un'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/status-to-regolamenti/regolamenti>.

Nell'ambito del processo di digitalizzazione dei processi iniziato nel 2020, l'Ateneo ha esteso progressivamente l'adozione del [sistema PICA](#) per la raccolta delle istanze di partecipazione per le selezioni dei professori a contratto, assegni di ricerca, concorsi del Personale Tecnico-Amministrativo, personale docente e nel 2023 anche alle procedure di progressione economica verticali riservata al personale interno a garanzia del passaggio del materiale dei candidati alle commissioni e dalle commissioni agli uffici senza il rischio di disperdere documenti o di manipolazione. I verbali di tutti i concorsi sono firmati esclusivamente con firma digitale (con l'eccezione dei soli casi di commissari, soprattutto esterni, che ne sono sprovvisti) e sono repertoriati nel protocollo d'Ateneo al fine di garantirne l'immodificabilità e la loro conservazione.

I verbali di selezione sono inoltre diventati allegati ai decreti di approvazione atti nel protocollo.

È stata avviata con la Ripartizione Compliance una riflessione volta a definire modalità e contenuti da pubblicare sul sito di Ateneo per ogni concorso al fine di ottemperare agli obblighi di trasparenza senza ledere la privacy dei candidati.

2. 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. L'ANAC e il Ministero, avevano evidenziato i passaggi ritenuti più critici, in quanto particolarmente opachi o potenzialmente più esposti a situazioni di conflitto di interesse, anche sulla base dei quali l'Ateneo programma le proprie misure e azioni, tenuto conto di quelle già poste in essere.

Sia l'analisi dei rischi e delle criticità, sia le possibili misure di prevenzione suggerite da ANAC e dal Ministero hanno seguito 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.

La medesima struttura è stata seguita dall'Ateneo nella programmazione delle proprie misure e azioni di prevenzione della corruzione nell'ambito della ricerca, inserite nell'apposito allegato al PIAO.

Tabella 28 - *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.	• 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. MIUR • Predisposizione di apposita sezione sul sito web istituzionale in cui riportare: 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.
3. Valutazione e finanziamento dei progetti	• 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 REPRISE 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.	• 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; • previsione dell'iscrizione obbligatoria a REPRISE 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. MIUR • mettere in campo tutte le azioni finalizzate all'iscrizione dei propri professori e ricercatori all'Albo REPRISE (il MIUR prevede di inserire primariamente, nei prossimi bandi, per le strutture i cui professori e ricercatori risultano in maggioranza valutatori iscritti al REPRISE); • 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; • 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	• 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	ANAC Prevedere le relative fattispecie in apposita sezione dei codici etici/di comportamento degli atenei. 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.
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 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.	ANAC • L'implementazione del sistema Open Access per tutti i risultati prodotti in esito a ricerche finanziate 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; • 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.

3. Attività didattica

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 distortivi 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)

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, contenuto nell'omonimo paragrafo del presente documento.

4. Accredimento 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 un 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 e aggiornato l'11 luglio 2024.

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, AccREDITamento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio.

Nel febbraio del 2023 è stata pubblicata la versione definitiva del nuovo modello di Autovalutazione Valutazione e AccREDITamento 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. Nella medesima pagina è pubblicato un documento che illustra la rotazione dei componenti nella composizione delle CEV relativa al 2023.

Oltre a ciò, come fa da anni, ANVUR pubblica tutta una serie di documenti relativi all'attivazione e all'accREDITamento 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'accREDITamento iniziale quanto in occasione dell'accREDITamento periodico.

L'anno 2024 e parte del 2025 vedono l'Ateneo impegnato nella partecipazione all'esercizio di Valutazione della Ricerca VQR 2020-2024. Rispetto alle precedenti tornate di valutazione, il bando è uscito con largo anticipo, dopo che la versione definitiva è stata posta in consultazione pubblica, per dar modo agli Atenei di prepararsi adeguatamente. In data 18/12/2023 sono stati pubblicati gli avvisi per l'acquisizione delle manifestazioni d'interesse a ricoprire l'incarico di esperto nei Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) per la VQR 2020-2024 e per l'individuazione di una lista di esperti a supporto delle attività dell'Agenzia nell'ambito delle procedure di valutazione della ricerca. È stato inoltre pubblicato il documento sui criteri di sorteggio per l'individuazione del 75% dei componenti dei GEV disciplinari, ai sensi dell'art 3, commi 4 e 5 del Bando VQR 2020-2024). Tutte le tempistiche di nomina dei GEV e messa a disposizione dei documenti pubblici da parte di ANVUR sono state rispettate.

5. Enti partecipati ed esternalizzazione di servizi

Box - Normativa di riferimento

- Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario)
- D.M. 10 agosto 2011, n. 168 (Regolamento concernente la definizione dei criteri di partecipazione di professori e ricercatori universitari a società aventi caratteristiche di spin off o start up universitari in attuazione di quanto previsto all'articolo 6, comma 9, della legge 30 dicembre 2010, n. 240)
- Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica)
- Linee guida per la partecipazione dell'Università degli studi di Ferrara in enti, organismi e soggetti di diritto pubblico o privato, entrate in vigore il 19 dicembre 2019
- Regolamento in materia di creazione di impresa dell'Università degli studi di Ferrara, entrato in vigore il 10 novembre 2017

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". 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 motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

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 risposonde legislative delle possibili fasi della partecipazione (soprattutto quella liquidatoria), l'analisi del partenariato e degli elementi di contesto.

Annualmente l'Università predisponde 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 effettuato 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. 36/2023. 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. In questo caso l'eventuale partecipazione dell'Ateneo agli spin-off è subordinata al parere del Consiglio per la Ricerca e la Terza Missione, struttura prevista dallo Statuto, che effettua anche la vigilanza sull'applicazione del regolamento.

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 2024 è disponibile nella sezione dedicata agli esiti del monitoraggio.

Codice di Comportamento e Codice Etico

L'Università 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 ed è proseguito nei due anni successivi. Il lavoro di aggiornamento e unificazione ha dovuto necessariamente tenere conto delle modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, apportate con Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81.

Nell'anno 2024 è stata completata la redazione di una prima bozza di Codice Unico comprensivo di Codice Etico e Codice di Comportamento. Una volta terminata la consultazione pubblica, finalizzata a consentire a tutti i soggetti interessati di suggerire eventuali modifiche al testo predisposto, e configurato il testo definitivo, lo stesso sarà sottoposto all'iter di approvazione previsto dalla normativa.

Box - Normativa di riferimento

- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 97
- Decreto del Presidente della Repubblica, n. 62 (codice di comportamento dei dipendenti pubblici), artt. 7 e 14
- Legge 7 agosto 1990, n. 241 (norme in materia di procedimento amministrativo), art. 6-bis
- Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 (codice dei contratti pubblici), art. 16

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.

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**Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico), artt. 15, 17, 18, 19, 20

Il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 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.

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.

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.

Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici**Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 35-bis
- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico), art. 3

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. 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 richiamano periodicamente gli uffici, da diversi anni, agli obblighi cui sono tenuti tramite apposita circolare interna.

Box - Normativa di riferimento

- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 98
- Decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3 (Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato)
- D.P.R. 11 luglio 1980, n. 382 (Riordino della docenza universitaria, relativa a fascia di formazione nonché sperimentazione organizzativa e didattica)
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 53
- Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario), art. 6
- Legge 21 giugno 2023, n. 74 (Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche)

• 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/it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti/personale/personale-tecnico-amministrativo/carriera-e-provvиденze-economiche/reg-incompatibilita-e-svolgimento-di-attivita-extra-istituzionali>

Dal 2023 tutta la documentazione presentata dal dipendente viene condivisa con il 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 *“Regolamento per il conferimento al personale docente e ricercatore dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali”* in data 2 maggio 2019. Il testo del Regolamento è stato aggiornato nel corso del 2023 al fine di recepire, tra l'altro, le modifiche apportate alla Legge n. 240/2010 dal decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 recante disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche, così come modificato dalla Legge di conversione 21 giugno 2023, n. 74: <http://www.unife.it/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. In applicazione delle previsioni del Regolamento di Ateneo, la Commissione è stata ricomposta per il triennio 2023-2026.

• 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 per-

sonale 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 ordini di 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 utilizza attualmente un form online compilabile digitalmente, che consente una trasmissione ed una raccolta più agevoli ed immediate dei dati e che prevede, per il personale docente e ricercatore, una modalità differenziata di risposta a seconda del regime di impegno scelto, tempo pieno/tempo definito, in base a quanto previsto dall'art. 6, co. 12, della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, *"Stato giuridico dei professori e dei ricercatori di ruolo" ("I professori e i ricercatori a tempo definito possono svolgere attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative, purché non determinino situazioni di conflitto di interesse rispetto all'ateneo di appartenenza [...]")*.

La rilevazione condotta nel corso dell'anno 2024 fa riferimento alla situazione attestata al 1° settembre 2024 e consente di specificare, per il caso di effettiva titolarità dichiarata, la tipologia/natura dell'attività svolta in tale regime.

La rilevazione, avviata in data 5 settembre 2024 e conclusa in data 30 settembre 2024, ha fatto registrare un buon tasso di partecipazione del personale docente e ricercatore, per un totale di 486 riscontri, su una numerosità complessiva di 744 docenti e ricercatori in servizio alla data del primo settembre, confermando i numeri ottenuti lo scorso anno.

Il report, contenente il dettaglio dei dati così raccolti, è stato trasmesso dall'ufficio competente al RPCT e alla Dirigente del Personale per l'opportuno approfondimento.

Dati i risultati ampiamente utili e positivi in termini di partecipazione, la rilevazione sarà 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)

Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 53 comma 16-ter;
- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190), art. 21;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019, Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- Consiglio di Stato – Sez. V, Sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 forma di incompatibilità successiva;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022, Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023;
- Linee Guida ANAC numero 1, adottate con Delibera 493 del 25 settembre 2024.

Il comma 16-ter dell'art. 53 del D.lgs. 165/2001 (introdotto dall'art. 1, co. 42, lettera l) della Legge n. 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 (c.d. periodo di raffreddamento), attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione medesima, svolta attraverso i medesimi poteri.

La ratio della disposizione è quella di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero preconstituire situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali.

In caso di violazione del divieto, sono previste specifiche sanzioni che hanno effetti sia sul contratto di lavoro dell'ex dipendente pubblico presso il soggetto privato nuovo datore di lavoro che sull'attività contrattuale dei soggetti privati che abbiano assunto o conferito un incarico all'ex dipendente pubblico.

Il divieto introdotto punta a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti rispetto allo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente un'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 inconferibilità di cui al D.lgs. 39/2013.

In applicazione agli orientamenti forniti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, soprattutto nel PNA 2022, 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.

Sono state inoltre definite apposite clausole sul divieto di *pantouflage*, prevedendo, come misura continuativa nel tempo, il loro inserimento all'interno degli atti di assunzione del personale.

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. Le attività formative interne, differenziate per contenuti e livello di approfondimento, anche in relazione ai diversi ruoli dei destinatari, sono definite dal RPCT con il supporto degli uffici competenti e dell'ufficio che si occupa di formazione del personale. L'Ateneo prevede attività di formazione obbligatoria in ambito anticorruzione e trasparenza articolate 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, deve prevedere, per quanto possibile, un approccio alle tematiche da trattare non solo da un punto di vista descrittivo e teorico ma anche secondo 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, ovvero sul portale Syllabus per la formazione e lo sviluppo di nuove competenze del personale delle Pubbliche Amministrazioni, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con l'obiettivo di consolidare e supportare i processi di innovazione della Pubblica Amministrazione. 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.

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, 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 infatti 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.

Introdotta nel nostro ordinamento, quale misura generale di prevenzione della corruzione, dalla legge 190/2012 (art. 1, c. 4, lett. e), c. 5 lett. b) e c. 10 lett. b), la rotazione **“ordinaria”** si distingue rispetto alla **“rotazione straordinaria”** da avviare nel caso di procedimenti penali o giudiziari e di cui si dirà più ampiamente nel paragrafo successivo; essa costituisce **“una misura di importanza cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione”**.

L'Autorità ne sottolinea e riprende più volte l'importanza soprattutto nell'ottica di criterio organizzativo capace di contribuire alla formazione trasversale del personale, accrescendone le conoscenze e la preparazione professionale²⁸.

Dal punto di vista interno, si richiama il Regolamento di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative adottato dall'Università degli Studi di Ferrara, in conformità alle leggi vigenti e allo Statuto di Ateneo che, nel delineare il sistema organizzativo delle strutture tecnico-amministrative, ispirato agli obiettivi di efficacia, di efficienza e di trasparenza dell'azione amministrativa, definisce, all'[art. 18](#), le procedure per la rotazione e la mobilità del personale tra le strutture tecnico amministrative, indicando altresì le eventuali misure alternative per i casi in cui non fosse possibile attuare la rotazione.

Nel corso del 2024, sono state inoltre predisposte, a cura della Dirigente dell'Area del Personale, ed emanate, le [“Linee operative per l'applicazione della misura della rotazione ordinaria del personale, secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Università degli Studi di Ferrara”](#) che, nel disciplinarne più in dettaglio gli aspetti procedurali, individuano i criteri di applicazione della misura. Se ne riporta di seguito uno stralcio:

Criteri di applicazione

La programmazione della rotazione ordinaria attribuisce un ruolo centrale al Direttore Generale, quale vertice dell'Amministrazione, e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) il quale - d'intesa con il dirigente competente - effettua il monitoraggio sull'attuazione della misura della rotazione degli incarichi, esponendo nella propria relazione annuale il livello di attuazione.

Tenuto conto dell'impatto che la misura della rotazione ordinaria ha sull'intera struttura organizzativa e alla luce di quanto indicato da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019, **l'adozione della stessa sarà improntata, in linea generale, a criteri di gradualità e ragionevolezza.**

Nell'attuazione del principio della gradualità, la rotazione sarà prioritariamente applicata al personale titolare di posizione organizzativa (dirigente e non), in quanto la posizione presenta il più elevato rischio corruttivo.

Al fine di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di evitare che la rotazione determini un depauperamento delle conoscenze e competenze complessive delle strutture interessate, la rotazione degli incarichi dirigenziali e del personale titolare di posizione organizzativa all'interno delle Aree dovrà essere programmata con tempistiche sufficientemente differenziate; lo stesso dovrà essere tenuto in considerazione per le strutture dipartimentali.

Tra i condizionamenti all'applicazione della rotazione vi è quello della c.d. infungibilità, derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche; in alcuni casi, per esempio, è la stessa legge che stabilisce espressamente la specifica qualifica professionale che devono possedere alcuni soggetti che lavorano in determinati uffici (es. possesso di un'abilitazione professionale e/o iscrizione nel relativo albo). Nel caso in cui si tratti di categorie professionali omogenee, invece, non è possibile invocare il concetto di infungibilità.

In caso di comprovate e motivate situazioni di difficoltà sul piano organizzativo ad adottare la misura (ad es. carenza di personale dirigenziale o appartenenza a categorie professionali infungibili) dovranno essere pianificate misure organizzative di prevenzione che sortiscano un effetto analogo a quello della rotazione, al fine di evitare che il soggetto non sottoposto

28) PNA 2019, Allegato 2.

a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. Tra tali misure, si considerino, a titolo esemplificativo:

- rafforzare le misure di trasparenza anche prevedendo, laddove possibile, la pubblicazione di atti e/o dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- mettere in atto meccanismi utili di standardizzazione delle procedure;
- adottare modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività, soprattutto con riferimento ai processi caratterizzati da un livello di rischio più elevato, evitando la concentrazione di mansioni e responsabilità in capo ad un unico soggetto, e con riferimento alle istruttorie di atti individuati come particolarmente complessi e delicati.

La mancata attuazione della rotazione è congruamente motivata e si accompagna a idonee misure di mitigazione del rischio. Il personale interessato dalla rotazione potrà essere riassegnato all'ufficio di provenienza se trascorso almeno un incarico in altra struttura.

In caso di riorganizzazione delle strutture viene valutata l'incidenza della stessa e la confluenza dei processi delle strutture della precedente organizzazione nelle posizioni presenti nel nuovo assetto, al fine di verificare eventuali variazioni sulle posizioni soggette a rotazione.

1) Rotazione dei Dirigenti (responsabili di Area)

Nell'intento di favorire l'arricchimento professionale del personale e il miglioramento complessivo della funzionalità dell'attività amministrativa, la rotazione è attuata, seguendo un criterio di progressività, di norma al termine dell'incarico quinquennale e comunque al massimo dopo il completamento del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

2) Rotazione EP (responsabili di Ripartizione)

La misura della rotazione avviene di norma al termine dell'incarico attribuito; seguendo un criterio di gradualità e ragionevolezza, si ritiene opportuno che la stessa sia attuata tendenzialmente al termine del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo e comunque al massimo dopo 6 anni, avendo cura non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, in particolare negli ambiti strategici.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

3) Rotazione Funzionari (Responsabili di Ufficio, Coordinatori di Meta-struttura, Segretari amministrativi di Dipartimento)

La misura della rotazione avviene di norma al termine dell'incarico attribuito; seguendo un criterio di gradualità e ragionevolezza, si ritiene opportuno che la stessa sia attuata tendenzialmente al termine del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo e comunque al massimo dopo 4 anni, avendo cura che non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, in particolare negli ambiti strategici.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

• 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 attuata 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 compiuta 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*)

Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24 - Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937
- Linee Guida ANAC approvate con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023

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.

All'interno dell'Università degli Studi di Ferrara, il soggetto deputato alla ricezione delle segnalazioni di *whistleblowing* 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.

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

Si ricorda infine che, con efficacia dal 15 luglio 2023, è stato emanato il decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 che ha recepito in Italia la Direttiva UE riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione, i cosiddetti whistleblower; entrano pertanto in vigore le nuove [Linee guida ANAC](#) (alle quali si rinvia per una disciplina di maggior dettaglio), volte a fornire tutte le indicazioni utili per la presentazione all'Autorità delle segnalazioni esterne e per la relativa gestione. Le nuove Linee Guida forniscono indicazioni e principi di cui gli enti pubblici e privati possono tener conto per i propri canali e modelli organizzativi interni, su cui Anac si riserva di adottare successivi atti di indirizzo. La nuova disciplina sul whistleblowing è orientata, da un lato, a garantire la manifestazione della libertà di espressione e di informazione, che comprende il diritto di ricevere e di comunicare informazioni, nonché la libertà e il pluralismo dei media. Dall'altro, è strumento per contrastare (e prevenire) la corruzione e la cattiva amministrazione nel settore pubblico e privato.

Anche con riferimento al nostro Ateneo, è allo studio l'adozione di uno specifico atto/regolamento interno.

Servizio Ispettivo

Box - Normativa di riferimento

- Legge 23 dicembre 1996, n. 662 (Misure di razionalizzazione della finanza pubblica)
- Regolamento dell'Università degli Studi di Ferrara per il funzionamento del Servizio Ispettivo
- Linee Operative dell'Università degli Studi di Ferrara relative al procedimento di estrazione delle unità di personale da sottoporre alle verifiche del Servizio Ispettivo ai sensi di quanto disposto dall'art. 3 del Regolamento per il funzionamento del 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.

Nell'anno 2023 sono state emanate le *"Linee operative relative al procedimento di estrazione delle unità di personale da sottoporre alle verifiche del Servizio Ispettivo ai sensi di quanto disposto dall'art. 3 del Regolamento per il funzionamento del Servizio Ispettivo"* con le quali vengono disciplinate la formazione degli elenchi del personale da sottoporre a verifica, nonché le modalità di svolgimento dell'estrazione.

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.

Box - Normativa di riferimento

- Legge 6 novembre 2012, n. 190 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione), art. 1, co.9, lett. e); art. 1, co.28

- Monitoraggio dei tempi procedurali (Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 28);
- Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni (Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 9);
- 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.

L'Università degli Studi di Ferrara applica il dettato normativo sopra richiamato 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 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. proporre ogni eventuale misura ritenuta idonea a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione nonché evidenziare possibili cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni, 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;
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. 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 riportando, per ciascuno, il responsabile individuato, la motivazione e i tempi di conclusione effettivi o previsti, nel rispetto delle disposizioni contenute nel [Regolamento di Ateneo sui procedimenti amministrativi](#), nonché dei relativi tempi di conclusione, di cui alla tabella sui procedimenti amministrativi, disponibile al seguente link https://drive.google.com/file/d/1Vo8nurFIKRRE1xRXFFS4yaQ3S80yZj3q/view?usp=sharing/at_download/file.

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 inconferibilità 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

Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 (Prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo e misure di esecuzione), art. 10
- Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015
- Linee Guida UIF del 23 aprile 2018

La lotta al riciclaggio di denaro rappresenta, unitamente alla lotta alla corruzione, una sfida cruciale per le istituzioni pubbliche, riconosciuta e formalizzata anche dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nel contesto del PNA 2022. Alla luce 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 s'impone al contempo come un'importante misura generale di prevenzione della corruzione.

L'ordinamento italiano in materia di antiriciclaggio si è sviluppato in coerenza con gli standard internazionali e le direttive europee. La cornice legislativa in materia di antiriciclaggio è data dal decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231. Gli uffici delle Pubbliche amministrazioni sono chiamati a svolgere un importante ruolo nel sistema italiano di prevenzione del riciclaggio. Attualmente i loro doveri in ambito antiriciclaggio sono individuati dall'articolo 10 del decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 e s.m.i.

Il principale riferimento attuativo della norma in materia di antiriciclaggio è costituito dal Provvedimento Istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni emanato in data 23 aprile 2018 dall'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) presso la Banca d'Italia (GU n. 269 Serie Generale del 19 novembre 2018), documento che contiene anche l'aggiornamento degli indicatori di anomalia di seguito riportate. Si ricorda che la U.I.F. è stata istituita presso la Banca d'Italia con funzioni di contrasto al riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2007 già richiamato.

Riconoscendo fattivamente l'importanza delle disposizioni sopra richiamate e della finalità cui esse tendono, l'Università degli Studi di Ferrara, con decreto della Direzione Generale, rep. n. 2043/2023, prot. n. 287188 del 21 dicembre 2023, ha nominato il proprio “Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette” quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla Unità di Informazione Finanziaria, unitamente alla previsione di una struttura di supporto, a tutt'oggi in fase di costituzione, che possa efficacemente coadiuvarlo nelle attività. Non essendoci inoltre coincidenza soggettiva tra il “Gestore” individuato ed il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, è stato previsto un adeguato meccanismo di coordinamento tra i medesimi, attraverso la costituzione del “Gruppo di lavoro trasversale in materia di antiriciclaggio”.

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 ha messo in atto una strategia di contrasto alle frodi.

Il primo atto che ha posto essere è stata la definizione di una reciproca collaborazione con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza, 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, attraverso la stipula del Protocollo d'intesa per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato implementato 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

Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni)

Obblighi di pubblicazione - Flusso delle informazioni

La sezione "*Amministrazione Trasparente*", presente nel sito web istituzionale di Ateneo, contiene i documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione ai sensi Decreto Legislativo n. 33/2013 e e ss.mm.ii. L'architettura di ciascuna sezione e sottosezione è in linea con quanto previsto dal citato decreto e dalle linee guida dell'Autorità Nazionale 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. Decorso i termini di pubblicazione, si provvede ad oscurare i dati con opportuni accorgimenti tecnici, rimanendo gli stessi comunque accessibili previa istanza di accesso generalizzato.

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).

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.

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:

- 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;
- misure interne quali studi di fattibilità sull'aumento delle pubblicazioni in forma automatizzata;
- una raccolta di regole tecniche di pubblicazione dei dati sulle pagine di Amministrazione Trasparente.

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza avviene 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, tenendo conto del provvedimento del Garante n. 243 del 15 maggio 2014.

Monitoraggio dati pubblicati

Il RPCT, con il supporto dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, monitora e vigila costantemente sull'attuazione degli obblighi di trasparenza cui gli uffici sono tenuti, avvalendosi dell'allegato "Obblighi di pubblicazione". In particolare, effettua un monitoraggio semestrale e annuale (indicativamente al 30 marzo e al 30 settembre) che consente allo stesso di verificare, con cadenza periodica, la piena attuazione degli obblighi di trasparenza e di segnalare all'organo di indirizzo politico e al Nucleo di Valutazione ogni eventuale significativo scostamento. Il monitoraggio è altresì propedeutico all'attestazione, da parte dell'OIV, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, prevista dall'art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Per monitoraggio dei dati pubblicati si intende la rilevazione, tramite report, dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza. Lo stesso avviene mediante attestazione, da parte dei dirigenti o responsabili apicali cui è in capo l'assolvimento degli obblighi - con il supporto dei rispettivi uffici - sullo stato di pubblicazione dei dati, sulla loro completezza, sull'aggiornamento degli stessi e sul formato richiesto dalla normativa vigente.

L'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza fornisce alle strutture di Ateneo tutte 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 2024 la metodologia utilizzata per il monitoraggio interno è stata allineata alle modalità di verifica adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione ai fini dell'attestazione degli obblighi di pubblicità da parte degli OIV. Con particolare riferimento al monitoraggio sul secondo semestre, è stata pertanto introdotta nelle schede di monitoraggio l'attestazione rispetto alle seguenti voci:

PUBBLICAZIONE	COMPLETEZZA DEL CONTENUTO	COMPLETEZZA RISPETTO AGLI UFFICI	AGGIORNAMENTO	APERTURA FORMATO
---------------	---------------------------	----------------------------------	---------------	------------------

Allo scopo di agevolare la comprensione delle modifiche apportate, la Responsabile della Ripartizione Compliance, cui afferisce l'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, ha somministrato a tutti i Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa, un corso di formazione obbligatorio, predisposto nei tempi e con modalità tali da facilitare lo svolgimento del monitoraggio relativamente al secondo semestre.

Di pari passo con l'attività di monitoraggio di cui sopra il RPCT, avvalendosi dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, si riserva di effettuare controlli a campione o attività di audit sull'adempimento degli obblighi di pubblicazioni attestati dagli uffici.

Ai fini delle verifiche funzionali all'attestazione dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, in conformità con il sistema di responsabilità, ruoli e competenze definito nell'ambito del processo di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, i responsabili delle strutture interessate sono tenuti a sottoscrivere e a far pervenire al RPCT una dichiarazione attestante il corretto adempimento di quanto prescritto dalla normativa, alla data di verifica fissata annualmente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano, si prevedono, in continuità con gli anni passati, momenti di formazione in materia di trasparenza e relativo monitoraggio.

Rilevazione accesso dati da parte dell'utenza

La sezione "Amministrazione Trasparente" dispone 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.

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

Le amministrazioni possono disporre la pubblicazione nel proprio sito istituzionale di dati, informazioni e documenti per i quali non sussiste uno specifico obbligo di trasparenza, ciò in linea con la concezione di trasparenza quale "accessibilità totale", di cui all'art. 1, c. 1, del d.lgs. n. 33/2013.

L'Ateneo, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, individua, pertanto, i c.d. "dati ulteriori", riportati in maniera dettagliata nell'allegato relativo agli obblighi di pubblicazione. I dati di cui si ritiene necessaria una diffusione ampia e completa sono pubblicati a cura delle singole strutture dell'Ateneo in coordinamento con il RPCT. Restano fermi i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, nonché la necessità di rispettare la normativa sulla tutela dei dati personali.

Accesso civico e Registro degli accessi

L'accesso civico (semplice o generalizzato) consente a chiunque di accedere a dati, documenti e informazioni delle pubbliche amministrazioni senza necessità di dimostrare un interesse qualificato (art. 5, [D.lgs. 33/2013](#)), salvo le specifiche eccezioni espressamente previste dalla legge. L'Ateneo ha emanato uno specifico Regolamento che detta le modalità operative per l'esercizio del diritto di accesso civico, distinguendolo dal diritto di accesso documentale (di cui al Capo V della Legge 241/1990), che esula dagli ambiti della trasparenza, trattandosi di un diritto esercitabile solo dai titolari di un interesse qualificato e che consente loro di accedere a tutti quei documenti amministrativi la cui conoscenza sia necessaria per la tutela di una (propria) situazione giuridicamente rilevante. Al fine di facilitare l'esercizio del diritto di accesso, l'Ateneo nel corso del 2023 ha aggiornato 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 informazioni relative alle richieste di accesso pervenute all'amministrazione, previo oscura-

mento 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 ed è rinvenibile al seguente link: <https://www2.Unife.it/at/altri-contenuti/accesso-civico/registro-di-accesso>

Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza costituiscono un importante momento di confronto attraverso il quale il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza condivide sia con la comunità universitaria che con gli stakeholder esterni le novità in materia di anticorruzione e trasparenza ovvero lo stato di attuazione del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo; il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha altresì la possibilità di aprire una finestra di confronto sulle attività e sulle misure poste in essere al fine di garantire la più ampia trasparenza.

Esse rappresentano anche un momento di formazione e ascolto da cui trarre spunti utili sia su quelle informazioni di concreto interesse per la collettività sia anche per migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale dell'attività dell'amministrazione.

La Giornata della Trasparenza 2023, riprogrammata per ragioni organizzative, unitamente alla Giornata della Trasparenza per il 2024, si sono svolte in data 19 dicembre 2024 con un evento dal titolo "Codice Etico e Codice di comportamento nella PA e ad Unife". Il tema ha riguardato la presentazione della bozza per la consultazione del codice unico che riscrive e armonizza le disposizioni del codice etico e del codice di comportamento vigenti in un unico atto, la cui adozione è prevista per i primi mesi del 2025.

PARTE FUNZIONALE

Nella presente SottoSezione, vengono rappresentate le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza direttamente funzionali a proteggere ognuno dei 20 obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico come pianificati nella relativa SottoSezione.

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.

Le 20 misure anticorruzione, funzionali a proteggere i 20 Obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.3a ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – MISURE ANTICORRUZIONE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Per ciascuna delle 20 misure funzionali sono state identificate una o più misure azioni per un totale di 77 misure operative di prevenzione della corruzione, specificate nella tabella sopra menzionata.

Ciascuna misura operativa costituirà oggetto di monitoraggio semestrale e annuale.

Tabella 29 - Sintesi misure anticorruzione funzionali alla protezione del VP

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
VP1. DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI	1.1. DIDATTICA	Evitare situazioni di cattiva condotta del personale docente e 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
	1.2. SERVIZI AGLI STUDENTI	Potenziamento dei sistemi di controllo interno
	1.3. MASTER	Digitalizzazione dei flussi della filiera formativa
	1.4. DOTTORATO	Digitalizzazione dei flussi della filiera formativa
	1.5. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Favorire il confronto con l'utenza al fine di migliorare le strategie di prevenzione della corruzione
	1.6 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	Digitalizzazione dei flussi della filiera formativa
VP2. RICERCA	2.1 RICERCA	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni anche al fine di evitare fenomeni di maladministration nelle attività di ricerca
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni nelle attività di internazionalizzazione della ricerca
VP3. TERZA MISSIONE/ IMPATTO SOCIALE	3.1 TERZA MISSIONE	Evitare e prevenire situazioni di conflitto di interesse.
	3.2 PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni al fine di evitare asimmetrie informative volte a favorire determinati ambiti o soggetti.
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.1 GOVERNANCE	Più trasparenza nella gestione delle risorse disponibili e nella sinergia con il territorio e le istituzioni, nell'ottica della creazione del Valore Pubblico.
	4.2 PERSONALE	Evitare situazioni di cattiva condotta e fenomeni di maladministration
	4.3 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
	4.4 ASSICURAZIONE QUALITÀ	Favorire la circolazione delle informazioni nei processi trasversali di assicurazione della qualità e la loro disciplina omogenea.
	4.5 SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Implementazione dello stato della salute digitale

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.6 DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	Promozione della cultura di genere nelle politiche della trasparenza
	4.7 SANITÀ	Assicurazione di una maggiore sinergia tra le strutture sanitarie in funzione della qualità della sanità
	4.8 EDILIZIA E SICUREZZA	Favorire regolamentazione e semplificazione ai fini della tutela e monitoraggio della salute del patrimonio architettonico
	4.9 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
	4.10 COMUNICAZIONE	Rafforzamento degli strumenti a presidio della qualità della comunicazione

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO





Per la predisposizione della Sezione in oggetto, UNIFE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

La BASE della Piramide corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.4 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento) del PIAO, rispondendo alla domanda "come abilitare il VP?". La creazione e la protezione del VP sono abilitate dalla programmazione di azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diverse tipologie di risorse della PA, che agiscono quindi come driver del VP:

- Salute organizzativa (es. adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto obiettivi di VP della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un approccio verticale di tipo funzionale ad un approccio trasversale per processi);
- Salute organizzativa agile (es. adeguatezza dell'organizzazione rispetto al LA);
- Salute professionale-reclutamento (es. adeguatezza delle competenze professionali esistenti rispetto a quelle funzionali al VP perseguita tramite azioni di reclutamento e/o sviluppo professionale);
- Salute professionale-formazione (es. adeguatezza delle competenze professionali esistenti rispetto a quelle funzionali al VP perseguita tramite azioni di formazione e/o aggiornamento).

Figura 34 - Le dimensioni della salute organizzativa e professionale quali condizioni abilitanti del Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)

COME SI ABILITA IL VALORE PUBBLICO? IL PRESUPPOSTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA

Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico dell'Università di Ferrara **si abilita avendo cura della salute organizzativa e professionale delle risorse** dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti



3.1

SottoSezione Organizzazione





La SottoSezione Valore Pubblico 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 20 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, e le funzioni di gestione. Le prime, che includono anche la programmazione strategica, spettano agli organi centrali di governo e a quelli individuati dallo Statuto e da altre norme. Le funzioni di gestione 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 Terza 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 favorire 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 (Meta-strutture e Segreterie amministrative di Dipartimento);
- c) Strutture di supporto alla ricerca/didattica (Dipartimenti e Centri).

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 Terza Missione nell'ambito della quale sono curati i processi funzionali al supporto alla ricerca, allo sviluppo della Terza 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 nell'Area delle Elevate Professionalità 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 27 Ripartizioni, a loro volta articolate in Uffici e/o Unità, funzionali al presidio di progetti o processi/servizi ad alta specializzazione.

Nel nostro Ateneo sono stati definiti i profili professionali di tutte le posizioni organizzative secondo le indicazioni dell'art. 6-ter comma 1 del D.Lgs. 165/2001. Tuttavia, la definizione di tali profili è un processo in costante aggiornamento tenendo conto della continua evoluzione del fabbisogno professionale e delle competenze richieste per far fronte al mutevole contesto interno ed esterno.

Nell'Ateneo sono presenti 13 Dipartimenti i cui servizi amministrativi si articolano in 3 Meta-strutture cui afferiscono 13 Segreterie amministrative di Dipartimento.

Tabella 30 - Organizzazione Servizi amministrativi dipartimentali

DIPARTIMENTO	META-STRUTTURA
Dipartimento di Medicina traslazionale e per la Romagna	Medico-chimica
Dipartimento di Neuroscienze e riabilitazione	
Dipartimento di Scienze mediche	
Dipartimento di Scienze chimiche, farmaceutiche ed agrarie	
Dipartimento di Scienze dell'ambiente e della prevenzione	
Dipartimento di Matematica e Informatica	Biologico-Scientifico tecnologica
Dipartimento di Scienze della vita e Biotecnologie	
Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra	
Dipartimento di Ingegneria	
Dipartimento di Giurisprudenza	Economia-Giurisprudenza-Studi Umanistici-Architettura
Dipartimento di Economia e Management	
Dipartimento di Studi Umanistici	
Dipartimento di Architettura	

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 compete la corretta gestione delle risorse messe a disposizione del Dipartimento di riferimento e il presidio delle attività ad essa assegnate.

Le Meta-strutture rappresentano il modello organizzativo progressivamente adottato dall'Ateneo per promuovere la condivisione delle procedure amministrative-contabili tra Dipartimenti con caratteristiche affini.

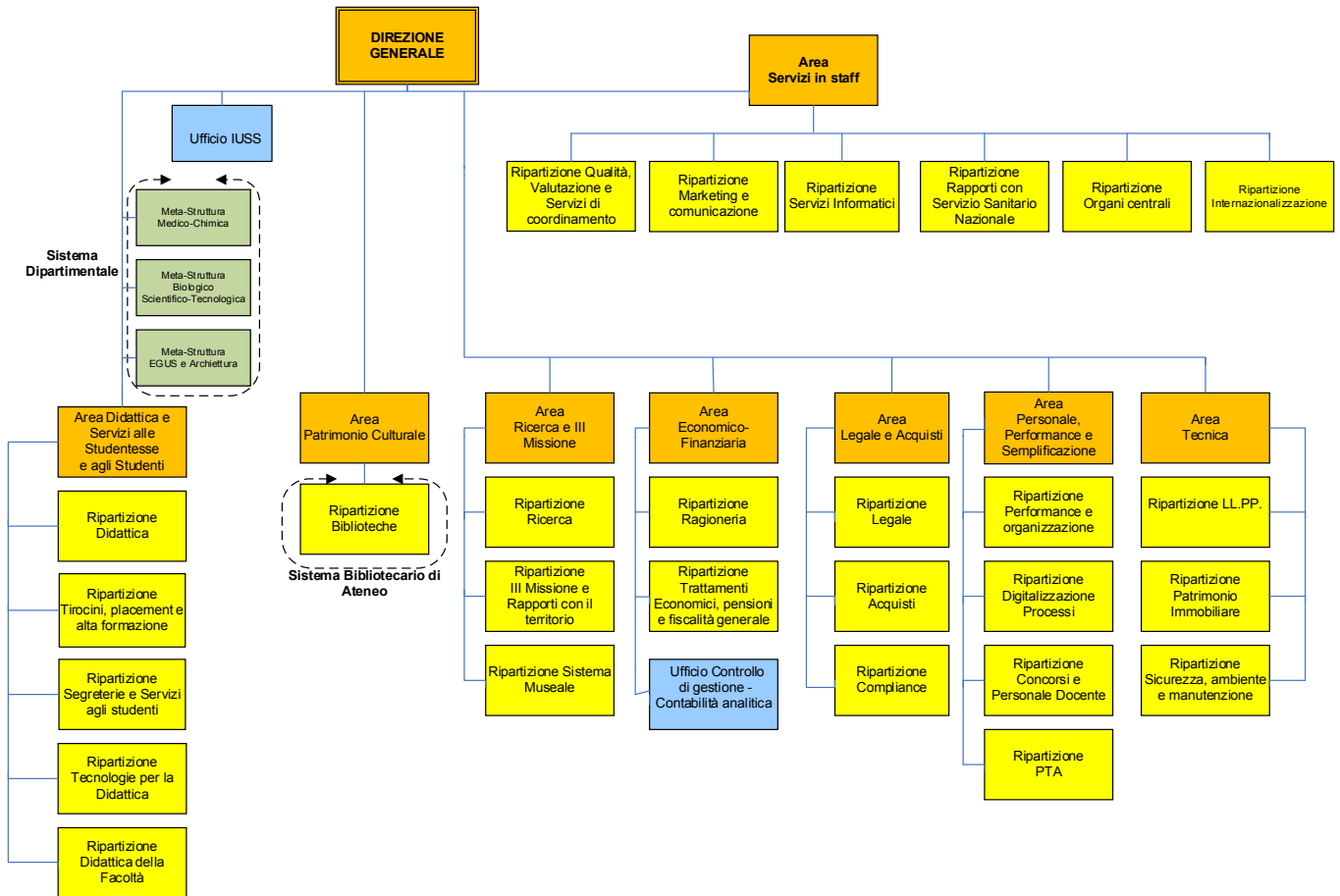
- Il modello più avanzato è realizzato nell'ambito della Meta Struttura Medico-chimica che opera sulla base di "team di processo", in questo modello il Personale afferente al team, logisticamente ubicato in un'unica sede, eroga tutti i servizi (ad esempio, gli acquisti, le missioni, ecc.) in modo trasversale a tutti i Dipartimenti compresi nella Meta-Struttura;
- Il modello base (Meta Struttura Egus e Architettura) si caratterizza per una distribuzione logistica dei Dipartimenti in diverse zone della città, con la conseguente possibilità di trasversalizzazione di un numero limitato di processi/servizi (es. la mobilità interna del Personale). Gli altri servizi continuano ad essere erogati in loco, presso i Dipartimenti di afferenza;
- Il modello "intermedio" (MS Biologico-Scientifico-Tecnologica) presenta una configurazione intermedia tra le due precedenti: in questo caso una gran parte dei processi sono gestiti trasversalmente (ad esempio le missioni, i pagamenti, gli incassi e gli acquisti) mentre altre attività come la contabilità e la gestione della didattica rimangono in capo alle singole segreterie dipartimentali;



Nell'ambito dell'organizzazione sono presenti strutture di supporto alla ricerca/didattica cui può afferire Personale Tecnico-Amministrativo con profilo professionale tecnico: i Dipartimenti e i Centri di ricerca.

L'ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio al 31 dicembre 2024 è pari a 44,5 unità di Personale per l'Amministrazione centrale che comprende le Aree dirigenziali e le Meta-Strutture e a 9 unità di Personale Tecnico per i Dipartimenti.

Figura 35 - Organigramma I livelli al 31/12/2024





PARTE FUNZIONALE

In considerazione della necessità di equilibrare l'utilizzo delle risorse umane disponibili in Ateneo tra le diverse unità organizzative e tenuto conto dei vincoli economico-finanziari previsti dalla normativa vigente, ad ottobre 2024 è stato avviato l'iter per l'affidamento ad una ditta esterna del servizio di consulenza specialistica di supporto alla Digital Transformation per l'affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo, nell'ambito del quale verrà sviluppato anche il disegno del dimensionamento ottimale del Personale sulle strutture organizzative e a presidio dei relativi processi e della mappa delle competenze attese, con dettaglio specifico per i processi digitali.

In attesa dell'esito di tale progetto le **azioni di sviluppo organizzativo**, funzionali ad abilitare i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, indicate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 3.1 ORGANIZZAZIONE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio, indicano quelle iniziative che, a prescindere dal lavoro di analisi sopra citato, l'Ateneo ritiene di dover avviare.

Tabella 31 - Sintesi azioni di sviluppo organizzativo funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO TRIENNIO 2025-2027
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Revisione del servizio di supporto all' internazionalizzazione dell'Ateneo Revisione del sistema di supporto alla gestione dei percorsi finalizzati agli insegnanti (TFA e 30/36/60 CFU) Analisi revisione servizi di supporto al dottorato
VP2. RICERCA	Rafforzamento della Ripartizione Ricerca
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	Riorganizzazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	Proseguimento dell'attività di riassetto dei servizi informatici Revisione organizzazione Ripartizione Marketing e Comunicazione Avvio revisione servizi di sicurezza e manutenzione



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 20 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

Per “lavoro agile” (o smart working) si intende una delle possibili modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato previsto dalla legge n. 81 del 2017, caratterizzata da:

- Flessibilità spaziale: la prestazione lavorativa avviene in parte al di fuori dei locali dell’Ateneo e in parte all’interno della sede di lavoro, senza che sia necessario individuare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori della sede abituale (purché in ciascuna sede scelta dal dipendente siano rispettate le prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro, l’operatività e la conformità della dotazione informatica e l’assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattate),
- Flessibilità dell’orario: l’orario lavorativo viene organizzato in modo flessibile e autonomo, entro i soli limiti di durata massima dell’orario giornaliero e settimanale (previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale) e di copertura della fascia di contattabilità.

I riferimenti normativi relativi al 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 descritti nella tabella che segue:

Tabella 32 - Riferimenti normativi lavoro agile

- 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 30 novembre 2021
- ▷ Direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione

Le finalità che l’Università degli Studi di Ferrara persegue tramite il lavoro a distanza sono:

- a) conseguire, attraverso l’innovazione organizzativa e la modernizzazione dei processi, il miglioramento dei servizi;
- b) introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata all’incremento della produttività;
- c) razionalizzare e adeguare l’organizzazione del lavoro alle più recenti tecnologie e alle nuove reti di comunicazione pubblica introdotte, realizzando economie di gestione;
- d) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, quindi, conseguire un maggiore benessere del personale dipendente;
- e) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell’ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

I fattori abilitanti per il raggiungimento delle finalità sopra descritte, individuati dall’Università degli Studi di Ferrara, sono:

- Dotazioni tecnologiche
- Risorse economiche per formazione e investimenti in strumenti
- Organizzazione per processi
- Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro

Nel 2024 sono state 313 le persone che hanno usufruito dello smart working²⁹.

Da febbraio 2024 è entrato in vigore il nuovo Regolamento sullo svolgimento del lavoro a distanza che disciplina in maniera omogenea e integrata le disposizioni in materia di lavoro da remoto (lavoro agile o smart working e telelavoro domiciliare) all’interno di Unife. Le principali novità introdotte sullo smart working dal nuovo Regolamento sono: il raddoppio delle giornate settimanali che possono essere svolte in modalità agile e, a determinate condizioni,

²⁹) Dato al 15 dicembre 2024

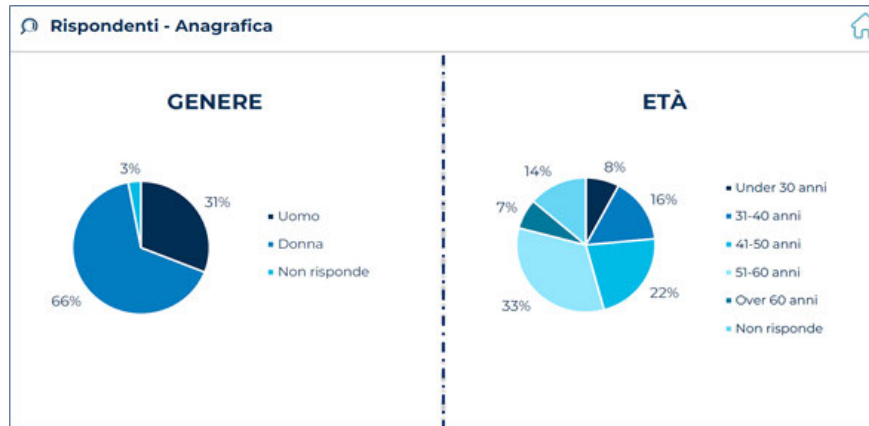


la possibilità di accorpate in un'unica soluzione, per una sola volta nel corso di ogni singolo quadrimestre, fino a 5 giorni di lavoro da remoto.

L'Università degli Studi di Ferrara partecipa al "Tavolo di lavoro Smart Working nella PA", promosso da Osservatori.net Digital Innovation della School of management del Politecnico di Milano.

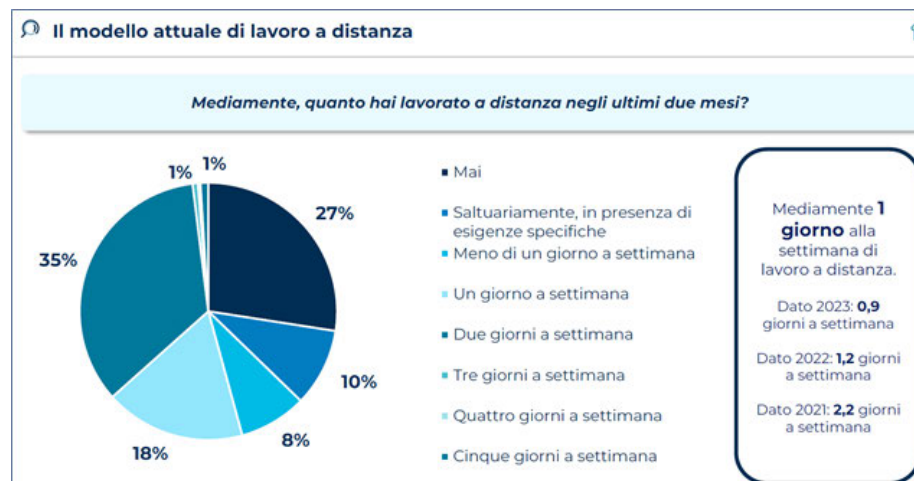
Su richiesta del Consiglio del PTA, tramite il suddetto Tavolo, dal 18 novembre al 2 dicembre 2024, è stata avviata un'indagine sull'impatto dello smart working nell'ateneo, somministrando a tutto il Personale Tecnico-Amministrativo un apposito questionario, i cui contenuti sono stati condivisi con le altre pubbliche amministrazioni partecipanti al gruppo di lavoro. Hanno risposto al questionario 306 unità di personale.

Figura 36 - Anagrafica rispondenti



Dall'analisi dei primi risultati emerge che il personale di Unife lavora a distanza mediamente un giorno a settimana.

Figura 37 - N. giorni di lavoro a distanza medi a settimana



L'attuale utilizzo del lavoro agile da parte del personale di Unife permette una riduzione delle emissioni di Co2 di 45 tonnellate all'anno, generando un impatto ambientale positivo.

Figura 38 - Impatto ambientale attuale modello di smart working



Ulteriori analisi sull'indagine verranno approfondite nella Relazione Integrata 2024.

Unife partecipa inoltre al progetto VeLA promosso dall'Emilia-Romagna, orientato alla diffusione di modalità di Lavoro Agile attraverso il confronto tra esperienze esistenti e tra diverse amministrazioni pubbliche della Regione.

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 vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute organizzativa, con particolare riferimento alle **azioni di organizzazione del lavoro agile** funzionali ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

Tabella 33 - Fattori abilitanti il lavoro agile

FATTORI ABILITANTI IL LAVORO AGILE	FORMULA INDICATORE
Risorse economiche per formazione e investimenti in strumentazione	risorse economiche stanziare all'acquisto di PC portatili aziendali e modem per collegamento in rete
Organizzazione per processi	% processi mappati/totale processi
Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro	formazione per il PTA nelle seguenti tematiche: servizi digitali, soft skills, project management, cybersecurity

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.

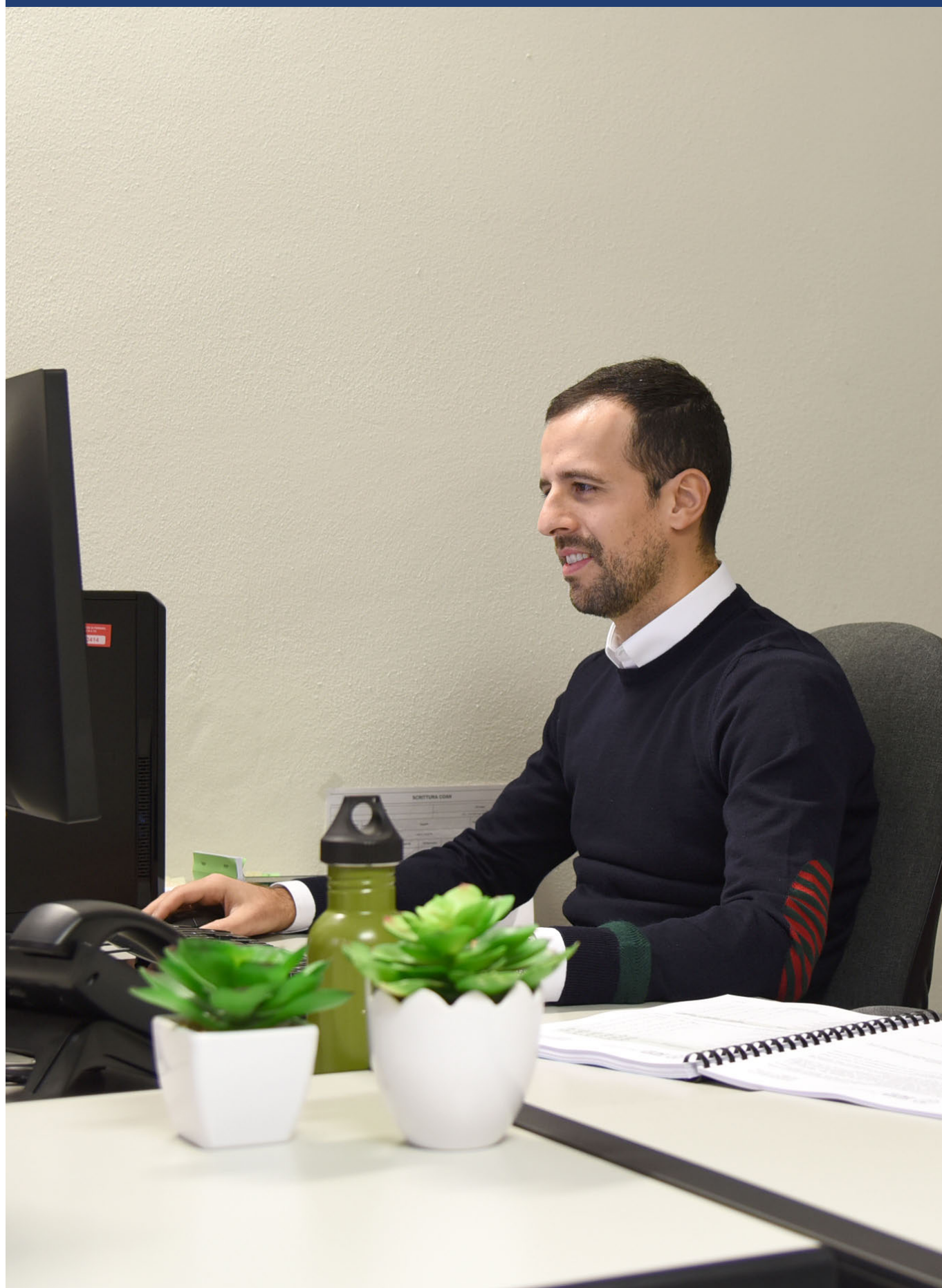
Le 2 azioni di organizzazione del lavoro agile previste per il triennio 2025-2027, funzionali ad abilitare i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 3.2 LAVORO AGILE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Tabella 34 - Sintesi azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE TRIENNIO 2025-2027
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	Miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata Riduzione emissioni di CO2

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 20 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.

La legge di bilancio 2025 prevede per il 2025 un riconoscimento massimo del 75% del turn-over in termini di punti organico residuati dalle cessazioni 2024.

Al 31 dicembre 2024 la dotazione organica del Personale Tecnico-Amministrativo 4 risultava così suddivisa per area contrattuale, tenuto conto anche del personale in aspettativa:

Tabella 35 - Consistenza organico al 31/12/2024

In servizio al 31/12/2024	
DIRIGENTI	6
EP	26
FUNZIONARI	195
COLLABORATORI	328
OPERATORI	28
totale	583*

* Cui devono aggiungersi 17 unità di personale con tipologie contrattuali diverse dal contratto (dirigenti a contratto, CEL, personale a tempo determinato e in comando) per un totale di 600 unità di personale.

L'analisi delle cessazioni previste nel triennio, non può prescindere da quanto previsto dalla legge finanziaria 2025 che ha abrogato l'art. 72 c. 11 del DL 112/2008, che consente alle PA di risolvere il rapporto di lavoro del Personale Tecnico-Amministrativo al conseguimento dei requisiti per la percezione della pensione anticipata.

Le cessazioni note al 31 dicembre 2024 con riferimento al Personale Tecnico-Amministrativo con contratto a tempo indeterminato sono riportate in tabella risultano pertanto:





Tabella 36 - Cessazioni previste nel triennio

Livello contrattuale/ipotesi motivo risoluzione contrattuale	2025	2026	2027	Totale complessivo
B - OPERATORE	2	2	1	5
ANZ. CONTR.			1	1
VECCHIAIA	2	2		4
C - COLLABORATORE	3	5	12	20
ANZ. CONTR.	2	4	8	14
VECCHIAIA	1	1	4	6
D - FUNZIONARIO	4	6	10	20
ANZ. CONTR.	2	6	6	14
DIMISIONI	1			1
VECCHIAIA	1		4	5
EP - ELEVATA PROFESSIONALITÀ	2	3	3	8
ANZ. CONTR.	1	2		3
VECCHIAIA	1	1	3	5
Totale potenziale	11	16	26	53
Totale prudenziale	6	4	11	21

Al fine di individuare il fabbisogno di Personale Tecnico-Amministrativo relativo al triennio 2025-2027, in modo integrato con riferimento sia alle esigenze qualitative che quantitative il Direttore Generale ha incontrato, nel mese di ottobre, i referenti apicali delle strutture amministrative (Dirigenti, Responsabili di Ripartizione, Responsabili di Meta-strutture) e delle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca (Direttori di Dipartimento e di Centro). Gli incontri rappresentano un'occasione di confronto tra la direzione e i responsabili delle strutture che nell'esporre il fabbisogno di personale hanno l'opportunità di sottoporre all'attenzione del vertice amministrativo: esigenze organizzative e formative oltre a progetti di sviluppo dell'attività e dei servizi curati.

Le richieste sono state, successivamente, oggetto di un approfondito vaglio da parte della governance poiché la soddisfazione del fabbisogno di personale rappresentato, non può prescindere dall'analisi del contesto di riferimento e da quella del dimensionamento delle strutture dell'Ateneo.

In particolare per il 2025 la governance deve considerare le principali novità legislative previste dalla legge finanziaria (turn-over al 75% delle cessazioni e di modifica della normativa relativa ai pensionamenti).

Le esigenze di personale sono pertanto programmate anche rispondendo ai seguenti criteri decretati dal Direttore Generale e condivisi con la governance:

- funzionalità al perseguimento delle Missioni di Mandato e degli Obiettivi Strategici;
- sostenibilità economico-finanziaria;
- necessità di introduzione di nuovi profili di competenza e/o di interesse trasversale;
- copertura del turn-over, laddove permanga l'interesse per il profilo professionale cessato;
- potenziamento dell'organico, tramite personale a tempo determinato, per fronteggiare le esigenze legate alle progettualità e, laddove presenti, ai rispettivi finanziamenti (es. PNRR, finanziamenti ministeriali, regionali e altri bandi competitivi);
- utilizzo dei risultati derivanti dal servizio di consulenza specialistica di supporto alla Digital Transformation per l'affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo, nell'ambito del quale verrà sviluppato anche il disegno del dimensionamento ottimale del personale sulle strutture organizzative e a presidio dei relativi processi e della mappa delle competenze attese, con dettaglio specifico per i processi digitali.

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. A partire dal 2024, a seguito della modifica dell'art. 35 comma 5 ter del D.Lgs. 165/01, l'Ateneo per rispettare i criteri di economicità, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa attiverà procedure concorsuali per profili caratterizzati dal possesso di competenze generiche amministrativo-contabili. In tal caso, non essendo il reclutamento focalizzato su un preciso profilo professionale, le competenze specialistiche, eventualmente non possedute al momento dell'assunzione, saranno oggetto di apposita formazione. Un maggior dettaglio sarà riservato con riferimento



al reclutamento di profili di natura tecnica, informatica e bibliotecaria.

Il piano di fabbisogno dettagliato nel presente documento potrebbe non comprendere tutte le operazioni sia di reclutamento che di riorganizzazione che dovranno essere realizzate nel triennio in considerazione di possibili fabbisogni di personale non noti e/o di variazioni normative nonché di criticità di contesto.

Nel corso del 2025 saranno effettuate diverse assunzioni con contratto a tempo determinato per lo sviluppo di progetti (finanziati e non) che richiedono personale con competenze connesse al progetto e/o per esigenze temporanee di lavoro.

Il prospetto che segue non include le procedure di crescita del personale previste con bandi di selezione riservati al personale in servizio (4 progressioni economiche verticali ordinarie e quelle in deroga ai sensi dell'art. 92 del CCNL 2019-2021).

PARTE FUNZIONALE

Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute professionale, con particolare riferimento ai fabbisogni di personale funzionale ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

Il fabbisogno di personale nel triennio 2025-2027, funzionale ad abilitare i 4 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 37 - Sintesi fabbisogno triennale di personale funzionale ad abilitare gli obiettivi di VP

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	DIRIGENTI	EP	FUNZIONARI	COLLABORATORI	OPERATORI	CEL
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	1		2	3		3
VP2. RICERCA			18			
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE			1			
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA		5	7	3		

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.

3.4

SottoSezione Formazione del Personale





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 4 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

PARTE GENERALE

La formazione è uno strumento fondamentale per promuovere e proteggere la salute organizzativa dell'Ateneo, funzionale alla creazione di benessere economico, sociale e ambientale dei destinatari delle politiche.

In tal senso l'Università degli Studi di Ferrara vede la formazione come uno strumento per accrescere la professionalità del proprio Personale, per sviluppare competenze tecniche e trasversali, per supportare la transizione digitale nonché per contribuire al miglioramento dei servizi e del proprio benessere organizzativo.

Il ciclo della formazione in Unife prevede le seguenti fasi:

- l'analisi del fabbisogno di competenze a livello organizzativo,
- la rilevazione dei fabbisogni formativi individuali,
- la programmazione di obiettivi formativi che siano da un lato in linea con i predetti fabbisogni e dall'altro che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo,
- l'erogazione della formazione programmata,
- il monitoraggio per permettere eventuali azioni correttive e per rimodulare interventi formativi sulla base di esigenze non previste,
- la valutazione della formazione per verificare i risultati conseguiti, gli scostamenti rispetto al piano iniziale,
- la predisposizione del 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 del cambiamento finalizzato alla creazione di Valore Pubblico.

Figura 39 – Ciclo formazione Unife





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 e a distanza (lezioni in diretta e registrate),
- la possibilità di iscriversi, grazie ad un accordo sindacale, 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,
- la possibilità di iscriversi, in qualità di soprannumerari, a Master di I° e II° livello dell'Università degli Studi di Ferrara sostenendo i soli costi delle voci fisse non rimborsabili

Le norme che fanno da riferimento alla programmazione ed erogazione della formazione al Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Ferrara sono:

Tabella 38 - Riferimenti normativi formazione

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
Il DM Zangrillo "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni"
Direttiva Zangrillo "Pianificazione delle formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
Direttiva Zangrillo "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" 28/11/2023

Gli interventi formativi programmati saranno suscettibili di eventuali rimodulazioni, qualora si rendessero necessarie all'interno del PIAO, sia nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati sia in coerenza quanto emerge dai sistemi di monitoraggio.

PARTE FUNZIONALE

La pianificazione degli obiettivi formativi 2025, in funzione dei 4 Obiettivi di Valore Pubblico Unife, ha origine da diverse fonti:

- percorso di **ascolto** dei Responsabili per la raccolta dei fabbisogni formativi organizzativi e individuali. Nel corso dei mesi di ottobre-novembre 2024 il Direttore Generale e la Dirigente dell'Area Personale, performance e semplificazione hanno incontrato tutti i Responsabili delle strutture amministrative (Dirigenti, Responsabili di Ripartizione, Coordinatori di Meta-struttura e, in alcuni casi Responsabili di Ufficio) e i Direttori di Dipartimento e di Centro per raccogliere in maniera integrata, in linea con le esigenze organizzative, sia i fabbisogni quantitativi che qualitativi di Personale.

Tale percorso è coerente con la Direttiva sulla Pianificazione della formazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione Zangrillo, la cui attuazione dei principi e indicazioni è affidata ai Dirigenti Responsabili della gestione delle risorse umane che devono operare in sinergia con gli altri ruoli organizzativi per promuovere lo sviluppo e la crescita del Personale.

Il processo di raccolta è stato digitalizzato nel 2023: è stato pertanto gestito tramite apposita applicazione informatica che rileva gli esiti dei suddetti momenti di ascolto e che si conclude con la formalizzazione del citato fabbisogno nelle apposite sezioni del PIAO.

- **Incontri collettivi** - Ai sopra citati colloqui individuali, si sono affiancati due momenti di ascolto collettivo: sono stati organizzati, infatti, due incontri tenutisi il 28 ed il 30 ottobre 2024, che hanno coinvolto tutto il Personale Tecnico-Amministrativo afferente alla Sede centrale e alle strutture decentrate. Tali incontri sono stati un'occasione di scambio con tutto il Personale che ha espresso le proprie opinioni segnalando i diversi possibili ambiti di miglioramento: dagli interventi effettuati dal PTA è emersa la necessità di rafforzare il processo di valorizzazione e formazione rivolto anche al Personale Tecnico.
- **Coinvolgimento degli Organi consultivi e di garanzia** (CPTA, CUG e CP) - il Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo, in linea con la Direttiva Zangrillo del 29/12/2023, ha proposto l'organizzazione di una serie di incontri indirizzati alla Dirigenza e ai Responsabili al fine di garantire una maggiore sensibilizzazione rispetto agli strumenti di flessibilità lavorativa con particolare riferimento ai seguenti ambiti: smart leadership, gestione del team da remoto, coniugazione presenza fisica e a distanza, considerazione del lavoro a distanza come opportunità e non mera necessità.

Tra le altre proposte avanzate dal Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo vi sono l'organizzazione di un ciclo di corsi di formazione focalizzati sull'incentivare e favorire il cambiamento culturale connesso all'innovazione tecnologica (compresa anche l'intelligenza artificiale) e un ciclo di incontri a carattere di formazione interna che metta periodicamente in comunicazione uffici e strutture per fortificare un comune senso di appartenenza e favorire la nascita di sinergie.

- **Coinvolgimento degli utenti dei servizi (Docenti, Dottorandi, Assegnisti e Studenti)**: al fine di promuovere la crescita delle competenze nella prospettiva del miglioramento dei servizi, sono stati analizzati gli esiti dell'indagine di Customer Satisfaction del Progetto Good Practice condotta nel 2023, dai quali è emerso che Unife presenta dei possibili margini di miglioramento nelle seguenti aree: servizi bibliotecari, servizi di comunicazione, infrastrutture, supporto alla didattica, laboratori di ricerca, gestione dei progetti di ricerca, processo di valutazione del Personale.

Per migliorare i servizi offerti dall'Ateneo nelle categorie citate, saranno attivate nel corso 2025 apposite iniziative formative.

Il fabbisogno risponde anche a quanto è emerso dall'indagine di Customer Satisfaction del **Personale Tecnico-Amministrativo** che ha evidenziato una lieve criticità sulla coerenza e ampiezza dell'offerta formativa rispetto al fabbisogno.

- **Analisi delle priorità strategiche**: alcuni corsi di formazione per il 2025 saranno attivati in coerenza e continuità con documenti strategici e programmatici di Ateneo (es. PRO3, Piano Strategico).

Per il 2025 sono emerse le esigenze formative sintetizzate nella tabella in calce. Tali azioni di **formazione del Personale** sono tutte funzionali ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara e sono esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposita tabella di dettaglio.



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

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE TRIENNIO 2025-2027
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	• DIDATTICA INNOVATIVA • INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
VP2. RICERCA	• GESTIONE E RENDICONTAZIONE PROGETTI REGIONALI, NAZIONALI ED EUROPEI
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	• STAKEHOLDER ENGAGEMENT • COMPETENZE BIBLIOTECARIE
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	• CONTABILITÀ • GDPR • PROJECT MANAGEMENT • TEAMBUILDING & MANAGEMENT SKILLS EMPOWERMENT • FORMAZIONE SPECIFICA MANAGER DELLA RICERCA • ELABORAZIONE DATI STATISTICI • FORMAZIONE TECNICA SPECIFICA • SOFT SKILLS (CULTURA DELL'ERRORE, LEADERSHIP, LAVORO DA REMOTO) • ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA • CONTRATTI • COMPETENZE INFORMATICHE • INCLUSIONE • COMUNICAZIONE



4. MONITORAGGIO



L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono anche quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR (FFO, Programmazione Triennale, VQR, Scheda di Monitoraggio Annuale, etc.)

I processi di monitoraggio e di assicurazione della qualità interna sono sviluppati da Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, etc.

I processi di monitoraggio e valutazione esterna fanno riferimento a: Accredитamento Iniziale e Periodico, verifica dei requisiti di docenza, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, Reclutamento, Ranking nazionali e internazionali, Performance, Scheda di Monitoraggio Annuale, Opinioni Studenti, etc.

Laddove i dati e le informazioni relativi ai risultati non provengano da banche dati certificate, è individuato un referente che ne certifichi la fonte.

I risultati del monitoraggio vengono analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

La responsabilità dell'analisi dei risultati del monitoraggio è distribuita a tutti i livelli pertinenti dell'organizzazione universitaria. Ad esempio, l'analisi del monitoraggio delle politiche e strategie è responsabilità degli Organi di Governo con particolare riferimento al Nucleo di Valutazione. La responsabilità del monitoraggio dell'AQ di Ateneo è in carico al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione con riferimento alle rispettive competenze.

Di seguito si forniscono alcune sintetiche descrizioni in merito agli specifici sistemi indipendenti di monitoraggio esistenti in Unife e, a seguire, la definizione del 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 20 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 in forma anonima all'interno della Relazione Integrata.

La rilevazione di customer satisfaction (CS) viene utilizzata come 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", avviene 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 viene effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione.

MONITORAGGIO INTEGRATO

Unife utilizza un sistema di monitoraggio integrato diretto ad alimentare la Relazione Integrata, 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, Unife utilizza un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante della Relazione Integrata, secondo lo schema di seguito rappresentato.

Figura 40 - Monitoraggio integrato Unife



Coordinamento: Ripartizione Performance e Organizzazione
Impaginazione: Ufficio Stampa, Comunicazione Istituzionale e Digitale
Editing: Ufficio Servizi e-learning e multimediali
Credits immagini: Archivio Unife, stock.adobe.com

© Unife 2025



**Università
degli Studi
di Ferrara**



www.unife.it

