



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Piano integrato

2017-2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 150 del 23 giugno 2017
Adottato con Decreto Rettorale n. 297 del 26 giugno 2017



INDICE

1. Presentazione del <i>Piano integrato</i>	pag. 1
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo	pag. 4
2.1 Mandato istituzionale e missione	pag. 4
2.1.1 Missione	pag. 4
2.1.2 Visione	pag. 4
2.2 Analisi del contesto	pag. 5
2.2.1 Analisi del contesto esterno	pag. 6
2.2.2 Analisi del contesto interno	pag. 9
3. Il processo di pianificazione: dalle strategie all'operatività	pag. 18
3.1 L'integrazione con i processi di Qualità	pag. 22
3.2 Un approccio coerente con le <i>Linee guida</i> dell'ANVUR	pag. 24
3.3 Il processo di pianificazione secondo il modello "Albero della <i>performance</i> "	pag. 25
3.3.1 Albero della <i>performance</i>	pag. 27
4. La <i>performance</i> organizzativa dell'Ateneo: ambito di azione del Direttore generale	pag. 29
4.1 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi	pag. 32
4.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione	pag. 32
4.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno	pag. 32
4.1.3 Definizione degli obiettivi strategici	pag. 32
4.1.4 Definizione degli obiettivi operativi	pag. 32
4.1.5 Condivisione con gli organi di governo	pag. 33
4.1.6 Monitoraggio e revisione del sistema	pag. 33
4.1.7 Comunicazione del Piano	pag. 34
4.1.8 La Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 34
4.1.9 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili	pag. 34
4.1.10 Rilevazione del benessere organizzativo	pag. 35
5. Analisi delle aree di rischio	pag. 36
6. Comunicazione e trasparenza	pag. 38
6.1 Le principali azioni in corso	pag. 40
6.2 Raccordo tra la prevenzione della corruzione e la trasparenza e la pianificazione della <i>performance</i> organizzativa e individuale	pag. 40
7. La <i>performance</i> individuale: sistema di misura delle prestazioni e degli incentivi	pag. 41
7.1 Gli obiettivi operativi	pag. 42
7.2 Gli obiettivi individuali del Direttore generale	pag. 42
7.3 Attribuzione degli obiettivi individuali	pag. 43
7.4 Sistema di valutazione e incentivazione del personale	pag. 45
7.5 Valutazione della <i>performance</i> individuale del Direttore generale	pag. 48
7.6 Valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo	pag. 48
7.7 Valorizzazione del merito	pag. 51



7.8	Il processo valutativo: fasi, tempi, modalità di svolgimento	pag. 51
7.9	Modalità di svolgimento della valutazione	pag. 44
7.10	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 56
7.11	La trasparenza del Sistema e della sua applicazione	pag. 57
7.12	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 57

Allegati

- All. 1 - Indicatori e *target* associati agli obiettivi strategici contenuti nel *Piano strategico 2016-2018*
- All. 2 - Schede di assegnazione obiettivi individuali al personale dirigente, delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità
- All. 3 - Facsimili delle schede di valutazione del personale Dirigente e delle categorie EP, D, C e B
- All. 4 - *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019*



1. INTRODUZIONE

L'art. 10, comma 1, lett. a) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii. intervenute con il D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105 prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente il Piano della *performance*, strumento del ciclo di gestione della *performance* e documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale), all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni degli *stakeholders* interni ed esterni.

In coerenza con le risorse disponibili, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, il presente Piano fissa il percorso cui sarà improntata l'azione amministrativa dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, esplicitando gli obiettivi specifici, gli indicatori ed i *target* che l'Ateneo intende perseguire.

Il *Piano della performance* recepisce le linee direttrici e i principali orientamenti programmatici adottati dall'organo di indirizzo politico-amministrativo con il *Piano strategico 2016-2018*, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo e che rappresenta il quadro strategico entro cui definire il concreto agire della struttura amministrativa, attraverso l'individuazione delle priorità di lungo periodo.

È innegabile l'importanza che la stesura del Piano riveste, per le implicazioni e le ricadute che certamente ha sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sulla programmazione delle attività, sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale.

Sulla base delle priorità individuate nel *Piano strategico* ed in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, nonché della programmazione in tema di trasparenza ed integrità, il *Piano della performance* individua gli indirizzi di medio periodo per l'azione amministrativa e definisce annualmente gli obiettivi strategici ed operativi, con i relativi indicatori e *target*, la cui attuazione diviene primaria per le strutture organizzative dell'Ateneo, assolvendo in tal modo al fondamentale compito di promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

La *Relazione sulla performance*, di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii., con la quale si determinerà, mediante l'utilizzo di parametri oggettivi, il grado di raggiungimento di ciascuna azione intrapresa, assolverà al duplice obiettivo di fornire un *feedback* alla *governance* (chiudendo il ciclo della *performance*) e di garantire il pieno esplicarsi del principio di trasparenza.

Le disposizioni contenute nel d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. in materia di ciclo della *performance* e nella legge n. 240/2010 portano ad un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia, di tutte le attività ed adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione.

Altri provvedimenti normativi (L. n. 190/2012 e d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.) esortano altresì le amministrazioni ad armonizzare la programmazione di *performance*, trasparenza e anticorruzione.¹

¹ Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", i poteri di indirizzo già attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009 sono stati trasferiti al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, soprattutto relativamente alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli



Con l'approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" (c.d. "decreto del fare"), convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CIVIT]", si è avuto un importante intervento di semplificazione e razionalizzazione.

Nel mese di luglio 2015 l'ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca - ha emanato le **Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**, che prevedono una gestione unitaria ed integrata delle tematiche di *performance*, anticorruzione e trasparenza, attraverso la redazione di un nuovo Piano denominato *Piano integrato*. Tale pianificazione mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (**performance**), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (**trasparenza**) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (**prevenzione della corruzione**). Inoltre il nuovo *Piano integrato* punta ad una maggiore coerenza con il sistema di **programmazione strategica** (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'Ateneo.

Questa serie di piani di programmazione convivono inoltre con la **Programmazione triennale**, secondo le linee di indirizzo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, che finanzia gli Atenei per la realizzazione di talune linee di azione nell'ottica della verifica finale di quanto realizzato per il consolidamento del finanziamento erogato.

La *performance* tende a diventare, quindi, un **sistema integrato e complesso** in quanto comprensivo di tutti gli *assets* che compongono un Ateneo e che ne fanno un ente unico, dinamico e "funzionale".

E attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo intende contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla formazione, alla ricerca, alla terza missione ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Questa finalità va perseguita salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno e dagli indirizzi strategici contenuti nel *Piano strategico 2016-2018*, nonché dalle aspettative degli *stakeholders*, il *Piano integrato 2017-2019* ha come principali finalità quelle di:

- favorire il miglioramento continuo dell'assetto organizzativo attraverso azioni di ottimizzazione orientate ad accrescere, qualitativamente e quantitativamente, le prestazioni complessive dell'Ateneo;
- potenziare l'efficienza e l'efficacia dei servizi per la ricerca, la didattica e la terza missione, attraverso azioni orientate ad aumentare il livello di servizio reso dall'Ateneo a studenti e personale.

Pur essendo il *Piano integrato* centrato sulle *performance* amministrative, emerge il legame con la ricerca, la formazione e la terza missione perché, a partire dall'esame degli *output* sulle medesime, vengono posizionati gli indirizzi sull'amministrazione. Concentrandosi sul miglioramento della qualità dei processi gestionali, il *Piano integrato* è pertanto da considerarsi, in parte, complementare e trasversale agli obiettivi di ricerca, formazione e terza missione inseriti nel *Piano strategico 2016-2018*, del quale mutua le aree e gli obiettivi integrandovi un'ulteriore area strategica che riguarda i **servizi di**

articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del d.lgs. n. 150/2009, fino ad allora in capo all'Autorità Anticorruzione, che rimane titolare del ruolo di indirizzo e di vigilanza in tema di trasparenza e anticorruzione.



supporto ed un'area **strategica simbolicamente trasversale** che riguarda la **trasparenza e la prevenzione della corruzione**. Il *Piano integrato* non esaurisce il complesso delle attività esercitate dall'Ateneo, in quanto è focalizzato prioritariamente sulle attività direttamente correlate agli obiettivi strategici e operativi, anche se alcuni obiettivi operativi includono necessariamente anche parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

L'Ateneo di Urbino, cogliendo gli intenti ed interpretando la portata dell'intervento legislativo, ha intrapreso un processo di pianificazione che sottende alle scelte gestionali, in modo da trasformare un obbligo normativo in un'occasione di miglioramento organizzativo e far sì che l'elaborazione del *Piano integrato* costituisca, più che mero adempimento formale, una preziosa opportunità di analisi e crescita interna della struttura ed una reale occasione di pianificazione di obiettivi, di strategie e di un sistema di verifiche che dia *feedback* adeguati per la valutazione di eventuali modifiche *in itinere* dei percorsi intrapresi.

Il *Piano integrato 2017-2019* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è stato elaborato in conformità a quanto stabilito dalle disposizioni di legge ed alle indicazioni dell'ANVUR e della Autorità Nazionale Anticorruzione - A.N.A.C.. E' redatto e strutturato seguendo i principi enunciati nelle citate *Linee guida* dell'ANVUR, con le quali sono stati suggeriti i requisiti minimi che esso deve avere, senza con ciò limitare l'autonomia dell'Ateneo, e che forniscono spunti per impostare il lavoro in modo integrato. L'indice del documento è pertanto allineato alle sezioni previste dall'ANVUR, immaginando i capitoli relativi ad anticorruzione e trasparenza come sezioni mobili, autonomamente disponibili per l'A.N.A.C., alle quali si rimanda.

Nella predisposizione del *Piano integrato 2017-2019* si è tenuto conto dei principi generali di immediata intelligibilità, trasparenza, veridicità e verificabilità, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento.

Si è tenuto inoltre conto del *Sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato dall'Ateneo con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015, pubblicato nella sezione "*Amministrazione trasparente*".

Sono opportune alcune considerazioni preliminari per inquadrare l'approccio adottato per costruire il documento ed evidenziarne punti di forza e limiti:

- per quanto riguarda sia le tematiche di *performance*, sia quelle di prevenzione della corruzione e trasparenza, il 2017 sarà ancora con grande probabilità un anno di transizione, in quanto l'Ateneo non ha ancora ricevuto dall'ANVUR un *feedback* sul primo *Piano integrato*, relativo al 2016-2018. L'Ateneo di Urbino considera pertanto il *Piano integrato 2017-19* come un ulteriore passo, perfettibile e suscettibile di revisione, verso una più compiuta integrazione dei contenuti, che si compirà con il *feedback* sul primo Piano e con l'asestamento delle indicazioni provenienti da ANVUR ed A.N.A.C.
- l'indicazione di integrazione tra ciclo della *performance* e prevenzione della corruzione e trasparenza è utile, per l'Ateneo di Urbino, per consolidare un approccio già sperimentato fin dal 2014, da quando cioè una parte degli obiettivi sono legati ad azioni di prevenzione della corruzione o di trasparenza;
- come già accennato, l'approccio adottato è stato quello di costruire un documento integrato che risponda alle linee guida dell'ANVUR, rimandando ad ulteriori documenti allegati i contenuti di dettaglio relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, necessari per ottemperare alle prescrizioni dell'A.N.A.C. Ciò comporta che alcuni dati ed informazioni utili anche per la



performance sono contenuti in quelle sezioni.

In attesa di ulteriori precisazioni da parte dell'ANVUR in merito ai contenuti ed alla struttura del documento la redazione del presente Piano è da ritenersi ancora sperimentale.

2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

Annoverata dal 2012 fra le Università statali, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, “è istituzione pubblica, ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, si organizza e opera secondo lo statuto, espressione fondamentale della sua autonomia” (art. 1, comma 1, dello Statuto), con la partecipazione di tutte le sue componenti: docenti, studenti, tecnici ed amministrativi (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)).

Nello specifico, l'Ateneo si attiene a quanto definito dall'art. 6, comma 4, della legge n. 168/1989, che recita: “Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche; [... esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione”.

2.1 Mandato istituzionale e missione

La missione, la visione ed i valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati nei commi 1 e 2 dell'art. 1 del nuovo Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012 in esecuzione delle disposizioni della 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" e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012 (consultabile al [link https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti](https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti)).

2.1.1 Missione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è un'istituzione pubblica i cui fini primari, come afferma l'art. 1, comma 3, dello Statuto “sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, la formazione di tutto il personale, la preparazione culturale e professionale degli studenti e delle studentesse, la formazione permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica nella società, nonché, nelle forme che le sono proprie, lo sviluppo del territorio”. Anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, l'Ateneo concorre al progresso culturale, sociale ed economico del Paese nel contesto territoriale e nazionale, nella prospettiva dell'unità europea.

2.1.2 Visione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo persegue le sue finalità:

- favorendo ed incentivando la crescita culturale delle persone, valorizzando la professionalità dei docenti e del personale tecnico ed amministrativo, impostando una politica specifica a favore dei giovani, progettando e fornendo i servizi necessari;
- favorendo ed incentivando la crescita culturale e del sapere dei soggetti di riferimento (*stakeholders*) quali gli studenti e gli altri attori del sistema sociale ed economico;
- sviluppando e rafforzando il ruolo e l'apertura internazionale, sia sul piano della formazione, sia sul piano della ricerca;

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



- potenziando il proprio ruolo come attore strategico dello sviluppo del territorio, capace di rispondere alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa della *governance* anche nella prospettiva europea;
- rafforzando i *network* di ricerca internazionali ed il proprio posizionamento fra le università europee e mondiali.

2.2 Analisi del contesto

Il processo di pianificazione di un'organizzazione prevede necessariamente una fase di diagnosi per comprendere appieno la realtà entro cui agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio. Gli ambiti ed i profili del processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro, dal momento che le forze e le tendenze in grado di influenzare le strategie sono numerose.

Si è scelto pertanto di sviluppare un'analisi dei rischi ed opportunità dati dal contesto in cui l'Università di Urbino opera ed un'analisi tesa ad evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo.

Gli elementi informativi a disposizione dell'Ateneo per verificare il proprio **posizionamento di contesto** ed effettuare un'analisi **propedeutica al processo di definizione del Piano** sono di vario tipo ed in particolare riconducibili a:

- Banche dati ministeriali (PRO3, FFO, Anagrafe Nazionale Studenti, Omogenea redazione dei conti consuntivi);
- Banche dati ed analisi interne;
- *Benchmarking* con altri Atenei;
- Documenti del Presidio di Qualità [[link](#)];
- Documento di Politica per la Qualità di Ateneo [[link](#)];
- Indicatori utilizzati dal MIUR per la distribuzione del FFO;
- Pareri dell'OIV sul Ciclo di gestione della *performance* [[link](#)];
- Rapporti di Riesame (AVA);
- Relazione preliminare CEV a seguito della visita di accreditamento periodico;
- Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione [[link](#)];
- *Relazione sulla performance 2015* [[link](#)];
- Relazione annuale del Responsabile della Prevenzione della corruzione 2016 [[link](#)];
- Risultati della VQR 2004-2010 e 2011-2014;
- Risultati dell'indagine sul benessere organizzativo effettuata nel 2016 [[link](#)];
- Schede SUA-CdS, SUA-RD, SUA_RD-TM.

Per quanto riguarda il contesto nazionale, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si confronta con i dati del sistema universitario italiano. In particolare è utile il riferimento al **Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca**, che l'ANVUR, ai sensi dell'art. 4, comma 3, del D.P.R. n. 76/2010, redige ogni due anni www.anvur.org/attachments/article/1045/ANVUR_Rapporto_INTEGRALE_~.pdf.

Ugualmente utile è il riferimento al volume **Università: Le politiche perseguite, le politiche attese. Il difficile percorso delle autonomie universitarie 2010-2016**, pubblicato dal CUN a gennaio 2017.



2.2.1 *Analisi del contesto esterno*

Il contesto universitario attuale, oltre ai riscontri strettamente economici, mostra una situazione di instabilità dovuta al lungo periodo di crisi finanziaria, ad una evoluzione forse troppo rapida di un complesso di normative che hanno investito pesantemente le strutture universitarie, di una politica fortemente recessiva nei confronti del comparto della cultura in generale e dell'istruzione universitaria (e relativa attività di ricerca) in particolare. In tale situazione non è facile disegnare strategie che possano calarsi con effetti prevedibili sulla società e, soprattutto, non è facile individuare quei parametri da gestire per orientare scelte e rispondere alle molteplici domande che sono rivolte al mondo della cultura e della ricerca.

Molti interventi normativi si sono susseguiti e rappresentano la cornice all'interno della quale il sistema universitario deve operare; essi inducono gli atenei a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali:

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema;
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa degli atenei e, al contempo, la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale e le contestuali regole per i pensionamenti, che richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale mirata a garantire la sostenibilità dell'offerta formativa e l'attività amministrativa di Ateneo;
- l'inevitabile ed impellente ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca).

Inoltre, il contesto in cui operano gli Atenei è stato fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione. Si fa riferimento in particolare:

- al d.lgs. n. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione;
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013, che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. n. 987 del 12 dicembre 2016 che disciplina l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Allo stesso tempo gli Atenei sono soggetti a significative pressioni per la riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di *'accountability'* e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Tutti gli interventi normativi sopracitati stanno operando una trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene necessariamente a costo zero.

Per completare tale quadro generale di riferimento, è necessario evidenziare anche la perdurante congiuntura economica negativa che incide sull'economia internazionale e nazionale, con forte impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e private.



Le principali **criticità** ed i **rischi** per il sistema universitario e per l'Ateneo di Urbino (che costituiscono un vincolo, ovvero possono influenzarne negativamente la *performance*) possono essere ricondotti agli aspetti di seguito evidenziati:

a) le incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:

- risorse pubbliche in consistente riduzione, incerte nei tempi di assegnazione e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università;
- necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il paese;
- assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati;
- inevitabile ed impellente ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca), con il contestuale aumento del tasso di competitività complessivo;
- limitatezza anche degli investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo;

b) il perdurante sotto-finanziamento dell'Ateneo rispetto ad Atenei comparabili per grandezza risulta un pesante vincolo ad un'efficace programmazione di reclutamento del personale e di investimenti nell'edilizia universitaria che mirino a realizzare un Ateneo più moderno e funzionale, in grado di competere meglio a livello nazionale ed internazionale, ed una migliore integrazione tra comunità cittadina ed universitaria che è alla base di un progetto comune di sviluppo del territorio;

c) la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa e, al contempo, la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);

d) i requisiti di docenza per l'accREDITAMENTO dei corsi di studio in presenza di un *turn over* limitato possono rendere difficile garantire l'erogazione adeguata dell'offerta formativa in presenza di aumenti del numero di immatricolati;

e) i limiti al *turn over* di personale docente e tecnico-amministrativo definiti dalla normativa minano la possibilità di garantire nel medio-lungo termine la continuità dell'offerta formativa e delle attività di gestione ordinarie;

f) l'introduzione dei limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento, introdotti con il d.lgs. n. 49/2012, che ha determinato un ripensamento delle politiche di programmazione, soprattutto del personale, compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;

g) la lentezza nell'erogazione dei finanziamenti e del quadro normativo inerente reclutamento e attività di ricerca può rendere ardua la realizzazione di quel recupero di risorse umane, strutturali e strumentali di cui l'Ateneo necessita ed in cui è fortemente impegnato dopo aver superato le strette della statalizzazione in un periodo decisamente recessivo;

h) l'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca;

i) i risultati ed effetti, anche in termini di disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2011-2014 dell'ANVUR;

j) la concorrenza tra le università regionali e quelle di alcune regioni limitrofe, rispetto all'attrattività per gli studenti fuori regione e stranieri, basata sulla disponibilità di migliori collegamenti di trasporto, può ridurre il *trend* di crescita degli iscritti;

k) le specificità del contesto produttivo italiano, caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in



periodo di crisi e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali, soprattutto per alcune classi di corso di studio.

È innegabile tuttavia che molti degli interventi sopra elencati rappresentano un'opportunità per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

Le opportunità per l'Ateneo sono ravvisabili nei fattori sotto elencati:

- a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, alla **semplificazione nella riorganizzazione delle strutture**, all'**efficienza**, alla **valutazione** e alla **verifica della qualità** e all'**efficacia** dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;
- b) il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. consente agli atenei di **approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali**, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle *performance* didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli *stakeholders*;
- c) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditemento) dell'ANVUR, con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- d) la **Programmazione triennale 2016-2018** ha permesso di predisporre un programma che consente di puntare sull'inserimento di docenti giovani e di spessore internazionale e di realizzare un progetto sperimentale di ateneo orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente;
- e) una maggiore consapevolezza del nuovo modello di autovalutazione ed accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della **valutazione della qualità della ricerca (VQR)** consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- f) l'**introduzione del bilancio unico** e di meccanismi e processi di **programmazione, controllo e misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati** per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse;
- g) l'avvio di titoli di laurea congiunti con Atenei europei e la costituzione di un fondo per il programma di *visiting* rafforzerà il grado di internazionalizzazione dell'Ateneo urbinato;
- h) la predisposizione di un bilancio sociale renderà immediato alle imprese del territorio valutare il contributo dell'Ateneo allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio, favorendo in tal modo una collaborazione più intensa e proficua per entrambi rispetto al passato;
- i) un miglior scambio di informazioni con il territorio si potrà riflettere anche in un eventuale rafforzamento dei corsi di studio, con un maggior interesse dal mondo produttivo e quindi con un incremento delle opportunità di sbocchi occupazionali;
- j) l'incremento dell'innovazione tecnologica potrà semplificare le procedure amministrative;
- k) la creazione di reti con altri Atenei permetterà la condivisione di *best practices* e moltiplicherà le occasioni di confronto e collaborazione per affrontare le novità legislative che stanno mutando la P.A.



L'Università di Urbino ha finora efficacemente risposto agli adempimenti derivanti dalla legge n. 240/2010 e, contestualmente, a quelli imposti dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., garantendo il buon funzionamento, la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia delle attività istituzionali rilevando che l'intersezione delle citate norme ha determinato consistenti ricadute non solo sulle attività riconducibili alla didattica ed alla ricerca scientifica, ma necessariamente anche sulle attività amministrative.

2.2.2 Analisi del contesto interno

Gli anni recenti rappresentano un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo.

Con il D.M. 22 dicembre 2006, pubblicato sulla G.U. Serie generale, n. 143 del 22 giugno 2007, l'Università ha intrapreso il suo percorso per essere trasformata in Università statale. Nel novembre del 2012, con comunicazione del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica, è stata definitivamente ricompresa fra le Università statali previste dall'art. 1, secondo comma, n. 1, del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore, approvato con r.d. 31 agosto 1933, n. 1592 e successive modificazioni ed integrazioni.

Il percorso di statalizzazione è coinciso con una serie di adeguamenti al sistema delle università statali, di fatto conclusosi con il recepimento della legge di riforma del sistema universitario, la cosiddetta "Legge Gelmini" (legge n. 240/2010).

La statalizzazione è stata raggiunta attraverso l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: la dipartimentalizzazione, la semplificazione dell'offerta formativa, il progressivo annullamento dell'indebitamento, il forte contenimento della spesa, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali. Questi sono stati i principali, ma non i soli, capisaldi.

L'efficacia dell'impegno profuso dall'Ateneo trova una sintesi quanto mai espressiva ed autorevole nel giudizio che l'ANVUR ha rilasciato a conclusione della seconda ed ultima visita che il piano prevedeva come condizione necessaria per giungere al definitivo provvedimento di statalizzazione:

“L'ANVUR ha potuto verificare sia il raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano di rientro concordato che il superamento delle criticità rilevate dal CNVVSU.

Questo risultato è stato ottenuto attraverso:

- *la continuazione del blocco delle assunzioni*
- *la vendita e la rivalorizzazione di parti consistenti del patrimonio immobiliare*
- *la riduzione dei centri di spesa e l'aggregazione di strutture e centri di servizio*
- *la riduzione e la razionalizzazione dell'offerta formativa, anche mediante la riorganizzazione su base dipartimentale*
- *l'incremento dell'attività di ricerca e soprattutto dell'attività di terzo settore (brevetti e spin-off)*
- *risanamento e controllo del bilancio”.*

“Le azioni intraprese si sono rivelate oculate nella direzione di modernizzazione dell'Ateneo, che dimostra una propria identità nel panorama regionale e nazionale, in particolare modo per quanto riguarda l'offerta formativa di carattere umanistico e scientifico.

L'Ateneo si presenta come una significativa realtà sia per quanto concerne le strutture (arricchite con nuovi spazi per foresterie, aule e biblioteche) sia per quanto attiene al riordino dei corsi di studio.

Interessanti le iniziative avviate con gli altri Atenei e di intesa con la Regione, che l'ANVUR auspica possano ulteriormente consolidarsi.

Riequilibrata appare la situazione finanziaria.



Da sottolineare lo sforzo profuso dagli organi accademici all'identificazione di strategie rivolte alla valorizzazione della didattica di qualità e della ricerca scientifica di tipo interdisciplinare in grado di attrarre studenti e risorse finanziarie”.

“Il parere ANVUR sulle attività dell'Ateneo al termine del quadriennio del programma di statizzazione è positivo”.

Il risultato raggiunto merita di essere sottolineato sotto tre profili:

- si tratta di un passaggio nodale per dare fondamenta adeguatamente chiare e robuste alla possibilità, per l'Ateneo urbinato, di arrestare il rischio di un declino irreversibile e di ritagliarsi invece una posizione competitiva peculiare nel panorama del sistema universitario nazionale;
- costituisce l'esito di un percorso che ha richiesto, a tutte le componenti dell'Ateneo, un grado di impegno, responsabilità e coesione straordinari e non comuni nelle abitudini e nelle tradizioni degli Atenei italiani;
- rappresenta un raro caso esemplare di processo compiuto di pianificazione, attuazione e controllo di una strategia di cambiamento e riposizionamento, come molti Atenei e moltissimi enti pubblici nel nostro paese dovrebbero adottare, come pochi sono riusciti a realizzare.

Il Bilancio consuntivo 2016 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento con un forte contenimento della spesa necessario per abbattere il disavanzo accumulato nel corso del decennio precedente.

In ambito finanziario si è verificato nel 2016 un ulteriore significativo miglioramento degli indicatori sui quali, tra gli altri, il MIUR basa la sua valutazione degli Atenei ai fini dell'attribuzione delle risorse, cioè il rapporto tra spese fisse di personale e FFO e tasso di indebitamento:

- l'**indicatore delle spese di personale**, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al **68,96%**, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'**indicatore di indebitamento** è pari al **4,07%** nel 2015, a fronte di un limite massimo del 10% (obbligo di redazione di un piano di sostenibilità finanziaria) e 15% (vincolo totale);
- l'**indicatore di sostenibilità economico-finanziaria** passa a **1,13%**, superiore al livello dell'1%, oltre il quale scatta la premialità;

È quindi possibile continuare sulla strada intrapresa anche grazie al **buon andamento della situazione relativa agli indicatori ministeriali**, sulla base dei quali sono posti istituzionalmente i vincoli gestionali agli Atenei. Rispetto al passato l'Ateneo ha acquistato dunque maggiore possibilità di intervento: in tale prospettiva esso porrà tuttavia particolare attenzione agli specifici parametri utilizzati dal MIUR/ANVUR per la valutazione dei risultati, perseguendo sistematicamente l'obiettivo di aumentare la propria efficienza e, di conseguenza, l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuibile.

Il Bilancio di previsione 2017 garantisce condizioni di equilibrio quantitativo e qualitativo tra le entrate e le spese, nel solco degli obiettivi e delle linee di azione prioritarie tracciate nel *Piano strategico* di Ateneo. Per la prima volta si può parlare davvero di autofinanziamento virtuoso e di possibilità di investire anche con risorse proprie generate dalla gestione. La **solidità economica e finanziaria** dell'Ateneo consente di guardare con fiducia alle opportunità di vari progetti di investimento concentrati su interventi di necessaria manutenzione su palazzi e fabbricati **strumentali per l'attività accademica** e su adeguamenti di impianti, oltre al completamento della ristrutturazione del complesso di San Girolamo e alla messa a norma dei Collegi Universitari. Contestualmente, si prefigura l'opportunità di alienare parte dei beni posseduti e ritenuti non strategici.



Con la ripresa della politica di reclutamento del personale, l'Ateneo ha ripreso anche la fiducia necessaria per portarsi su posizioni competitive più elevate, mantenendo sempre alto l'impegno e la motivazione di tutti nella ricerca continua del miglioramento e della qualificazione dei servizi offerti. Il bilancio di previsione al di là dei numeri mostra la presenza di opportunità di sviluppo non indifferenti che attengono a tutte e tre le aree della *mission* istituzionale.

Pur continuando a dedicare grande attenzione ai processi di razionalizzazione rivolti al contenimento della spesa ed al rigoroso rispetto dei vincoli di bilancio, l'Ateneo intende dare ora maggiore impulso alle politiche dirette allo sviluppo, alla qualificazione ed al miglioramento dei servizi. L'obiettivo è ridare all'Ateneo una chiara identità distintiva, valorizzare il patrimonio di competenze, di beni immobiliari e di valori storici e ambientali che lo caratterizzano, qualificare la ricerca e l'offerta didattica, sviluppare nuove aree strategiche di reperimento delle risorse. Per procedere efficacemente in questa direzione l'Ateneo, pur nei ristretti vincoli consentiti dal bilancio, ha avviato processi di cambiamento nella struttura della spesa, gradualmente ma incisivi, volti a salvaguardare o incrementare le risorse destinate ai servizi agli studenti, alla ricerca, alla formazione ed incentivazione del personale e all'inserimento dei giovani nella ricerca, liberando a tal fine risorse mediante il contenimento di altre voci di spesa e la politica di dismissione del patrimonio immobiliare non destinato ad attività istituzionali. Condizione essenziale per ottenere risultati significativi è tuttavia l'ottenimento dallo Stato di finanziamenti corrispondenti al peso che l'Ateneo ha nel sistema universitario nazionale, soprattutto al fine di incentivare la politica assunzionale ed ostacolare il pericoloso impoverimento delle risorse umane dell'Ateneo, che può impedire di investire sui giovani e alimentare squilibri tra le professionalità necessarie ed esistenti.

Per quanto concerne le politiche rivolte a migliorare la *performance* nell'ambito della **Ricerca**, l'Ateneo già nel 2016 ha finanziato 20 posizioni di *visiting professor* e cofinanziato 15 borse di dottorato Eureka.

Per il 2017 l'Ateneo **intende investire in un sensibile incremento nel finanziamento della ricerca**, dando un bel segnale nella direzione della riconosciuta importanza nel nostro Ateneo del capitale umano destinato alla ricerca, in attuazione delle linee strategiche assunte nel *Piano strategico*. I proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (derivanti dall'attività di ricerca e di consulenza svolta e fornita dall'Ateneo su richiesta) sono previsti in aumento, come anche quelli da ricerche con finanziamenti competitivi (ricavi previsti per tutta l'attività di ricerca istituzionale finanziata da MIUR, UE, enti pubblici e privati sia italiani che internazionali a fronte della sottoscrizione di specifici contratti e convenzioni).

La strategia di sviluppo non potrà che far leva sulla valorizzazione delle risorse esistenti e su investimenti in nuovo capitale intellettuale, specie per quanto riguarda il personale (avanzamenti di carriera, stabilizzazione rapporti a termine ecc.), mediante un efficace utilizzo dei punti organico residui del 2016 e di quelli che verranno assegnati nel 2017.

Nell'area della **Formazione** l'Ateneo nel corso del 2016 ha consolidato la sua offerta formativa, rimasta praticamente invariata ed ha incrementato sia gli studenti iscritti sia quelli immatricolati.

Gli studenti, che sono costantemente al centro dell'attenzione dell'Ateneo, possono usufruire, nella quasi totalità, di corsi erogati in modalità *blended learning*.

Nel 2016, per la prima volta, sono state rese disponibili risorse per l'istituzione di 100 premi per gli studenti che abbiano conseguito i migliori risultati in termini di profitto.

Accanto alla qualità dei corsi di studio, che rappresentano l'obiettivo principale, sono proposte anche iniziative culturali di alto livello, che spaziano dal teatro alla musica, al fine di stimolare nei giovani l'amore per la bellezza e per la creatività.



L'analisi del Nucleo di Valutazione per l'anno accademico 2014/2015, alla quale si rinvia [[link](#)] mostra una buona valutazione, basata sugli **indicatori** individuati nelle linee guida ANVUR 2016 per la Relazione annuale dei Nuclei che sono:

- adeguatezza dei servizi di segreteria dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva (rapporto tecnici amministrativi-studenti, rapporto tecnici amministrativi-docenti);
- adeguatezza dei tempi di svolgimento dei servizi dedicati agli studenti;
- qualità dei servizi generali o specifici a singoli gruppi di CdS;
- qualità dei servizi di orientamento e assistenza in ingresso;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza *in itinere*;
- presenza e qualità di servizi di assistenza per lo svolgimento di periodi di formazione all'estero e per la mobilità internazionale;
- presenza e qualità di servizi di orientamento in uscita.

Significativi sono altresì i risultati che l'Ateneo sta ottenendo nell'ambito dell'**innovazione tecnologica** e della comunicazione dopo la realizzazione di un portale *web* d'Ateneo più rispondente agli *standard* internazionali e alle esigenze degli utenti.

Sta continuando l'opera già intrapresa di **dematerializzazione**, con importanti benefici nella semplificazione delle procedure ed un notevole risparmio di ore di lavoro: l'Ateneo, per primo in Italia, utilizza una piattaforma digitale per la stipula dei contratti di insegnamento.

Nel 2016 è stata portata a termine la seconda indagine sul Benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo. Tra le altre iniziative si segnalano l'istituzione di uno Sportello di ascolto, l'introduzione della figura del consigliere di fiducia e la creazione di un'attività di *counseling* psicologico a favore degli studenti, insieme ad una sala di lettura per studenti con disabilità sensoriali.

Si tratta di risultati che spingono ad un impegno sempre maggiore per far sì che l'Università di Urbino mantenga la sua posizione di rilievo nel contesto nazionale e internazionale e sappia rapportarsi con la realtà esterna, integrandosi col sistema di valori in cui essa è stata, fin dalle sue origini, profondamente immersa.

Se è giusto dare adeguata enfasi ai risultati raggiunti, è però al tempo stesso doveroso sottolineare l'intensità delle sfide e dei rischi che permangono e non possono permettere alcun allentamento nella tensione al cambiamento o nella profusione di energie. Tali criticità di prospettiva traggono origine sia da condizioni interne all'Ateneo sia da fattori di contesto.

Sotto il primo profilo, se moltissimo è stato fatto, molto rimane ancora da fare. In particolare, come è tipico ed inevitabile in qualunque processo di risanamento di un'organizzazione, si è data precedenza e priorità ad azioni di razionalizzazione e di contenimento della spesa, con la conseguente sofferenza per le iniziative strategiche di investimento e sviluppo, le quali non hanno potuto essere alimentate con un adeguato impegno di risorse. Se l'Ateneo di Urbino, da un lato, ha saputo meritarsi l'inserimento nel novero delle Università statali, purtroppo da un altro lato ha avuto la sventura di conseguire tale conquista nel momento meno favorevole, con la conseguenza di aver raggiunto una punta di criticità tanto plateale quanto insormontabile: la assoluta ed oggettiva inadeguatezza delle risorse finanziarie che provengono dal FFO, che mettono quella di Urbino tra le Università gravate dal maggior tasso di "sottofinanziamento", come anche alcuni organi ministeriali, come prima il CNVSU e poi l'ANVUR, hanno esplicitamente ammesso.

Indiscutibilmente è questo il nodo più critico che può a mettere a repentaglio la capacità dell'Ateneo di sfruttare le opportunità che potrebbe cogliere e di riuscire ad occupare, nel sistema nazionale, quella peculiare e positiva posizione a cui ha dimostrato di poter legittimamente ambire.



Per questi motivi l'Ateneo, pur nella prospettiva di conquistare spazio per azioni di investimento e riallocazione di risorse in coerenza con le esigenze di attuazione e sviluppo di una offerta formativa sostenibile, non allenterà minimamente la tensione che lo ha fin qui caratterizzato in termini di rigore finanziario. Ponendo particolare attenzione ai parametri utilizzati per la valutazione dei risultati ed indirizzando le proprie strategie al continuo miglioramento degli indicatori utilizzati dal MIUR, l'Ateneo dovrà perseguire l'obiettivo di aumentare l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuito.

Tutte le componenti dell'Ateneo devono essere consapevoli del percorso intrapreso e devono impegnarsi con continuità e dedizione per far crescere la ricerca (basti pensare all'esito della VQR), la qualità della didattica, l'internazionalizzazione, i servizi agli studenti. L'Ateneo potrà guardare al suo futuro con fiducia e orgoglio solo se saprà accettare responsabilmente, come comunità coesa e consapevole, la sfida del cambiamento.

Per quanto riguarda il proprio **posizionamento nel quadro nazionale** sono state selezionate due classifiche relative alle testate giornalistiche de *Il Sole 24 ore* e *Repubblica*, che hanno pubblicato rispettivamente "La classifica delle migliori Università italiane" - Edizione 2016 a cura di Gianni Trovati e "La grande guida Università 2016-2017" a cura di Aurelio Magistà.

Il primo documento a cui fare riferimento è quello pubblicato su *Il Sole 24 ore* (www.ilssole24ore.com/speciali/classifiche_universita_2016/home.shtml), che pubblica una classifica redatta in base a dati forniti dall'ANVUR e dal MIUR. Ciascuno dei 61 Atenei statali è valutato secondo dodici criteri che producono specifiche classifiche come di seguito riportate: **Attrattività** (Percentuale di immatricolati fuori regione sul totale degli immatricolati); **Sostenibilità** (Numero medio di docenti di ruolo nelle materie di base e caratterizzanti per corso di studio); **Stage** (Percentuale di crediti ottenuti in stage sul totale); **Mobilità internazionale** (Percentuale di crediti ottenuti all'estero sul totale); **Borse di studio** (Percentuale di idonei che hanno ricevuto la borsa di studio); **Dispersione** (percentuale di immatricolati che si reinscrivono al secondo anno nello stesso ateneo); **Efficacia** (Media pro capite dei crediti formativi ottenuti in un anno dagli iscritti attivi); **Soddisfatti** (Giudizio dei laureandi sui corsi di studio); **Occupazione** (Percentuale di studenti occupati (definizione Istat) a un anno dal titolo); **Qualità produzione scientifica** (Giudizi ottenuti dai prodotti di ricerca nella valutazione Anvur); **Competitività della ricerca** (Capacità di attrazione di risorse per progetti di ricerca); **Alta formazione** (Giudizi ottenuti dall'alta formazione nella valutazione Anvur).

In particolare, nella classifica delle migliori università italiane elaborata dal Sole 24 Ore, l'Ateneo ottiene buoni risultati. Tra i parametri presi in considerazione e per i quali l'Ateneo raggiunge buone valutazioni troviamo:

- attrattività (percentuale di immatricolati fuori regione sul totale degli immatricolati);
- mobilità (percentuale di crediti ottenuti all'estero sul totale);
- *stage* (percentuale di crediti ottenuti in *stage* sul totale);
- occupazione (percentuale di studenti occupati (definizione Istat) ad un anno dal titolo);
- soddisfazione (giudizio dei laureati sui corsi di studio);
- le borse di studio (percentuale di idonei che le hanno ottenute).

L'altra classifica che si propone è stilata da Censis (Centro Studi Investimenti Sociali), *partner* di Repubblica, che dà i voti stilando delle classifiche suddivise in didattica e ricerca. Gli atenei sono suddivisi in diverse categorie, secondo la loro grandezza, come segue: Università mega (oltre i 40.000 iscritti); Università grandi (tra i 20.000 e i 40.000 iscritti); Università medie (tra i 10.000 e i 20.000 iscritti); Università piccole (fino a 10.000 iscritti). I Politecnici sono considerati in una classifica a



parte.

Il Censis, nel 2016, ha valutato il più alto numero possibile di atenei assumendo differenti criteri di inclusione ed esclusione ed ha introdotto qualche modifica sostanziale in merito alla valutazione degli atenei. Le metodologie di valutazione dell'offerta formativa sono incentrate sui percorsi di studio di ogni singolo studente e le classifiche tengono conto di importanti indicatori scientifici. Per i quindici raggruppamenti didattici, ad esempio, sono stati impiegati i dati relativi alla progressione di carriera degli studenti (tasso di persistenza tra il primo ed il secondo anno, indice di regolarità dei crediti, tasso di regolarità dei laureati e tasso di iscritti regolari) ed ai rapporti internazionali (numero di iscritti stranieri, mobilità degli studenti in uscita, atenei ospitanti). Per quanto riguarda i criteri sono state valutate: borse di studio, strutture (numero di posti nelle aule, nelle biblioteche e nei laboratori), web, servizi (numero di pasti erogati, di posti e contributi per gli alloggi riservati ai fuori sede) e internazionalizzazione. Gli indicatori impiegati per la valutazione della ricerca (le cui 14 aree disciplinari sono classificate dal Consiglio Universitario Nazionale) sono infine i progetti di ricerca e la produttività scientifica.

Anche nella *Grande Guida Università La Repubblica – Censis*, edizione 2016, l'Università di Urbino si conferma in buone posizioni: nei corsi di laurea triennale **primo posto** assoluto su 30 atenei per la didattica nelle discipline nell'ambito del Gruppo sportivo; **terzo posto** su 38 atenei per la didattica nelle discipline nell'ambito del Gruppo letterario-umanistico; **terzo posto** su 32 università per la didattica nelle discipline nell'ambito del Gruppo insegnamento; **settimo posto** su 37 università per la didattica nelle discipline nell'ambito del Gruppo geo-biologico; **nono posto** su 34 università per la didattica del corso di laurea in scienze e tecnologie farmaceutiche.

Nei corsi di laurea magistrale a ciclo unico **quarto posto** su 32 atenei per la didattica nelle discipline nell'ambito del Gruppo farmacia e farmacia industriale.

La ricerca, nel 2015, vedeva le Scienze economiche e statistiche al **quinto posto** su 55 Atenei e le Scienze fisiche al **settimo posto** su 42 atenei.

E' possibile visionare nel dettaglio i risultati della valutazione della didattica per gruppo scientifico al link: http://static.repubblica.it/speciali/guide/didattica_statali_triennali.pdf.

Il *XIX Rapporto AlmaLaurea* sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati (aprile 2017) ha evidenziato che, con riferimento ai laureati triennali dell'Università di Urbino Carlo Bo, isolando i laureati triennali che non si sono mai iscritti a un corso di laurea magistrale (44%), il tasso di occupazione (si considerano occupati, seguendo la definizione adottata dall'Istat, anche quanti sono in formazione retribuita) è del 71%, mentre la media nazionale si ferma al 68%. Il tasso di disoccupazione (calcolato sulle forze di lavoro, cioè su coloro che sono già inseriti o intenzionati a inserirsi nel mercato del lavoro) è pari al 18%.

Il 26% degli occupati può contare su un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti), mentre il 10% svolge un'attività autonoma effettiva (liberi professionisti, lavoratori in proprio, imprenditori, ecc.).

Ad un anno dalla laurea il 65% dei laureati magistrali biennali è occupato (sono compresi anche coloro che sono in formazione retribuita). Il tasso di disoccupazione, calcolato sulle forze di lavoro, è pari al 23%. 28 occupati su cento possono contare su un contratto a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti), mentre il 18% svolge un'attività autonoma.

Il 49% ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che sta svolgendo, contro il 48% del dato nazionale.



A cinque anni dalla laurea magistrale l'82% dei laureati magistrali biennali è occupato. Il tasso di disoccupazione è pari all'11%. Gli occupati assunti con contratto a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti) sono il 47%, mentre svolge un lavoro autonomo il 16%.

57 laureati su cento ritengono la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che stanno svolgendo, contro il 54% del dato nazionale.

Capitale umano

Alla data del 31/12/2016, il personale dell'Ateneo è pari a 341 unità a tempo indeterminato, di cui 1 unità dirigenziale.

Categorie ed aree funzionali	Personale a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine	Personale a tempo determinato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine
Categoria B area amministrativa	43	15	28	0	0	0
Categoria B area servizi generali e tecnici	51	37	14	0	0	0
Categoria B totali	94	52	42	0	0	0
Categoria C area amministrativa	103	31	72	5	0	5
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	68	41	27	6	5	1
Categoria C area biblioteche	17	6	11	1	0	1
Categoria C totali	188	78	110	12	5	7
Categoria D area amministrativo-gestionale	32	9	23	1	0	1
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	13	9	4	3	1	2
Categoria D area biblioteche	5	2	3	0	0	0
Categoria D totali	50	20	30	4	1	3
Categoria EP area amministrativo-gestionale	4	2	2	0	0	0
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	4	0	0	0	0
Categoria EP area biblioteche	0	0	0	0		
Categoria EP totali	8	6	2	0	0	0
TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	340	156	184	16	6	10
Personale dirigente	1	1	0	1	1	0
TOTALE GENERALE	341	157	184	17	7	10
Personale C.E.L.	12	5	7	27	3	24
Lettori di scambio	0	0	0	1	0	1
TOTALE GENERALE	353	162	191	45	10	35

NOTE: Nella categoria EP rilevata anche una unità di Cat. D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati alla quale sono state affidate fino al 31.12.2016 mansioni superiori di Cat. EP.



Allo stato attuale, a seguito di un articolato processo di riorganizzazione, l'Ateneo risulta strutturato in 6 **Dipartimenti** al cui interno operano 14 **Scuole** (v. *Piano di prevenzione della corruzione* allegato).

Articolazione degli uffici (cliccando su ciascun *link* è possibile visualizzare l'articolazione degli uffici e le risorse assegnate)

Segreterie del Rettore

- [Segreteria particolare del Rettore e dei Prorettori](#)
- [Segreteria tecnica del Rettore](#)

Segreteria del Direttore Generale

- [Segreteria del Direttore Generale](#)

Uffici di staff al Direttore Generale

- [Uffici di Staff al Direttore Generale](#)

Aree

- [Area Economico Finanziaria](#)

Settori

- [Settore Segreterie Studenti](#)
- [Settore Offerta Formativa](#)
- [Settore Servizi agli Studenti](#)
- [Settore Ricerca e Relazioni Internazionali](#)
- [Settore del Personale](#)

Servizi

- [Servizio Sistema Informatico d'Ateneo](#)
- [Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo](#)
- [Servizio Tecnico ed Edilizia](#)

Plessi dipartimentali

Plesso Economico - Umanistico (DESP-DISTUM)

- [Personale amministrativo - Plesso Economico - Umanistico \(DESP-DISTUM\)](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Studi Umanistici](#)

Plesso Giuridico - Umanistico (DIGIUR-DISCUI)

- [Personale amministrativo - Plesso Giuridico - Umanistico \(DIGIUR-DISCUI\)](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media](#)

Plesso Scientifico (DISPEA - DISB)

- [Personale amministrativo - Plesso Scientifico \(DISPEA - DISB\)](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Scienze Pure ed Applicate](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Scienze Biomolecolari](#)

Centri e Istituti

- [Centro Integrato Servizi Didattici ed E-Learning](#)
- [Centro Linguistico di Ateneo](#)
- [Istituto Formazione Giornalismo](#)
- [Istituto di Scienze religiose](#)

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



È possibile consultare i **procedimenti** (in corso di aggiornamento ed ampliamento) che si svolgono in ciascun ufficio al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/tipologie-di-procedimento>.

Al *link* <https://www.uniurb.it/studiaconnoi> è possibile consultare l'**offerta formativa ed i servizi offerti agli studenti**.

Al *link* <https://www.uniurb.it/ricerca> è possibile consultare le principali **attività, i servizi ed i prodotti della ricerca** di Ateneo.

Al *link* <https://www.uniurb.it/terzamismissione> è possibile consultare le principali **attività, i servizi e le iniziative** dell'Ateneo in tale ambito.

I punti di forza e di debolezza (cioè le caratteristiche che presentano margini di miglioramento), si possono quindi riassumere come segue:

Punti di forza

- Ateneo di medie dimensioni;
- buona integrazione con la città e il territorio in ambito sia tecnico-scientifico sia umanistico;
- equilibrio finanziario;
- qualità della vita in città;
- strutture didattiche e residenziali di alto livello;
- razionalizzazione dell'offerta formativa;
- razionalizzazione delle strutture dipartimentali ed istituzione dei plessi amministrativi;
- presenza di numerosi ed apprezzati servizi agli studenti;
- presenza di un efficiente servizio di *placement*;
- incremento immatricolati a.a. 2016/17 (+8,2%) ed adeguato numero di studentesse e studenti;
- iscritti fuori corso in diminuzione nell'ultimo quinquennio.

Punti di debolezza

- il perdurante sottofinanziamento, l'impossibilità di nuove assunzioni, il blocco del *turn-over* hanno costituito un pesante *handicap* per l'attività di ricerca per la quale solo grandi gruppi già stabilizzati a livello internazionale hanno potuto proseguire la loro attività; i risultati della VQR 2011-14 mostrano la debolezza strutturale che si è creata nella quasi totalità dei settori in cui è stato impossibile raggiungere la massa critica e/o mettere a disposizione risorse strumentali idonee per poter ragionevolmente competere sullo scenario della ricerca di punta;
- le ripetute riorganizzazioni dipartimentali degli ultimi anni hanno limitato il contributo che ci si aspetterebbe in termini di: definizione dell'offerta formativa, di una spinta ad una maggiore interdisciplinarietà nella ricerca e di un incremento del processo di trasferimento della conoscenza sul territorio;
- l'avvio delle nuove strutture dipartimentali (a seguito della riduzione in numero) ha reso difficile il consolidamento di prassi operative necessario a far sì che i processi siano condivisi all'interno delle strutture ed evitando quindi che i responsabili si trovino ad operare in condizioni di isolamento;
- necessità di istituire procedure maggiormente codificate nell'ambito delle attività di Ricerca e di Terza missione;
- un tessuto produttivo locale troppo incentrato su imprese di piccolissime dimensioni, e per questo con maggiori difficoltà ad interagire con il mondo accademico e della ricerca (fattore esterno non



semplicemente gestibile dall'Ateneo, ma fortemente condizionante e per ciò stesso da studiare attentamente per individuare soluzioni di concerto con l'ambiente imprenditoriale);

- le esigenze di riequilibrio finanziario e le politiche adottate hanno privilegiato la razionalizzazione rispetto allo sviluppo; di conseguenza uffici, quali quello della Ricerca e della Terza missione, che stanno sempre più assumendo un ruolo centrale nel sostenere le politiche accademiche, sono fortemente sottodimensionati;
- la mancanza di un Ufficio Statistico di Ateneo che collabori con i vari organi di governo e di controllo con informazioni aggiornate e facilmente reperibili;
- livello di internazionalizzazione migliorabile;
- quota di *visiting professors* che presenta ancora numeri limitati rispetto alle potenzialità.

Per ulteriori informazioni sull'Ateneo, sulla sua organizzazione e sul contesto interno si rinvia alla sezione relativa al *Piano di prevenzione della corruzione*, allegata al presente Piano, redatta secondo le disposizioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, come peraltro indicato dalla stessa ANVUR.

Per ulteriori considerazioni si rinvia al *Piano strategico 2016-2018*, adottato con D.R. n. 136 del 31 marzo 2016 e pubblicato al link <https://www.uniurb.it/ateneo/governance/piano-strategico-di-ateneo>.

3. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: DALLE STRATEGIE ALL'OPERATIVITÀ

Come evidenziato dal Magnifico Rettore nella relazione accompagnatoria al Bilancio e documenti di programmazione 2017 “[...] *si ribadisce l'intento di realizzare il massimo sforzo per garantire un efficace coordinamento tra il processo di programmazione strategica, quello della programmazione annuale (Budget unico), il Piano della performance e gli strumenti valutativi previsti nell'ambito di azione del Nucleo di Valutazione, al fine di garantire la piena coerenza tra gli obiettivi e le azioni strategiche pluriennali e gli obiettivi e le politiche di gestione annuali, previste e realizzate, relative ai tre ambiti istituzionali di intervento (didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza o terza missione). In tale azione di raccordo, ci accorgiamo di quanto sia importante avere ben definito la missione e la visione del nostro Ateneo perché è su queste che si innestano gli obiettivi (di breve e triennali) e si definiscono gli spazi delle opportunità e delle azioni di sviluppo, che a loro volta contribuiscono ad alimentare nuovamente la visione stessa, in un processo elicoidale di tipo virtuoso. Così come ci accorgiamo dell'elevato livello di capitale intellettuale che abbiamo nel nostro Ateneo, rappresentato dalle sue componenti di capitale umano, capitale relazionale e capitale materiale ed organizzativo*”.

Il *Piano strategico 2016-2018* è il primo esercizio di programmazione strategica elaborato dall'Ateneo di Urbino, con un percorso pianificatorio segnato dalla collaborazione attiva di tutti i componenti della *governance* (Rettore, Prorettore vicario, Prorettori e delegati rettorali) e della Direzione generale.

Ne sono principi ispiratori la legge n. 240/2010, che definisce le linee di gestione del sistema universitario orientato al raggiungimento: a) della qualità e sostenibilità dell'offerta formativa e delle sedi ove essa si realizza; b) della produttività e qualità della ricerca in modo da favorire lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze; c) di maggiori livelli di internazionalizzazione; d) della qualità del reclutamento; e) della qualità e dell'efficienza dei servizi. Il tutto in un contesto caratterizzato dalla sostenibilità di bilancio e dall'equilibrio finanziario.

Anche la cultura della **qualità** rappresenta un tratto caratterizzante della pianificazione strategica dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo per affrontare le sfide nel triennio di riferimento. Di conseguenza, i documenti di pianificazione strategica ne diventano strumenti fondamentali, unitamente agli altri documenti di programmazione operativa ad essi collegati.



La missione dell'Ateneo, espressa nello Statuto e nel *Piano Strategico 2016-2018*, oltre che verso i tre filoni fondanti della **didattica**, **ricerca**² e **terza missione**, si è indirizzata verso cinque obiettivi trasversali ed in particolare la **internazionalizzazione**, le **politiche di reclutamento**, la **valorizzazione del patrimonio immobiliare**, i **servizi**, la **responsabilità sociale**.

Come affermato nel *Piano strategico 2016-2018*, l'Università di Urbino intende sostenere la propria comunità di ricercatori ed incoraggiarla ad un impegno maggiore nella ricerca sia di base sia applicata, quali strumenti per contribuire allo sviluppo della società in termini culturali, della salute e del benessere, economici, ambientali, tecnologici. L'obiettivo generale dell'Ateneo per il prossimo triennio è quello di rafforzare la cultura della **Ricerca**, sostenendo le aree disciplinari di eccellenza per mantenere i livelli raggiunti e incoraggiando quelle più deboli ad intraprendere un percorso virtuoso che le porti ad incrementare la produttività (sia a livello dei singoli che delle strutture di appartenenza) e a generare prodotti ben valutati e, di conseguenza, a contribuire positivamente all'aumento dei finanziamenti esterni. L'impegno della *governance* nell'analizzare e stimolare la produttività scientifica, perseguito anche attraverso le politiche di reclutamento del personale docente, intende favorire una più efficace attuazione degli obiettivi strategici. Inoltre, la costante sollecitazione da parte degli Organi di Governo a una più efficace integrazione delle competenze e delle potenzialità scientifiche esistenti, nonché all'innalzamento della qualità dei prodotti, può consentire significativi sviluppi nella progettualità in vari ambiti di ricerca. L'attuale organizzazione dipartimentale favorisce sicuramente un razionale utilizzo delle risorse e una puntuale definizione delle aree di miglioramento riguardanti anche le condizioni logistiche e strutturali dell'Ateneo. Oltre a ciò, una particolare attenzione sarà posta anche agli investimenti ed alla manutenzione delle strumentazioni scientifiche della ricerca.

Per realizzare questo obiettivo strategico, l'Ateneo si impegnerà ad **incentivare la condivisione delle reti dei singoli ricercatori** all'interno dell'Ateneo, **promuovere collaborazioni di ricerca nazionali ed internazionali di elevata qualità**, **sostenere *partnership* strategiche con potenziali finanziatori pubblici e privati**, **rinnovare e mantenere aggiornate le infrastrutture per la ricerca**, **rafforzare l'Ufficio Ricerca nella sua componente di centro di assistenza ai ricercatori che intendano accedere a bandi di finanziamento per la ricerca nazionali, europei o internazionali**. L'Ateneo, tenendo presenti le caratteristiche operative dei diversi settori, darà priorità finanziaria alle iniziative di ricerca che coinvolgono più settori scientifico-disciplinari, anche non affini (principio dell'interdisciplinarietà), dipartimenti diversi, e che prevedono la partecipazione di giovani ricercatori.

Il bilancio 2017 ha previsto risorse per stimolare e favorire l'attività di ricerca prevedendo la **presenza di *visiting professors***, il **cofinanziamento di borse di dottorato**, **di assegni di ricerca e di specifiche tematiche innovative finalizzate allo sviluppo del territorio**.

² L'ultima classifica redatta dall'ANVUR con riferimento alla **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)**, l'esercizio periodico di valutazione che produce un giudizio sintetico sull'attività di ricerca degli atenei ed è utilizzata dal Ministero per decidere l'allocatione di una quota importante dei trasferimenti, non è stata del tutto positiva per l'Ateneo, che però guarda al futuro con ottimismo. Il dato emerso dalla valutazione riguarda il quadriennio 2011-2014 e si tratta quindi di un'analisi riferita a diversi anni fa, quando per l'Università di Urbino era ancora in pieno svolgimento l'iter di statalizzazione, conclusosi nel 2012. Il percorso di statalizzazione ha inciso in modo sostanziale sulla valutazione ministeriale, se si pensa che tra i fattori qualificanti della graduatoria ci sono state le politiche di reclutamento, che ad Urbino erano bloccate. A ciò si aggiunge che l'Ateneo soffre di un sottofinanziamento quantificabile in circa 9 milioni di euro (differenza tra risorse assegnate e risorse spettanti con il modello del costo *standard* studente pienamente a regime). Un ulteriore condizionamento è stato creato dalla attività di protesta di alcuni docenti nei confronti del MIUR a causa del mancato riconoscimento degli scatti stipendiali, i quali hanno così concorso ad una riduzione della quota premiale.



Con riferimento all'area della **Formazione**, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo individua come obiettivo strategico quello di formare laureati competenti, pronti ad inserirsi positivamente in un mondo che richiede sempre più spesso una spiccata capacità di adeguarsi ai cambiamenti delle tecnologie e dove i confini all'interno dei quali si trovano le migliori opportunità di lavoro sono sempre più ampi. L'offerta formativa dell'Ateneo mira a stimolare dunque negli studenti, accanto alle competenze specifiche, curiosità culturali ed una spiccata propensione ad accettare nuove sfide. Obiettivo questo che può essere raggiunto solo se accompagnato da un corpo docente motivato e progressivamente rinnovato con l'inserimento di nuove figure impegnate nella ricerca e nell'insegnamento e che abbiano maturato valide esperienze anche in campo internazionale.

Il raggiungimento di questo obiettivo non può prescindere da una crescente **mobilità internazionale di studenti** e docenti e dall'incentivazione di progetti e servizi formativi innovativi che promuovano **la qualità della didattica mediante l'impiego di modalità basate sulle più recenti innovazioni tecnologiche disponibili**, anche tenendo conto delle opportunità che metodi innovativi sono in grado di offrire agli studenti con diversi gradi di disabilità durante il loro percorso formativo.

L'insieme delle attività collegate alla **Terza missione** hanno rappresentato una sfida innovativa per molti Atenei negli ultimi anni, soprattutto per quelli che tradizionalmente sono stati meno presenti nelle attività di *public engagement*. È questo un settore dalla molte opportunità e ricadute per l'Università, sia sul piano della ricerca sia su quello degli sbocchi professionali dei laureati. Le attività di Terza missione rendono possibile una migliore conoscenza tra il lavoro che si svolge all'interno delle università ed i territori di riferimento, non necessariamente solo locali. Una conoscenza reciproca che serve principalmente a valorizzare le rispettive eccellenze: gli obiettivi strategici relativi alla Terza missione devono quindi riferirsi sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo. **Nel primo caso si punta a rafforzare l'Ufficio per il Trasferimento della Conoscenza (Knowledge Transfer Office - KTO) per favorire un miglior collegamento con i Dipartimenti appoggiando le attività di Terza missione. Nel secondo caso, l'obiettivo strategico è quello di rafforzare la valorizzazione della ricerca nei suoi molteplici "aspetti/risultato", quali i brevetti, le attività in conto terzi, gli stimoli all'imprenditorialità** accademica e studentesca. Nel 2017 si continuerà sulla strada intrapresa dell'accrescimento del ruolo dell'Ateneo come interlocutore privilegiato nei rapporti con tutti i soggetti pubblici e privati del territorio.

Una notevole opportunità di mettere in atto quanto sopra descritto è venuta anche dalla **"Programmazione triennale delle Università per il triennio 2016-2018"**. L'art. 1-ter del DL 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43 prevede che le Università, anche al fine di perseguire l'efficienza e qualità dei servizi offerti, adottino programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del MIUR. Nel 2016 il Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica ha fissato le linee generali di indirizzo e gli obiettivi della programmazione delle Università per il triennio 2016-2018, nonché gli indicatori ed i parametri per il monitoraggio e la valutazione, al fine di incentivare la programmazione autonoma delle Università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati.

L'Ateneo di Urbino ha elaborato **due progetti**, che prevedono azioni finalizzate al conseguimento di risultati nell'ambito dei seguenti due obiettivi:

Obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche

Azione C: Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti



Indicatore B_C_3 - Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente

Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti

Azione B: Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010

Indicatore C_B_1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera b) reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo

Come richiesto a ciascun Ateneo, ai fini del perseguimento dell'obiettivo D ("Valorizzazione dell'autonomia responsabile") previsto dal DM 635/2016, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha inoltre **individuato i seguenti due gruppi ed i seguenti due indicatori**, uno per ciascun gruppo, scelti tra quelli riportati nell'allegato 2 al DM 635/2016, relativi alla **qualità dell'ambiente della ricerca** (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) ed alle **strategie di internazionalizzazione** (gruppo 3):

Gruppo 1 - Indicatori relativi alla qualità degli ambienti di ricerca

Indicatore D_1_2 - Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo

Gruppo 3 - Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione

Indicatore D_3_1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza la realizzazione dei progetti predisposti ed il miglioramento degli indicatori selezionati ed intende adottare tutte le misure ed iniziative necessarie, per la cui attuazione è richiesto il contributo di tutti gli attori coinvolti a vario titolo.

L'Ateneo si è posto altresì con forza lo specifico obiettivo di realizzare un più efficace coordinamento tra il processo di programmazione strategica e gli strumenti valutativi presenti nel sistema AVA (per quanto riguarda la componente accademica) e la definizione del Piano della *performance*, allo scopo di garantire una piena coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento delle prestazioni attese (per quanto riguarda la componente dirigenziale e tecnico-amministrativa) nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Il perseguimento di questo obiettivo dovrà avvenire anche tenendo conto di un equilibrio tra valorizzazione delle risorse interne e reclutamento esterno, oltre all'esigenza di definire percorsi dedicati alle figure a tempo determinato.

Al fine di sostenere le strategie legate a ricerca, formazione e terza missione e di supportare la realizzazione di obiettivi strategici (anche i cinque trasversali sopra citati) ed operativi in linea con le esigenze di efficientamento e di efficacia dell'azione, l'Ateneo ha concentrato l'attenzione su alcuni importanti obiettivi trasversali da assegnare a diversi responsabili delle Aree/Settori/Servizi/Plessi ed uffici dell'Ateneo, calibrati sulla dotazione finanziaria, strumentale e umana di ciascuna struttura.

Il raccordo tra obiettivi strategici e gestionali è stato sempre considerato in relazione ai progetti e programmi di Ateneo, nonché a quelli del Magnifico Rettore e dei Prorettori e/o delegati di riferimento.

A tal fine la Direzione generale ha individuato alcuni obiettivi di prioritario interesse a supporto delle strategie di Ateneo, alcuni dei quali sono da ricondursi al presidio di alcuni delicati aspetti legati all'organizzazione, come ad esempio:

- o dematerializzazione e semplificazione di servizi e processi;

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



- contenimento della spesa;
- miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei processi;
- prosecuzione di eventuali progetti già in atto;
- servizi integrati per la gestione;
- stabilizzazione dell'organizzazione con impegno a ridurre i tempi di risoluzione delle problematiche operative senza diminuire la qualità del servizio erogato;
- valorizzazione degli immobili.

Complessivamente alcuni degli obiettivi strategici individuati per i servizi di supporto sono classificabili nell'ambito di:

- dematerializzazione e semplificazione gestionale dei servizi e dei processi sia in relazione ai grandi processi trasversali, sia con riferimento ai piccoli processi di prassi quotidiana, con il fine di rendere il più possibile fluidi i flussi di lavoro e di ridurre la circolazione documentale cartacea tramite la digitalizzazione documentale e procedimentale, anche con particolare attenzione all'equilibrio tra strutture decentrate ed amministrazione generale;
- azioni volte ad assicurare una gestione efficiente, trasparente e tempestiva;
- consolidamento delle misure di prevenzione della corruzione e delle azioni della trasparenza.

Il Direttore generale ha quindi provveduto a declinare, per ogni ambito, azioni gestionali da realizzare al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della *mission* dell'Ateneo.

3.1 L'integrazione con i processi di Qualità

Nel rispetto della normativa di riferimento (L. 240/2010; D.P.R. 76/2010; d.lgs. 19/2012; d.lgs. 49/2012; D.M. 47/2013; D.M. 987/2016), in accordo con le linee guida dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e in consonanza con il *Piano strategico di Ateneo 2016-2018*, l'Ateneo riconosce come obiettivo primario l'attuazione di una efficace politica della qualità, orientando in questo senso le proprie scelte e strategie culturali, finanziarie ed organizzative.

Nel corso degli ultimi anni, coerentemente con i propri valori guida e gli indirizzi strategici, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha pertanto avviato un processo diretto a garantire la qualità in tutti i processi e nelle relazioni che gestisce:

- la qualità della ricerca che, insieme con la formazione, rappresenta la funzione fondamentale dell'Università e costituisce anzi la premessa dell'insegnamento;
- la qualità del processo formativo;
- la valorizzazione di iniziative funzionali alla "terza missione" dell'Università;
- l'internazionalizzazione;
- i servizi agli studenti;
- i servizi tecnico-amministrativi.

La tematica della qualità è diventata prioritaria negli ultimi anni e lo sarà sempre più in futuro, alla luce sia del programma elettorale del Magnifico Rettore, sia degli obiettivi definiti nel primo *Piano strategico* elaborato dall'Ateneo, sia delle iniziative promosse dall'ANVUR.



L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo individua nel sistema di Assicurazione interna della Qualità lo strumento per garantire il valore e la qualità delle attività di ricerca e di formazione, l'efficacia e l'efficienza dei servizi delle proprie strutture, l'adeguatezza dell'azione amministrativa, nonché il raggiungimento degli obiettivi strategici fissati dagli Organi accademici, alcuni dei quali sono stati definiti considerando prioritarie queste tematiche.

Come previsto dalla normativa, l'Ateneo ha adottato procedure di Valutazione - Autovalutazione - Assicurazione Qualità (AQ), monitorando l'offerta formativa, la sua qualità e i servizi agli studenti, ponendo estrema attenzione agli indicatori di processo e risultato a livello dei Corsi di Studio.

In questo contesto è stato attivato il Presidio della qualità, pienamente operativo. A maggio 2016 l'Ateneo ha adottato un nuovo documento di Politica per la Qualità ([link](#)), nel quale esprime principi ed indirizzi generali in tema di qualità, stabilisce obiettivi a medio termine, coerenti con gli scopi della struttura e con le esigenze delle parti interessate, indica gli strumenti e le modalità per conseguirli e si impegna formalmente a farlo ed a migliorarsi continuamente.

Dal 24 al 28 ottobre 2016 si è svolta la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) prescelta dall'ANVUR ai fini dell'accreditamento periodico della sede e dei CdS, una fase di valutazione che l'Ateneo, in tutte le sue componenti, ha vissuto ed interpretato quale opportunità di confronto e stimolo per il miglioramento del sistema AQ.

La visita è stata occasione per la CEV per conoscere il contesto in cui si colloca l'Ateneo, approfondire le linee strategiche e gli obiettivi della *governance* e le sue ricadute su Dipartimenti e Corsi di Studio, nonché le modalità con cui gestisce il Sistema di Assicurazione della Qualità. Dalla documentazione presa in analisi e a seguito degli incontri che si sono svolti durante la visita *in loco* con il Rettore, gli Organi di Governo, i docenti, il personale amministrativo e gli studenti, essa ha avuto modo di apprezzare la sensibilità e l'attenzione nei confronti dei processi di Assicurazione Qualità che l'Ateneo sta ponendo in essere e la consapevolezza che questi rappresentano in concreto uno strumento di miglioramento della didattica e della ricerca.

Il Rettore ha illustrato alla CEV il percorso portato avanti a partire dal 2012, con la riorganizzazione dei Dipartimenti e la rivisitazione dell'offerta formativa sulla base delle richieste del mondo del lavoro, ma anche delle peculiarità delle risorse disponibili e della tradizione dell'Ateneo. Ha illustrato altresì l'impegno della *governance* nella diffusione della qualità, nel reclutamento di personale sia docente, sia amministrativo, la particolare attenzione agli ambiti dell'innovazione tecnologica, delle relazioni internazionali, della qualità della didattica anche innovativa.

Dai colloqui sono emersi anche il forte impegno verso l'internazionalizzazione che si concretizza nelle risorse a disposizione per *visiting professor*, verso le attività di ricerca con cofinanziamento di borse di dottorato con le imprese e nell'ambito della terza missione con la individuazione di un Prorettore incaricato dello sviluppo di attività in rapporto al territorio.

In particolare la CEV ha apprezzato alcune operazioni di razionalizzazione, che hanno condotto alla stabilità di bilancio, alla riorganizzazione dei Dipartimenti e ad un'offerta formativa apprezzata dagli studenti, come risulta dall'aumento delle immatricolazioni.

La Commissione ha colto la piena disponibilità di tutte le componenti coinvolte ed ha individuato aspetti positivi ed aree di miglioramento nella didattica e nella ricerca, dando raccomandazioni preziose che consentiranno di migliorare la *performance* dell'Ateneo.

L'Ateneo intende incentivare la politica della qualità e del merito, favorire il collegamento istituzionale tra valutazione ed attribuzione delle risorse destinate alla ricerca, evitare improduttive parcellizzazioni dell'offerta formativa, individuare aree e settori di eccellenza o, al contrario, settori



deboli da rafforzare: tale processo permetterà all'Ateneo di accrescere la capacità di attrazione dell'offerta formativa in un circolo virtuoso di cui beneficeranno “*in primis*” gli studenti. La qualità nell'erogazione della didattica è infatti un valore imprescindibile ed obiettivo primario dell'azione di Ateneo, in quanto settore fondamentale per lo sviluppo del capitale umano delle giovani generazioni e per la crescita competitiva del territorio; i risultati saranno dipendenti dalla disponibilità di strumenti necessari al raggiungimento ed al miglioramento delle attività di formazione.

Tra gli elementi molto apprezzati dalla CEV vi sono la notevole competenza e motivazione, nonché l'approccio manageriale e di *problem solving* e l'**elevato livello dei servizi assicurato dal personale tecnico-amministrativo a supporto delle attività accademiche**, in particolare nell'assistenza agli studenti. Un'efficace politica per la qualità incentrata sul miglioramento continuo non può infatti prescindere da una organizzazione delle attività amministrative e di servizio orientata in tal senso. A questo riguardo l'Università di Urbino Carlo Bo si è impegnata, nel documento di Politica per la Qualità, a promuovere e favorire una sempre più attiva ed **armonica collaborazione fra personale docente, personale tecnico-amministrativo e componente studentesca**. Questo avviene soprattutto all'interno degli organismi preposti al monitoraggio e controllo dei processi di AQ, sia attraverso un dialogo continuo e costruttivo sia attraverso una specifica attività di formazione rivolta a tutto il personale in merito agli obiettivi ed alle procedure che costituiscono il sistema AVA.

Nello stesso documento si prevede che il ruolo del personale tecnico-amministrativo sia sempre più valorizzato ed incentivato al fine di creare una struttura amministrativa e tecnica di sostegno e supporto alle attività didattiche, di ricerca e di servizio agli studenti ben preparata e coerente con gli obiettivi di qualità fissati dall'Ateneo. Particolare attenzione sarà rivolta alle figure più giovani, in termini sia anagrafici sia di anzianità di servizio, le quali necessitano di un adeguato supporto per comprendere al meglio gli obiettivi e le specificità del progetto di formazione universitaria dell'Ateneo Carlo Bo in un'ottica di miglioramento continuo dei processi di assicurazione della qualità.

3.2 Un approccio coerente con le linee guida dell'ANVUR

L'approccio alla pianificazione ed integrazione dei diversi processi ha cercato di cogliere fin dal 2015 gli aspetti più significativi espressi nelle linee guida ANVUR ed in particolare:

- ❖ la necessità di perseguire una forte correlazione tra la pianificazione strategica e quella operativa, in modo da massimizzare l'allineamento tra indirizzo e gestione;
- ❖ la necessità di tendere ad un “sistema” di obiettivi ed indicatori operativi coerente con gli obiettivi strategici e caratterizzato da una crescente oggettività (criteri di affidabilità, specificità e misurabilità);
- ❖ la necessità di costruire un sistema di misurazione e valutazione della *performance* unitario a supporto della gestione del piano nelle sue diverse fasi, che rappresenti lo strumento metodologico di riferimento;
- ❖ l'opportunità data dal *Piano integrato* di perseguire la semplificazione ed armonizzazione complessiva della gestione operativa di tutte le attività e gli adempimenti richiesti.

A livello di **macro-programmazione**, tra i documenti generali che l'Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale vi sono:

- a. *Piano strategico 2016-2018* [[link](#)];
- b. *Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo* [[link](#)];
- c. Documento di Politica per la qualità di Ateneo [[link](#)];
- d. Programmazione triennale (art. 1-ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge n. 43/2005)



- e. Piano integrato della *performance*
- f. Piano triennale di prevenzione della corruzione
- g. Piano di azioni positive [[link](#)]
- h. Piano della formazione
- i. Piano di sviluppo logistico
- j. Programmazione del fabbisogno di personale
- k. Programmazione dell'offerta formativa
- l. Programma triennale ed elenco annuale dei lavori pubblici

Nell'avviare il processo di pianificazione del nuovo ciclo della *performance* l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha proceduto ad un'analisi ed una rilettura dei seguenti documenti:

- *Relazione sulla performance 2015* [[link](#)];
- *Relazione dei Nuclei 2016* [[link](#)],
- *Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione 2016* [[link](#)];
- *Risultati dell'indagine sul benessere organizzativo effettuata nel 2016* [[link](#)];
- *Risultati della rilevazione dell'efficienza 2015* condotta nell'ambito del Progetto *Good Practice*

integrandoli e armonizzandoli con alcune componenti previste dal *Piano per la prevenzione della corruzione* e avvalendosi delle linee guida ANVUR per la gestione integrata.

3.3 Il processo di pianificazione secondo il modello “Albero della *performance*”

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo adotta già da alcuni anni un *framework* per la definizione e gestione degli obiettivi coerente con le Linee guida ANVUR, secondo l'albero della *performance*, che declina secondo una logica di “*cascading*” i diversi tipi di obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione e sui diversi ruoli e responsabilità coinvolti.

La produzione del *Piano integrato* prende a riferimento il *Piano strategico 2016-2018* dell'Ateneo di Urbino, approvato nella primavera del 2016, in cui la programmazione è rappresentata con una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi specifici, sulla base dei quali saranno individuati gli obiettivi operativi che saranno assegnati al personale dirigente ed al personale titolare di incarichi di responsabilità.

Nel *Piano strategico 2016-2018*, al quale si rinvia, vi sono esplicitate le priorità strategiche e ne sono desunti gli obiettivi strategici che, unitamente agli obiettivi dei servizi di supporto e di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono i riferimenti per la definizione degli obiettivi operativi che saranno alla base dell'azione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo.

Le **aree strategiche** sono articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: “Ricerca”, “Formazione” e “Terza missione”. Esse rappresentano il riferimento principale in termini di definizione e condivisione di strategie a tutti i livelli ed accolgono gli obiettivi strategici formulati nel *Piano strategico 2016-2018* di Ateneo, funzionali anche al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei processi e da cui discendono anche gli obiettivi che il Direttore generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede nella capacità di sviluppare innovazione sia attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica, sia attraverso obiettivi di discontinuità collegati alla gestione, oltre che nell'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso la stessa delibera della CiVIT n. 112/2010 riconosce come obiettivo strategico l'efficienza e l'efficacia dell'attività



istituzionale ordinaria. Se gli ambiti di **“Ricerca”, “Formazione” e “Terza missione”** sono di responsabilità diretta degli organi politici, il Direttore generale cura il funzionamento dell’organizzazione presidiando l’efficacia e l’efficienza della gestione. Pertanto è individuata un’ulteriore area strategica denominata **“Servizi di supporto”**, che raccoglie gli obiettivi trasversali e di supporto alle tre Aree Ricerca, Formazione e Terza missione, ed è funzionale all’innovazione o al miglioramento delle attività (anche quelle con carattere permanente e ricorrente) mappate tramite i principali servizi offerti dall’Ateneo, nonché allo sviluppo dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione e dei processi.

Un’ulteriore area strategica, che interseca simbolicamente tutte le altre quattro sopra citate, è quella della **“Prevenzione della corruzione e trasparenza”**, i cui principi devono sottendere a tutte le strategie e le attività dell’Ateneo. Altri **obiettivi strategici individuati nell’ambito della promozione di maggiori livelli di trasparenza**, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., sono riportati nella seconda parte del *Piano di prevenzione della corruzione* allegato al presente Piano, alla quale si rinvia.

Un **obiettivo strategico** rappresenta una linea di indirizzo strategico che l’Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo e rappresenta un contributo all’individuazione di funzioni, azioni e referenti, in una logica di orizzontalità e di forte sinergia, nonché un impulso alle azioni in cui si ripartisce la *performance* dell’Ateneo. Dalla definizione emergono due aspetti fondanti:

- il carattere di linea di indirizzo degli obiettivi strategici, che rende di fatto tali obiettivi la naturale declinazione di indirizzi ministeriali e della missione di Ateneo;
- la dimensione temporale di medio-lungo periodo, che fa degli obiettivi strategici dei punti di riferimento per l’intero triennio di programmazione.

Al terzo livello della pianificazione sono collocati gli **obiettivi specifici**, che saranno declinati attraverso la definizione di **obiettivi operativi** assegnati a titolo di obiettivi individuali al personale dirigente, al personale della categoria EP ed al personale titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell’art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, così come definito nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato nel 2015.

Alcuni obiettivi operativi hanno un collegamento diretto con le aree strategiche “Ricerca”, “Formazione” e “Terza missione”, mentre i restanti sono collegati ai “Servizi di supporto” ed alla “Prevenzione della corruzione e trasparenza” e rappresentano un supporto amministrativo–gestionale fondamentale e propedeutico alla realizzazione delle strategie dell’Ateneo.

Con cadenza annuale, gli obiettivi strategici individuati nel *Piano strategico* di Ateneo e/o nella Programmazione triennale o altri programmi e piani previsti dalla normativa vigente, vengono declinati in ambiti più specifici e viene sviluppato un piano di obiettivi operativi formalizzato nel *Piano integrato*.

La programmazione rappresenta il momento nel quale si individuano i risultati da raggiungere, si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, si organizzano le attività nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione. Per pianificarne e misurarne l’attuazione, si associano indicatori con l’esplicitazione dei relativi *target*, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell’obiettivo.

I risultati di tali fasi sono illustrati nella stesura del *Piano integrato*, il quale definisce gli obiettivi organizzativi ed individuali.

L’Ateneo adotta quindi un semplice modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*), così articolato:

- definizione degli obiettivi:

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



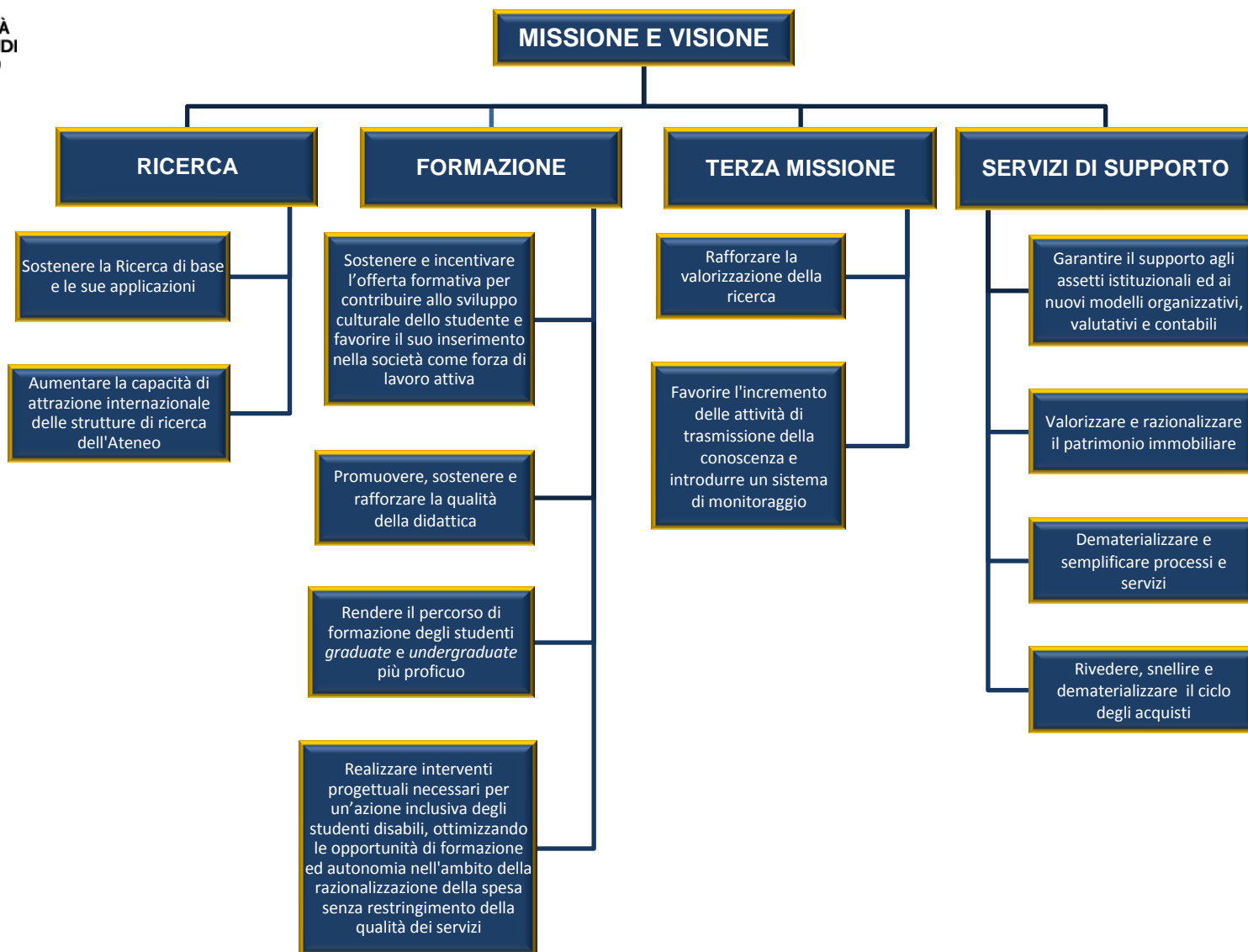
- strategici e specifici d'Ateneo;
- obiettivi propri della Direzione generale, anche con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo;
- operativi, propri dei Dirigenti con riferimento al contributo fornito da ciascuna area alla realizzazione degli obiettivi strategici;
- operativi, propri dei titolari di incarichi di responsabilità;
- definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (*target*);
- calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento;
- analisi dello scostamento tra il valore *target* prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

3.3.1 *Albero della performance*

L'albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi (che individuano azioni e risorse).

Attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo intende contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Questa finalità va perseguita salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Lo schema che segue rappresenta, fino al secondo livello, il disegno strategico complessivo coerente con il mandato istituzionale e la missione. Per ogni singola area strategica, intesa quale macro-ambito di intervento, vengono di seguito presentati in veste grafica gli obiettivi strategici dell'Ateneo che verranno successivamente declinati in obiettivi operativi:



PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA



4. LA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. risiede nell'enucleazione del concetto di *performance organizzativa*. L'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Essa consiste nel "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini".³

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. ne pone i confini, in quanto essa concerne:

- ♦ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ♦ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)
5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

Come specificato anche nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, in considerazione di quanto sopra l'Ateneo ritiene utile che gli obiettivi generali legati alla *performance* organizzativa coincidano con il diretto perseguimento di ciò che, ai sensi del complesso legislativo vigente, ne influenza significativamente le missioni istituzionali e ne determina il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento, determinando così una immediata coerenza tra la *performance* organizzativa e la strategia istituzionale complessiva dell'Ateneo. Si ritiene anzi utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutativi della *performance* complessiva dell'Ateneo, e del contributo ad essa apportato soprattutto dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (MIUR, ANVUR, ecc.).

Partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni propria attività (ricerca, didattica, terza missione, ecc.), l'Ateneo ha inteso

³ Delibera CIVIT n. 112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della *performance*" – p. 3.



intraprendere un percorso sperimentale che trasformi la misurazione e valutazione svolta da tali organismi esterni in supporto metodologico, assoggettando ed adeguando alle loro azioni valutative, nonché ai loro indicatori ed ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo stesso (e quindi dei suoi servizi), nonché del contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

Ciò contribuirà inoltre a collegare la *performance* individuale alla *performance* complessiva dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* generale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli ed a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Soffermarsi esclusivamente sulle azioni messe in campo dal personale dirigente e tecnico-amministrativo sarebbe inoltre fuorviante e si correrebbe il rischio di soffermarsi esclusivamente sui mezzi, senza considerare l'effettivo raggiungimento dei fini.

Il processo complessivo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sintetizzerà quindi gli esiti di diverse valutazioni esterne che interessano l'Ateneo con dei meccanismi di valutazione interna che consentano l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione lungo le linee indicate dalla legislazione in vigore. Il modo più efficace è definire in anticipo un *set* di indicatori quantitativi in grado di permettere un corretto monitoraggio degli andamenti dei processi e di fornire una base empirica per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, all'interno di un processo valutativo più complesso, riducendo il rischio di elusione dei risultati. L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo implementerà la rilevazione e/o il monitoraggio di tali indicatori che, misurando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, sono in grado di permettere una corretta raffigurazione, in termini di mantenimento e/o miglioramento dell'efficacia ed efficienza, di alcuni ambiti relativi a diversi servizi, all'internazionalizzazione, all'equilibrio economico ed al contenimento della spesa.

Tra gli indicatori scelti sperimentalmente dall'Ateneo di Urbino nelle prime applicazioni di questo sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva, non possono mancare quelli già calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, la tempestività dei pagamenti, ecc.), mentre altri potranno essere adottati in futuro all'interno del sistema di comparabilità che sarà proposto dall'ANVUR la quale, nel documento contenente le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali italiane", afferma che intende percorrere un *iter* graduale per la definizione di una piattaforma comune di indicatori, affinché risulti massimamente adeguata alle peculiarità del comparto ed il più possibile condivisa dagli atenei che la utilizzeranno.

Per la **misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo**, in attesa della messa a punto di una piattaforma comune da parte di ANVUR, **saranno oggetto di rilevazione i seguenti indicatori quantitativi e qualitativi**, con i relativi *target*, selezionati dall'Ateneo per l'anno 2017 in conformità ad alcuni di quelli, oggetto di valutazione da parte del MIUR, dell'ANVUR e/o del Governo, che contribuiscono anche alla definizione delle quote di finanziamento che pervengono all'Ateneo:



Parametri per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

	TARGET 2017	INDICATORE DI PERFORMANCE
Sostenibilità della spesa per il personale	< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%
Indice di indebitamento	< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%
Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di visualizzazioni di pagina	12.000.000 di visualizzazioni di pagina del sito <i>web</i> istituzionale	≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80%
Rilevazione <i>likers</i> sul profilo <i>Facebook</i> dell'Ateneo	Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2016	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dalla laurea	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di AlmaLaurea	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%
ISEF Ateneo	Superiore all'1%	≥ 1,05 = 100% ≥ 1 = 90% < 1 = 0%
Indice annuale di tempestività dei pagamenti	Indice annuale non superiore a 30 giorni	≤ 15 giorni di ritardo = 100% > 15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo = 0%

La media dei valori finali degli indicatori selezionati sarà considerato quale misura della *performance* organizzativa dell'Ateneo, nonché del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità.

In sintesi, in base ai valori raggiunti dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate saranno associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponderà al risultato percentuale che il Direttore generale inserirà nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la *performance* organizzativa, l'Ateneo potrà adottare in futuro un diverso sistema di indicatori standardizzati e comparabili, secondo quanto sarà previsto dall'ANVUR, allo scopo di agevolare il miglioramento di alcune dimensioni essenziali ritenute prioritarie ai fini della *performance* organizzativa dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione.



4.1 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

4.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione

L'identità dell'organizzazione è definita all'inizio del processo di elaborazione del *Piano strategico* al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell'Ateneo. La missione e la visione dell'Ateneo sono derivate dallo Statuto e condivise con gli Organi di Ateneo, approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato accademico. La missione e la visione definite nello Statuto e nel *Piano strategico 2016- 2018* sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del *Piano strategico*.

4.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno, necessaria per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio, è stata sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica e condivisa con i principali referenti politici dell'Ateneo.

4.1.3 Definizione degli obiettivi strategici

Nel *Piano strategico* le strategie ed i relativi obiettivi sono proposti dal Magnifico Rettore, dai Prorettori e Delegati rettorali sulla base degli ambiti tematici di responsabilità, sentito il Direttore generale. Il *Piano strategico* è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico.

Per poter misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi sono definiti degli indicatori e dei *target*.

Gli obiettivi strategici delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione" inseriti nel *Piano integrato* (v. allegato 1) sono stati mutuati dal *Piano strategico 2016-2018*.

Per definire il *Piano strategico 2016-18*, l'Ateneo ha scelto di sviluppare una metodologia adattata alle proprie esigenze specifiche ed ai vincoli normativi ad oggi in vigore, sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti, individuando gli indirizzi strategici che esprimono le linee guida alle quali l'Ateneo intende ispirarsi. Questi ultimi sono stati articolati in obiettivi specifici che indicano le modalità di realizzazione degli stessi indirizzi, da attuare anche mediante il raggiungimento di obiettivi operativi assegnati al personale dirigente, al personale della categoria EP ed al personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente.

4.1.4 Definizione degli obiettivi operativi

La coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base di un modello gestionale che prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "*top-down*", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa e fino al singolo individuo (declinazione in obiettivi operativi individuali).

Il Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, ha definito e condiviso gli obiettivi operativi specifici annuali da affidare al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base del *Piano strategico 2016-2018*, delle politiche generali dell'Ateneo, delle indicazioni del Magnifico Rettore e dei Prorettori e Delegati di riferimento, in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

Gli obiettivi operativi corrispondono pertanto agli obiettivi individuali attribuiti al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente, e discendono dalle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza



missione” e dagli obiettivi strategici individuati nel *Piano strategico 2016-2018*, nonché dalle aree “Supporto ai servizi” e “Prevenzione della corruzione e trasparenza” e dagli obiettivi strategici legati al Direttore generale.

Il personale dirigente e/o della categoria EP o D titolare di incarichi di responsabilità dell’Ateneo ha partecipato in un processo di concertazione con il Direttore generale per la definizione degli obiettivi operativi e delle linee di azione di competenza, i quali sono stati vagliati e concordati in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire.

Nella definizione degli obiettivi operativi il Direttore generale si è avvalso anche del confronto, pressoché continuo, con il Dirigente dell’Area Economico-finanziaria, al fine anche di prevedere obiettivi e azioni sostenibili e coerenti rispetto al bilancio preventivo 2017.

In seguito, il Direttore generale ha messo a punto la proposta finale del *Piano integrato*.

4.1.5 Condivisione con gli Organi di governo

Il *Piano integrato* viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore generale.

4.1.6 Monitoraggio e revisione del sistema

Organizzarsi in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi programmati significa anche attuare un’attività di monitoraggio periodico e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il loro raggiungimento. L’art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. stabilisce che “gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l’andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi [...] durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”.

L’attività di monitoraggio dell’Ateneo consiste nell’acquisizione di informazioni sull’andamento degli obiettivi, di norma ogni quattro o sei mesi, attraverso incontri di monitoraggio supportati da *reports* che permettano un’analisi intermedia degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento: lo scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo, ma anche ai colleghi di altri uffici, informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e di dare una visione tempestiva sulla “formazione” dei risultati di gestione.

Tali analisi, attuate attraverso la verifica dei valori degli indicatori rispetto ai *target* prefissati, sono finalizzate a comprendere anche lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono alla realizzazione degli obiettivi, eventualmente configurando l’esigenza di avviare una diversa pianificazione e/o revisione degli stessi o valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui la presenza di fattori non previsti ne ostacoli il completamento. In questo senso il monitoraggio fornirà un segnale sull’efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici e sarà utile anche per migliorare il processo nella sua interezza e per attivare un meccanismo di *feedback* che consenta a tutti i soggetti coinvolti di apprendere strada facendo a migliorare le proprie capacità di programmazione e gestione dei processi e, più in generale, di autoregolarsi, contribuendo ad innescare una susseguente evoluzione di miglioramento di tutto il Ciclo.

Il monitoraggio in corso d’anno è svolto, ai sensi dell’art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, dall’organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Direzione generale. Al Direttore generale dell’Ateneo è attribuita la responsabilità dell’effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di *performance*, nel rispetto delle linee guida generali. Qualora si rilevino scostamenti in misura significativa tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di *performance* raggiunto, il Direttore generale incontra l’assegnatario dell’obiettivo individuale al fine di esaminare le criticità emerse e definire opportuni interventi correttivi da adottare.



L'Amministrazione può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Si potrà procedere ad una eventuale revisione del sistema anche a seguito delle evidenze emerse in sede di monitoraggio del *Piano strategico*, degli obiettivi organizzativi e dell'analisi di contesto.

4.1.7 Comunicazione del Piano

Il presente Piano sarà pubblicato nell'Albo ufficiale di Ateneo e sul sito *web* istituzionale di Ateneo nella sezione *Amministrazione trasparente*, sotto-sezione *Performance*.

4.1.8 La Relazione sulla *performance*

Entro il 30 giugno l'Ateneo adotterà la Relazione sulla *performance* che evidenzierà, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, seguendo i principi illustrati all'interno del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* e gli indicatori con i relativi *target* definiti nel presente Piano.

La Relazione sulla *performance*, predisposta dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, sarà validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del CdA.

Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla *performance* sarà adottata non solo per completare il Ciclo di gestione della *performance*, e quindi adeguarsi al dettato del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., ma in quanto essa costituisce uno strumento pubblico di controllo. Il documento potrà inoltre essere un utile supporto all'aggiornamento annuale del *Piano integrato*.

4.1.9 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili

Il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. (art. 4, commi 1 e 2, lettera b), ed art. 5, comma 1) prevede che la definizione degli obiettivi debba avvenire in modo integrato con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ricercando le opportune modalità. Risulta di tutta evidenza che nella configurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il *budget* economico di previsione assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica ed operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi, risorse, risultati.

La riflessione avviata all'interno dell'Ateneo, che ha condotto all'elaborazione del primo *Piano strategico* di Ateneo, ha avuto anche l'obiettivo di rendere coerenti ed allineare le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione.

Con riferimento al *Piano integrato 2016-2018*, il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione ed i documenti di programmazione finanziaria è avvenuto pressoché contemporaneamente alla fase di predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale, momento in cui si è avviata la riflessione sulle strategie dell'Ateneo, propedeutiche alla redazione del *Piano strategico 2016-2018*.

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, prevista tra l'altro anche dalla legge n. 240/2010 ed anticipata dall'Ateneo urbinato fin dal 2013, costituisce una opportunità per l'Ateneo per organizzare i propri sistemi di *budgeting*, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica di una più efficace integrazione con il sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, in quanto rende possibile disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "*budget*". Tale approccio permette, attraverso opportuni, graduali interventi, di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (*performance*), consentiranno di valutare



L'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Anche il bilancio di previsione 2017 (consultabile al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo>) è stato predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel presente Piano.

Gli obiettivi individuati sono stati definiti e focalizzati sulle aree strategiche precedentemente richiamate tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli. Per garantire la sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo, presso le strutture organizzative dell'Ateneo (Dipartimenti ed articolazioni delle Aree, Servizi, Settori ed uffici dell'Amministrazione centrale) sono state allocate le risorse necessarie. Gli obiettivi del Piano sono pertanto definiti coerentemente con le linee strategiche ed al contempo con le risorse finanziarie disponibili.

Nel rispetto del Ciclo di gestione della *performance* sono, inoltre, previsti e calendarizzati adeguati momenti di verifica *in itinere* della gestione per attivare eventuali interventi correttivi.

4.1.10 Rilevazione del benessere organizzativo

Le indagini sul benessere organizzativo costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo.

Fino al 2015, dato il forte cambiamento in atto nell'Ateneo e la molteplicità di iniziative che già impattavano sul personale, non sono state avviate rilevazioni sul benessere organizzativo: sono tuttavia state messe in campo numerose iniziative (si veda le Relazioni sulla *Performance* ed i Piani di Azioni positive) finalizzate a migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata ed incrementare il benessere del personale.

Nel 2015 e nel 2016 sono stati erogati questionari per la rilevazione del benessere organizzativo, seguendo lo schema proposto da CiVIT/A.N.AC., integrato da alcune domande proposte dal CUG. A conclusione dell'analisi degli esiti, i risultati delle indagini sono stati illustrati dal Direttore generale a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L.

La maggiore criticità rilevata con riguardo al benessere organizzativo del 2015 è l'immagine di un'amministrazione non sufficientemente equa nella distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità, con una percezione diffusa di inadeguatezza nella distribuzione delle retribuzioni. In generale però emerge che i risultati dell'Ateneo urbinato non si discostano da quelli del benchmark nazionale. E' opportuno sottolineare anche che per le vicende normative italiane, relativamente ad alcuni aspetti quali ad esempio retribuzione e carriera, l'Ateneo non ha la possibilità di intervenire relativamente alle criticità rilevate con il questionario, mentre può mettere in atto correttivi che incidano su contesto lavorativo, merito, motivazioni e formazione.

Le indicazioni ottenute dalla rilevazione saranno utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione dell'Ateneo, nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse attraverso una migliore gestione delle risorse di personale e/o di realizzare eventuali azioni orientate alla formazione. La relazione è disponibile al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>.

Per il 2017, al momento di redazione del presente Piano, la rilevazione non è stata effettuata.

Nel 2016 è stato intrapreso un progetto per lo sviluppo delle abilità gestionali di supporto al ruolo che, attraverso un percorso comune su determinate esperienze, trasversali e necessarie, ha avuto la finalità di favorire l'acquisizione e/o il consolidamento di alcune capacità che assumono rilievo per la



Direzione generale poiché rappresentano delle aree di valore a cui tendere ed uno stimolo per i partecipanti ad un maggior approfondimento o ad un collegamento ad altre competenze. Tale progetto era volto a fornire strumenti per valorizzare il sapere condiviso, favorire la collaborazione attiva ed affrontare e risolvere i problemi attraverso iniziative basate sul «lavoro collaborativo» ed utilizzate per promuovere la coesione e valorizzare il lavoro di squadra. L'idea alla base è stata quella di investire sulle competenze legate all'esercizio del ruolo, con particolare attenzione al miglioramento dei servizi offerti. I percorsi intrapresi prevedevano il coinvolgimento dei responsabili di ufficio, anche per favorire la valorizzazione del gruppo di lavoro e la formazione dei più stretti collaboratori per lo sviluppo delle competenze legate all'organizzazione del lavoro e dei servizi.

5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

L'integrazione della pianificazione e della valutazione della *performance* non può prescindere dall'adozione di misure volte a ridurre i comportamenti inappropriati ed illegali (corruzione). Il prevalere di interessi particolari sugli interessi generali dell'Ateneo può condizionare negativamente, nel medio periodo, lo spirito collettivo della comunità scientifica generando ricadute reputazionali potenzialmente negative. La trasparenza e la prevenzione della corruzione diventano, quindi, dimensioni costitutive del ciclo della *performance*.

Una delle finalità cui risponde il *Piano di prevenzione della corruzione* è quella di individuare le attività ed i processi nell'ambito dei quali è più elevato il rischio di corruzione, al fine di alimentare la gestione del rischio in linea con quanto introdotto dal primo Piano Nazionale Anticorruzione, elaborato dal Dipartimento della Funzione pubblica ed approvato dalla CiVIT, oggi A.N.A.C., e consolidato dall'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016, elaborati dall'A.N.A.C.

La gestione del rischio è preliminare e fondamentale ai fini del programma di attività del Piano. In sintesi consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno.

Come chiaramente esprime l'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico, ma contribuisce ad una politica di riorganizzazione da conciliare, in una logica di stretta integrazione, con ogni altra politica di miglioramento organizzativo. Per questo motivo progressivamente occorrerà sviluppare sempre più la coerenza fra *Piano triennale di prevenzione della corruzione* e *Piano integrato*: le politiche della *performance* possono contribuire a far crescere un clima organizzativo che favorisce la buona amministrazione e quindi la prevenzione della corruzione (v. pag. 8 Piano Nazionale Anticorruzione del 2015).

Il processo di gestione del rischio riguarda tutti i livelli organizzativi; è graduale e di miglioramento continuo; non consiste in un'attività di tipo ispettivo o con finalità repressive; non implica valutazioni sulla qualità degli individui, ma su eventuali disfunzioni a livello organizzativo (v. pag. 15 Piano Nazionale Anticorruzione del 2015)

Sin dal 2013, con l'adozione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, l'Ateneo si è dotato di uno strumento finalizzato a prevenire fenomeni corruttivi. Tale strumento individua i processi maggiormente a rischio, le misure da attuare, i responsabili dell'attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. Il RPC rendiconta annualmente con una Relazione l'attuazione delle misure di prevenzione.

I risultati dell'istruttoria svolta nel 2013 hanno condotto all'individuazione dei procedimenti con maggiore esposizione al rischio corruttivo. La gestione del rischio avviata nel 2013 è avvenuta in una prima fase ricostruendo il sistema organizzativo, con particolare attenzione alle aree sensibili nel cui



ambito possono potenzialmente verificarsi episodi di corruzione, mediante una valutazione probabilistica e quindi un sistema di gestione del rischio. Il processo è cominciato innanzi tutto dalle aree qualificate già a rischio dalla Legge n. 190/2012, che ha fornito una prima indicazione disponendo che tra le attività da monitorare vi siano quelle di cui all'art. 1, comma 16, del citato provvedimento, ossia i procedimenti di:

- autorizzazione o concessione;
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta;
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del decreto legislativo n. 150/2009.

Nel *Piano di prevenzione della corruzione 2017-2019*, allegato al presente Piano quale parte integrante e sostanziale, si analizza la realtà specifica delle attività, processi e servizi che caratterizzano l'Ateneo, per identificare le aree sulle quali vi è maggiore rischio di commettere illeciti o comunque di generare pregiudizio per l'Ateneo. Le attività di identificazione, analisi e ponderazione dei rischi sono state realizzate dal Responsabile della prevenzione della corruzione anche raccogliendo le proposte del Dirigente, dei Direttori dei Dipartimenti e dei responsabili dei Settori, Servizi, Plessi e/o uffici.

Gli ambiti di valutazione identificati hanno tenuto conto sia delle disposizioni introdotte dal P.N.A., che prevedono che l'analisi venga effettuata almeno su un *set* di "aree di rischio comuni e obbligatorie" (allegato 2 al P.N.A.), sia, in parte, delle disposizioni contenute nell'aggiornamento 2015 e nel P.N.A. 2016, che hanno fornito ulteriori indicazioni integrative rispetto ai contenuti del P.N.A. del 2013.

Per la definizione degli ambiti di valutazione e delle specifiche attività e processi da analizzare, è stato preso in considerazione l'insieme dei procedimenti amministrativi gestiti dalle diverse unità organizzative.

In un'organizzazione complessa come un Ateneo la razionalizzazione della struttura organizzativa è necessaria per ottimizzare le risorse dedicate, ma è oltremodo utile per l'integrazione ed il coordinamento di tutti i sistemi che tendono per fini diversi e, indirettamente, a mappare le attività e le responsabilità, anche ai fini della prevenzione della corruzione e della *performance*. Il processo di riorganizzazione intrapreso è molto utile per individuare tutte le attività amministrative di supporto ai processi principali relativi alla ricerca, alla didattica ed alla terza missione in quanto funzionali alla gestione organizzativa; ma è anche un modo razionale per individuare meglio compiti e responsabilità, individuare e rappresentare tutte le attività dell'Ateneo per fini diversi e, nel complesso, è anche strumentale all'identificazione dei rischi per prevenire la corruzione.

L'Ateneo urbinato ritiene pertanto utile programmare una ulteriore complessa rivisitazione e rielaborazione della mappatura dei processi e della tabella dei rischi su una base man mano più ampia, nonché l'analisi minuziosa e la gestione del rischio corruttivo con la conseguenziale ulteriore previsione delle misure di riduzione dello stesso in modo sempre più dettagliato e approfondito.

La nuova mappatura dei processi e la rivisitazione della tabella dei rischi potrà essere pertanto realizzata entro il 2017, come peraltro previsto nell'Aggiornamento 2015 al P.N.A. effettuato dall'A.N.AC. con determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015, al fine di completare una valutazione complessiva dei rischi sulla scorta dei criteri indicati nell'allegato 5 al P.N.A. e nell'aggiornamento 2015 del P.N.A. e tenendo conto della particolare situazione universitaria. Come richiesto nell'aggiornamento del Piano Nazionale del 2015, tale attività sarà realizzata con il coinvolgimento di tutti i responsabili degli uffici amministrativi nella determinazione del rischio per ciascun processo gestito (v. pag. 12, lett. d) dell'aggiornamento del Piano Nazionale del 2015). La particolare procedura, nonché la necessità di



stimolare una particolare sensibilità al problema, richiede tempo, al fine di trarre il migliore risultato possibile.

Per quanto riguarda la prevenzione della corruzione, si rinvia al

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019
(allegato 4)

che costituisce parte integrante e sostanziale del presente *Piano integrato*.

6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La trasparenza, con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 ed i relativi decreti attuativi, è diventata un tassello importante delle politiche di prevenzione della corruzione e della buona amministrazione. Le attività svolte in ambito di trasparenza sono pertanto strettamente connesse con le iniziative intraprese in Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e di *performance*.

Ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relativi alla propria attività amministrativa ed alla propria organizzazione in una sezione *online* dedicata del sito istituzionale dal titolo *Amministrazione trasparente*, cui si rimanda per una visione complessiva delle iniziative legate alla comunicazione e alla trasparenza.

Con il tempo la sezione è diventata un punto di riferimento per gli utenti interni ed esterni: dal monitoraggio degli accessi risulta che nel 2016 vi è stata una buona media di visualizzazioni – i dati del monitoraggio degli accessi *web* sono pubblicati nella stessa sezione all'indirizzo <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-di-monitoraggio>. Di seguito si riportano i dati statistici relativi agli accessi alla sezione *Amministrazione trasparente* in forma aggregata:

Anno	Periodo	Sessioni	Utenti	Visualizzazioni di pagina	Pagine/sessione	Durata sessione media	Frequenza di rimbalzo	% nuove sessioni
2013	Apr - Dic	4.937	4.215	81.812	16,57	00:13:26	11,57%	40,55%
2014	Gen - Dic	16.846	11.858	211.047	12,53	00:11:46	20,35%	38,28%
2015	Gen - Dic	20.381	12.234	207.786	10,2	00:10:32	27,44%	33,12%
2016	Gen - Dic	24.687	15.356	180.086	7,29	00:10:08	40,41%	40,54%
2017	Gen - Apr	7.279	4.975	47.467	6,52	00:09:07	45,68%	45,14%

Di seguito i dati complessivi del monitoraggio effettuato dal **20 aprile 2013 al 30 aprile 2017**

Sessioni Utenti Visualizzazioni di pagine
67.355 47.408 631.401



Pagine
per sessione
10

Durata percorso
di visita
00:09:10

Frequenza
di rimbalzo
31%

Dove:

- una **sessione** corrisponde al periodo di tempo in cui un utente interagisce con il sito *web*. Tutti i dati sull'utilizzo (visualizzazioni di schermate, ecc.) vengono associati a una sessione;
- gli **utenti** sono coloro che hanno avviato almeno una sessione nell'intervallo di date selezionato. Include sia gli utenti nuovi sia gli utenti di ritorno. Per ulteriori informazioni, v. *Come avviene il calcolo degli utenti in Google Analytics*;
- le **visualizzazioni di pagina** indica il numero totale di pagine visualizzate. Comprende le visualizzazioni ripetute della stessa pagina;
- le **pagine/sessione** sono il numero di pagine consultate in ciascuna sessione. Comprende le visualizzazioni ripetute della stessa pagina;
- la **durata media** di una sessione calcola il tempo;
- la **frequenza di rimbalzo** è la percentuale di sessioni di una sola pagina, ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirvi. Una bassa frequenza di rimbalzo di un sito composto da più pagine è indice di una buona lettura della pagina e dimostra che l'utente riesce con soddisfazione a leggere in maniera esaustiva la pagina;
- la **percentuale di nuove sessioni** è una stima della percentuale delle prime visite.

E' cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza aggiornare periodicamente gli Organi di governo circa lo stato di avanzamento dei lavori di adempimento della normativa sulla trasparenza. Costante è il confronto con il Nucleo di valutazione / OIV sulle tematiche di trasparenza, anticorruzione e *performance*.

Complessivamente l'Ateneo è molto attento alle tematiche di trasparenza, pubblica con una buona regolarità nella sezione *Amministrazione trasparente* ed il livello di copertura delle pubblicazioni effettuate è da considerarsi soddisfacente. Le misure organizzative per assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi nonché il sistema di monitoraggio degli stessi sono adeguati.

L'Ateneo ha attivato il canale *trasparenza@uniurb.it* e impostato tutte le procedure per permettere agli utenti di esercitare il diritto di accesso civico semplice e generalizzato, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.. Nel corso del 2016 non sono pervenute richieste di accesso civico.

Maggiori dettagli per quanto riguarda le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza sono esplicitati nella seconda parte del

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019 **(allegato 4)**

che costituisce parte integrante e sostanziale del presente *Piano integrato*.



6.1 Le principali azioni in corso

Il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. ha portato una crescita esponenziale delle attività necessarie per ottemperare alla pubblicazione dei dati nelle modalità e nei formati richiesti.

Nel corso del 2016 l'offerta informativa presente in *Amministrazione trasparente* è stata ulteriormente migliorata rispetto agli anni precedenti. In particolare:

- è stato consolidato il flusso informativo per la pubblicazione in automatico delle informazioni sulle singole procedure di affidamento di forniture, lavori e servizi: ora i dati relativi a ciascun acquisto vengono pubblicati tempestivamente con aggiornamento quotidiano;
- si è lavorato alacremente per avere un deposito unico, completo e autoritativo di tutti i dati relativi agli incarichi didattici conferiti sia ai collaboratori esterni sia al PTA e CEL, attraverso una procedura controllata che eviti incoerenze tra i dati nonché inserimenti molteplici degli stessi dati. Ciò ha la finalità di garantire correttezza, coerenza e completezza dei dati pubblicati in trasparenza attraverso il prelievo automatico dei dati precedentemente immessi.

In un contesto di crescita della numerosità degli adempimenti, alcuni presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permettere la pubblicazione dei dati realizzando la migrazione automatica di alcune tipologie di dati dalle banche dati verso la sezione *Amministrazione trasparente*, in modo da ovviare alla loro duplicazione ed al conseguente incremento del lavoro degli uffici. Risulta tuttora in fase di studio/elaborazione la pubblicazione di alcuni dati che richiedono un intervento sui processi interni e sui sistemi informativi per automatizzare l'estrazione e la pubblicazione delle informazioni in tempo reale (ad es. la concessione di sovvenzioni, contributi e vantaggi economici). Nel corso del 2017 si proseguirà la reingegnerizzazione dei processi che coinvolgono più aree dell'Ateneo - e quindi richiedono tempi più lunghi per coordinare varie fasi ed attori - già intrapresa nel 2015.

Al link <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza> è pubblicata una tabella che riprende i principali ambiti previsti dalla normativa sulla trasparenza ed evidenza, per ciascuno, una sintetica vista di avanzamento e le criticità sui punti più rilevanti.

6.2 Raccordo tra la prevenzione della corruzione e la trasparenza e la pianificazione della performance organizzativa e individuale

Come specificato anche nel *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, al quale si rinvia, il Direttore generale assicura il necessario coordinamento fra esso e la pianificazione della *performance*.

Fin dal 2013, le misure di prevenzione di corruzione e di trasparenza sono tradotte in obiettivi individuali assegnati agli uffici e ai loro responsabili. Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore generale ha cura di assegnare al Dirigente dell'Area Economico-finanziaria ed ai responsabili di tutti gli uffici delle aree a rischio o che detengono i dati e le informazioni soggetti agli obblighi di trasparenza lo specifico obiettivo di ottemperare tutti gli obblighi e le misure previsti dall'Ateneo nell'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza e di rispettare le misure gestionali e le azioni previste nel *Piano di prevenzione della corruzione* che, anche mediante la ridefinizione dei processi, migliorino il controllo ai fini della prevenzione della corruzione e di una maggiore trasparenza delle aree di attività più sensibili e maggiormente a rischio.

La realizzazione di tutte le attività legate ad anticorruzione e trasparenza sono poste e valutate come impegno ed obiettivo individuale finalizzati a prevenire i fenomeni corruttivi. In altri termini la



performance individuale del Dirigente e dei responsabili degli uffici è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti ad adempiere nel quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo.

Il Direttore generale valuterà tali soggetti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza, nell'ambito degli obiettivi individuali.

7. LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

La valutazione della *performance* individuale, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate dalle singole persone e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale attraverso una maggiore partecipazione dei singoli alla *performance* della struttura organizzativa di appartenenza e/o dell'Ateneo nel suo insieme. E' quindi occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito all'organizzazione.

Per garantire lo sviluppo e la diffusione di una cultura che colleghi la *performance* individuale alla *performance* organizzativa, è essenziale che tutti i soggetti coinvolti percepiscano correttamente gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, che sono:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento della propria *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;
- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili (supportare l'allineamento);
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale garantirà il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali, tenendo conto delle posizioni e garantendo oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati: partecipazione al procedimento di valutazione e, in caso di contestazione, una procedura di conciliazione da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La programmazione delle attività ed in particolare degli obiettivi del personale dirigente, del personale EP e D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, per l'anno 2017 è integrata con il *Piano strategico* (soprattutto in relazione a Ricerca, Didattica e Terza missione) e con le aree strategiche dei Servizi di supporto e della Prevenzione della corruzione e della trasparenza anche tenendo conto del profilo della continuità dei progetti in corso.

Sotto il profilo metodologico il Piano è stato definito con particolare attenzione a:

- ♦ razionalizzazione del numero degli obiettivi;
- ♦ riferimento alle sole attività di discontinuità;
- ♦ identificazione puntuale degli obiettivi affinché siano identificati e raggiungibili.



7.1 Gli obiettivi operativi

Così come dalla strategia derivano gli obiettivi specifici per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi/compiti ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce gli obiettivi operativi, definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) ed individuando le risorse (economiche, strumentali ed umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte. La presenza del termine "operativo" sta ad indicare una chiara volontà nel conferire concretezza agli intenti dell'Ateneo. Pertanto un obiettivo operativo specifica un obiettivo strategico e quelli più specifici ad esso legati: se gli obiettivi strategici indicano una direzione, gli obiettivi specifici esplicitano le mete (il "dove") che l'Ateneo intende raggiungere. L'obiettivo operativo concorre al raggiungimento di un obiettivo specifico suggerendone un percorso di attuazione (il "come"): è questo il livello in cui si intrecciano disegno politico e quotidiana gestione degli organi accademici e delle strutture.

L'insieme degli obiettivi operativi non è mai una mera elencazione di tutta l'attività delle unità organizzative, ma sono individuati gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico e/o specifico di riferimento per l'anno solare considerato. Essi sono inoltre riferibili ad uno o più soggetti gestionali responsabili della loro attuazione. Nonostante si concentrino su tematiche dettagliate, a volte gli obiettivi operativi hanno il compito di suggerire alle diverse strutture percorsi di realizzazione virtuosi, lasciando una certa autonomia di scelta sui singoli progetti.

Nella scelta degli obiettivi operativi si è tenuto conto dei criteri in base ai quali definire un obiettivo, riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholders*) e Temporalmente definito.

Come a suo tempo previsto dalla CiVIT (ora A.N.AC.), l'Ateneo ha optato a volte anche per generali obiettivi di efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale avente carattere permanente, ricorrente o continuativo, che pur non mostrasse necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Ciò in considerazione dell'esistenza di numerose attività per le quali non esistono particolari *target* da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o sulla base di disposizioni normative.

Il piano degli obiettivi (v. allegato n. 2) non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso di realizzazione da parte dell'Ateneo, ma focalizza l'attenzione sulla parte di progettazione/discontinuità su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

7.2 Gli obiettivi individuali del Direttore generale

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii, la valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, riguarda il conseguimento di specifici obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati nel *Piano integrato*.

Il Direttore generale svolgerà un ruolo di sostegno ed attuazione delle politiche decise dagli organi



dell'Ateneo, ma nel contempo propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare. Il processo decisionale gestionale sarà tempestivo, efficace e tradurrà le linee strategiche dalla *mission* alla gestione tenendo conto dei seguenti requisiti:

- consapevolezza del contesto;
- condivisione tra strategia e gestione.

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale per l'anno 2017, definiti, sulla base delle linee strategiche individuate dall'Ateneo, dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 20/2017 del 24 febbraio 2017, ai sensi della delibera del C.d.A. n. 263 del 19 dicembre 2014, sono i seguenti:

1. Dematerializzare i processi legati alle carriere degli studenti, al fine di ottimizzare la qualità dei servizi e migliorare la qualità dell'accoglienza. La situazione attuale vede infatti un eccessivo congestionamento degli uffici del Settore Segreteria Studenti per la presenza massiccia degli studenti agli sportelli.
2. Coordinare tutte le azioni, misure e strategie sottese all'attuazione dei progetti predisposti dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018 (obiettivi A, B e C di cui all'art. 4, comma 1, del DM 635/2016) ed ai miglioramenti di risultato relativi agli indicatori selezionati dall'Ateneo per il perseguimento dell'obiettivo D ("Valorizzazione dell'autonomia responsabile") del DM 635/2016.
3. Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti, al fine di implementare un'efficace programmazione e di ridurre il numero elevatissimo di procedure di acquisto, le quali comportano altresì un'eccessiva frammentazione della spesa.
4. Coordinare e presidiare tutte le azioni sottese alla predisposizione dei progetti finalizzati all'erogazione dei finanziamenti relativi agli interventi per le strutture residenziali di proprietà dell'Ateneo, di cui alla legge 14 novembre 2000, n. 338, al fine di garantire allo studente le necessarie condizioni di permanenza nella città e di agevolare la frequenza degli studi ed il conseguimento del titolo di studio.
5. Attivare ed assicurare tutte le misure e gli interventi necessari susseguenti all'evoluzione del contesto determinato dalla riforma del diritto allo studio deliberata dalla Regione Marche.
6. Piano di Sviluppo: predisporre i relativi atti finalizzati all'avvio delle procedure per la realizzazione della nuova sede di Scienze Motorie, per il completamento della Biblioteca di San Girolamo e per l'efficientamento energetico delle strutture dell'Ateneo.
7. Migliorare/rafforzare il sistema interno di gestione/controllo dei flussi dei dati a sostegno delle attività degli Organi preposti (Presidio di Qualità e Nucleo di Valutazione) all'assicurazione della qualità (AQ).

Come previsto dal contratto individuale di lavoro subordinato a tempo determinato stipulato nel 2014, al termine dell'anno il Direttore generale presenterà al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che sarà da questi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni.

7.3 Attribuzione degli obiettivi individuali

Gli indirizzi strategici determinati dagli organi di indirizzo politico sono realizzabili attraverso le strutture dell'Amministrazione centrale e quelle periferiche. Dalla definizione degli obiettivi strategici si passa pertanto all'individuazione delle Aree, dei Settori, dei Servizi, dei Plessi e degli uffici dell'Ateneo



cui attribuire gli obiettivi operativi e le relative azioni concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, secondo la responsabilità organizzativa di riferimento e secondo gli obiettivi strategici che perseguono.

Compete al Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, l'individuazione degli obiettivi operativi specifici annuali da affidare al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo ed in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

La definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi individuali (con relativi indicatori, *target*, pesi) da parte della Direzione generale ed il contributo che il personale dirigente ed i titolari di incarichi di responsabilità dovranno dare al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo avviene secondo una logica "a cascata", di coerenza verticale ed orizzontale degli obiettivi, che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa e fino al singolo individuo (declinazione in obiettivi operativi individuali).

Alcuni obiettivi hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative. Essi sono pertanto declinati per area di riferimento o per struttura di competenza e costituiscono il disegno complessivo di un insieme di azioni che saranno poi esplicitate nei singoli uffici con obiettivi specifici che devono trovare coerenza con il programma complessivo dell'Ateneo. Nella gestione dei processi l'integrazione dei comportamenti organizzativi esistenti all'interno delle strutture organizzative rappresenta una modalità indispensabile ed un obiettivo comune alla struttura nel suo complesso. In tal senso occorre adottare misure organizzative e modalità di coordinamento orientate all'integrazione dei comportamenti nei processi interdisciplinari ed adeguate forme di partecipazione e comunicazione interna.

Il Direttore generale, attraverso un processo di concertazione/negoziazione di tipo *top down*, formula ed assegna a ciascun responsabile delle Aree, Settori, Servizi ed Uffici, nonché ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti, gli obiettivi operativi declinati in linee d'azione, definendo così gli obiettivi che caratterizzeranno la valutazione di ciascun titolare di posizione organizzativa nel periodo di riferimento. Il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Il Direttore generale ha cura di assegnare al personale dirigente ed al personale della categoria EP e D con incarichi di responsabilità specifici obiettivi operativi relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. e di adeguare tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata ed al *Piano di prevenzione della corruzione 2017-2019*.

Nel caso del personale dirigente, sono individuati un numero limitato di obiettivi, rilevanti e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Nel caso del personale delle categorie EP e/o D con incarico di responsabilità, sono individuati un numero limitato di obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, secondo i livelli di responsabilità; tali obiettivi sono allineati alle azioni previste all'interno del *Piano strategico 2016-2018* e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative.

Le schede di valutazione per l'anno 2017 sono individuate ed allegate al *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, del quale a suo tempo è stata data informazione alle OO.SS. ed alla Rappresentanza Sindacale Unitaria.



7.4 Sistema di valutazione e incentivazione del personale

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione della *performance* individuale. L'oggetto della valutazione non è mai la persona, ma le **modalità** con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il modo di agire, di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti) e di esplicitare le proprie competenze e capacità gestionali, manageriali, intellettive; la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati o di incidere sulla *performance* della struttura di appartenenza e/o dell'Ateneo. La valutazione non è quindi mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare di riferimento).

Il *Piano integrato* consiste in una selezione delle attese di risultato ritenute più significative, che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente, ma che si riferisce solo a specifici obiettivi individuali. Tuttavia la misurazione della *performance* individuale tiene conto anche dell'insieme dei comportamenti organizzativi dimostrati attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, i quali comprendono anche quelli funzionali alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza. L'osservazione dei comportamenti organizzativi e l'utilizzo combinato con gli obiettivi, laddove previsti, permette una valutazione più organica e più completa delle prestazioni, valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi (riportati nelle schede di valutazione allegate in facsimile – all. 3), in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in Ateneo, è inoltre utile a garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati.

Se è sicuramente condivisibile che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (in termini sia di *output* sia di *outcome*) dipenda dall'azione congiunta di tutti gli attori che all'interno della stessa operano, è altrettanto sostenibile che il contributo del singolo individuo impatta secondo un rapporto proporzionale legato alle variabili: generalità dell'indicatore/ruolo ricoperto. L'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. identifica i ruoli oggetto del processo di valutazione e prevede i seguenti ambiti di misurazione della *performance* individuale:

- **Dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:**
 - a. la *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c. la qualità del contributo individuale assicurato alla *performance* generale;
 - d. le competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - e. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- **Personale non titolare di incarichi di responsabilità:**
 - a. la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - b. le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi;
 - c. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

La legge n. 135/2012 di conversione del D.L. n. 95/2012, all'art. 5, commi 11 e 11-*bis*, ha in seguito introdotto un regime transitorio di valutazione della *performance* individuale valevole per il 2013 e fino alla stipula dei CC.CC.NN.LL. successivi al quadriennio 2006-2009, ed ha modificato i criteri di valutazione della *performance* individuale accantonando in entrambi i casi, rispetto ai criteri previsti dal d.lgs. n. 150/2009, il parametro relativo alle "competenze professionali" e sostituendolo con quello dei



“comportamenti organizzativi” dimostrati.

Come già accennato, nel caso del personale dirigente e dei responsabili di unità organizzativa in posizione di responsabilità si perverrà alla misurazione della *performance* individuale come segue:

- nel caso del personale dirigente, saranno individuati un numero limitato di obiettivi rilevanti e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- nel caso del personale delle categorie EP e/o D con incarichi di responsabilità, saranno individuati un numero limitato di obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, secondo i livelli di responsabilità; tali obiettivi saranno allineati alle azioni previste all'interno del piano strategico e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative;
- si terrà conto altresì del collegamento tra *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo e *performance* individuale, nelle modalità descritte nei paragrafi precedenti.

Per tutto il personale (Dirigente, EP, D, C, B) saranno misurati i comportamenti organizzativi dimostrati, i quali dovranno comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'Ateneo; essi verranno considerati anche in termini di qualità del contributo fornito alla *performance* della unità organizzativa di appartenenza attraverso comportamenti proattivi e propositivi, misurati secondo il diverso grado di responsabilità.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti di tutto il personale B, C, D ed EP da sottoporre a valutazione, si tiene conto, fra gli altri, di quei comportamenti previsti dal C.C.N.L. vigente per la procedura relativa alle progressioni orizzontali.⁴ Le aree comportamentali ed i comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare e la loro valutazione non differisce rispetto all'area funzionale di inquadramento. Per il personale dirigente, delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità si tiene conto altresì dei comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale.

Per tutto il personale la *performance* individuale viene valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione. In considerazione del ruolo ricoperto, all'interno della valutazione complessiva del singolo dipendente, il peso relativo al contributo alla *performance* organizzativa complessiva di Ateneo sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione.

Le valutazioni della *performance* individuale sono effettuate con l'ausilio delle schede di valutazione individuale allegate al *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* (v. allegato 3) nelle quali sono elencate le aree comportamentali, ciascuna delle quali è descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

Le schede di valutazione si compongono di diverse parti, tra cui:

- una sezione anagrafica, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore e del valutato;
- una sezione in cui sono riportate le aree comportamentali, la loro descrizione e la valutazione espressa sulla scala da 1 a 5;

⁴ CCNL 16/10/2008 all'art. 82, c. 2, lett. c): Qualità delle prestazioni individuali, con particolare riferimento alla capacità di proporre soluzioni innovative, al coinvolgimento nei processi lavorativi, all'attenzione alle esigenze dell'utenza ed alla soluzione dei problemi.



- una sezione di *feedback* qualitativo del valutatore, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle osservazioni del valutato rispetto alla valutazione ricevuta;
- una sezione per la firma del valutatore e del valutato.

Nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità sono inserite due ulteriori sezioni nelle quali saranno riportati la valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali ed il valore percentuale inserito dal Direttore generale a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità,⁵ a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso.

L'Ateneo infatti:

- pone i colloqui di *feedback* e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, il Comitato di conciliazione.⁶

L'intero processo valutativo ricade interamente all'interno della catena delle responsabilità amministrative ed è fortemente governato dal Direttore generale, nell'ambito delle proprie competenze statutarie, per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo alla *performance* complessiva dell'Ateneo da parte del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità. I Dirigenti e/o Direttori di Dipartimento/Centri di servizi/Istituti e/o il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta.

Pertanto il processo di valutazione si svolge da parte rispettivamente di:

1. Direttore generale, che provvede alla misurazione ed alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo del personale dirigente e di tutto il personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, nonché del loro contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo; provvede altresì alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi (comprensivi del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza) di tutto il personale di cui è direttamente responsabile, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti;
2. Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti/Centri di Servizio/Istituti dell'Ateneo e del personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, che provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale (comportamenti organizzativi con contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza) di tutto il personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione dei premi incentivanti.

Si ritiene utile ricordare che la delibera n. 122/2010 della CiVIT (ora A.N.AC.) in tema di misurazione e valutazione della *performance* ha definito che nelle amministrazioni caratterizzate dalla presenza di personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

⁵ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: si veda l'art. 81, c. 2, del CCNL.

⁶ Comitato di Conciliazione: si veda l'art. 81, c. 3, del CCNL 16/10/2008.



- a) la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile dell'unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato.

7.5 Valutazione della *performance* individuale del Direttore generale

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009, la valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e riportati nel Piano della *performance*.

Secondo il contratto individuale di lavoro subordinato, con il quale è stato conferito l'incarico, al termine dell'anno il Direttore generale è tenuto a presentare al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che viene da questi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni. La verifica e la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale avviene in coerenza con i tempi utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.

Ai sensi del Decreto Interministeriale del 21 luglio 2011, n. 315, sul trattamento economico dei Direttori generali delle Università per il triennio 2011-2013, che conferma i criteri e i parametri stabiliti dal Decreto Interministeriale del 23 maggio 2001, registrato alla Corte dei Conti il 18 luglio 2001 e pubblicato sulla G.U. n. 215 del 15 settembre 2001, al Direttore generale compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo, che viene corrisposta previa delibera del Consiglio di Amministrazione al termine del ciclo di gestione della *performance*.

7.6 Valutazione della *performance* individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo

Valutazione della performance del personale dirigente

La valutazione della *performance* del personale dirigente è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

1. 1/3 deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dal Direttore generale;
2. 1/3 deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa);
3. 1/3 deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione, tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta.

La valutazione della *performance* individuale del personale dirigente terrà conto dei comportamenti resi anche nel rispetto degli obblighi dirigenziali che, qualora violati, comportano il divieto o la decurtazione della retribuzione di risultato nei casi espressamente previsti dal legislatore. La retribuzione accessoria viene decurtata a monte del processo di valutazione a seguito del mancato rispetto dei suddetti obblighi dirigenziali.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo da parte del personale dirigente sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati riportati nella Tabella 1, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà



inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale di ciascun dirigente a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale dirigente, il livello di *performance* raggiunto costituisce il risultato finale ottenuto dal dirigente. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi. L'importo annuo individuale della componente di risultato sarà erogato, nelle modalità previste dal C.C.N.L. vigente relativo al personale della dirigenza delle Università, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale del personale dirigente

Peso Comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
1/3	1/3	1/3

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

2.- Punteggio finale

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Dirigenti	$(Tot. F1 \cdot 33,34\%) + (Tot. F2 \cdot 33,33\%) + (Tot. F3 \cdot 33,33\%)$

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.

In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale dirigente.

Valutazione della performance del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità

Per il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità la *performance* individuale verrà valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione.

La valutazione del personale EP è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- il 40% deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Direttore generale;
- il 40% deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione (che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza), tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta;
- il 20% deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione della retribuzione di risultato spettante sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente.

La valutazione del personale D titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- il 40% deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi



- individuali assegnati dal Direttore generale;
- b) il 50% deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione (che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza), tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta;
- c) il 10% deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione delle indennità di responsabilità spettanti sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale di ciascun titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale

CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
EP	40%	20%	40%
D con incarico	50%	10%	40%

2.- Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	(Tot. F1*40%) + (Tot. F2*20%) + (Tot. F3*40%)
D con incarico	(Tot. F1*50%) + (Tot. F2*10%) + (Tot. F3*40%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.

In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

Valutazione della performance del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile ad una dimensione di analisi e deriva al 100% dai comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione, che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza.



1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale

CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi con contributo alla <i>performance</i> organizzativa (F1)	Peso obiettivi (F2)
B, C e D senza incarico	100%	/

2.- Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
B-C-D senza incarico	(Tot. F1*100%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.

In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità.

7.7 Valorizzazione del merito

Il d.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla *performance* individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce *ex lege* un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Il principale intento del legislatore è quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti. Attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche ed attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della *performance*.

Il Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e dell'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali. L'articolo 29 stabilisce che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

7.8 Il processo valutativo: fasi, tempi, modalità di svolgimento

In questa sezione del documento l'Ateneo esplicita come intende integrare la fase di misurazione e valutazione con le altre fasi del ciclo della *performance*. La definizione del processo è finalizzata a garantire la chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo di misurazione, nonché a consentire la valutazione delle *performances* assicurando, attraverso il costante coordinamento, il monitoraggio della tenuta del sistema stesso.

A regime, il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda attraverso una serie di fasi – disciplinate dall'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 – da inquadrarsi nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della *performance*, in un'ottica di trasparenza. Lo schema seguente illustra la sequenza delle principali fasi del ciclo della *performance*:



Le fasi per l'avvio del ciclo prevedono:

- approvazione del SMVP da parte del Consiglio di Amministrazione;
- definizione degli obiettivi strategici, in coerenza con gli obiettivi di programmazione di Ateneo;
- definizione degli obiettivi operativi per il personale tecnico-amministrativo da parte della Direzione generale;
- approvazione del piano complessivo della *performance* da parte del Consiglio di Amministrazione;

Dopodiché il ciclo prosegue con:

- assegnazione degli obiettivi, definizione degli indicatori di risultato presi in considerazione e dei relativi *target* prefissati;
- assegnazione delle risorse ritenute congrue per il raggiungimento degli obiettivi;
- monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi: sulla base delle risultanze vengono confermati o ridefiniti obiettivi, indicatori e *target*;
- misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale: su base annuale vengono rilevati ed analizzati i risultati ottenuti;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e validazione della Relazione sulla *performance*;
- applicazione dei meccanismi premiali previsti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Cronoprogramma

Di seguito si indicano schematicamente i tempi da rispettare per una corretta implementazione del ciclo di gestione della *performance*.

Fasi /Azioni	Soggetti coinvolti	Documenti	Tempistica
Programmazione triennale (D.l. 7/2005, art. 1-ter, comma 1, convertito dalla legge 43/2005)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato accademico Dirigenti	Programmazione triennale	30 giugno
Piano strategico dell'Ateneo	Organi di indirizzo politico (Rettore, CdA e Senato accademico)	Documento di indirizzo	Entro fine anno precedente
Definizione o revisione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> (art. 7, del d.lgs. n. 150/2009)	Consiglio di Amministrazione con l'ausilio del NdV/OIV	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ed individuale	Nessuna scadenza



Fasi /Azioni	Soggetti coinvolti	Documenti	Tempistica
Definizione degli obiettivi organizzativi ed individuali (con assegnazione di risorse, indicatori e <i>target</i>) e del <i>budget</i> di previsione	Direttore generale Dirigenti	/	Entro dicembre, parallelamente alla fase di predisposizione del <i>budget</i> di gestione
Redazione ed adozione annuale di un documento programmatico triennale di definizione di obiettivi strategici ed operativi, indicatori e <i>target</i> , riguardante anche le misure relative alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza (art. 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. n. 150/2009; l. n. 190/2012 e successivi decreti attuativi; artt. 9 e 10 d.lgs. n. 33/2013)	Direttore generale Consiglio di Amministrazione Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano integrato della <i>performance</i>	Entro 31 gennaio
Assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo al personale tecnico-amministrativo	Direttore generale	Formalizzazione assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo al personale	Febbraio - marzo
Eventuali indagini sul livello di benessere organizzativo nell'anno precedente e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale CUG Nucleo di Valutazione	<i>Report</i> sull'indagine sul benessere	Febbraio / marzo
Monitoraggio <i>in itinere</i>			
Verifica dell'andamento delle <i>performance</i> rispetto agli obiettivi di riferimento e interventi correttivi in corso di esercizio	Direttore generale Dirigenti Titolari di posizioni organizzative	<i>Report</i> intermedio di monitoraggio della <i>performance</i>	Quattro-sei mesi dall'assegnazione degli obiettivi
Relazioni e valutazioni finali			
Relazione consuntiva dei risultati raggiunti, nell'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con individuazione di eventuali scostamenti (art. 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale Dirigenti Titolari di incarichi di responsabilità	Relazione consuntiva	Febbraio / marzo



Relazioni e valutazioni finali			
Colloqui di valutazione della <i>performance</i> individuale con attribuzione di valori numerici ai risultati	Direttore generale Dirigenti / Direttori Titolari di posizioni organizzative Personale tecnico-amministrativo	Scheda valutazione	Febbraio / marzo
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a), del d.lgs. n. 150/2009)	Nucleo di Valutazione	Relazione	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Procedura di conciliazione	Comitato di conciliazione	Istanza di riesame in caso di contestazione di valutazione negativa o di mancata valutazione	Entro 15 giorni dalla valutazione, ovvero dalla notifica della mancata valutazione
		Pronunciamento del Comitato di Conciliazione	Entro 30 giorni dall'istanza
Predisposizione ed adozione della Relazione sulla <i>performance</i> riferita all'anno precedente (art. 10, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale Consiglio di Amministrazione	Relazione sulla <i>performance</i> e delibera di approvazione	Entro 30 giugno
Validazione, pubblicazione e trasmissione della relazione della <i>performance</i> (dell'anno precedente) all'ANVUR (art. 14, comma 4, lett. c), del d.lgs. n. 150/2009)	Nucleo di Valutazione Amministrazione	Attestazione di validazione	Entro 15 settembre
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione e di trasparenza (l. 190/2012, art.1, comma 14)	Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza	<i>Report</i>	15 dicembre

7.9 Modalità di svolgimento della valutazione

Il processo di valutazione della *performance* individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente.

Valutazione intermedia

Come già accennato, la valutazione intermedia consiste nella verifica dei parametri durante il periodo di riferimento ed è il momento in cui il Direttore generale rileva qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (in linea; in difetto rispetto a quanto previsto; al di sopra di quanto previsto, ecc.), esaminandone le criticità e concordando con il valutato eventuali azioni



correttive.

Il monitoraggio e la sintesi dei risultati intermedi conseguiti (tramite incontri e *report*) avverrà di norma ogni 4-6 mesi dall'assegnazione degli obiettivi; il primo monitoraggio avverrà di norma non oltre il 15 settembre di ogni anno.

Analogamente durante l'anno tutti i valutatori potranno fare il punto sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto al profilo di comportamento organizzativo atteso dai propri collaboratori e concordare con il valutato eventuali azioni per migliorarlo.

Valutazione finale

A fine periodo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi individuali e viene valutata la *performance* organizzativa ed individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse.

La valutazione finale del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità prevede la redazione di una relazione sintetica finale sul grado di effettiva realizzazione degli obiettivi individuali assegnati, nella quale ciascuno dovrà riassumere, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità sono state messe in campo.

Effettuate le opportune verifiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il Direttore generale assegna i conseguenti valori.

Tutti i valutatori (Direttore generale, Dirigenti e/o Direttori di Dipartimento/Centri di servizio/Istituti nonché personale della categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità) valutano contestualmente i comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo coordinato. Il Direttore generale provvede alla valutazione anche dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, nonché del personale da lui direttamente coordinato.

Una volta conclusa, il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi in un colloquio teso a consentire al valutato di esplicitarne le motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti ed al valutato di esprimere le proprie osservazioni e/o controdeduzioni. Al colloquio di valutazione i responsabili dedicheranno la massima cura ed attenzione, in quanto momento volto a favorire un reale perfezionamento della *performance* individuale e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento. Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore. Durante questa fase di *feedback* il valutatore ed il valutato hanno dunque la possibilità di rivedere congiuntamente l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili. La valutazione negativa deve essere sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

In caso di accordo, al termine del colloquio la valutazione è formalizzata con la firma della scheda di valutazione da parte di entrambi; in caso di mancato accordo si rinvia a quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale per la procedura di conciliazione.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo alla *performance* organizzativa dell'Ateneo non è previsto un colloquio: la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi individuali avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, sulla base degli indicatori e dei risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati. La valutazione sarà inserita nella piattaforma



informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata al valutato. Per quanto riguarda la valutazione del contributo del personale dirigente e dei titolari di posizioni di responsabilità alla *performance* organizzativa dell'Ateneo, si rinvia a quanto già illustrato nei paragrafi precedenti.

Esiti della valutazione e sistemi incentivanti

Gli esiti del processo vengono esplicitati nella Relazione sulla *performance*, redatta dai vertici dell'Amministrazione, adottata dagli organi di governo e validata dal Nucleo di Valutazione / OIV, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico; essi sono altresì condivisi con i competenti organi esterni, i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi tramite la pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale e nel Portale della trasparenza adottato.

Relativamente alla distribuzione delle risorse destinate al trattamento accessorio si rinvia a quanto previsto nei CC.CC.NN.LL. vigenti ed alla contrattazione integrativa.

7.10 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo, ovvero:

- controllo strategico correlato ad indicatori di risultato e impatto
- controllo di gestione correlato ad indicatori di efficienza ed efficacia
- sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile
- eventuali indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con gli *stakeholders*.

La misurazione della *performance* richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni ed impatti esterni, per i quali è necessario un sistema di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni: assume pertanto rilievo la componente tecnica dei sistemi informativi e di quelli di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione di quanti, a vario titolo, sono incaricati della valutazione.

La valutazione della *performance* organizzativa si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa, che dovranno provenire sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero saranno forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

La valutazione della *performance* individuale e dei comportamenti organizzativi si basa sull'utilizzo di procedure informatiche attraverso le quali è possibile per il valutatore ed il valutato espletare le varie azioni necessarie. In particolare, il modulo *Risorse umane* della piattaforma informatica *U-GOV* offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste vi è la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolare la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

Relativamente al sistema di controllo legato alla valutazione della *performance*, si può prevedere un'implementazione graduale di un sistema informatico che supporti la valutazione della *performance* attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche.

Ci si potrà avvalere inoltre dell'informatizzazione, già conseguita, dei seguenti processi:

- Controllo di gestione (U-GOV Controllo di gestione);
- Protocollo e archivio informatico (Archiflow);
- Contabilità (U-GOV Contabilità);

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



- Gestione sedute Organi di governo politico-amministrativo (IMeeting Room);
- Gestione Risorse umane (U-GOV Risorse umane e CSA);
- Anagrafe e valutazione della ricerca (IRIS);
- Anagrafe Nazionale Studenti;
- Offerta e valutazione della didattica (U-GOV Didattica);
- Carriera studenti (Esse3);

Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le logiche introdotte dal Sistema, proseguirà quindi l'implementazione di applicativi condivisi e integrati.

7.11 La trasparenza del Sistema e della sua applicazione

Come previsto dal decreto legislativo n. 33/2013 e ss.mm.ii. e dalle delibere A.N.AC. (già CiVIT), la trasparenza è perseguita anche attraverso lo strumento della pubblicazione ed il costante aggiornamento, nella sezione del sito *web* istituzionale denominata “*Amministrazione trasparente*” (in particolare, nella sottosezione di primo livello “*Performance*”), di quanto previsto dalle norme relativamente alla *performance* (ovvero il Piano, la Relazione finale, il Sistema di misurazione e valutazione, unitamente ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla *performance*, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità), nonché di tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali ed all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

La comunicazione a tutti gli *stakeholders* coinvolti riveste un ruolo importante nella corretta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Le informazioni sul SMVP e sul *Piano integrato* potranno essere altresì fornite a tutti gli *stakeholder* attraverso altri strumenti previsti, come ad esempio le Giornate della trasparenza.

7.12 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della *performance* ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Urbino:

- il rafforzamento dei legami tra politiche, strategia ed operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, che richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche ed azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* a livello sia organizzativo sia individuale.

Si prevede che il modello di misurazione e valutazione della *performance* descritto possa a regime contribuire concretamente a mantenere viva l'attenzione sugli obiettivi fondamentali dell'Ateneo, rappresentati in primo luogo da quelle attività che producono un impatto diretto sui portatori di interesse e quindi realizzano la soddisfazione dei loro bisogni. Verranno individuati, in un quadro di coerenza costante con le priorità strategiche dell'Ateneo, indicatori oggetto di monitoraggio e



valutazione che garantiranno la tenuta del sistema complessivo e contribuiranno di conseguenza in maniera più mediata a realizzare le finalità a favore dei portatori di interesse. Attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e livelli programmati e quanto realizzato, nonché delle cause che li hanno generati, verranno implementate le azioni di miglioramento e potrà ripartire un nuovo ciclo di programmazione.

Le principali azioni di miglioramento di cui si valuterà l'implementazione riguardano altresì la progettazione e l'implementazione di un sistema di controllo di gestione al fine di avviare una contabilizzazione dei costi per i processi ed i servizi dell'Ateneo.

L'Ateneo intende inoltre continuare a portare avanti in futuro progetti di indagine sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati: conoscere gli "ambienti" all'interno dell'Ateneo per verificare la presenza o meno di benessere aiuta la dirigenza ad effettuare le opportune valutazioni in termini di azioni correttive.

Per quanto riguarda l'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione, l'Ateneo potrà rielaborare il documento con i presupposti ed i criteri fondamentali per garantire il processo in modo coordinato e coerente con quanto previsto dalla nuova normativa.

È possibile inoltre ipotizzare future azioni di miglioramento a seguito di:

- implementazione strutturata di indagini di *customer satisfaction*, sia con gli utenti esterni sia con gli utenti interni che usufruiscono dei servizi dell'Ateneo, sia didattici sia amministrativi, determinando degli *standard* nei servizi;
- attivazione di percorsi informativi sul Ciclo di gestione della *performance* e sulla valutazione per coloro che, avendo un incarico di responsabilità, svolgono il ruolo di pianificatori e valutatori e per tutto il personale tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di cambiamento del sistema e degli strumenti, al fine di favorire la diffusione di una cultura della valutazione e per predisporre un percorso condiviso di crescita delle competenze professionali.



INDICATORI E TARGET ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI
CONTENUTI NEL PIANO STRATEGICO DI ATENE0 2016-2018

OBIETTIVI STRATEGICI AREA RICERCA

OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
R.1 Sostenere la Ricerca di base e le sue applicazioni	IR.1.1.1 Numero di persone coinvolte in progetti di ricerca competitivi	Ottenere un valore superiore al dato 2015
	IR.1.2.1 Produttività (quantitativo) e Qualità (qualitativo eventualmente indicizzabile) dei prodotti della Ricerca	Identificare in media un <i>trend</i> positivo rispetto al triennio precedente
	IR.1.2.2 Grado di competitività a livello internazionale (ed europeo in particolare)	Ottenere un valore normalizzato superiore al dato del 2015
	IR.1.2.3 Capacità di reperimento risorse	Ottenere un valore uguale o superiore alla media del triennio precedente
	IR.1.2.4 Creazione di sinergie interne favorevoli all'ottimizzazione della ricerca	Identificare un <i>trend</i> positivo rispetto al triennio precedente
	IR.1.2.5 Distribuzione premiale delle risorse per la ricerca e relativi incentivi/disincentivi	Ottenere un valore superiore alla media del triennio precedente
	IR.1.3.1 Trasferimento dei risultati alle imprese	Incremento del numero complessivo (normalizzato al personale di ricerca) rispetto al triennio precedente
	IR.1.4.1 Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno	Ottenere un numero maggiore o uguale alla media del triennio precedente
	IR.1.5.1 Produttività e qualità della ricerca di neoassunti e/o progrediti in carriera	Individuare un <i>trend</i> positivo
IR.1.5.2 Numero di neoassunti e/o progrediti in carriera impegnati in progetti competitivi	Individuare un <i>trend</i> positivo	



OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
R.2 Aumentare la capacità di attrazione internazionale delle strutture di ricerca dell'Ateneo	IR.2.1.1 Mobilità del personale di ricerca dell'Ateneo e <i>visiting researcher/professor</i>	Raggiungere e mantenere un valore stabile intorno a 0,5
	IR.2.1.2 Dottorandi ed Assegnisti esteri impegnati nei Dipartimenti e Laboratori dell'Ateneo	Raggiungere e mantenere un valore di 0,1



OBIETTIVI STRATEGICI AREA FORMAZIONE

OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
F.1 Sostenere e incentivare l'offerta formativa per contribuire allo sviluppo culturale dello studente e favorire il suo inserimento nella società come forza di lavoro attiva	IF.1.1.1 Grado di competitività (generale) della didattica in ambito nazionale	Raggiungere i 15.000 studenti iscritti all'Ateneo, aumentando del 5% ogni anno nel prossimo triennio
	IF.1.1.2 Grado di competitività della didattica secondo specifici parametri MIUR	Incrementare gli studenti nelle Lauree magistrali aumentando del 10% nel prossimo biennio
	IF.1.1.3 Migliorare la qualità della didattica	Migliorare i livelli di qualità della didattica raggiunti negli aa.aa. precedenti
	IF.1.1.4 Grado di attrattività degli studenti provenienti da fuori Regione	Raggiungere il 55%
F.2 Promuovere, sostenere e rafforzare la qualità della didattica	IF.2.1.1 Miglioramento della <i>performance</i> studentesca nell'anno <i>t</i>	Migliorare il giudizio studentesco nei <i>test</i> di valutazione della didattica Aumentare i CFU acquisiti dagli studenti / anno
	IF.2.2.1 Progettazione di didattica universitaria in collaborazione con la comunità scientifica nazionale e internazionale	Superare il valore del 2015
	IF.2.2.2 Seminari di didattica universitaria per neo-docenti per sull'utilizzo di nuovi modelli didattici	Superare il valore del 2015 Migliorare i valori raggiunti nel 2015
	IF.3.1.1 Scambi di docenza tra i colleghi coinvolti nel progetto e docenti di università straniere	Superare il valore del 2015
F.3 Rendere il percorso di formazione degli studenti <i>graduate</i> e <i>undergraduate</i> più proficuo	IF.3.1.2 Aumentare il numero di corsi erogati totalmente o in parte in lingua straniera	Superare il valore del 2015
	IF.3.1.3 Aumentare il numero di consulenze metodologiche e linguistiche offerte dal Centro Integrato Servizi Didattici ed <i>E-Learning</i> (CISDEL)	Superare il valore del 2015



OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
	IF.3.2.1 Aumentare i corsi di formazione permanente e <i>Massive Open On-line Courses (MOOC)</i>	Superare il valore del 2015
	IF.3.3.1 Corsi disponibili in modalità <i>e-learning</i> e in <i>blended learning</i>	Superare il valore del 2015
	IF.3.4.1 Seminari, laboratori di formazione e corsi di didattica metacognitiva disponibili per gli studenti	Superare il valore del 2015
	IF.3.5.1 Studenti in uscita nell'ambito dei programmi internazionali di mobilità studentesca	240
F.4 Realizzare interventi progettuali necessari per un'azione inclusiva degli studenti disabili, ottimizzando le opportunità di formazione ed autonomia nell'ambito della razionalizzazione della spesa senza restringimento della qualità dei servizi	IF.4.1.1 Presenza di studenti disabili nelle varie commissioni di Scuola/Dipartimento e organismi culturali cittadini	Organizzazione congiunta Università – Comune di Urbino di un evento per la Giornata mondiale della Disabilità del 3 dicembre
	IF.4.2.1 Proposte di attività a favore dell'inclusione	Maggior competitività dell'Ateneo nel fornire nuove proposte nell'ambito della ricerca e inclusione anche al fine di un più cospicuo finanziamento ministeriale
	IF.4.2.2 Azioni coordinate tra i soggetti di Ateneo coinvolti	Maggior competitività dell'Ateneo nel fornire nuove proposte nell'ambito della ricerca e inclusione anche al fine di un più cospicuo finanziamento ministeriale



OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
	IF.4.2.3 Fruizione da parte degli studenti disabili delle specifiche strutture e delle strumentazioni di supporto allo studio	Riduzione del numero di studenti disabili fuori corso Mantenere e sviluppare i servizi dedicati agli studenti disabili e con DSA così come indicato dalle normative in materia e dalle linee guida della CNUDD
	IF.4.3.1 <i>Voucher</i> /viaggio nominali legati alle necessità universitarie	Contenere la spesa inerente ai trasporti e indirizzare le risorse ad altri interventi
	IF.4.3.2 Assegnazione dei <i>tutor</i> didattici e accompagnatori e relativi criteri	Riduzione spesa per tutoraggio e qualificazione del servizio



OBIETTIVI STRATEGICI AREA TERZA MISSIONE

OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	TARGET TRIENNALE
TM.1 Rafforzare la valorizzazione della ricerca	ITM.1.1.1 Capacità di generare nuovi brevetti da parte dei docenti e ricercatori dell'Ateneo	Una unità aggiuntiva rispetto al 2015 con funzione di <i>Knowledge Transfer Manager</i>
		Superare la media dell'ultimo triennio
	ITM.1.2.1 Numero di <i>spin-off</i>	6
	ITM.1.2.2 Numero di <i>start-up</i> generate dall'incubatore convenzionato	Superare il valore del 2015
	ITM.1.3.1 Entrate da attività conto terzi derivante da attività commerciale, entrate da attività convenzionate, trasferimenti correnti da altri soggetti, trasferimenti per investimenti da altri soggetti	Superare 3.000.000 euro di entrate
TM.2 Favorire l'incremento delle attività di trasmissione della conoscenza e introdurre un sistema di monitoraggio	ITM.2.1.1 Numero di corsi erogati	25
	ITM.2.1.2 Numero totale di partecipanti ai corsi	700
	ITM.2.2.1 Presenza del sistema rilevazione e definizione dei criteri di monitoraggio	Sistema di rilevazione introdotto e relativi criteri di monitoraggio
TM.3 Favorire processi di integrazione tra Università e mondo del lavoro	ITM.3.1.1 Numero di tirocini curriculari ed extracurriculari svolti nell'anno <i>t</i>	Numero maggiore di 1.500

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 000001 - AGOSTINI GIULIANA

Unità org.: 2421 - Ufficio Gestione entrate e uscite - Settore Bilancio - Area Econ. Finanziaria

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Di processo

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e successive modifiche, nonché di altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione tempestiva del 100% dei dati e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	50,00		

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: RICERCA. OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO: Sostenere la Ricerca di base e le sue applicazioni. Definizione di linee guida per la rendicontazione dei progetti di ricerca alla voce personale. Regolamentazione e quantificazione dei costi del personale strutturato e non strutturato che si dedica al progetto full time o part-time. Target: Produzione Linee guida</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Omogeneità dei dati forniti dall'Ateneo nelle diverse rendicontazioni Corretta quantificazione del costo orario del personale docente, T/A strutturato e non strutturato	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002822 - ANTONELLI GIANLUCA

Unità org.: UFF.P.DOC - Ufficio Amm. e Reclut. Pers. Docente - Settore del Personale

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Dematerializzare la modulistica relativa alle tematiche di competenza dell'ufficio al fine del miglioramento e semplificazione dei processi e implementare una procedura telematica per l'attribuzione degli scatti triennali del personale docente e ricercatore. TARGET: Almeno n. 4 moduli dematerializzati tramite web application ed implementazione procedura telematica attribuzione scatti triennali		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Numero di moduli dematerializzati Effettiva implementazione di una procedura telematica per l'attribuzione degli scatti triennali del personale docente e ricercatore	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e successive modifiche, nonché di altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione tempestiva del 100% dei dati e delle informazioni di competenza		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e dal Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001776 - BERARDI ANNA RITA

Unità org.: 5000004 - Servizio Sistema Bibliotecario-Fondazione Carlo Bo

Posiz. org.: PERS_D BIB - Cat. D - Area Biblioteche

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo Quotare le edizioni più significative e di maggior pregio presenti nella raccolta all'interno della sezione di Letteratura francese di fine Ottocento e primi del Novecento (sezioni di poesia, teatro, narrativa) con l'utilizzo di specifici repertori bibliografici disponibili in rete, per una stima del posseduto e la redazione di tabelle di valutazione economica. TARGET 270 edizioni di poesia francese - 46 edizioni di teatro e 400 di narrativa		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Stesura periodica di più file di elenchi in Excel del materiale preso in considerazione, suddivisi secondo i settori tematici.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Aggiornare le risorse esterne presenti all'interno del sito web della Biblioteca Bo, con controllo degli accessi alle risorse bibliografiche, catalografiche e testuali disponibili in rete. TARGET: Controllo dei 115 link di archivi letterari italiani e stranieri e dei 70 siti di cataloghi e collezioni digitali di letteratura italiana e straniera		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Numero link e siti controllati	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001765 - BONIFAZI ANTONELLA

Unità org.: 62000001 - Ufficio di supporto agli Organi Collegiali - Uffici di Staff al D. G.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Di processo

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Implementare efficacemente il nuovo sistema di gestione informatica delle sedute degli Organi collegiali attraverso la messa a punto dell'applicativo IMeeting Room. TARGET: Definitiva messa a regime entro il 2017		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Assenza di criticità	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Funzionale

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e successive modifiche, nonché di altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione e pubblicazione tempestiva del 100% dei dati e delle informazioni di competenza		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 009946 - BRAGA MARY CRUZ

Unità org.: 32 - Plesso Economico - Umanistico (DESP-DISTUM)

Posiz. org.: RESP_PL_D - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti. Predisporre procedure di gara che portino alla stipula di Accordi quadro in alcuni settori merceologici ritenuti rilevanti al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa connessa alle esigenze legate alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Target: n. 1 gara di appalto per fornitura reagenti			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Predisposizione atti di gara.	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza del Plesso. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Plesso soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Plesso previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 000952 - CAMPOGIANI DOMENICO

Unità org.: 240 - Settore App. e Approvv. - Area Econ. Finanziaria

Posiz. org.: RESP_SET - Cat. EP - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE. Mappatura di tutte le partecipazioni dell'Ateneo in Società, Enti, Associazioni di ogni tipo. Individuazione degli adempimenti cui l'Ateneo è tenuto in ordine a ciascuna di esse.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Redazione entro il 31 dicembre 2017 di una tabella riassuntiva dettagliata di tutte le partecipazioni dell'Ateneo. Redazione di uno scadenzario annuale di tutti gli adempimenti cui l'Ateneo è tenuto per ognuna di esse.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza del Settore. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Settore soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Settore previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 009957 - CASCELLA MANOLA

Unità org.: UFF.OFFFORMAPP - Ufficio Offerta Formativa I e II livello e Applicativi - Sett.Off.Form.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Di processo

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: FORMAZIONE. Obiettivo strategico di riferimento: Rendere il processo di formazione degli studenti graduate e undergraduate più proficuo Predisporre quanto necessario alla istituzione, attivazione, gestione ed organizzazione dei "Percorsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità della scuola secondaria di I° grado e II° grado" (D.M. 30 settembre 2011) III ciclo a.a. 2016-2017. TARGET: Avvio corsi in assenza di criticità</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
<p>Compilazione Banca Dati ministeriale; predisposizione dei bandi di accesso; predisposizione modulistica e avvisi per gli studenti; gestione delle iscrizioni, dei sovrannumerari, delle carriere studenti, degli esami intermedi e finali di abilitazione; predisposizione di Decreti Rettorali relativi al Regolamento dei corsi, al Regolamento del Tirocinio, alle graduatorie; attivazione dei tirocini previsti dai singoli percorsi e relativi contatti con le Istituzioni Scolastiche; verifica delle autocertificazioni dei requisiti di accesso, dei titoli e dei servizi; predisposizione dei Decreti Rettorali di nomina delle commissioni di selezione e di abilitazione; conteggi relativi alla corresponsione dei contributi di tirocinio alle Istituzioni Scolastiche; rilascio di certificazioni ai candidati e rilascio di conferme titoli richieste da altre Pubbliche Amministrazioni e gestione accesso agli atti. Facilitare la diffusione delle informazioni all'utenza attraverso la gestione diretta (utilizzo di credenziali personali) della pagina web di Ateneo dedicata ai "Percorsi di formazione per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità della scuola secondaria di I° grado e II° grado" (D.M. 30 settembre 2011) III ciclo a.a. 2016-2017.</p>	50,00		

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio.</p> <p>Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente.</p> <p>Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001695 - CECCHINI PAOLO

Unità org.: 1000000 - Servizio Sistema Informatico d'Ateneo - SSIA

Posiz. org.: COOR_PRO_D - Coordinatore Processo - D

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Adeguare le procedure di backup alla regola del 3-2-1. Garantire il backup giornaliero primario su disco per tutte le macchine virtuali in server farm, serie A e serie B, con una retention rispettivamente di 60 e 30 giorni; il backup giornaliero secondario su disco almeno per le macchine virtuali serie A con una retention di 1 settimana; il backup su nastro per le macchine in serie A con cadenza di 1 backup full a settimana per 6 mesi. I nastri saranno recapitati alla sede di Fano. Analizzare la possibilità di ospitare i backup secondari su disco in un edificio differente da via Saffi 2 o almeno in un'ala differente dello stesso edificio</p> <p>TARGET: garantire il backup giornaliero primario su disco per tutte le macchine virtuali in server farm, serie A e serie B, con una retention rispettivamente di 60 e 30 giorni; il backup giornaliero secondario su disco almeno per le macchine virtuali serie A con una retention di 1 settimana; il backup su nastro per le macchine in serie A con cadenza di 1 backup full a settimana per 6 mesi.</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Spostamento delle procedure di backup sulla nuova struttura	100,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002525 - CORDELLA MONICA

Unità org.: UFF.P.PTA - Ufficio Amm. e Reclut. P.T.A. e CEL - Settore del Personale

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Dematerializzare la modulistica relativa ai principali processi che riguardano la gestione del personale tecnico-amministrativo. TARGET: Almeno n. 4 moduli dematerializzati tramite web application.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Predisposizione modulistica on line.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 000069 - DOMINICI PIETRO

Unità org.: 1000000 - Servizio Sistema Informatico d'Ateneo - SSIA

Posiz. org.: COORD_PROC - Coordinatore Processo

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare processi e servizi. Nuova versione di University Planner, fase di test e successiva fase di produzione al fine di migliorare e semplificare le interazioni degli operatori con il programma e attivare un efficace processo di comunicazione con gli studenti. TARGET: Passaggio alla nuova versione in assenza di criticità.			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
1) creazione di un ambiente di test 2) passaggio operativo alla nuova versione 3) verifica dei sistemi di comunicazione	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Gestione dei rapporti con il GARR per la cessazione della connettività sul POP GARR locale a seguito della chiusura della sede Università di Urbino a Pesaro. Ridefinizione dei flussi informatici della sede Università di Urbino a Fano su infrastruttura Telecom. TARGET: SI/NO.			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
a) attivazione di nuovo percorso di connettività informatica per la sede periferica di Fano verso Urbino b) disdetta formale del rapporto con il GARR per l'uso della rete nella sede periferica di Pesaro c) ritiro materiali	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 010112 - DONNANNO ELISABETTA

Unità org.: UFF.SV.ORG - Ufficio Sviluppo Organizzativo - Settore del Personale

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili. Gestire il processo di implementazione dell'istituto del Telelavoro, dal Progetto generale dell'Amministrazione all'adozione del Regolamento. Target: Adozione del Regolamento		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Il processo consta dei seguenti momenti principali: a) stesura del Progetto b) stesura e adozione del Regolamento sul Telelavoro.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001569 - DONNANNO PIERANGELA

Unità org.: 65000000 - Ufficio Controllo di gestione-Ufficio di Staff al Direttore Generale

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Strategico

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Presidiare l'applicazione delle misure previste nel Piano per la prevenzione della corruzione ed assicurare il coordinamento ed il supporto degli uffici e delle strutture finalizzato alla pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" di tutti i dati e delle informazioni di competenza dell'Ateneo, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., fornendo indicazioni in merito alla normativa di riferimento ed alle modalità di pubblicazione. Supportare il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nel monitoraggio dell'attuazione degli obblighi da parte di tutti gli attori coinvolti. TARGET: SI/NO			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità preposte ai controlli.	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare processi e servizi. Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Predisporre linee guida per la gestione dei processi legati all'accesso civico da parte degli uffici dell'Ateneo. Implementare le procedure previste dalla normativa vigente per garantire l'accesso civico, anche attraverso la predisposizione di una web application. Target: Predisposizione linee guida e procedura			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Predisposizione linee guida e procedura	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 003950 - FONTANA JOSEPH GINO

Unità org.: 31 - Plesso Giuridico-Umanistico (DIGIUR-DISCUI)

Posiz. org.: RESP_PL_D - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti. Predisporre procedure di gara che portino alla stipula di Accordi quadro in alcuni settori merceologici ritenuti rilevanti al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa connessa alle esigenze legate alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Target: n. 1 gara di appalto per fornitura reagenti			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Predisposizione atti di gara.	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza del Plesso. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Plesso soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Plesso previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste nel Piano per la prevenzione della corruzione e dalla normativa anticorruzione. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 007806 - FRATERNALE FABIO

Unità org.: 3000001 - Servizio Tecnico ed Edilizia

Posiz. org.: RESP_SER T - Cat. EP - Area Tecnico-Scientifica

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza del Servizio.</p> <p>Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Servizio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché di altra normativa vigente.</p> <p>Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Servizio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	33,00		

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare.</p> <p>Realizzazione di presidi (servizi igienico sanitari, rampe, ecc.) presso la sede di Scienze motorie in via SS. Annunziata n° 4, per migliorare la fruibilità di alcune strutture da parte di portatori handicap, entro il mese di luglio 2017</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Funzionalità entro il 31/7/2017	34,00		

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare. Assicurare (una volta terminati i lavori, affidati in appalto, per la predisposizione dei locali destinati alla nuova sede dell'Istituto di Giornalismo e alla nuova sede del Laboratorio di Restauro) la razionalizzazione della sistemazione logistica e la perfetta funzionalità delle suddette strutture, sia intervenendo con il personale afferente al Servizio Tecnico sia coordinando eventuali interventi esterni per l'esecuzione di lavori o l'acquisizione di forniture e servizi ad essa connessi. TARGET: Utilizzo delle nuove sedi entro il 31/12/2017		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Utilizzo delle nuove sedi entro il 31/12/2017	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002828 - FRATERNALI GUIDO

Unità org.: UFF.SEGR.UMANISTICA - Ufficio Segreteria Studenti Area UMANISTICA - Sett.Segr.Studenti

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Dematerializzare e semplificare le procedure relative alle iscrizioni alle prove di ammissione per i corsi di studio ad accesso programmato attraverso la gestione in modalità on line della presentazione della domanda. TARGET: 100% degli studenti che presentano la domanda di pre-iscrizione in modalità on line alle prove di ammissione per i corsi di studio ad accesso programmato.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Percentuale di studenti che presentano la domanda di pre-iscrizione in modalità on line alle prove di ammissione per i corsi di studio ad accesso programmato	Peso 100,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 008040 - GARULLI DANIELA

Unità org.: 64000000 - Ufficio Legale-Ufficio di Staff al Direttore Generale

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare. Diritto allo studio universitario Legge Regione Marche n. 4/2017 – L. 338/2000 e D.M. n. 937/ 2016 - Implementare la procedura per la presentazione dei progetti e per l'erogazione dei finanziamenti relativi agli interventi per strutture residenziali universitarie nell'ottica di affermazione di un effettivo welfare studentesco: regolazione dei rapporti Università/Ersu (ora Erdis) nel subentro dei contratti di prestazioni professionali di ingegneria sottoscritti dall'ERSU aventi ad oggetto la progettazione definitiva ed esecutiva dei lavori di adeguamento degli impianti elettrici alle norme di prevenzione incendi dei collegi universitari di proprietà dell'Ateneo. Analisi e studio degli aspetti giuridici. Coordinamento e predisposizione degli atti necessari alla stipula della scrittura privata, stesura dell'atto. Target: Stesura dell'atto		Nota esplicitiva valutazione		
KPI/KGI (Indicatore) Analisi e studio degli aspetti giuridici. Coordinamento e predisposizione degli atti necessari alla stipula della scrittura privata, stesura dell'atto.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)	

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo dei dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicitiva valutazione		
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)	

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 000089 - GESSAROLI OLIVIERO

Unità org.: 66000000 - Ufficio Prevenzione e Protezione di Ateneo Staff Dir. Generale

Posiz. org.: RESP_UFF T - Cat. D - Area Tecnico-Scientifica

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Creare due corsi specifici sulla sicurezza nei luoghi di lavoro in modalità e-learning utilizzando la piattaforma del CISDEL Education UniUrb: 1) Corso sul rischio biologico nei laboratori di biologia; 2) Corso sul rischio nei laboratori e nei cantieri di restauro. I corsi sono rivolti al personale tecnico scientifico, dottorandi, assegnisti, stagisti e studenti che dovranno frequentare i laboratori di biologia e di restauro. Ciascun corso avrà una durata di due ore.</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
<p>1) Verifica di tutti i rischi nei laboratori di restauro e di biologia con sopralluoghi; 2) creazione di un PowerPoint per ogni corso; 3) Controllo e valutazione dei corsi da parte del gruppo di lavoro (Oliviero Gessaroli, Alessandro Alessandrini, Vincenzo Musumeci, Anna Rita Mastrogiacono); 4) inserimento del corso nella piattaforma e-learning (Susanna Piergiovanni)</p>	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
<p>Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli</p>	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 000097 - GUERRA BENILDE

Unità org.: 9 - Segreteria particolare del Rettore e dei Prorettori

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
AREA STRATEGICA: Servizi di supporto. Obiettivo strategico di riferimento: Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili. Curare efficacemente l'organizzazione e lo svolgimento della cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico coordinando con efficienza e tempestività tutte le attività e competenze necessarie. TARGET: Cerimonia di inaugurazione			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Svolgimento cerimonia in assenza di criticità	50,00		

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002367 - MACI FABRIZIO

Unità org.: UFF.RICE - Ufficio Ricerca - Sett. Ricerca e Relaz.Internazionali

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: RICERCA. Obiettivo strategico di riferimento: Sostenere la ricerca di base e le sue applicazioni. Predisporre linee guida per la gestione finanziaria dei progetti Horizon 2020 TARGET: Linee guida		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Completare la predisposizione delle linee guida entro l'anno, fornendo indicazioni chiare e uniformi sulle varie problematiche di gestione finanziaria in modo da ridurre la possibilità di errori nella gestione dei progetti	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza degli uffici. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza degli uffici soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dagli uffici previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 34,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018. AREA STRATEGICA: FORMAZIONE. Obiettivo strategico di riferimento: Rendere il percorso di formazione degli studenti graduate e undergraduate più proficuo. Organizzare una serie di attività che portino ad un aumento del numero degli studenti in mobilità all'estero TARGET: Aumento degli studenti in mobilità all'estero del 10% rispetto al precedente anno accademico.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Organizzazione degli Erasmus days con il coinvolgimento dei delegati dipartimentali. Coinvolgimento degli studenti nell'organizzazione delle attività Erasmus, attraverso la costituzione a Urbino di una sezione di ESN (Erasmus Student Network). Organizzazione, in collaborazione con gli studenti di ESN, delle giornate informative e di orientamento per permettere un più proficuo soggiorno all'estero.	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001402 - MANCINI MARA

Unità org.: 35 - Plesso Scientifico (DiSPeA-DiSB)

Posiz. org.: RESP_PL_D - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti. Predisporre procedure di gara che portino alla stipula di Accordi quadro in alcuni settori merceologici ritenuti rilevanti al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa connessa alle esigenze legate alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Target: n. 1 gara di appalto per fornitura reagenti		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Predisposizione atti di gara	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza del Plesso. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Plesso soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Plesso previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste nel Piano per la prevenzione della corruzione e dalla normativa anticorruzione. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 006178 - MICCOLI SEBASTIANO

Unità org.: 5000001 - Servizio Sistema Bibliotecario-Area GEPS

Posiz. org.: RESP_UFF B - Cat. D - Area Biblioteche

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE. Curare gli adempimenti necessari alla sottoscrizione di un nuovo accordo convenzionale tra l'Università di Urbino e la Regione Marche per la gestione del Polo bibliotecario SBN URB e per il previsto ampliamento alle biblioteche del polo SBN ANA. TARGET: Accordo		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Definizione del testo della Convenzione da sottoporre al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste nel Piano per la prevenzione della corruzione e dalla normativa anticorruzione. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 014352 - MICHELI ANTONIO

Unità org.: 2400 - Direzione Area Economico Finanziaria

Posiz. org.: DIRIGENTE - Dirigente di II fascia a tempo indeterminato

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo nei processi e procedimenti di competenza dell'Area. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'area soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'Area previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione di Ateneo. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	Peso 20,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE. Predisporre il piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie previsto dall'art. 1 comma 612 della Legge 23 dicembre 2014, n. 190 anche tenuto conto di quanto previsto dal decreto legislativo 175/2016. Predisporre l'elenco dei soggetti ricompresi nell'area di consolidamento così come previsto dall'art 4 del decreto MIUR 248/2016. TARGET: Piano operativo		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Piano operativo	Peso 20,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti. Riordinare e reingegnerizzare intero processo degli acquisti. TARGET: Ridefinizione del relativo organigramma in accordo con il Direttore generale		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Definizione processo	Peso 30,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare. Corretta presentazione domanda di finanziamento Legge 338/2000 A seguito della deliberazione legislativa approvata dall'assemblea legislativa regionale Marche nella seduta del 14 febbraio 2017 n. 56, riguardante "Disposizioni regionali in materia di diritto allo studio" nella quale all'art. 7 viene prevista l'istituzione dell'Ente regionale per il diritto allo studio (ERDIS) e all'art. 19 comma 2 è stata stabilita la soppressione degli ERSU di Ancona, Camerino, Macerata e Urbino alla data di costituzione dell'ERDIS, prevedendo il subentro di quest'ultimo in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi degli ERSU soppressi. Preso in carico di tutte le procedure necessarie per la richiesta di finanziamenti relativi agli interventi per strutture residenziali universitarie, Collegi Universitari, di cui alla legge 14 novembre 2000, N° 338. Modifica del piano triennale degli investimenti; Predisposizione di tutti gli atti necessari alla copertura finanziaria degli interventi compresa la predisposizione della documentazione necessaria alla richiesta del mutuo/prestito chirografario alla CDP Obiettivo già assegnato alla data di entrata in vigore del decreto ministeriale n° 937 del 29 novembre 2016 pubblicato in gazzetta ufficiale il 09 febbraio 2017 n° 33. TARGET: Presentazione domanda		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) presentazione domanda	Peso 30,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 003073 - MUNARI ANTONIO

Unità org.: 61000001 - Ufficio Protocollo e Archivio - Uffici di staff al D.G.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Attuare la procedura informatizzata della domanda di ammissione alla prova finale di laurea e consegna tesi di laurea su supporto informatico e relativa conservazione TARGET: Dematerializzazione dei processi ed adempimenti sottesi al conseguimento del titolo di laurea per n. 1 corso di studio			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Analisi e superamento di tutte le criticità	100,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 003192 - PAOLINI PAOLA

Unità org.: 70000001 - Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione e al Presidio di Qualità di Ateneo - Uffici di staff al D.G.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Di processo

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili. Nell'ambito dell'attività di monitoraggio richiesta al Nucleo di Valutazione riguardante i processi di Assicurazione della Qualità, anche a seguito delle raccomandazioni e segnalazioni contenute nel Rapporto Preliminare della CEV (visita dell'ottobre 2016), è opportuno pianificare l'attività di verifica nei confronti dei CdS, ponendo particolare attenzione alla dematerializzazione di tale processo, che dovrà necessariamente prevedere il trasferimento di documentazione dai Corsi di Studio al Nucleo di Valutazione. Scopo di tale lavoro è anche quello di creare una banca dati fruibile dal Nucleo di Valutazione per l'attività di verifica che dovrà svolgere nei confronti di tutti i CdS dell'Ateneo. Per la pianificazione del lavoro, oltre al personale dell'ufficio, è stato necessario richiedere l'intervento del webmaster di Ateneo, Sig. Donatello Trisolino. TARGET: Attivazione della procedura entro la fine del 2017.		Nota esplicitiva valutazione		
KPI/KGI (Indicatore) Rendere attiva la procedura al fine di consentire al Nucleo di Valutazione di avviare l'attività di verifica dei primi Corsi di Studio entro l'anno 2017.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)	

Funzionale

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.. Target: Pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza.		Nota esplicitiva valutazione		
KPI/KGI (Indicatore) Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)	

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 004322 - PERUZZI MARCELLA

Unità org.: 5000002 - Servizio Sistema Bibliotecario-Area SCIENTIFICA

Posiz. org.: RESP_UFF B - Cat. D - Area Biblioteche

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo	Nota esplicitiva valutazione		
<p>AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili.</p> <p>Rivedere le collocazioni della sezione di antichistica Biblioteca San Girolamo. In previsione del trasferimento a San Girolamo di tutti i volumi di antichistica dell'Ateneo e per consentire una loro fruizione nel minor tempo possibile una volta che la nuova biblioteca sarà aperta al pubblico, si anticipa il lavoro di attribuzione di nuove collocazione ai volumi di antichistica interessati al trasferimento. La sezione di antichistica di S. Girolamo sarà il risultato della fusione di 4 collezioni librerie precedenti: Filologia Classica; Civiltà Antiche; Biblioteca Centrale sezioni FilCla e Fondo Ronconi (chiuso e non modificabile); Glottologia.</p> <p>Le operazioni necessarie per una corretta selezione e ricollocazione del materiale sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Valutare le sezioni disciplinari (e i relativi volumi) presenti nelle 4 collezioni sopra citate e definire gli accorpamenti2. Redigere un nuovo schema di collocazione che tenga conto delle nuove sezioni a scaffale aperto di San Girolamo; le nuove collocazioni dovranno avere sigle che non si sovrappongano con altre presenti nella stessa biblioteca (sia nuove sia ereditate da precedenti collezioni)3. Procedere al recupero catalografico di tutto il Fondo Ronconi in Biblioteca Centrale: 80 ml per ca. 2.640 volumi4. Iniziare il recupero catalografico dei volumi FilCla della Biblioteca Centrale (oltre 11.500 volumi) e procedere in questo modo: - volumi già presenti in una o più delle altre collezioni: collocarli con collocazione che indichi la natura DOPPIA del volume nella sezione e mantenere la collocazione originaria - volumi non presenti in nessuna delle altre collocazioni: catalogarli e attribuire la nuova collocazione di San Girolamo, con apposita etichetta e applicazione RFID.5. Iniziare il cambio di collocazioni in alcune sezioni di Civiltà Antiche e Glottologia (volumi già catalogati) con l'utilizzo di studenti 200oristi seguiti da personale bibliotecario. <p>TARGET: Fatto/non fatto</p>			
KPI/KGI (Indicatore) Redazione del nuovo schema di collocazione per i volumi di antichistica di San Girolamo. Completare il recupero del pregresso del Fondo Ronconi – Biblioteca Centrale (ca. 2.640). Inizio applicazione nuove collocazione a volumi di Biblioteca Centrale e Palazzo Veterani secondo lo schema prestabilito.	Peso 100,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 010285 - PIGRUCCI SIMONA MONICA ERO

Unità org.: SETT.OF - Settore Offerta Formativa

Posiz. org.: RESP_SET - Cat. EP - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Di processo

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza del Settore. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Settore soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i., come previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente.</p> <p>Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti nel Settore previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli.	33,00		

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicitiva valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: FORMAZIONE. Obiettivo strategico di riferimento: Rendere il processo di formazione degli studenti graduate e undergraduate più proficuo.</p> <p>Attivare corso di Specializzazione per le attività di Sostegno (abilitazione per gli insegnanti) assicurando il coordinamento fra l'Ufficio Centrale (Offerta Formativa), gli ulteriori Uffici Centrali coinvolti (Ufficio Gare, Ufficio Legale), il Dipartimento di riferimento (Distum) e il Direttore del Corso stesso, con attenzione al rispetto dei parametri previsti, sia di carattere contenutistico-funzionale che di rispetto delle tempistiche nonché osservanza della normativa di riferimento. Interfaccia con l'USR Marche per coordinamento a livello Regionale. Supervisione atti, decreti e comunicazioni anche con valenza esterna.</p> <p>TARGET: Avvio corsi in assenza di criticità</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Definizione cronoprogramma delle attività da svolgere per il corretto svolgimento del corso nonché monitoraggio del rispetto della tempistica, garantendo l'efficace raccordo fra Ufficio Offerta Formativa e Dipartimento.	34,00		

Obiettivo AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE. Obiettivo strategico di riferimento: Favorire processi di integrazione tra Università e mondo del lavoro Definizione del Piano di attività /Progetto ai fini della realizzazione del Career Day con gestione organizzativa "di Ateneo" (in house) e esternalizzazione unicamente di servizi non erogabili. Gestione coordinamento interno in raccordo con il personale dell'Ufficio Placement, dei referenti amministrativi a livello di Dipartimenti, in esecuzione e raccordo delle linee di indirizzo fornite dal Delegato del Rettore a Stage e Tirocini. TARGET: Svolgimento Career Day 2017		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Erogazione dell'evento in assenza di criticità.	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 008530 - POMPILIO VINCENZO

Unità org.: 80000001 - Segreteria tecnica del Rettore

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Implementare le procedure on line per la presentazione e per la sottoscrizione delle liste elettorali e delle candidature per le future elezioni studentesche (Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Consigli di Dipartimento, Consigli delle Scuole). Target: Procedure on line implementate e testate per le future elezioni studentesche		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Efficacia complessiva della gestione delle fasi preparatorie al processo elettorale	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 003294 - PRETELLI ALFONSO

Unità org.: UFF.APPL.DIR - Ufficio Applicativi Corsi di I e II livello e Diritto allo Studio

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Predisporre le azioni necessarie per consentire la sperimentazione on line dei processi e degli adempimenti amministrativi sottesi al conseguimento del titolo (laurea) Target: Processi ed adempimenti amministrativi sottesi al conseguimento del titolo (laurea) dematerializzati per n. 1 corso di studio		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Numero corsi di studio per i quali viene predisposta efficacemente la procedura	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Estensione della possibilità di versamento della contribuzione studentesca tramite il sistema PAGOPA ad ulteriori corsi di laurea attivati dall'Ateneo Target: numero 2 corsi di laurea		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Numero di corsi per i quali è stata predisposta la procedura	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002825 - PRETELLI STEFANO

Unità org.: 2401 - Ufficio Gare - Sett. Appalti e Approv. - Area Econ. Finanziaria

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti. Coordinare la predisposizione di procedure di gara che portino alla stipula di Accordi quadro in alcuni settori merceologici ritenuti rilevanti al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa connessa alle esigenze legate alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Target: n. 1 gara di appalto per fornitura reagenti</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Predisposizione atti di gara	50,00		

Obiettivo		Nota esplicativa valutazione	
<p>Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza</p>			
KPI/KGI (Indicatore)	Peso	Risultato (%)	Totale (%)
Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	50,00		

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 001335 - RAIMONDI MAURO

Unità org.: 1000000 - Servizio Sistema Informatico d'Ateneo - SSIA

Posiz. org.: RESP_SER T - Cat. EP - Area Tecnico-Scientifica

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Adottare la soluzione software GGAP al fine di introdurre importanti efficientamenti e risparmi nel processo di gestione degli adempimenti relativi agli obblighi di trasmissione delle informazioni ad ANAC (art. 213, comma 9, D.lgs. 50/16 ex Art. 1, comma 8, del D.Lgs. 163/06) ed agli obblighi di pubblicazione delle informazioni sul sito istituzionale della stazione appaltante (art. 1, comma 32, L. 190/12 Anticorruzione - D.lgs 33/13 Trasparenza e successive delibere ANAC) garantendo un livello di completezza, correttezza ed affidabilità dei dati elevato. TARGET: Avviamento procedura GGAP in assenza di criticità.		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Lettura delle viste dei dati utili per interfacciarsi con la sezione Amministrazione trasparente del sito Uniurb.	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Adottare una procedura Gestione Organi Collegiali in sostituzione di Titulus Organi. La procedura è integrata con IMeeting room (dematerializzazione di documenti/atti e delibere del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione). TARGET: SI/NO		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Macroanalisi del processo di gestione delle sedute consiliari, configurazione e personalizzazione della procedura Meetingroom. Assenza di criticità.	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 34,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 111415 - TINTI PAOLO

Unità org.: SETT.SEGR - Settore Segreterie Studenti

Posiz. org.: RESP_SET - Cat. EP - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi e contabili. Predisposizione di un modello di rendicontazione del flusso degli incassi da contribuzione studentesca finalizzato a permettere il monitoraggio delle ricadute sul bilancio di Ateneo dell'applicazione della normativa sulla contribuzione studentesca introdotto dalla Legge di Bilancio 2017. TARGET: SI/NO		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Creazione del modello e produzione di report mensili sul flusso degli incassi	Peso 34,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Dematerializzare le procedure di conseguimento del titolo finale per gli studenti iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale / specialistica, laurea magistrale / specialistica a ciclo unico. TARGET: Dematerializzazione della procedura di n. 1 corso di studio.		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) N. corsi di laurea in cui è stata dematerializzata la procedura.	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza del Settore. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza del Settore soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dal Settore previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 33,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 005025 - TRAVAGLINI DONATELLA CAMILLA

Unità org.: UFF.DOTTALTAF - Ufficio Dottorato e Alta Formazione - Sett.Off.Form.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Implementare procedura online della domanda finale per il conseguimento del titolo di dottorato di ricerca TARGET: SI/NO		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) DEMATERIALIZZAZIONE DOMANDA FINALE CONSEGUIMENTO TITOLO DOTTORATO DI RICERCA	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare tutte le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'Ufficio. Assicurare, con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'Ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., secondo quanto previsto nel Piano di prevenzione della corruzione, nonché da altra normativa vigente. Target: Rispetto di tutte le misure applicabili ai processi e procedimenti svolti dall'ufficio previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicitiva valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione. Tempestività della pubblicazione. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle Autorità, degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 002921 - VALENTINI ANNA

Unità org.: 2422 - Ufficio Bilancio e Fiscale - Set. Bil. - Area E.F.

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo Definire linee guida per la rendicontazione dei progetti di ricerca alla voce "personale". Regolamentare e quantificare i costi del personale strutturato e non strutturato che si dedica al progetto, full time o part-time. Target: Linee guida		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Omogeneità dei dati forniti dall'Ateneo nelle diverse rendicontazioni Corretta quantificazione del costo orario del personale docente e T/A, strutturato e non strutturato	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Obiettivo Obiettivo strategico di riferimento: Prevenzione della corruzione e trasparenza. Applicare le misure e gli adempimenti previsti dalla normativa anticorruzione e nel Piano per la prevenzione della corruzione nei processi e procedimenti di competenza dell'ufficio. Assicurare con completezza e chiarezza, la pubblicazione e l'aggiornamento tempestivo di tutti i dati, i documenti e le informazioni di competenza dell'ufficio soggetti a pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" ai sensi del d.lgs n.33/2013 e tenuto conto delle modifiche previste dal d.lgs 97/2016, secondo quanto previsto nel Programma per la trasparenza e l'integrità. Target:rispetto di tutte le misure applicabili ai processi svolti dall'ufficio previste nel Piano di prevenzione della corruzione e pubblicazione del 100% dei dati, dei documenti e delle informazioni di competenza		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Corretta applicazione delle misure previste nel Piano per la prevenzione della corruzione e dalla normativa anticorruzione. Tempestività della pubblicazione dei dati. Chiarezza, completezza ed accuratezza dei dati. Assenza di richieste di accesso civico e di osservazioni da parte delle autorità e degli organi e degli uffici preposti ai controlli	Peso 50,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo – Modulo di valutazione obiettivi

Valutato: 009676 - ZIGOLI GAIA

Unità org.: UFF.SEGR.SCIENTIFICA - Ufficio Segreteria Studenti Area SCIENTIFICA - Sett.Segr.Studenti

Posiz. org.: RESP_UFF - Cat. D - Area Amm.va Gest.le

Responsabile: 013851 - PERFETTO ALESSANDRO

Funzionale

Obiettivo AREA STRATEGICA: SERVIZI DI SUPPORTO. Obiettivo strategico di riferimento: Dematerializzare e semplificare i processi ed i servizi. Dematerializzare e semplificare le procedure relative alle preiscrizioni ai corsi per i quali è prevista una prova d'ingresso - corso di laurea in scienze motorie sportive e della salute – I fase : presentazione delle domande di preiscrizione esclusivamente in modalità on-line II fase : presentazione delle domande di immatricolazione tramite e-mail TARGET : 100% degli studenti che presentano la domanda di pre-iscrizione in modalità on-line		Nota esplicativa valutazione	
KPI/KGI (Indicatore) Indicatore : numero dei candidati che effettueranno la procedura di preiscrizione alle prove d'ingresso unicamente con modalità on-line	Peso 100,00	Risultato (%)	Totale (%)

Risultato raggiunto: 0 %



SCHEDA 1

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						Personale dirigente						
SCHEDA DI VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE												
Personale tecnico-amministrativo												
ANNO DI VALUTAZIONE											Periodo di valutazione:	
STRUTTURA												
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO												
Nome e cognome								Matricola:				
DATI DEL VALUTATORE												
Nome e cognome							E-mail					
Aree comportamentali			Comportamenti organizzativi				VALUTAZIONE					
							1	2	3	4	5	
Autonomia e capacità decisionale			Capacità di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori Capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza									
Capacità tecniche e sviluppo professionale			Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste per lo svolgimento del ruolo di dirigente Contributo alle strategie dell'Ateneo Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione									
Gestione economica ed organizzativa			Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di efficienza ed economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi									
Gestione e valorizzazione dei collaboratori			Capacità di incentivare lo sviluppo dei punti di forza ed il recupero dei punti di debolezza e delle lacune di conoscenza dei propri collaboratori Capacità di far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati Capacità di dialogare, motivare, indirizzare, incentivare l'assunzione di responsabilità, utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati									
Leadership			Autorevolezza nel proprio ruolo e stile appropriato all'interno del proprio gruppo e nelle interazioni con l'esterno Capacità di gestione del conflitto: attuazione di modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione Sensibilità al clima organizzativo: adozione di iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio Capacità di condurre le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti									



Orientamento ai bisogni dell'utenza	Ascolto ed attenzione alle esigenze dell'utenza Comunicazione efficace con l'utente Promozione della comunicazione all'utenza finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti Qualità e gestione del disservizio: riconoscimento della non conformità agli standard di servizio previsti e reazione tempestiva con l'adozione di adeguate misure					
Orientamento alla qualità interna e all'innovazione	Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attivarsi per il miglioramento dei servizi forniti Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative Motivazione al cambiamento: attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo Attuazione di misure innovative o preparazione del contesto ai cambiamenti					
Orientamento al risultato	Capacità di perseguire in modo completo e coordinato i risultati attesi Efficacia delle azioni: riduzione del numero di criticità e di problemi Adozione nei tempi previsti delle disposizioni motivate di conclusione del procedimento Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi					
Problem solving	Anticipazione ed analisi delle criticità: analisi attenta delle cause di problemi gestionali ed adozione di una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi Collaborazione ed aiuto ad altre strutture dell'Ateneo: adozione di significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi Gestione degli imprevisti: risposta con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili					
TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)						
Valutazione percentuale del raggiungimento degli obiettivi individuali*		VALUTAZIONE				
Valutazione percentuale in proporzione alla <i>performance</i> organizzativa d'Ateneo*						
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)						



Spazio per eventuali osservazioni del valutato	
FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)
	DATA COLLOQUIO

* Come da valutazione effettuata tramite la piattaforma informatica U-GOV – Risorse umane

Legenda:

1.- Fattori di valutazione della performance individuale e relativo peso

	Peso comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
DIRIGENTI	1/3	1/3	1/3

2.- Descrizione dei criteri di valutazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Dirigenti	(Tot. F1-33,34%) + (Tot. F2-33,33%) + (Tot. F3-33,33%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica U-GOV – Risorse umane potrà comportare un format diverso.



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						CAT. EP – D con incarichi di responsabilità					
SCHEDA DI VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE Personale tecnico-amministrativo											
ANNO DI VALUTAZIONE			Periodo di valutazione:								
STRUTTURA											
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO											
Nome e cognome								Matricola:			
DATI DEL VALUTATORE (Responsabile della struttura)											
Nome e cognome						E-mail					
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI COMPETENZA											
Aree comportamentali		Contributo alla <i>performance</i>				VALUTAZIONE					
						1	2	3	4	5	
Capacità di coordinamento dei collaboratori		Capacità di coordinare i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità									
Capacità organizzative e gestionali		Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, con criteri di efficacia, di efficienza ed economicità garantendo precisione e rispetto dei tempi									
Capacità di proporre soluzioni innovative		Capacità di proporre, promuovere e realizzare cambiamenti operativi e miglioramenti continui ai processi di lavoro con soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione									
Problem solving		Capacità di analizzare i problemi e di individuare soluzioni efficaci									
COMPORAMENTI PROFESSIONALI											
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi				VALUTAZIONE					
						1	2	3	4	5	
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Capacità di comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni									
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Coinvolgimento nei processi lavorativi									
Flessibilità		Capacità di adattarsi a nuovi contesti, di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi e culture differenti dalla propria, di accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza, di cambiare il proprio approccio per adattarsi alle esigenze dell'Ateneo									
Tensione al risultato		Capacità di utilizzare le proprie competenze e di garantire un impegno ed uno sforzo elevati per realizzare gli obiettivi richiesti dall'organizzazione, sempre nell'ottica della qualità									
Rispetto di norme e procedure		Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione									



TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CON CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (MAX 45 PUNTI)		
Valutazione percentuale del raggiungimento degli obiettivi individuali*	VALUTAZIONE	
Valutazione percentuale in proporzione alla <i>performance</i> organizzativa d'Ateneo*		
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)		
Spazio per eventuali osservazioni del valutato		
FIRMA VALUTATORE		FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)
		DATA COLLOQUIO

* Come da valutazione effettuata tramite la piattaforma informatica *U-GOV – Risorse umane*

Legenda:

1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale e relativo peso:

CATEGORIA	Peso Comportamenti Organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso Obiettivi (F3)
EP	40%	20%	40%
D con incarico	50%	10%	40%



2.- Descrizione dei criteri di valutazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	(Tot. F1-40%) + (Tot. F2-20%) + (Tot. F3-40%)
D con incarico	(Tot. F1-50%) + (Tot. F2-10%) + (Tot. F3-40%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica U-GOV – *Risorse umane* potrà comportare un *format* diverso



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						CAT. B - C - D senza incarichi				
SCHEDA DI VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE Personale tecnico-amministrativo										
ANNO DI VALUTAZIONE			Periodo di valutazione:							
STRUTTURA										
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO										
Nome e cognome			Matricola:							
DATI DEL VALUTATORE (Responsabile della struttura)										
Nome e cognome			E-mail							
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA										
Aree comportamentali		Contributo alla <i>performance</i>				VALUTAZIONE				
						1	2	3	4	5
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi) e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori								
Capacità di proporre soluzioni innovative		Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro idee o esperienze apprese in contesti differenti								
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative								
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci								
COMPORTEMENTI PROFESSIONALI						VALUTAZIONE				
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi				1	2	3	4	5
Capacità relazionali		Capacità ad instaurare relazioni professionali positive con i colleghi, dimostrando interesse a fornire contributi utili e coerenti rispetto alle esigenze espresse, ed a favorire un clima sereno e funzionale allo svolgimento del lavoro								
Efficacia comunicativa		Capacità di comunicare tempestivamente ed efficacemente le informazioni, esprimendo e trasmettendo con chiarezza dati e concetti e di comprendere e utilizzare le informazioni di ritorno								
Flessibilità		Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura								
Orientamento al lavoro di gruppo		Disponibilità alla collaborazione e cooperazione sia all'interno dell'ufficio che all'esterno nei rapporti con i colleghi di altri uffici								
Qualità		Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione								
TOTALE COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI CON CONTRIBUTO ALLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA (MAX 45 PUNTI)										



Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento
(es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

Spazio per eventuali osservazioni del valutato

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO (PER
AVVENUTO COLLOQUIO)

DATA COLLOQUIO

Legenda:

1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale e relativo peso:

CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi con contributo alla <i>performance</i> organizzativa (F1)	Peso obiettivi (F2)
B, C e D senza incarico	100%	/

2.- Descrizione dei criteri di valutazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati. Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati. Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati. Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
B-C-D senza incarico	(Tot. F1·100%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica *U-GOV – Risorse umane* potrà comportare un *format* diverso

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

2017 - 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 105/2017 del 5 maggio 2017

Direzione generale
Ufficio Controllo di gestione

● Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



INDICE

Parte prima

1. Premessa	pag. 1
2. Il concetto di “corruzione”	pag. 2
3. La prevenzione ed il contrasto della corruzione	pag. 3
3.1.1. I Piani nazionali anticorruzione (P.N.A.)	pag. 4
3.1.2. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.)	pag. 4
4. Il processo di redazione del Piano	pag. 5
4.1 Modalità di coinvolgimento degli <i>stakeholders</i>	pag. 5
4.2 Ulteriore coinvolgimento di soggetti interni	pag. 6
4.3 Il Piano di prevenzione della corruzione dell’Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	pag. 6
5. Il contesto esterno	pag. 8
6. Il contesto interno	pag. 10
6.1 L’Amministrazione “in cifre”	pag. 17
6.2 Analisi del contenzioso	pag. 20
6.3 Analisi dei provvedimenti disciplinari	pag. 20
7. Le attività svolte in Ateneo nel 2016	pag. 23
8. Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell’integrità	pag. 23
8.1 L’organo di indirizzo politico	pag. 23
8.2 Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	pag. 24
8.2.1 Compiti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	pag. 24
8.2.2 Facoltà del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	pag. 26
8.2.3 Responsabilità del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	pag. 27
8.3 L’OIV / Nucleo di Valutazione	pag. 27
8.4 I Dirigenti e/o i Direttori di Dipartimento	pag. 28
8.5 I Responsabili dei Settori/Servizi/Plessi/Uffici	pag. 30
8.6 I dipendenti dell’Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	pag. 32
8.7 I collaboratori a qualsiasi titolo dell’Ateneo	pag. 33
8.8 Ufficio Procedimenti disciplinari (U.P.D.) e Collegio di disciplina	pag. 33
8.9 Ufficio Controllo di gestione	pag. 33
8.10 Il Responsabile dell’anagrafe per le stazioni appaltanti (R.A.S.A.)	pag. 34
9. Valutazione del rischio	pag. 34
9.1 Mappatura dei processi	pag. 35
9.2 Individuazione delle attività con più elevato rischio di corruzione. Le aree di rischio generali e specifiche	pag. 36
10. Gestione del rischio: identificazione e programmazione delle misure di prevenzione	pag. 46



11. Misure di prevenzione generali	pag. 47
11.1 Codice di comportamento	pag. 48
11.2 Rotazione degli incarichi	pag. 50
11.3 Astensione in caso di conflitto di interessi	pag. 52
11.4 Svolgimento incarichi d'ufficio, attività ed incarichi extra-istituzionali	pag. 55
11.5 Inconferibilità di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti (<i>pantouflage – revolving doors</i>) ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali	pag. 56
11.6 Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (<i>pantouflage – revolving doors</i>)	pag. 60
11.7 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione	pag. 62
11.8 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. <i>whistleblower</i>)	pag. 64
11.9 Formazione idonea a prevenire il rischio di corruzione	pag. 69
11.10 Patti di integrità e protocolli di legalità	pag. 71
11.11 Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile	pag. 72
11.12 Trasparenza degli incarichi	pag. 73
12. Misure di prevenzione ulteriori e/o specifiche	pag. 74
12.1 Conferimento di incarichi di prestazione di lavoro autonomo	pag. 74
12.2 Rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti	pag. 74
12.3 <i>E-procurement</i>	pag. 75
12.4 Controlli autocertificazioni	pag. 75
12.5 Svolgimento di incontri e riunioni periodiche	pag. 76
12.6 Informatizzazione dei processi	pag. 76
12.7 Rispetto dei regolamenti, protocolli e procedure ed obblighi di segnalazione	pag. 76
12.8 Monitoraggio	pag. 77
13. Enti e società di diritto privato	pag. 78
14. Relazione sull'attività svolta	pag. 81
15. Collegamento con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo	pag. 81
16. Collegamento con il Piano della <i>performance</i>	pag. 82
17. Modalità di comunicazione e pubblicazione	pag. 83
18. Tempi e modalità di revisione	pag. 84
19. Recepimento dinamiche modifiche legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.	pag. 84

Parte seconda La misura della trasparenza

20. Introduzione	pag. 85
21. Iniziative di comunicazione della trasparenza	pag. 88
21.1 Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del Piano e dei dati pubblicati	pag. 88



21.2	Organizzazione e risultati attesi delle Giornate della trasparenza	pag. 88
21.3	Piani di comunicazione aggiuntivi	pag. 89
22.	Attuazione delle misure	pag. 90
22.1	Individuazione dei responsabili della trasmissione, della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati e modalità di coordinamento con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	pag. 90
22.2	Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi	pag. 91
22.3	Strumenti e tecniche di rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione <i>Amministrazione trasparente</i>	pag. 94
22.4	Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico	pag. 94
22.5	Trasparenza: limiti e <i>privacy</i>	pag. 98
22.6	Dati ulteriori	pag. 100

Allegati: Tabella 1 – Sezione *Amministrazione trasparente* – Elenco degli obblighi di trasparenza sull'organizzazione e sull'attività dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. ed altre fonti normative

Catalogo dei rischi per processo



1. Premessa

La diffusione dei fenomeni corruttivi nel nostro Paese e la sempre maggiore attenzione alla loro prevenzione nella pubblica amministrazione ha portato all'emanazione della legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione",⁷ che si propone di prevenire e di limitare i fenomeni di corruzione e di illegalità all'interno della Pubblica Amministrazione, compresi anche gli Atenei.

La legge ha disciplinato in modo organico un piano di azione, coordinato su tutto il territorio nazionale, volto a rafforzare l'efficacia e l'effettività delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo e ad uniformare l'ordinamento giuridico italiano agli strumenti sovranazionali già ratificati dal nostro Paese (come la Convenzione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite contro la corruzione, adottata dall'Assemblea generale dell'ONU il 31 ottobre 2003 e ratificata ai sensi della legge 3 agosto 2009, n. 116 e la Convenzione penale sulla corruzione siglata a Strasburgo il 27 gennaio 1999 e ratificata ai sensi della legge 28 giugno 2012, n. 110), tenendo in debito conto anche le raccomandazioni formulate all'Italia dai Gruppi di lavoro in seno all'OCSE e al Consiglio d'Europa, che monitorano la conformità agli *standard* internazionali della normativa interna di contrasto alla corruzione.

Pur non contenendo una definizione specifica del termine "corruzione", data per presupposta, la legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., ponendo nuovi obblighi ed adempimenti per le amministrazioni pubbliche, modifiche espresse a leggi vigenti, deleghe legislative e rinvii ad atti secondari da emanare, introduce nuove misure di contrasto e numerosi strumenti che mirano ad evitare il fenomeno corruttivo e l'illegalità nel settore pubblico e nella P.A., chiamati a svolgere un'attività di sviluppo della prevenzione, gestione del rischio e sensibilizzazione dei dipendenti pubblici sui temi della legalità attraverso un approccio multidisciplinare, nel quale gli strumenti sanzionatori si configurano solamente come alcuni dei fattori per la lotta alla corruzione e all'illegalità nell'azione amministrativa. Tra le più importanti innovazioni introdotte dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. vi è infatti quella di affiancare all'azione repressiva (tipica dell'impianto normativo precedente) un'azione mirata a prevenire le cause della corruzione, mentre le misure repressive che la legge intende assicurare sono attuate grazie a modifiche del codice penale, nelle cui disposizioni relative ai reati dei pubblici ufficiali nei confronti della Pubblica Amministrazione essa è intervenuta ampliando le fattispecie penalistiche.

Una concreta ed efficace politica di repressione del fenomeno della corruzione deve porsi l'obiettivo di favorirne la prevenzione, intervenendo sull'integrità morale dei funzionari pubblici e, quindi, sulla disciplina dei codici etici e di condotta, delle incompatibilità, della responsabilità disciplinare, della formazione, sul livello di trasparenza dell'azione amministrativa e dei controlli interni. Tuttavia la cultura dell'integrità non si impone soltanto mediante la definizione dei nuovi codici di comportamento dei dipendenti pubblici, ma richiede efficacia in tutta la filiera degli adempimenti previsti: l'individuazione delle attività a rischio, la pianificazione preventiva, la formazione e la rotazione del personale, il costante monitoraggio sugli uffici ed una totale trasparenza dei flussi informativi ai cittadini.

A seguito dell'approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" (c.d. "decreto del fare"), convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR)", l'ANVUR ha deliberato nel luglio 2015 le "Linee guida" per l'elaborazione di un unico documento che riassume gli ambiti della *performance*, della prevenzione della corruzione e della trasparenza nello specifico contesto universitario.

Sulla base di tali "Linee guida" e in relazione alle ulteriori riflessioni sviluppate nell'ambito del

⁷ Ove non diversamente indicato, nel testo del presente Piano si fa riferimento alla legge 6 novembre 2012, n. 190.



Gruppo di lavoro su trasparenza e anticorruzione del CODAU (GLAT) (anche sulle risultanze dell'indagine svolta dall'ANAC su un campione di Piani tra cui anche quelli di alcuni atenei), il *Piano per la prevenzione della corruzione* (P.T.P.C.) dell'Ateneo è diventato parte dal 2016 di un nuovo strumento, il *Piano integrato*, che aggiunge ai due ambiti citati anche quello della *performance* e della valutazione della *performance*, un ambito oggetto fino ad oggi di autonoma attuazione a partire dalla legge n. 150/2009, con l'ambizione di promuovere l'integrazione formale e sostanziale in un unico sistema di tre ambiti che sono strettamente interconnessi da diversi punti di vista.

Tale integrazione, già esistente nei fatti, aveva visto una prima attuazione all'interno dell'Ateneo di Urbino fin dal 2013, attraverso la previsione di specifici obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza inseriti nel *Piano della performance 2013-2015* e, quindi, il coinvolgimento di tutto il personale, attraverso la previsione di specifici obiettivi di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, partendo dall'assunto secondo cui la trasparenza e la prevenzione della corruzione, ove correttamente attuate, sono elementi propulsori di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dunque, in definitiva, di una buona *performance*. Da altra prospettiva ciò consente di valorizzare, anche in un'ottica di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di controllo di legalità e legittimità, il monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza e la formazione del personale, comunque perseguite dall'Amministrazione. La definizione e la gestione delle misure correlate alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione vengono così declinate non in un'ottica di mero adempimento, o, peggio ancora, di vincolo, ma come opportunità di rilancio della legalità, dell'efficacia e dell'efficienza, dell'economicità dell'azione amministrativa.

2. Il concetto di “corruzione”

Per quanto concerne il campo di azione, è stato già sottolineato come non sia presente nella legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. una definizione della “corruzione”, che quindi viene data per presupposta.

Come già chiarito dal Dipartimento della Funzione pubblica nella circolare n. 1/2013 del 25 gennaio 2013, “*il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti sono quindi evidentemente più ampie della fattispecie penalistica, disciplinata negli artt. 318, 319 e 319-ter, c.p., e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite*”, ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo, in netto contrasto con i principi di trasparenza e di imparzialità cui l'azione pubblica dovrebbe costantemente ispirarsi. La stessa definizione viene poi ripresa anche nel P.N.A. 2013.

Al concetto di “corruzione” deve, dunque, affiancarsi quello di “vantaggio privato”: con tale termine, infatti, il legislatore non ha evidentemente inteso riferirsi ai meri benefici economici derivanti dall'abuso del potere, ma a **qualsiasi tipo di utilità** che al soggetto titolare di tale potere potrebbe derivare dal suo scorretto esercizio.

Nella Determinazione n. 12/2015 l'A.N.A.C. conferma la definizione di corruzione contenuta nel P.N.A. 2013: essa è non solo più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma coincidente con la “*maladministration*”, intesa come “**assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi**”.



particolari". Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità dell'Ateneo.

La legge mira pertanto a scongiurare, attraverso approcci prognostici, anche il **semplice atteggiamento corruttivo**, ossia quei comportamenti che si traducono in una **disorganizzazione amministrativa o in malfunzionamento dei procedimenti** e che trovano la loro origine nell'**intento di favorire qualcuno**.

La Commissione per lo studio e l'elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione, istituita il 23 dicembre 2011 dal Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione col doppio mandato di formulare emendamenti al disegno di legge in materia di corruzione e predisporre un rapporto in materia diretto ad identificare politiche, modalità e misure di prevenzione della corruzione del settore pubblico, nella propria analisi aveva ricondotto le **motivazioni** che possono indurre alla **corruzione** ai seguenti **due ordini di ragioni**:

- **ragioni economiche**, derivanti dal bilanciamento tra l'utilità che si ritiene di poter ottenere, la probabilità che il proprio comportamento sia scoperto e la severità delle sanzioni previste;
- **ragioni socio-culturali**: la corruzione è tanto meno diffusa quanto maggiore è la forza delle convinzioni personali e di cerchie sociali che riconoscono come un valore il rispetto della legge: dove è più elevato il senso civico ed il senso dello Stato dei funzionari pubblici, i fenomeni corruttivi non trovano terreno fertile per annidarsi.

In termini generali, la corruzione può essere definita come **una forma di comportamento che viola i principi etici del servizio pubblico** e che **si discosta dai compiti formali del ruolo pubblico a causa di interessi privati (personali, di un parente, di un gruppo organizzato) che comportano profitti monetari o di status**. Essa ha un costo per la collettività, non solo diretto (come, ad esempio, nel caso di pagamenti illeciti), ma anche indiretto, connesso ai ritardi nella conclusione dei procedimenti amministrativi, al cattivo funzionamento degli apparati pubblici, alla sfiducia del cittadino nei confronti delle istituzioni, arrivando a minare i valori fondamentali sanciti dalla Costituzione: uguaglianza, trasparenza dei processi decisionali, pari opportunità dei cittadini.⁸

A prescindere dalla forma in cui si manifesta, **la corruzione danneggia la prestazione del servizio pubblico e riduce il senso di soddisfazione degli utenti**: diventa pertanto imprescindibile attuare una forma efficace di prevenzione e contrasto, azione cui la legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. attende prevedendo che tutte le amministrazioni pubbliche definiscano e trasmettano il proprio *Piano di prevenzione della corruzione*, redatto sulla base dei *Piani nazionali anticorruzione* (P.N.A.).

3. La prevenzione ed il contrasto della corruzione

La legge disegna un sistema a due livelli: quello nazionale, con i *Piani nazionali anticorruzione* (P.N.A.) (art. 1, commi 2 e 4), e quello delle singole amministrazioni pubbliche, che sono impegnate ad elaborare

⁸ L'articolo 54 della Costituzione recita: "Tutti i cittadini hanno il dovere di essere fedeli alla Repubblica e di osservarne la Costituzione e le leggi. I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina ed onore, prestando giuramento nei casi stabiliti dalla legge". Questo articolo sancisce il principio che tutti i cittadini devono rispettare le leggi, ma in particolar modo coloro a cui sono affidate funzioni pubbliche. Anche l'art. 28 della Costituzione afferma che "I funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti". Anche in questo passaggio l'affermazione della responsabilità diretta dei pubblici dipendenti e funzionari costituisce una ulteriore e importante garanzia dei diritti del cittadino.



e ad adottare un Piano triennale di prevenzione della corruzione che analizzi e valuti i rischi specifici di corruzione ed indichi gli interventi organizzativi tesi a prevenirli sulla base delle previsioni legislative (art. 1, commi 5, 8 e 9) e delle indicazioni contenute nel primo (art. 1, comma 6).

3.1.1. I Piani nazionali anticorruzione (P.N.A.)

Con l'approvazione della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., l'ordinamento italiano si è orientato, nel contrasto alla corruzione, verso un sistema di prevenzione che si articola, a livello nazionale, con l'adozione del P.N.A. da parte dell'A.N.AC. (art. 1, comma 2, lettera b) della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.) sulla base delle linee di indirizzo del Comitato interministeriale istituito e disciplinato con d.p.c.m. del 16 gennaio 2013 e sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8, comma 1, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281. Il P.N.A. rappresenta lo strumento attraverso il quale sono individuate le strategie prioritarie di prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, elaborate a livello nazionale ed internazionale, coordinandone l'attuazione. Esso contiene quindi anche le indicazioni per l'elaborazione dei piani triennali di prevenzione da parte delle amministrazioni, la cui adozione è prevista dall'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii..

La definizione delle linee guida è il contenuto di maggiore rilevanza dei P.N.A., che tuttavia non si configurano come un'attività compiuta, con un termine di completamento finale, bensì come un insieme di strumenti finalizzati alla prevenzione che vengono via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al *feedback* ottenuto dalla loro applicazione.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione, nell'“Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione” (determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015) e nel “Piano Nazionale Anticorruzione 2016” (delibera n. 831 del 3 agosto 2016), fornisce indicazioni integrative e chiarimenti ai contenuti del Piano Nazionale Anticorruzione 2013 in una logica di continuità. Nei documenti si rileva che l'Autorità svolge stabilmente un'analisi dei fattori di criticità dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (PTPC) di molte amministrazioni, da cui emerge la rinnovata necessità che le amministrazioni si concentrino sull'effettiva individuazione e attuazione di misure proporzionate al rischio, coerenti con la funzionalità e l'efficienza, concrete, fattibili e verificabili, quanto ad attuazione e ad efficacia. Muovendosi lungo queste linee direttrici, i P.N.A. si articolano in una serie di indicazioni per una rapida correzione di rotta e in approfondimenti in settori particolarmente esposti al rischio corruttivo, quali ad esempio i contratti pubblici.

3.1.2. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.)

Il *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, raffigurato dalla legge come documento unitario ed onnicomprensivo, integra ed attua la disciplina dettata dai *Piani nazionali anticorruzione* (P.N.A.) e dai successivi aggiornamenti tenendo conto delle specificità e dell'assetto organizzativo dell'Ateneo: il comma 5 dell'art. 1 della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. prevede che le pubbliche amministrazioni definiscano e trasmettano [...] “*un piano di prevenzione della corruzione che fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione ed indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio*”, nonché “*procedure appropriate per selezionare e formare, in collaborazione con la Scuola superiore della pubblica amministrazione (SSPA, ora Scuola Nazionale dell'Amministrazione - SNA), i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, negli stessi settori, la rotazione di dirigenti e funzionari*”. L'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione specifica inoltre che il Piano triennale di prevenzione della corruzione «*non è un documento di studio o di indagine ma uno strumento per l'individuazione di misure concrete da realizzare con certezza e da vigilare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione*».



Nonostante l'art. 1, comma 5, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. faccia riferimento alle sole amministrazioni centrali, il successivo comma 59 specifica che “le disposizioni di prevenzione della corruzione di cui ai commi da 1 a 57, di diretta attuazione del principio di imparzialità di cui all'articolo 97 della Costituzione, sono applicate in tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni”. Anche le Università sono quindi tenute ad elaborare i propri piani, come è stato fin da subito sottolineato anche dal Dipartimento della Funzione pubblica nella circolare n. 1 del 25/01/2013 (“tutte le pubbliche amministrazioni previste dall'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165”) e dal Comitato interministeriale istituito con d.p.c.m. 16 gennaio 2013 (“ivi compresi gli enti pubblici non economici nazionali, le agenzie, le università e le altre amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001”).

4. Il processo di redazione del Piano

La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. rappresenta per l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo un impulso ad introdurre nuove misure e migliorare quelle esistenti con un'azione coordinata per l'attuazione di efficaci strategie di prevenzione e contrasto della corruzione e, più in generale, dell'illegalità: l'Ateneo, particolarmente sensibile a tutti gli adempimenti direttamente collegati alla garanzia dei diritti, dell'etica e della legalità, si è prodigato per ottemperare alla redazione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* fin dal 2013, al fine di dare maggiore garanzia e trasparenza a tutti gli interlocutori dell'Università. Esso costituisce un imprescindibile documento programmatico, risultando quale compendio delle finalità, degli istituti e delle linee di indirizzo che il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha condiviso con gli organi di indirizzo politico nell'avvio dei lavori di preparazione e redazione, tenendo conto della specifica realtà dell'Ateneo.

4.1 Modalità di coinvolgimento degli stakeholders

La trasparenza permette di sottoporre ad un controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della cosa pubblica per favorirne il miglioramento. L'utenza è posta nelle condizioni di conoscere in modo approfondito i servizi resi dalle amministrazioni, con riferimento alle dimensioni di qualità, quantità e modalità di erogazione dei servizi stessi. Inoltre il controllo diffuso può contribuire alla prevenzione di fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità dell'operato della pubblica amministrazione.

Nella consapevolezza che il processo di coinvolgimento degli *stakeholders* diventa imprescindibile per identificare bisogni ed esigenze reali, l'Ateneo ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo ed al coinvolgimento della società in genere e degli *stakeholders* in particolare, con specifico riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica ed accademica, ai media e, in senso lato, al contesto sociale del territorio ed ha attivato diversificate strategie con l'obiettivo di assicurare una gestione trasparente attraverso la partecipazione degli stessi all'attività dell'amministrazione.

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

Al fine di garantire il massimo coinvolgimento di tutti gli *stakeholders* interni ed esterni all'Amministrazione, è stata indetta una **procedura aperta** per l'acquisizione di proposte e/o informazioni, indetta con nota prot. n. 37696 del 5 dicembre 2016, con la quale tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e C.E.L., gli organi consultivi, le organizzazioni e le rappresentanze sindacali e gli *stakeholders* esterni sono stati invitati a presentare proposte e/o osservazioni per l'aggiornamento del *Piano di prevenzione della corruzione* attraverso idonei moduli



appositamente e rispettivamente creati e resi disponibili sul sito e sulla scorta della normativa resa immediatamente *linkabile* nella sezione *Amministrazione trasparente*. Precedentemente un'analoga procedura era stata indetta in occasione della redazione del Codice di comportamento.

Gli *stakeholders* sono stati invitati a formalizzare le proprie proposte/osservazioni mediante uno specifico modulo da inviare tramite *e-mail*. In particolare, è stata prevista la possibilità di fornire proposte e/o osservazioni in merito:

- 1) all'individuazione delle attività/aree a rischio corruzione;
- 2) alle misure da porre in essere per ridurre il rischio corruzione;
- 3) agli aspetti della qualità dei dati di cui è prioritario curare la pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* (in termini di completezza, aggiornamento, apertura del formato);
- 4) ai dati obbligatori previsti dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. di cui è prioritario curare la pubblicazione;
- 5) ai "dati ulteriori" proposti dagli *stakeholders*;
- 6) all'accessibilità dei *database*;
- 7) al miglioramento delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholders interni ed esterni* nel processo di elaborazione del Piano;
- 8) alla sensibilizzazione della società civile;
- 9) ad ulteriori argomenti proposti dagli *stakeholders*.

Nel triennio 2017-2019 l'Ateneo si ripropone di aumentare le occasioni di confronto con i propri *stakeholders* al fine di monitorare e migliorare il sistema della trasparenza.

4.2 Ulteriore coinvolgimento di soggetti interni

Lo sviluppo e l'applicazione delle misure di prevenzione sono il risultato di un'azione sinergica e combinata del Responsabile ed il Dirigente e/o i Direttori dei Dipartimenti. In base all'art. 16, lettera l-bis, del d.lgs. n. 165/2001 e s.m.i., infatti, essi concorrono "*alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti*", in quanto sono i principali soggetti che detengono una profonda conoscenza di come si configurano i processi decisionali e di quali profili di rischio possano presentarsi e sono, dunque, i più qualificati ad identificare le misure di prevenzione che più si attagliano alla fisionomia dei rispettivi processi; le misure di prevenzione costituiscono, tra l'altro, parte integrante degli obiettivi dirigenziali, cui è subordinata l'indennità di risultato.

Il medesimo meccanismo collaborativo tra il Responsabile ed il Dirigente e/o i Direttori dei Dipartimenti è stato adottato anche in fase di verifica delle attività svolte nel corso del 2016, dal momento che questi "*forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo*" (d.lgs. n. 165/2001, art. 16, lettera l-ter) e "*provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti [...]*" (lettera l-quater).

Ma gli attori principali della strategia di prevenzione della corruzione sono, sempre, tutti i dipendenti dell'Ateneo, che sono tenuti a perseguirne gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

4.3 Il Piano di prevenzione della corruzione dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Il *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019* è stato predisposto dal Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che lo ha trasmesso agli organi di indirizzo politico-amministrativo per l'approvazione.

È redatto ai sensi dell'art. 1, commi 5, lett. a), ed 8, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., che stabiliscono che l'organo di indirizzo politico, su proposta del Responsabile della prevenzione della



corruzione e della trasparenza, lo adotti entro il 31 gennaio di ogni anno. Il documento è aggiornato per scorrimento entro il 31 gennaio di ciascun anno garantendo la coerenza con i documenti programmatici dell'Ateneo ed in particolare con il *Piano integrato della performance*, di cui costituisce anche **parte integrante**, come previsto dall'ANVUR, in forma di specifica sezione dello stesso, collegata quindi biunivocamente con le previsioni in materia di *performance* attraverso l'integrazione nel ciclo della *performance* delle finalità e delle attività che pertengono alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Sarà aggiornato altresì ogniqualvolta emergano rilevanti mutamenti organizzativi dell'Ateneo o si ravvisi la necessità di apportare aggiornamenti alla tabella di cui al paragrafo 9.2, nella quale sono individuate le attività con più elevato rischio di corruzione.

L'arco temporale del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* è riferito agli anni 2017-2019.

Oltre che della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., il *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019* è redatto ed adottato tenendo conto del Piano Nazionale Anticorruzione predisposto nel 2013 dal Dipartimento della Funzione pubblica, della Determinazione dell'A.N.AC. n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione", della delibera dell'A.N.AC. n. 831 del 3 agosto 2016 "Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016"; della circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica; del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.; del d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 "Disposizioni in materia di inconfiribilità ed 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"; del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 "Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165"; di tutte le indicazioni, orientamenti e determinazioni dell'A.N.AC. (già CiVIT); delle norme che trovano applicazione alle Università; dello Statuto; dei regolamenti; del Codice etico, del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo* e di altri atti di indirizzo emanati dall'Ateneo, nonché sulla base di ulteriori informazioni, tra cui i documenti redatti dal Gruppo di lavoro sull'anticorruzione e sulla trasparenza (GLAT) del CODAU, a cui partecipano attivamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo e la titolare dell'Ufficio Controllo di gestione, che lo supporta in tutti gli adempimenti. Esso tiene conto inoltre del peculiare contesto dimensionale ed organizzativo dell'Ateneo urbinato.

È aggiornato anche in relazione al monitoraggio annuale sull'attuazione, i cui esiti sono riportati nella Relazione annuale del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale, nonché ai suggerimenti provenienti dai responsabili delle diverse unità organizzative. Sono stati infatti coinvolti il Dirigente e/o Direttori dei Dipartimenti ed i Responsabili degli uffici tramite *reports* attraverso i quali hanno relazionato sul grado di attuazione dei precedenti *Piani triennali di prevenzione della corruzione* e sulle risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure attuate nelle rispettive strutture, indicando eventuali aree critiche e proposte di eventuali ed ulteriori misure da adottare.

Esso è quindi anche il risultato di un'analisi del grado di esposizione delle varie attività dell'Ateneo al rischio di corruzione, nella concezione ampia di abuso di potere da parte di un soggetto nell'ambito dell'attività amministrativa al fine di ottenere vantaggi privati per sé o per altri.

Il presente Piano si configura necessariamente come uno strumento di **definizione di indirizzi, di indicazioni e di misure organizzative integrati**, finalizzati alla prevenzione della corruzione, da affinare, modificare o sostituire via via, in relazione alla legislazione delegata ed a fonti regolamentari destinate a completare il quadro di adempimenti di pianificazione e di organizzazione che avverranno sotto la regia dell'A.N.AC., nella consapevolezza che l'attività di prevenzione della corruzione è un



processo i cui risultati si giovano della maturazione dell'esperienza e si consolidano nel tempo.

L'adozione di un *Piano triennale di prevenzione della corruzione* il più possibile esaustivo in tutte le sue parti è d'ausilio anche per attività di controllo interno e di valutazione della *performance*. In questo modo il PTPC diventa uno **strumento concreto** di presidio alla riduzione del rischio di corruzione ma altresì elemento di miglioramento gestionale. Esso ha pertanto anche una funzione di **guida operativa per i dipendenti dell'Ateneo per tutte le misure da applicare** negli ambiti di rispettiva competenza e **per gli obblighi di pubblicazione** da adempiere, riportati nella Tabella 1 allegata al Piano. In aggiunta è creata un'area dedicata, denominata *Prevenzione della corruzione e trasparenza*, nella *intranet* di Ateneo, che viene tempestivamente aggiornata con la modulistica necessaria e con documentazione di supporto.

Secondo l'accezione più ampia del concetto di corruzione richiamato nella citata Circolare del Dipartimento della Funzione pubblica n. 1/2013, gli ambiti di applicazione del presente Piano riguardano **tutte le attività** dell'Università (scientifiche, formative, amministrative) nelle quali sia possibile riscontrare un rischio di abuso da parte del soggetto che detiene un potere a lui affidato, al fine di ottenere vantaggi privati.

Esso è rivolto, dunque, **a tutto il personale dipendente dell'Università: personale tecnico-amministrativo, C.E.L. ed al personale docente e ricercatore, ove compatibile e salvo ove diversamente previsto**. La **violazione**, da parte dei dipendenti dell'Università, delle misure di prevenzione previste dal presente Piano costituisce **illecito disciplinare** ai sensi di quanto previsto dall'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii..

Per quanto compatibili, le misure e gli **obblighi di condotta** previsti nel Piano si applicano anche a **tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo** e, in particolare, ai **collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo**, ivi inclusi gli **incarichi di didattica** ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240; ai **titolari di assegni di ricerca** di cui all'art. 22 della legge n. 240/2010; ai **titolari di borse di studio e di ricerca**; agli studenti **titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale (200 ore)**; al **personale ed ai collaboratori a qualsiasi titolo delle società partecipate e in house dell'Ateneo e delle imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'amministrazione** e ad ogni altro soggetto non ricompreso nelle lettere precedenti a cui la normativa estenda l'applicazione.

5. Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno, così come raccomandato dall'A.N.AC. con determinazione n. 12/2015, ha l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ateneo opera, con riferimento, ad esempio, a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. A tal fine, sono da considerare sia i fattori legati al territorio di riferimento dell'Ateneo, sia le relazioni e le possibili influenze esistenti con i portatori e i rappresentanti di interessi esterni. Il contesto esterno riguarda pertanto le caratteristiche dell'ambiente, le dinamiche socio-territoriali, gli interlocutori dell'Ateneo e come queste caratteristiche ambientali possano incidere sul verificarsi di fenomeni corruttivi in senso ampio.

L'ambito di azione dell'Ateneo ha, come territorio di riferimento, l'intero territorio nazionale ed esso intrattiene relazioni istituzionali anche al di fuori del contesto nazionale. Sono pertanto moltissimi i soggetti, pubblici e privati, che interagiscono con l'Ateneo in forza delle sue attività (studenti, famiglie, istituzioni, imprese, comunità scientifica ed accademica, media, ecc.) e che possono influenzarne le attività.

Per quanto riguarda il territorio marchigiano in cui è situato, fino a qualche anno fa, pur non esistendo in Italia territori che possano definirsi "isole felici", esso presentava, comparativamente, una situazione sicuramente migliore rispetto a quella di gran parte del resto del Paese, con un'economia



abbastanza solida, con basso tasso di disoccupazione, basata sulla piccola e media industria e sull'artigianato, sull'agricoltura e sul turismo balneare e culturale. Tra le tante aziende presenti ne spiccano moltissime di livello nazionale ed internazionale. Vi è un buon reddito medio a disposizione dei residenti, con un buon tenore di vita. La Provincia segnala una crescita economica non particolarmente significativa, ma comunque superiore a quella di molte altre realtà territoriali. La scomposizione settoriale del valore aggiunto mostra come siano l'industria (soprattutto manifatturiera) e soprattutto i servizi (in particolare credito e attività immobiliari) ad alimentare il valore aggiunto provinciale.

Il rapporto fra il numero di delitti denunciati e la popolazione risulta in linea con la media nazionale. Progressive trasformazioni in atto nel territorio marchigiano dal 2010 ad oggi indicano una sostanziale stabilità dei reati più frequenti.

Tuttavia a partire dagli ultimissimi anni si assiste a un progressivo deterioramento di quella originaria condizione di relativa tranquillità della Regione Marche. Come descritto nella *Relazione sull'attività delle Forze di Polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata*, presentato dal Ministro dell'Interno il 14 gennaio 2016 alla Presidenza della Camera dei Deputati, le generali condizioni di agiatezza economica e di tranquillità sociale, nonché la presenza di numerose piccole e medie imprese e di importanti vie di comunicazione portuali, ferroviarie, aeree e stradali costituiscono infatti potenziali attrattive per il crimine organizzato, che potrebbe acquisire la gestione diretta e/o indiretta di alcune realtà economiche regionali e che costituisce pertanto un vero e proprio pericolo per il tessuto socio-economico della Regione.

Queste stesse peculiarità contribuiscono, in contemporanea, a preservare il territorio da radicamenti della criminalità organizzata di tipo mafioso in senso classico. Continua a registrarsi la presenza di qualificati esponenti di consorterie mafiose, particolarmente interessati ad infiltrarsi nel tessuto economico-imprenditoriale della Regione, il cui dinamismo favorisce - soprattutto nella costituzione di imprese ed investimenti nel settore immobiliare - il reimpiego di capitali accumulati illecitamente.

Citando l'intervento del Sostituto Procuratore generale della Repubblica di Ancona alla cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2017 "tranquillizzante non è il dato stabile o in diminuzione dei delitti contro la pubblica amministrazione, atteso che la difficoltà maggiore in tale materia risiede nell'individuazione e nella prova degli illeciti, la maggior parte delle relative notizie di reato nascendo da denunce strumentali, espressive di conflitti interni a singoli enti pubblici o tra diverse parti politiche" [...] "così come tranquillizzante non può essere neanche la omessa segnalazione di reati di stampo mafioso, fatte salve le risultanze di indagini ancora in corso, fatte salve le risultanze di indagini tuttora in corso, e ciò sia per la intrinseca difficoltà di rilevazione delle infiltrazioni mafiose al di fuori dei tradizionali insediamenti territoriali e sia per essere comunque presenti sul territorio pregiudicati condannati in via definitiva per il 416-bis cp ovvero personaggi legati per parentela e biografia alle associazioni di tipo mafioso, tanto è che la Relazione annuale 2015 della Direzione Nazionale Antimafia presentata in Senato denuncia una presenza della 'ndrangheta nel tessuto economico delle Marche sempre più massiccia ed incisiva, sia quantitativamente che qualitativamente, sotto forma della acquisizione, in modo diretto o indiretto, della gestione o del controllo di attività economiche a fini di riciclaggio":

Pur se la Provincia di Pesaro e Urbino sembra non registrare gravi episodi collegabili alla presenza di stabili organizzazioni di tipo mafioso, tuttavia vi si segnala l'insediamento di imprese edili gestite da elementi tangenziali a sodalizi mafiosi. Pur non potendo confrontare la realtà della Provincia di Pesaro e Urbino con quella, per esempio, d'altre zone del sud Italia, dove la mafia e la camorra sono nate, sarebbe fuorviante e riduttivo negare la presenza di infiltrazioni mafiose o criminali, come dimostrano diversi processi giunti a definizione e varie indagini condotte con grande capacità e professionalità dalle Forze di Polizia e dalla Procura pesarese, che hanno permesso di individuare e condannare elementi



appartenenti alla mafia siciliana e calabrese, alla camorra campana, alle criminalità organizzate di origine albanese, rumena, ex Unione Sovietica, Nord Africana e nigeriana.

Ai fini preventivi, nella Provincia di Pesaro e Urbino c'è tuttavia un'azione costante su eventi e soggetti che possono essere oggetto di interesse, soprattutto nel settore degli appalti; esiste un organo *ad hoc* della Prefettura, il Gruppo Interforze, che monitora il territorio locale per evitare infiltrazioni criminali mafiose e camorristiche.⁹ Lo spaccato delineato è infatti emerso proprio grazie all'attività di contrasto messa in atto negli ultimi anni. La strategia delle forze dell'ordine è la prevenzione e il controllo: si sa quindi bene chi c'è sul territorio e le forze dell'ordine sono in grado di dare una efficace risposta.

Secondo dati della Prefettura non risultano infiltrazioni criminali nella pubblica amministrazione e non si sono mai avute segnalazioni di dirigenti pubblici coinvolti in storie di corruzione o concussione. Le città sono ben amministrate e nelle indagini che hanno lambito l'attività degli enti pubblici della Provincia è emersa correttezza di comportamenti. Anche la politica è esercitata nel rispetto delle leggi.

I numeri indiscutibili parlano di una contrazione dei reati. Nel 2016 i reati sono scesi del 15% rispetto all'anno precedente. Le fenomenologie criminali sono sempre le stesse. È vero che le estorsioni sono aumentate (+18,5 per cento, da 27 a 32), ma secondo la Prefettura non sono quelle della grande criminalità organizzata.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo rappresenta la più importante infrastruttura culturale, formativa e di ricerca del territorio circostante ed in quanto tale essa rappresenta il principale soggetto di produzione e promozione di sapere. L'Ateneo svolge una funzione di servizio rispetto al territorio ed è attore strategico del suo sviluppo, facilitando il trasferimento della conoscenza scientifica verso le attività sociali ed imprenditoriali, migliorando il raccordo tra formazione universitaria e mondo del lavoro, coordinando il polo universitario con altri centri culturali regionali e locali per promuovere un'alta qualità dello sviluppo locale. L'Ateneo è consapevole che solo da una proficua interazione, rispettosa delle rispettive autonomie, possa derivare la crescita sociale ed economica di un territorio in continua evoluzione ed aperto a stimoli nazionali ed internazionali. Per tali motivi l'Università risponde alle richieste espresse dal territorio stesso anche attraverso gli Enti, le organizzazioni e le associazioni più rappresentative, sia per quanto riguarda le attività formative sia per quanto concerne la necessità di implementare progetti di ricerca e di innovazione delle imprese, dei prodotti e dei servizi. Da parte sua l'Università non può non riconoscere la dinamicità di un territorio che ha saputo raggiungere importanti traguardi sociali ed economici, visibili in ambito nazionale ed internazionale.

Il rapporto e le relazioni che l'Ateneo ha intessuto e mantenuto con il territorio hanno finora prodotto proposte operative per diverse aree di attività prioritarie: le politiche del lavoro e della formazione, il trasferimento delle conoscenze, il sostegno alle politiche di programmazione locali e regionali; i processi di internazionalizzazione; il supporto ai processi di ammodernamento della Pubblica Amministrazione locale; il miglioramento e l'armonizzazione dei servizi. Tale interazione mette l'Ateneo in condizione di potenziare la sua funzione di servizio rispetto al territorio, facilitare il trasferimento della conoscenza scientifica verso le attività sociali ed imprenditoriali, migliorare il raccordo tra formazione universitaria e mondo del lavoro, coordinare il polo universitario con altri centri culturali regionali per promuovere un'alta qualità dello sviluppo locale.

⁹ Ci si è avvalsi dei dati di carattere generale sulla criminalità presente sul territorio presentati dal Procuratore Generale nel discorso tenuto il 28 gennaio 2017 ad Ancona durante la cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2017 e pubblicato sul sito della Procura generale della Repubblica presso la Corte d'Appello di Ancona, degli elementi e dei dati contenuti nelle relazioni periodiche sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica, presentate al Parlamento dal Ministero dell'Interno e pubblicate sul sito della Camera dei Deputati, nonché di alcuni articoli in tema di sicurezza comparsi recentemente sulla stampa locale.



6. Il contesto interno

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, è un'istituzione pubblica, dotata di personalità giuridica; dal 2012 è annoverata, nel panorama universitario italiano, fra le Università statali (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)). Nell'ambito delle leggi dello Stato, ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, ed è organizzata ed opera secondo le disposizioni del proprio Statuto, espressione fondamentale della sua autonomia.

Fini primari dell'Ateneo sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, la formazione di tutto il personale, la preparazione culturale e professionale degli studenti e delle studentesse, la formazione permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica nella società, nonché, nelle forme che le sono proprie, lo sviluppo del territorio.

Per assolvere ai propri compiti formativi, promuove e sostiene attività e servizi di orientamento e di assistenza didattica, nonché iniziative atte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di studenti e studentesse. Promuove e sostiene tutte quelle attività di promozione culturale e sociale previste dal suo Statuto a favore degli studenti e del territorio; favorisce gli scambi culturali, la mobilità dei docenti e degli studenti ed il riconoscimento dei loro *curricula* didattici, secondo la normativa stabilita dagli organismi didattici competenti.

L'Ateneo ispira la propria attività amministrativa e gestionale ai principi di programmazione e controllo di gestione, di pubblicità degli atti ed accesso ai documenti ed alle informazioni, di semplicità, efficienza e snellimento delle procedure, di responsabilità individuale nell'attuazione delle decisioni e nel controllo della regolarità degli atti, di trasparenza, certezza e prevedibilità nell'evoluzione della spesa per il personale, di valutazione, valorizzazione delle competenze professionali e del merito.

L'Università favorisce la crescita professionale del personale quale condizione essenziale alla realizzazione dei propri fini istituzionali e cura la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo.

Tali principi fondamentali ispirano l'Università quale istituzione interagente con una pluralità di soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. I rapporti interni ed esterni dell'Università sono regolati da una pluralità di fonti normative, che comprendono quelle di carattere legislativo e regolamentare e quelle scaturenti dalla propria autonomia statutaria. Tali fonti non esauriscono tuttavia l'ambito dei rapporti etici dell'Università con i portatori di interesse sia interni sia esterni, né quello della propria responsabilità nei loro confronti.

In esecuzione delle disposizioni della 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", l'Ateneo ha provveduto alla predisposizione ed approvazione del nuovo Statuto di autonomia, emanato con Decreto Rettorale n. 138/2012 del 2 aprile 2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012, consultabile al [link www.uniurb.it/index.php?page=2802](http://www.uniurb.it/index.php?page=2802).

L'art. 7 del nuovo Statuto ha introdotto il Codice etico, attraverso il quale l'Ateneo determina i valori fondamentali della comunità universitaria; promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza. Detta inoltre le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte a evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di tutela della proprietà intellettuale. Sulle violazioni del Codice etico, qualora non ricadano sotto la competenza del Collegio di disciplina, e in merito alla irrogazione al contravventore dell'ammonizione orale o scritta, decide, su proposta del Rettore, il Senato accademico. Per le violazioni del Codice etico,



che integrano un illecito disciplinare, si applicano le norme di cui all'art. 10 della legge n. 240/2010.

Dopo l'emanazione del nuovo Statuto, sono stati adottati diversi regolamenti fondamentali per il corretto e trasparente funzionamento dell'Ateneo, consultabili al *link* www.uniurb.it/index.php?page=2802.

Per l'individuazione analitica delle politiche, degli obiettivi e delle strategie si rinvia inoltre al *Piano strategico 2016-2018* (pubblicato al *link* www.uniurb.it/pianostrategico).

Si rinvia inoltre ai Bilanci di Ateneo per le informazioni di carattere economico pubblicati sul sito di Ateneo al *link* https://www.uniurb.it/index.php?mist_id=19140&lang=IT&tipo=TRA&page=03804.

Nel corso del 2012 e dei primi mesi del 2013, in attuazione del nuovo Statuto, l'Ateneo ha proceduto alla costituzione dei nuovi organi di governo e di gestione dell'Ateneo.

Organi di governo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono il Rettore, il Senato accademico ed il Consiglio di Amministrazione.

Il **Rettore**, in base all'art. 16 dello Statuto, ha la rappresentanza legale dell'Ateneo ad ogni effetto di legge e sovrintende a tutte le sue attività; è titolare di funzioni di governo, di indirizzo e di controllo; è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato accademico** ha funzioni di programmazione, consultazione e controllo, di coordinamento e di raccordo tra i dipartimenti e le altre strutture dell'Università. Formula proposte ed esprime parere obbligatorio in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti e studentesse. Tra le altre funzioni il Senato accademico delibera il Regolamento generale ed il Regolamento didattico di Ateneo. Spetta altresì al Senato accademico deliberare le modifiche di Statuto, il Codice etico di Ateneo e le sue modifiche, nonché i regolamenti nei casi e secondo le procedure dello Statuto. Esprime parere obbligatorio sull'attivazione, la modifica o la soppressione di corsi, sedi, dipartimenti e ogni altra struttura didattica e di ricerca; sui piani triennali di sviluppo, anche edilizio, ivi compreso il documento di programmazione triennale dell'Ateneo. Esprime parere sul bilancio di previsione ed il conto consuntivo; sulla proposta del Rettore di conferimento e di revoca dell'incarico di Direttore generale; sulla proposta di Regolamento di Amministrazione e contabilità, su ogni misura intesa a garantire il diritto allo studio, ivi compresa la determinazione di tasse e contributi degli studenti e studentesse, nonché sui rapporti con le istituzioni territoriali preposte alla tutela di tale diritto. Spetta altresì al Senato accademico designare nei casi e secondo le procedure previsti dallo Statuto i componenti degli organi di Ateneo; deliberare sulla proposta del Rettore, in ordine alle violazioni del *Codice etico*, che non configurino infrazione disciplinare.

Il **Consiglio di Amministrazione** ha funzioni di indirizzo strategico, di programmazione finanziaria e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività. Tra le altre funzioni delibera l'attivazione, la modifica o la soppressione di corsi, sedi, strutture e dipartimenti, su proposta o previo parere del Senato accademico; approva il bilancio di previsione e il conto consuntivo, nonché i piani di sviluppo, anche edilizio, dell'Ateneo, ivi compreso il documento di programmazione triennale; approva altresì i regolamenti inerenti all'attività economico-finanziaria dell'Ateneo. Formula proposte ed esprime parere in ordine all'approvazione dello Statuto, del Codice etico; esprime parere sui regolamenti; conferisce e revoca l'incarico di direttore generale. Determina l'importo delle tasse e dei contributi dovuti dagli studenti, il trattamento economico del direttore generale e l'ammontare delle indennità di carica e di funzioni. Designa i componenti del Nucleo di valutazione, ad eccezione del



rappresentante degli studenti e studentesse. Autorizza la stipula di convenzioni e contratti. Esercita la competenza disciplinare, in conformità con il parere vincolante del Collegio di disciplina, nei confronti di professori e ricercatori. Il Consiglio di Amministrazione adotta il *Piano triennale della prevenzione della corruzione* ed il *Piano integrato della performance*.

Organi di gestione

Il **Direttore generale**, nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico, è l'organo cui sono attribuiti, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Esercita i compiti attribuiti dalla legge ai dirigenti di uffici dirigenziali generali, in quanto compatibili. Tra le altre funzioni, il Direttore generale propone al Consiglio di Amministrazione le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti degli uffici; cura l'attuazione dei piani, programmi e direttive generali definiti dagli organi centrali di Ateneo; attribuisce ai dirigenti gli incarichi, gli obiettivi e la responsabilità di specifici progetti, attribuendo le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali, nel rispetto dei vincoli di bilancio; dirige, coordina e controlla l'attività dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia, e propone al Consiglio di Amministrazione, nei confronti dei dirigenti, l'adozione delle misure correlate alla responsabilità dirigenziale o disciplinare.

Organi di controllo

Il **Nucleo di valutazione** di Ateneo svolge funzioni di valutazione e controllo della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica. Verifica l'attività di ricerca svolta dai dipartimenti, nonché la congruità del *curriculum* scientifico o professionale dei docenti a contratto di cui all'art. 23, comma 1, della legge n. 240/2010. Accerta la qualità, l'efficienza e l'efficacia degli interventi di sostegno al diritto allo studio e dei servizi di supporto. Al Nucleo di valutazione sono altresì attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, tutte le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nell'Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale. Come specificato dalla delibera n. 9/2010 della CiVIT, il Nucleo di valutazione di Ateneo svolge anche le funzioni degli Organismi interni di valutazione (OIV), previsti dall'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** è l'organo di controllo interno sulla regolarità della gestione amministrativa, finanziaria e contabile dell'Ateneo; esso svolge un'attività di verifica periodica intervenendo in particolare con proprie relazioni sui bilanci di previsione e sui rendiconti di gestione. È composto da: un componente effettivo, con funzioni di presidente, scelto tra i magistrati amministrativi e contabili e gli avvocati dello Stato, designato dal Senato accademico; un componente effettivo e uno supplente designati dal Ministero dell'Economia e delle finanze; un componente effettivo e uno supplente designati dal Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca. I revisori non possono appartenere ai ruoli del personale dipendente dell'Ateneo e almeno due di essi, tra gli effettivi, devono essere iscritti al registro dei revisori contabili.

Organi consultivi

Lo Statuto prevede inoltre ulteriori organi e strutture che riflettono la particolare attenzione che l'Ateneo dedica ai propri interlocutori interni ed esterni, tra i quali:

- Consiglio degli studenti

Direzione generale

● **Ufficio Controllo di gestione**

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it

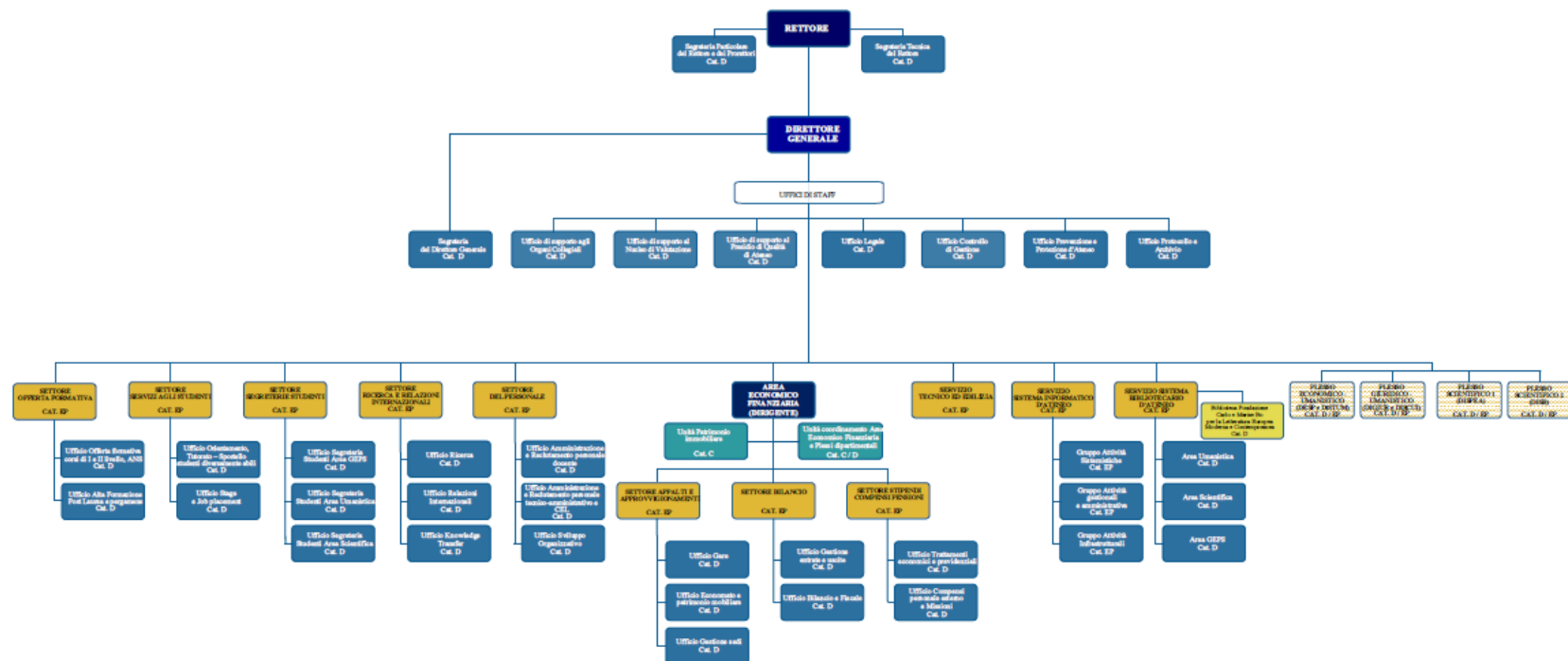


- Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)
- Tavolo di consultazione

A norma della legge n. 240/2010 e dell'art. 23 dello Statuto, l'Ateneo si è dotato di un Collegio di disciplina, organismo competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e ad esprimere parere conclusivo in merito. Il Collegio, nominato dal Senato Accademico, opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio.

Nel 2014, con disposizione del Direttore generale n. 348 del 3 dicembre 2014, è stato attivato l'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari (U.P.D.) nei confronti del personale tecnico-amministrativo e con qualifica dirigenziale, a composizione collegiale.

Contemporaneamente alla costituzione ed alla nomina dei nuovi organi di governo dell'Ateneo l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si è fortemente impegnata in un percorso di rielaborazione e riprogettazione del proprio assetto organizzativo, favorendo al contempo un processo di razionalizzazione e la creazione di strutture ed uffici in grado di rispondere alle innovazioni imposte dall'esterno e dagli interlocutori, nei quali sono state riorganizzate molte delle attività. Dopo una prima riorganizzazione effettuata nel 2012 l'Ateneo ha intrapreso nel 2015 una revisione e razionalizzazione degli assetti amministrativi che consentono lo svolgimento delle attività amministrative dell'Ateneo. Nella pagina seguente viene riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale:



Area	Definizione
Settore	IP
Servizio	SP
Finanza	OMP
Ente	D
Unità	C/D
Struttura	C

Direzione generale
Ufficio Controllo di gestione
 Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
 controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



Nel corso del 2015, in applicazione della legge n. 240/2010, l'Ateneo ha intrapreso anche una revisione delle strutture dipartimentali, che accorpano in sé le funzioni di didattica e di ricerca, ed alla conseguente riorganizzazione delle strutture didattiche e dei corsi di studio ad esse afferenti. I Dipartimenti, dotati di autonomia amministrativa e gestionale, promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca e organizzano le attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca; esercitano inoltre ogni altra funzione attribuita da norme di legge, da regolamenti o da determinazioni degli organi di Ateneo.

L'Ateneo si compone oggi di 6 Dipartimenti e, al loro interno, di 14 strutture dedicate all'erogazione delle attività didattiche, attualmente denominate Scuole, di cui una interdipartimentale:

Le strutture scientifico-didattiche	
Dipartimenti	Scuole
Economia, Società, Politica (DESP)	- Economia - Scienze politiche e sociali
Giurisprudenza (DiGIUR)	- Giurisprudenza
Scienze biomolecolari (DISB)	- Farmacia - Scienze biologiche e biotecnologiche - Scienze motorie
Scienze della Comunicazione, Studi umanistici e internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media (DiSCUI)	- Lingue e letterature straniere - Scienze della comunicazione
Scienze pure e applicate (DiSPEA)	- Conservazione e Restauro - Scienze geologiche e ambientali - Scienze, tecnologie e filosofia dell'informazione
Studi umanistici (DISTUM)	- Lettere, Arti, Filosofia - Scienze della formazione - Storia dell'arte (in collaborazione con il DiSCUI)

Ai Dipartimenti afferiscono professori, ricercatori, di ruolo e a tempo determinato, e docenti con contratto di diritto privato coerentemente con l'ambito culturale delle attività didattiche e di ricerca che hanno sede nei Dipartimenti stessi. Ne fanno parte, inoltre, in conformità alle rispettive norme regolamentari, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca attivati dalle medesime strutture.

Sono organi del Dipartimento: a) il Consiglio; b) il Direttore; c) la Giunta; d) la Commissione paritetica docenti-studenti. Al Consiglio di Dipartimento sono affidati compiti di gestione, di programmazione e sviluppo, nonché ogni altra competenza prevista per legge, Statuto, Regolamento.

A livello locale l'attività gestionale viene svolta dal Direttore di Dipartimento, che rappresenta il Dipartimento, ha funzioni direttive e di coordinamento, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, cura l'esecuzione delle relative deliberazioni e adotta gli atti necessari per la gestione organizzativa e amministrativa del Dipartimento stesso, in conformità a quanto previsto in via regolamentare. vigila, nell'ambito del Dipartimento, sull'osservanza delle norme legislative, dello Statuto e dei regolamenti; tiene i rapporti con gli organi accademici ed esercita tutte le funzioni che gli sono attribuite dalle leggi, dallo Statuto e dai regolamenti.

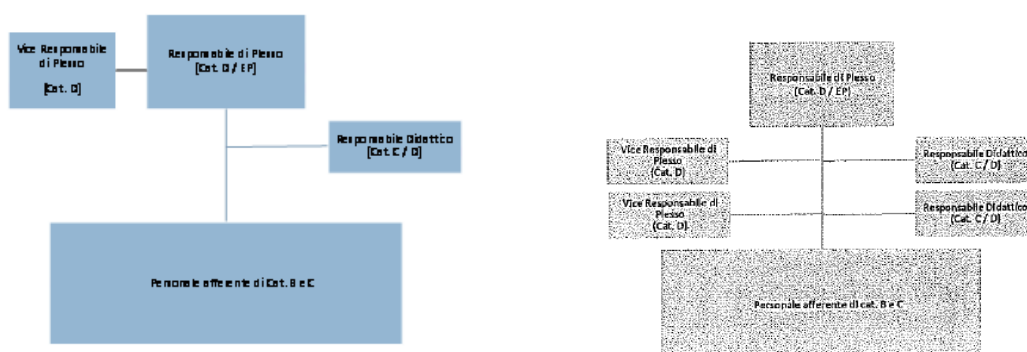
La Giunta del Dipartimento coadiuva il Direttore nelle sue funzioni. In ogni Dipartimento è inoltre istituita la Commissione paritetica docenti-studenti competente a svolgere, secondo le vigenti disposizioni di legge, attività di valutazione, consultazione e controllo sulle attività didattiche e di servizio agli studenti e studentesse.



Il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, prevede 3 strutture di servizio denominate “Plessi”: Plesso Giuridico-umanistico (struttura di servizio dei Dipartimenti di Giurisprudenza (DiGiur) e di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media (DISCUI)); Plesso Economico-umanistico (struttura di servizio dei Dipartimenti di Economia, Società, Politica (DESP) e di Studi umanistici (DISTUM)); Plesso Scientifico (struttura di servizio del Dipartimento di Scienze pure e applicate (DISPeA) e del Dipartimento di Scienze biomolecolari (DISB)).

All'interno di ciascun Plesso opera un Responsabile di Plesso, che svolge le funzioni di Segretario amministrativo dei Dipartimenti ivi afferenti. Il Responsabile di Plesso è affiancato da uno o più Vice Responsabili di Plesso.

Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2016, il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, è definito come negli schemi sotto riportati:



6.1 L'Amministrazione “in cifre”

Nelle tabelle che seguono è riportata una rappresentazione di sintesi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con riferimento agli ultimi dati ufficiali dell'Ateneo.

Numero corsi di studio anno accademico 2016/2017 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

Dipartimento	Corsi di laurea triennale	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Totale corsi di studio
Economia, Società, Politica	3*	4*	/	7
Giurisprudenza	1	/	1	2
Scienze biomolecolari	4	3	2	9
Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media	2*	3	/	5
Studi umanistici	3	2	1	6
Scienze pure e applicate	2*	2	1	5
Totale	15	14	5	34

*di cui 1 erogato anche *on line*, per un totale di n. 4 corsi erogati *on line*

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690

controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



DIDATTICA FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato</i> <i>dati a.a. 2016/2017</i> <i>rilevati al 31 dicembre 2016</i>	N° scuole	14
	N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	34, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari di primo livello	8
	N° master universitari di secondo livello	4
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di alta formazione e formazione permanente	18
	N. <i>Summer/Winter Schools</i>	8
	N° studenti immatricolati (a.a. 2015/2016) rilevati al 31/07/2016	4.261
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico (a.a. 2015/2016)	3.364
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2015/2016)	14.318

DIDATTICA FONTE: <i>Ateneo ed Almalaurea</i> <i>ove non diversamente indicato</i> <i>dati anno 2016</i>	N° laureati	2.521 (anno solare 2016)
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea triennale (Fonte: <i>Almalaurea</i>)	40,9%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea magistrale (Fonte: <i>Almalaurea</i>)	65,5%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea a ciclo unico (Fonte: <i>Almalaurea</i>)	57,3%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea in Scienze della formazione (Fonte: <i>Almalaurea</i>)	91,5%

RICERCA FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato dati</i> <i>a.a. 2015/2016</i> <i>rilevati al 31 dicembre 2016</i>	N° dipartimenti	6
	N° centri di ricerca	23
	N° prodotti della ricerca (anno solare 2015)*	630
	N° invenzioni (primi depositi) (dato 2015)**	10
	N° corsi dottorato di ricerca	4 (XXXII ciclo) con 12 <i>curricula</i> 33 <i>borse</i> + 10 <i>senza borsa</i>
	N° dottorandi	115
	N° assegnisti di ricerca	85
	N° imprese <i>spin-off</i>	5
	N° progetti finanziati VII Programma Quadro (anno 2015)	10

* su catalogo U-GOV della ricerca

** con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2015

INTERNAZIONALIZZAZIONE FONTE: <i>Ateneo</i> <i>Dati al 31 dicembre 2015</i>	N° studenti all'estero per studio	202
	N° studenti dall'estero per studio	81



SERVIZI AGLI STUDENTI <i>FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2016</i>	N° aule	170
	N° aule informatiche	9
	N° postazioni PC	247
	N° posti lettura nelle biblioteche	706
	N° volumi in biblioteca (monografie)	511.933
	N° periodici elettronici	36.085 titoli
	N° annate periodici cartacei	141.033
	N° banche dati	36
	Altro materiale documentario su supporto fisico non cartaceo (<i>ebooks</i> , ecc.)	37.009
	Mettratura totale di scaffali	18.627
Superficie totale biblioteche	5.273 mq	

Personale	31/12/2016
Personale docente e ricercatore	324
Professori di ruolo di prima fascia	55
Professori di ruolo seconda fascia	123
Ricercatori di ruolo	122
Ricercatori a tempo determinato	24
Assistenti di ruolo ad esaurimento	0
Personale dirigente	2
Direttore generale con incarico a tempo determinato	1
Dirigenti a tempo indeterminato	1
Dirigenti a tempo determinato	0
Personale tecnico-amministrativo	356
EP a tempo indeterminato	8
EP a tempo determinato	0
D a tempo indeterminato	50
D a tempo determinato	4
C a tempo indeterminato	188
C a tempo determinato	12
B a tempo indeterminato	94
B a tempo determinato	0
Collaboratori ed esperti linguistici	40
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	12
C.E.L. a tempo determinato	27
Esercitatore linguistico (ex lettore di scambio) a tempo determinato	1

L'ammontare dell'assegnazione iniziale del Fondo di finanziamento ordinario che lo Stato ha attribuito nel 2015 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 45.174.423 (+ € 471.157, pari a + 1,04% rispetto al 2015).



6.2 *Analisi del contenzioso*

L'Ateneo è dotato di un Ufficio Legale.

Il contenzioso verte in parte sul recupero dei crediti vantati dall'Ateneo e dalle sue strutture nei confronti di terzi: si tratta per lo più di crediti nascenti dall'attività in conto terzi e dal recupero di somme che, convenzionalmente, enti o privati si sono impegnati ad erogare all'Università per finanziare cattedre o borse di studio.

Accanto a tale tipologia di contenzioso vi è quello relativo al rapporto d'impiego con l'Università. Quest'ambito ricade in parte nella giurisdizione del giudice ordinario (personale tecnico-amministrativo) ed in parte nella giurisdizione del giudice amministrativo (personale docente e ricercatore). La parte del contenzioso che riguarda l'impugnazione di procedure di assegnazione di contratti di insegnamento e di selezione per l'accesso ai corsi di tirocinio formativo attivo, rispetto al complesso, è abbastanza residuale. Alcune cause riguardano personale precario che chiede di essere stabilizzato. Infine alcune cause, percentualmente basse rispetto all'attività contrattuale complessiva dell'Ateneo, riguardano le procedure di scelta del contraente in relazione a contratti per la fornitura di beni, servizi o lavori.

Dall'esame dello stato del contenzioso in atto nell'Ateneo emerge come l'incidenza complessiva numerica non rappresenti particolari criticità con riferimento ai settori indicati a rischio corruzione.

Ciò è dovuto anche all'intensa attività di vaglio di legittimità svolto dalle singole strutture amministrative, nonché dalla consultazione preventiva dell'Ufficio.

6.3 *Analisi dei provvedimenti disciplinari*

Ai fini della redazione e della comprensione del presente Piano, si ritiene utile altresì effettuare un'analisi dei procedimenti disciplinari avviati negli ultimi anni nei confronti dei dipendenti dell'Ateneo, al fine di verificare eventuali ricorrenze nelle tipologie di comportamenti illeciti ed individuare il momento del procedimento dove si annida maggiormente il rischio.

Sia il personale docente sia il personale tecnico-amministrativo è passibile di procedimento disciplinare, secondo differenti modalità:

- i professori ed ricercatori universitari sono passibili delle sanzioni disciplinari previste dall'art. 87 del R.D. 31 agosto 1933, n. 1592 (censura, sospensione dall'ufficio e dallo stipendio fino ad un anno, revocazione, destituzione senza o con perdita del diritto a pensione o ad assegni, secondo la gravità delle mancanze) previa istruzione del relativo procedimento da parte del Collegio di disciplina, introdotto dall'art. 10 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e previsto dall'art. 23 dello Statuto;
- il personale tecnico-amministrativo è passibile di procedimento disciplinare nelle forme previste dal d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, al termine del quale sono comminabili le sanzioni previste sia dal decreto sia dal Contratto collettivo nazionale a cui lo stesso rimanda (rimprovero verbale o scritto, censura, multa di importo variabile da una ad un massimo di quattro ore di retribuzione, sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a dieci giorni o da undici giorni fino ad un massimo di sei mesi, licenziamento con preavviso, licenziamento senza preavviso), previa contestazione dell'addebito, osservanza del principio del contraddittorio ed audizione dell'interessato, e previa istruzione dal parte del Dirigente o dell'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari, secondo la gravità del comportamento contestato.

Nel corso dell'anno 2016 non sono pervenute segnalazioni che prefigurino responsabilità disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi, né sono stati avviati procedimenti disciplinari per fatti penalmente rilevanti a carico dei dipendenti.

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa delle contestazioni disciplinari avviate e concluse nell'Ateneo negli ultimi anni, distinta secondo la tipologia di personale e suddivisa per anno; per ciascun anno sono indicati il numero di procedimenti avviati, l'oggetto della contestazione ed il numero di



sanzioni irrogate al termine del procedimento stesso. Dall'analisi dei dati sotto riportati non si evincono fenomeni significativi, visto il numero limitato rispetto al numero di personale docente e tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo:

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE				
Anno di apertura contestazione	Oggetto della contestazione	N.	Sanzione	N.
2011: n. 3 procedimenti disciplinari				
	Condotta irregolare, lesiva dell'immagine, della dignità e del buon nome dell'Ateneo, così come previsto dall'art. 87, punto 1, del T.U. n. 1592/1933	3	di cui con sanzione	3
2012: n. 2 procedimenti disciplinari				
	Svolgimento incarichi esterni retribuiti in assenza di preventiva autorizzazione da parte dell'Ateneo, così come previsto dall'art. 53 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165	2	di cui con sanzione	2
2013: nessun procedimento disciplinare				
2014: nessun procedimento disciplinare				
2015: nessun procedimento disciplinare				
2016: nessun procedimento disciplinare				

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E C.E.L.				
Anno di apertura	Oggetto della contestazione	N.	Sanzione	N.
2011: n. 1 procedimento disciplinare				
	Condotta contraria ai principi e al comportamento in servizio previsti dal Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni allegato al vigente Contratto Collettivo Nazionale del comparto Università, ed in particolare: <ul style="list-style-type: none">• del dovere del dipendente di usare e custodire con cura i beni di cui dispone per ragioni di ufficio (art. 2, comma 4);• del dovere di non ritardare né affidare ad altri dipendenti il compimento di attività di propria spettanza (art 10, comma 1);• estremi di un comportamento lesivo dell'immagine e degli interessi di questa Università (art. 2, comma 2).	1	di cui con sanzione	1
2012: n. 1 procedimento disciplinare				
	Condotta contraria ai principi di cui all'art. 2 del Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, allegato al vigente C.C.N.L. ed in particolare: <ul style="list-style-type: none">• del dovere di leale collaborazione e correttezza che deve informare il rapporto di lavoro per non aver dato informazione al datore di lavoro dei procedimenti penali pendenti a proprio carico;• estremi di un comportamento lesivo dell'immagine e degli interessi dell'Università. PROCEDIMENTO DISCIPLINARE SOSPESO AI SENSI DEL COMMA 1 DELL'ART. 55-TER DEL D.LGS. 30 MARZO 2001, N. 165, COME MODIFICATO DAL D.LGS. N. 150/2009.	1	di cui con sanzione	/



PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E C.E.L.				
Anno di apertura	Oggetto della contestazione	N.	Sanzione	N.
2013: n. 1 procedimento disciplinare				
	Condotta contraria ai principi e al comportamento in servizio previsti dal Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, allegato al vigente C.C.N.L. ed in particolare: <ul style="list-style-type: none">• il dovere di mantenere, durante l'orario di lavoro, nei rapporti interpersonali e con gli utenti una condotta adeguata a principi di correttezza ed astenersi da comportamenti lesivi della dignità della persona (comma 3, lett. f), art. 44 del vigente CCNL);• estremi di un comportamento lesivo dell'immagine e degli interessi dell'Università (art. 2, comma 2, del Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni).	1	di cui con sanzione	1
2014: n. 2 procedimenti disciplinari				
	Condotta contraria ai principi e al comportamento in servizio previsti <ul style="list-style-type: none">• dall'art. 3 "Principi generali" del Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, emanato con D.R. n. 37/2014 in data 27 gennaio 2014, omettendo di rispettare i principi di integrità, correttezza e trasparenza;• dall'art. 44, comma 3, lettere o) e p), "Obblighi del dipendente" del C.C.N.L. 2006/2009 - comparto Università;• dall'art. 55-<i>septies</i>, comma 5-<i>bis</i>, e dall'art. 55-<i>quater</i>, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 165/2001.	1	di cui con sanzione	1
	Condotta contraria ai principi e al comportamento in servizio previsti: <ul style="list-style-type: none">• dall'art. 3 "Principi generali" del Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, emanato con D.R. n. 37/2014 in data 27 gennaio 2014;• dall'art. 44, comma 3, lettera p), "Obblighi del dipendente" del C.C.N.L. 2006/2009 - comparto Università;• dall'art. 55-<i>quater</i>, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 165/2001.	1	di cui con conferma del provvedimento precedente	1
2015: n. 1 procedimento disciplinare				
	Condotta contraria ai principi e al comportamento in servizio previsti: <ul style="list-style-type: none">• dall'art. 3 "Principi generali" del Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, emanato con D.R. n. 37/2014 in data 27 gennaio 2014, omettendo di rispettare i principi di correttezza e ragionevolezza;• dall'art. 44, comma 3 "Obblighi del dipendente" del C.C.N.L. 2006/2009 - comparto Università;• dall'art. 46, lett. b), del Codice disciplinare del C.C.N.L. 2006/2009 - comparto Università, tenendo una condotta non conforme ai principi di correttezza verso altri dipendenti.	1	di cui con sanzione ARCHIVIATO	0
2016: Nessun procedimento disciplinare				



Tra i dati certamente positivi emersi dalle rilevazioni, si segnala che in nessuna struttura è stato necessario attivare la rotazione di personale a seguito di avvio di procedimenti penali o disciplinari.

7. Le attività svolte in Ateneo nel 2016

Per quanto concerne le attività di prevenzione della corruzione messe in atto nel corso dell'anno 2016 dal Responsabile, in collaborazione con il Dirigente e/o i Direttori dei Dipartimenti, nonché il personale della categoria EP ed i titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, si rinvia alla *Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione*, redatta ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. sulla base del modello predisposto e fornito dall'A.N.AC.. Tale relazione è stata pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente > Altri contenuti > Prevenzione della corruzione* del sito *web* istituzionale di Ateneo entro il 16 gennaio 2017, come stabilito dall'A.N.AC., ed è stata trasmessa al Magnifico Rettore ed al Nucleo di valutazione / OIV.

8. Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell'integrità

I soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione della corruzione e dell'illegalità e di assicurazione della trasparenza e della legalità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, chiamati a partecipare attivamente all'attuazione e controllo di efficacia delle misure adottate, sono coloro che compongono la struttura di riferimento, ossia, secondo la terminologia del *risk management*, l'insieme di coloro che devono fornire le fondamenta e gli strumenti per progettare, attuare, monitorare, riesaminare e migliorare in modo continuo la gestione del rischio.

8.1 L'organo di indirizzo politico

L'organo di indirizzo politico:

- a) individua il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in modo da consentire l'adozione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* (art. 1, comma 7, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.);
- b) definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario e parte integrante dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del *Piano triennale per la prevenzione della corruzione* (art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.);
- c) dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al Responsabile funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività;
- d) adotta il *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, su proposta del Responsabile, entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 1, comma 5, lett. a), e comma 8 della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.);
- e) trasmette il Piano all'Autorità Nazionale Anticorruzione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.), nelle modalità da essa indicate;
- f) adotta il *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*;
- g) adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione, quali, ad esempio, i criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti *ex art. 53 del d.lgs. n. 165/2001*;
- h) è chiamato a rispondere in caso di mancata adozione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* o di assenza di elementi minimi (Regolamento A.N.AC. sull'art. 19, comma 5, lett. b) del d.l. n. 90/2014).



8.2 *Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*

La principale novità della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. è costituita dall'introduzione, in ciascuna amministrazione, della figura del "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza", individuato dall'organo di indirizzo politico, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio (art. 1, comma 7). La circolare del Dipartimento della Funzione pubblica n. 1 del 25 gennaio 2013 detta specifiche indicazioni sulla procedura di nomina del Responsabile, sulle caratteristiche, le modalità organizzative adottabili, ecc.

Come evidenziato anche nel Piano Nazionale Anticorruzione 2016, la figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata interessata in modo significativo dalle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 97/2016. La nuova disciplina è volta, infatti, a unificare in capo ad un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e a rafforzarne il ruolo, prevedendo che ad esso siano riconosciuti poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative. Occorre, inoltre, tener conto, di quanto suggerito dal P.N.A. in merito ai profili di opportunità riguardo alla nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza: in particolare, l'esigenza che egli abbia adeguata conoscenza del funzionamento dell'amministrazione e che sia scelto tra i dirigenti non assegnati ad uffici che svolgano attività di gestione e di amministrazione attiva e che svolgano attività nei settori più esposti al rischio corruttivo.

Ai sensi dell'art. 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm.ii., l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, con Decreti Rettorali d'urgenza nn. 1/2015 e 2/2015 del 12 gennaio 2015, ratificati rispettivamente con delibera del Senato accademico n. 2/2015 del 20 gennaio 2015 e con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3/2015 del 30 gennaio 2015, aveva già nominato il Direttore generale, dott. Alessandro Perfetto, sia Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Ateneo sia Responsabile per la trasparenza.

La scelta di unificare in un unico soggetto le competenze delle figure di responsabile, introdotte dal legislatore, era stata già fatta in conformità alle linee direttive contenute nella circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica, nonché all'art. 43, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013.

L'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza si configura come incarico aggiuntivo a quello di dirigente già titolare di incarico dirigenziale di livello generale: da ciò ne discende che la durata della designazione è pari a quella di durata dell'incarico dirigenziale a cui la nomina accede.

I compiti attribuiti al Responsabile non sono delegabili, se non in caso di straordinarie e motivate necessità, riconducibili a situazioni eccezionali, mantenendosi comunque ferma nel delegante la responsabilità non solo *in vigilando* ma anche *in eligendo*.

La revoca dell'incarico amministrativo di vertice o dirigenziale del soggetto cui sia stato conferito l'incarico di Responsabile deve essere espressamente ed adeguatamente motivata; inoltre, la revoca è comunicata all'A.N.AC., che entro 30 giorni può formulare richiesta di riesame qualora rilevi che la revoca sia correlata alle attività svolte dal responsabile in materia di prevenzione della corruzione (art. 15 del d.lgs. n. 39/2013); rimane fermo l'obbligo di rotazione e la conseguente revoca dell'incarico nel caso in cui nei confronti del dirigente Responsabile della prevenzione e della trasparenza siano avviati procedimenti disciplinari o penali (*ex art. 16, comma 1, lett. l-quater del d.lgs. n. 165/2001*).

8.2.1 *Compiti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza formula annualmente la propria proposta di *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, che dovrà essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno dall'organo di indirizzo politico (art. 1, comma 8), che ne cura la trasmissione all'A.N.AC.; elabora e pubblica sul *web* una relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, di



norma entro il 15 dicembre, e la trasmette all'organo di indirizzo politico ed all'OIV (art. 1, comma 14); ove l'organo di indirizzo politico ne faccia richiesta o qualora il Responsabile della prevenzione lo ritenga opportuno quest'ultimo riferisce sull'attività (art. 1, comma 14).

Al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sono inoltre affidate anche le seguenti funzioni ed i compiti previsti dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm.ii.:

- definire, entro il 31 gennaio di ogni anno, procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione ed il personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità, anche avvalendosi dei percorsi di formazione predisposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) della Presidenza del Consiglio dei Ministri (art. 1, commi 5, lettera b), 8, 10 e 11);
- verificare l'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità e vigilare sulla sua osservanza (art. 1, comma 14, del d.lgs. n. 190/2012 e ss.mm.ii.), nonché proporre la modifica dello stesso quando siano accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione (art. 1, comma 10, lett. a));
- comunicare agli uffici le misure da adottare e le relative modalità;
- segnalare all'organo di indirizzo e all'OIV le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza ed indicare all'Ufficio competente all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, comma 7);
- verificare, d'intesa con i Dirigenti e/o i Direttori di Dipartimento, l'effettiva rotazione, ove possibile, degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 1, comma 10, lett. b));
- quale Responsabile della trasparenza, verificare l'attuazione delle misure relative alla *trasparenza*, assicurare la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento dei documenti, delle informazioni e dei dati pubblicati, prevedendo misure di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente da parte degli uffici dell'Ateneo nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari, i casi di inadempimento o di adempimento parziale o ritardato degli obblighi di pubblicazione, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare (art. 43, commi 1 e 5, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.);
- controllare e assicurare la regolare attuazione dell'accesso civico semplice e generalizzato sulla base di quanto stabilito dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. (art. 43, comma 4);
- fornire all'OIV le informazioni e i documenti richiesti per lo svolgimento del controllo relativo alla verifica dei contenuti della Relazione della *performance* in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza (art. 1, comma 8-bis, della L. 190/2012 e ss.mm.ii.).

Inoltre il Responsabile

- individua le attività per le quali è più alto il rischio di corruzione e individua le relative misure di contrasto;
- raccoglie le segnalazioni provenienti da dipendenti o da soggetti esterni;
- monitora il rispetto dei termini previsti dalla legge e dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- esprime pareri in qualunque procedimento che a suo giudizio, o su segnalazione dei responsabili delle strutture organizzative o dei responsabili del procedimento, sia a rischio corruzione;
- provvede a predisporre e coordinare tutte le misure di carattere regolamentare ed i provvedimenti con efficacia esterna o interna che si rendano necessari in relazione all'evoluzione del contesto,



- normativo e non, negli ambiti della trasparenza e della prevenzione della corruzione;
- può disporre ispezioni e verifiche documentali ogni qualvolta lo ritenga opportuno in relazione ai compiti a lui affidati dalla legge o dal Piano.

Ai sensi dell'art. 15 del D.P.R. n. 62/2013, recante il *Codice di comportamento dei pubblici dipendenti*, il Responsabile cura, coadiuvato dai Dirigenti, la diffusione della conoscenza del *Codice di comportamento* di cui all'art. 54, comma 6, del d.lgs. n. 165/2001 nell'Ateneo, il monitoraggio annuale sulla sua attuazione nonché l'organizzazione di attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione dello stesso ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del d.lgs. n. 165/2001 (art. 1, comma 44).

Nel caso in cui, nello svolgimento della sua attività, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza riscontri dei fatti che possono presentare una rilevanza disciplinare ne dà tempestiva informazione ai Dirigenti e/o ai Direttori di Dipartimento (relativamente al personale tecnico-scientifico) e/o al responsabile preposto all'ufficio a cui il dipendente è addetto ed all'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari, affinché possa essere avviata con tempestività l'azione disciplinare.

Ove riscontri dei fatti suscettibili di dar luogo a responsabilità amministrativa, presenta tempestiva denuncia alla competente procura della Corte dei conti per le eventuali iniziative in ordine all'accertamento del danno erariale (art. 20 del D.P.R. n. 3/1957; art. 1, comma 3, della legge n. 20/1994).

Ove riscontri poi dei fatti che rappresentano notizia di reato, presenta denuncia alla Procura della Repubblica o ad un ufficiale di polizia giudiziaria con le modalità previste dalla legge (art. 331 c.p.p.) e ne dà tempestiva informazione all'Autorità Nazionale Anticorruzione.

La normativa intervenuta successivamente alla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha individuato nuovi compiti in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza: ai sensi dell'art. 15 del d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, recante "Disposizioni in materia di inconfiribilità 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" il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cura, anche attraverso le disposizioni del *Piano di prevenzione della corruzione*, che siano rispettate le disposizioni del suddetto decreto.

Nell'esecuzione della propria attività di vigilanza il Responsabile, ove ne abbia contezza contesta all'interessato l'esistenza o l'insorgere delle situazioni di inconfiribilità o incompatibilità previste dal decreto. All'esito del procedimento il RPCT, se ritiene sussistente l'inconfiribilità, dichiara la nullità della nomina (conseguenza dell'inconfiribilità) ed avvia il procedimento sanzionatorio nei confronti dei componenti dell'organo conferente. Provvede a segnalare i casi di possibile violazione delle disposizioni del d.lgs. n. 39/2013 all'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), all'Autorità garante della concorrenza e del mercato ai fini dell'esercizio delle norme in materia di risoluzione dei conflitti di interessi (L. n. 215/2004), nonché alla Corte dei conti, per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative.

Essendo il Responsabile, nella sua veste di Direttore generale, il medesimo soggetto deputato alla misurazione e valutazione delle *performance*, utilizza le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle *performance* dei Dirigenti e dei responsabili dei singoli uffici tenuti all'elaborazione ed alla trasmissione dei dati.

8.2.2 Facoltà del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Per l'adempimento dei compiti sopraelencati e al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, il Responsabile può in ogni momento:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti



- che possono integrare, anche solo potenzialmente, corruzione e illegalità;
- richiedere in qualsiasi momento, anche su segnalazione dei Dirigenti e/o dei Direttori di Dipartimento o dei responsabili di ciascun Settore/Servizio/Plesso/Ufficio, ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire adeguate motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
 - effettuare in qualsiasi momento, tramite l'ausilio anche di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi;
 - attuare i procedimenti del controllo monitorando, con l'applicazione di indicatori di misurazione, l'efficacia ed efficienza delle attività a rischio.

Il Responsabile può tener conto di segnalazioni provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione, al fine di disporre verifiche ispettive presso gli uffici interessati, che tuttavia il Responsabile può, in ogni caso, disporre d'ufficio se ne ravvisi la necessità.

8.2.3 Responsabilità del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il comma 8 dell'art. 1 della Legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. configura una responsabilità dirigenziale nel caso di mancata predisposizione del Piano e di mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il comma 12 del medesimo articolo 1 prevede inoltre una forma più generale di responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165/2001, disciplinare e amministrativa (per danno erariale e per danno all'immagine della P.A.), che si realizza nel caso in cui venga commesso, all'interno dell'Università, un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, a meno che il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza non provi:

- a) di aver predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver adottato le procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti sulla scorta di quanto prescrivono i commi 9 e 10;
- b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del Piano.

La tempestiva adozione del Piano e delle procedure di selezione e formazione del personale dipendente costituiscono il fondamento su cui si basa l'eventuale prova contraria a cui è tenuto il Responsabile al fine di evitare di risponderne.

8.3 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Come previsto dalla delibera n. 9/2010 della CiVIT, le funzioni degli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 sono svolte, all'interno dell'Università, dal Nucleo di valutazione, istituito ai sensi della legge n. 537/1993 come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999. L'OIV è "responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione" (art. 14, comma 4, lettera f), del d.lgs. n. 150/2009), esercitando a tal fine un'attività di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo.

Ai sensi dell'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 1, comma 44, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., e della Delibera A.N.AC. n. 75/2013 l'OIV ha espresso un parere preliminare obbligatorio in merito al *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, adottato sulla scorta del *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici* emanato con D.P.R. n. 62/2013, verificandone la conformità a quanto previsto nelle linee guida della CiVIT.

L'OIV inoltre:

- partecipa al processo di gestione del rischio. La partecipazione alla gestione del rischio dell'OIV è stata assicurata attraverso la procedura aperta, avviata con nota prot. n. 37696 del 5 dicembre 2016,



con cui tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e C.E.L., gli organi consultivi, le organizzazioni e le rappresentanze sindacali e gli *stakeholders* esterni sono stati invitati a presentare, attraverso idoneo modulo, osservazioni e proposte per l'aggiornamento del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo;

- considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad esso attribuiti;
- svolge compiti propri connessi all'attività di prevenzione della corruzione in relazione alle misure relative alla trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.), anche attraverso l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lett. g), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150);
- verifica la coerenza tra gli obiettivi di *performance* e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza;
- verifica che il *Piano triennale di prevenzione della corruzione* sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle *performance* si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

L'art. 1, comma 39, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. prevede che, al fine di garantire l'esercizio imparziale delle funzioni amministrative e di rafforzare la separazione e la reciproca autonomia tra organi di indirizzo politico e organi amministrativi, le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, in occasione del monitoraggio posto in essere al fine di prevenire gli abusi del lavoro flessibile nella P.A. di cui all'art. 36, comma 3, del medesimo d.lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii., comunicano al Dipartimento della Funzione pubblica, attraverso gli Organismi indipendenti di valutazione, tutti i dati utili a rilevare le posizioni dirigenziali attribuite a persone, anche esterne alle pubbliche amministrazioni, individuate discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione.

8.4 I Dirigenti e i Direttori di Dipartimento

Con le norme anticorruzione l'attività del Responsabile della prevenzione e della trasparenza viene affiancata con l'attività dei Dirigenti e/o dei Direttori di Dipartimento, ai quali sono affidati poteri propositivi (art. 1, comma 9, lettera a)) e di controllo e sono attribuiti obblighi di collaborazione, di monitoraggio e di azione diretta in materia di prevenzione della corruzione.

Il modello di coordinamento proposto è quindi assimilabile ad una rete che vede il suo nodo centrale nel Responsabile e nei Dirigenti (e, ove mancanti, nel personale della categoria EP) e/o nei Direttori di Dipartimento i nodi periferici che, oltre ad avere una funzione propulsiva per l'individuazione delle aree maggiormente soggette a rischio di corruzione, hanno anche il compito di diffondere ed attuare le azioni preventive - indicate nel Piano - nelle specifiche aree o strutture di competenza e responsabilità e di istituire un flusso di informazioni bidirezionale coerente con il principio di sussidiarietà (art. 118 della Costituzione). Tale modello consente, da un lato, l'acquisizione di informazioni dalla periferia verso l'unità centrale, dall'altro la diramazione dal centro alla periferia dei contenuti del Piano adottato, permettendo così di creare un efficiente sistema di rilevazione di proposte e dati utili alla prevenzione della corruzione, evitando il rischio dell'adozione di strumenti preventivi e di controllo inadeguati a tutelare il regolare dispiegarsi dell'azione amministrativa. La diramazione dei contenuti del Piano dall'unità centrale a quelle periferiche garantisce unitarietà nell'azione di contrasto al fenomeno corruttivo.

I Direttori di Dipartimento contribuiscono a garantire l'osservanza del *Piano di prevenzione della corruzione* nell'ambito delle strutture che dirigono. In particolare essi svolgono i seguenti compiti:

- segnalano al Responsabile della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 9, lettera c), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.) ogni evento o dato utile per l'espletamento delle proprie funzioni per



- permettere la vigilanza sull'osservanza del Piano e forniscono tutte le informazioni necessarie affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e sulle attività dell'Ateneo;
- riferiscono qualunque ipotesi di condotta corruttiva, nel senso ampio di condotta che violi la legge o i regolamenti dell'Ateneo o che persegua finalità diverse dall'interesse pubblico ovvero dalle finalità istituzionali dell'Ateneo, nonché qualunque ipotesi di illecito disciplinare e di conflitto di interesse anche solo potenziale di cui vengano a conoscenza;
 - applicano il principio della rotazione nella nomina di commissioni;
 - partecipano attivamente all'intero processo di elaborazione e gestione del rischio, fornendo le informazioni richieste dal Responsabile per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione, formulando specifiche proposte di misure volte alla prevenzione del rischio medesimo (art. 16 del d.lgs. n. 165/2001);
 - controllano il rispetto del *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici* (D.P.R. n. 62/2013), del *Codice di comportamento dell'Ateneo* o del *Codice etico* nella struttura di cui sono responsabili e segnalano le ipotesi di violazione ai fini della tempestiva attivazione del procedimento disciplinare; riferiscono annualmente al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sullo stato di applicazione degli stessi;
 - osservano le norme ed i principi del *Codice etico* di cui sono diretti destinatari;
 - tengono conto delle violazioni accertate e sanzionate ai fini della valutazione individuale del singolo dipendente;
 - recepiscono ed attuano il divieto, disposto dall'art. 22, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., di erogare somme a qualsiasi titolo (rientrando in tale concetto anche il pagamento della quota associativa, ma non i pagamenti dovuti quale controprestazione di natura contrattuale) in favore degli enti di diritto privato in controllo pubblico e delle società partecipate nei casi di omessa o incompleta pubblicazione dei dati prescritti sul sito *web* dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*.

I Dirigenti contribuiscono a garantire l'osservanza del *Piano di prevenzione della corruzione* nell'ambito delle strutture che dirigono. In particolare essi svolgono i seguenti compiti:

- segnalano al Responsabile della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 9, lettera c), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.) ogni evento o dato utile per l'espletamento delle proprie funzioni per permettere la vigilanza sull'osservanza del Piano e forniscono tutte le informazioni necessarie affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e sulle attività dell'Ateneo; riferiscono qualunque ipotesi di condotta corruttiva, nel senso ampio di condotta che violi la legge o i regolamenti dell'Ateneo o che persegua finalità diverse dall'interesse pubblico ovvero dalle finalità istituzionali dell'Ateneo, nonché qualunque ipotesi di illecito disciplinare e di conflitto di interesse anche solo potenziale di cui vengano a conoscenza; l'attività informativa riguarderà anche le necessità di rotazione di personale ed incarichi;
- partecipano attivamente al processo di elaborazione e gestione del rischio, fornendo le informazioni richieste dal Responsabile per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione, formulando specifiche proposte di misure volte alla prevenzione del rischio medesimo (art. 16 del d.lgs. n. 165/2001) e controllandone il rispetto da parte dei dipendenti della struttura cui sono preposti;
- adottano ed osservano le misure gestionali contenute nel *Piano triennale di prevenzione della corruzione* (art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.);
- propongono al Responsabile i nominativi dei dipendenti operanti nei settori maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi;
- controllano l'attuazione ed il rispetto del *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici* (D.P.R. n.



62/2013) e del *Codice di comportamento dell'Ateneo* nell'area di cui sono responsabili e verificano le ipotesi di violazione ai fini della tempestiva attivazione del procedimento disciplinare; riferiscono annualmente al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sullo stato di applicazione degli stessi;

- osservano le norme ed i principi del *Codice di comportamento* di cui sono diretti destinatari;
- tengono conto delle violazioni accertate e sanzionate ai fini della valutazione individuale del singolo dipendente;
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso dei dati e delle informazioni di competenza da pubblicare nella sezione *Amministrazione trasparente* ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43 del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii.);
- recepiscono ed attuano il divieto, disposto dall'art. 22, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., di erogare somme a qualsiasi titolo (rientrando in tale concetto anche il pagamento della quota associativa, ma non i pagamenti dovuti quale controprestazione di natura contrattuale) in favore degli enti pubblici vigilati, degli enti di diritto privato in controllo pubblico e delle società partecipate nei casi di omessa o incompleta pubblicazione dei dati prescritti sul sito *web* dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*.

La violazione dei compiti di cui sopra è fonte di responsabilità disciplinare, oltre che dirigenziale, e ne viene tenuto conto ai fini della valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali.

Tutti i Dirigenti e, ove non presenti, i Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale o, ove non presenti, i titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, nonché i Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Responsabili di Plesso, presentano al Responsabile **annualmente** (di norma entro il 30 novembre) una relazione contenente:

- la segnalazione delle aree critiche, le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi nonché le proposte di eventuali ed ulteriori misure da adottare;
- l'attestazione del rispetto dei tempi di conclusione e della correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza e, in caso di inosservanza, le connesse motivazioni, nonché l'indicazione di ogni criticità eventualmente affrontata ed ogni fattispecie degna di segnalazione, anche prescindendo dalla segnalazione da parte degli utenti;
- l'attestazione della legittimità degli atti adottati.

8.5 I Responsabili dei Settori/Servizi/Plessi ed Uffici

Lo svolgimento del ruolo di impulso che la legge affida al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza richiede che l'organizzazione amministrativa sia resa trasparente, con evidenza delle responsabilità per procedimento, processo e prodotto e che le unità organizzative siano, oltre che coordinate tra loro, rispondenti all'*input* ricevuto. È necessario che tutte le unità organizzative forniscano il loro apporto collaborativo al Responsabile.

Dall'esame del quadro normativo risulta che lo sviluppo e l'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione sono anche il risultato di un'azione sinergica e combinata dei singoli responsabili degli uffici e del Responsabile della prevenzione, secondo un processo *bottom-up* in sede di formulazione delle proposte e *top-down* per la successiva fase di verifica ed applicazione.

Tale modello consente, da un lato, l'acquisizione di informazioni dalla periferia verso l'unità centrale, dall'altro la diramazione dal centro alla periferia dei contenuti del Piano adottato, permettendo così di creare un efficiente sistema di rilevazione di proposte e dati utili alla prevenzione della corruzione, evitando il rischio dell'adozione di strumenti preventivi e di controllo inidonei a tutelare il regolare dispiegarsi dell'azione amministrativa. La diramazione dei contenuti del Piano dall'unità centrale a quelle



periferiche garantisce unitarietà nell'azione di contrasto al fenomeno corruttivo.

I Responsabili dei Settori/Servizi/Uffici garantiscono l'osservanza del *Piano di prevenzione della corruzione* nell'ambito delle strutture di afferenza. In particolare essi svolgono i seguenti compiti:

- partecipano attivamente, ciascuno per l'ambito di propria competenza, al processo di elaborazione e gestione del rischio, fornendo le informazioni richieste dal Responsabile per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione, formulando specifiche proposte di misure volte alla prevenzione del rischio medesimo (art. 16 del d.lgs. n. 165/2001);
- segnalano al Responsabile della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 9, lettera c), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.) ogni evento o dato utile per l'espletamento delle proprie funzioni per permettere la vigilanza sull'osservanza del Piano e forniscono tutte le informazioni necessarie affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e sulle attività dell'Ateneo; riferiscono qualunque ipotesi di condotta corruttiva, nel senso ampio di condotta che violi la legge o i regolamenti dell'Ateneo o che persegua finalità diverse dall'interesse pubblico ovvero dalle finalità istituzionali dell'Ateneo, nonché qualunque ipotesi di illecito disciplinare e di conflitto di interesse anche solo potenziale di cui vengano a conoscenza;
- partecipano attivamente al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi;
- adottano ed osservano tutte le misure gestionali di competenza contenute nel *Piano triennale di prevenzione della corruzione* (art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.);
- controllano l'attuazione ed il rispetto del *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici* (D.P.R. n. 62/2013) e del *Codice di comportamento dell'Ateneo* nella struttura di cui sono responsabili e segnalano le ipotesi di violazione ai fini della tempestiva attivazione del procedimento disciplinare;
- tengono conto delle violazioni accertate e sanzionate ai fini della valutazione individuale del singolo dipendente;
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso dei dati e delle informazioni di competenza da pubblicare nella sezione *Amministrazione trasparente* ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43, comma 3, del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii.) partecipando all'individuazione, all'elaborazione e alla pubblicazione delle informazioni per le quali assicurare la trasparenza, nonché all'attuazione delle iniziative di loro competenza previste nella sezione relativa alle misure in tema di trasparenza, alla quale si rinvia;
- ciascuno per la propria competenza, recepiscono ed attuano il divieto, disposto dall'art. 22, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., di erogare somme a qualsiasi titolo (rientrando in tale concetto anche il pagamento della quota associativa, ma non i pagamenti dovuti quale controprestazione di natura contrattuale) in favore degli enti pubblici vigilati, degli enti di diritto privato in controllo pubblico e delle società partecipate nei casi di omessa o incompleta pubblicazione dei dati prescritti sul sito *web* dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*.

La violazione dei compiti di cui sopra è fonte di responsabilità disciplinare e ne viene tenuto conto ai fini della valutazione annuale delle prestazioni.

Ove non presenti figure dirigenziali, i Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale o, ove non presenti, i titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente (per i Responsabili dei Plessi v. paragrafo precedente) presentano al Responsabile **annualmente** (di norma entro il 30 novembre) una relazione contenente:

- la segnalazione delle aree critiche, le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi nonché le proposte di eventuali ed ulteriori misure da adottare;
- l'attestazione del rispetto dei tempi di conclusione e della correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza e, in caso di inosservanza, le connesse motivazioni, nonché



- l'indicazione di ogni criticità eventualmente affrontata ed ogni fattispecie degna di segnalazione, anche prescindendo dalla segnalazione da parte degli utenti;
- l'attestazione della legittimità degli atti prodotti.

8.6 I dipendenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Il comma 14 dell'art. 1 della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. afferma che in capo a ciascun dipendente¹⁰ vige il **dovere di osservare e rispettare tutte le misure di prevenzione previste dal Piano**: la violazione, da parte dei dipendenti dell'Ateneo, delle misure di prevenzione ivi previste costituisce **illecito disciplinare** e può costituire motivo di determinazione di sanzioni disciplinari da parte degli organi competenti.

Tutti i dipendenti delle strutture coinvolte nell'attività amministrativa mantengono pertanto, ciascuno, il **personale livello di responsabilità** in relazione ai compiti effettivamente svolti. Inoltre, al fine di realizzare la prevenzione, l'attività di tutti i soggetti presenti nell'organizzazione dell'Ateneo dovrà essere strettamente collegata e coordinata con quella del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Compete pertanto a tutti i dipendenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo partecipare al processo di gestione del rischio attraverso:

- la conoscenza del *Piano di prevenzione della corruzione* a seguito della pubblicazione sul sito istituzionale nonché la sua osservanza ed altresì, per quanto di competenza, l'esecuzione e l'attuazione delle misure ivi previste;
- la conoscenza e l'osservanza del *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici* di cui al D.P.R. n. 62/2013 e del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e/o il Codice etico*, al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni corruttivi, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità, buona condotta e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico;
- le comunicazioni prescritte in materia di conflitto di interessi; in ogni caso, al loro sorgere, le situazioni di conflitto di interesse dovranno essere rese immediatamente note con dichiarazione scritta al responsabile dell'ufficio di afferenza;
- il rispetto degli obblighi di astensione di cui all'art. 6-*bis* della L. n. 241/1990 e artt. 6, comma 2, e 7 del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*;
- l'invito a riferire al Responsabile, ai sensi dell'art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001, condotte illecite (penali, disciplinari, amministrativo-contabili) di cui siano venuti a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, nonché a fornire informazioni rilevanti ai fini della prevenzione della corruzione, attraverso la casella di posta elettronica appositamente dedicata *anticorruzione@uniurb.it* (v. anche paragrafo sul *whistleblowing*);
- la partecipazione attiva in sede di definizione delle misure di prevenzione, anche attraverso la procedura aperta, avviata annualmente, con cui tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e C.E.L., è invitato a presentare, attraverso idoneo modulo, osservazioni e proposte per l'aggiornamento del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

¹⁰ Ai fini del presente Piano per **dipendenti** dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si intende tutto il personale, contrattualizzato o non contrattualizzato, inquadrato, con qualsiasi tipologia di qualifica/categoria, nei ruoli dell'Ateneo. Rientrano nel medesimo novero i titolari di contratti di lavoro flessibile di somministrazione con l'Ateneo, nonché i titolari di contratti di lavoro subordinato con altri soggetti, pubblici o privati, che siano distaccati, comandati o comunque assegnati temporaneamente presso l'Ateneo.



8.7 I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ateneo¹¹

Tutti i collaboratori o consulenti, a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, nonché tutti i collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Università sono tenuti a rispettare le misure contenute nel presente *Piano triennale di prevenzione della corruzione* e nel *Codice di Comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo* nonché i valori contenuti nel *Codice etico* ed a segnalare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le situazioni di illecito, di qualunque genere, di cui siano venuti a conoscenza fornendo ogni informazione necessaria (v. anche paragrafo sul *whistleblowing*) e l'eventuale documentazione pertinente (art. 8 del *Codice di Comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, emanato con D.R. n. 37 del 27 gennaio 2014).

8.8 Ufficio Procedimenti disciplinari (U.P.D.) e Collegio di disciplina

L'Ufficio Procedimenti disciplinari, istituito con disposizione del Direttore generale n. 348 del 3 dicembre 2014:

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55-*bis* del d.lgs. n. 165/2001);
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 D.P.R. n. 3/1957; art. 1, comma 3, l. n. 20/1994; art. 331 c.p.p.) in caso riscontri illeciti penali o ipotesi di responsabilità amministrativa per danno erariale;
- propone l'aggiornamento del *Codice di comportamento*.

Per quanto riguarda i professori e ricercatori universitari l'art. 10 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 ha introdotto il Collegio di disciplina il quale, su proposta motivata del Rettore, è competente ad istruire i procedimenti disciplinari per ogni fatto che possa dar luogo all'irrogazione di una sanzione più grave della censura, nonché ad esprimere parere conclusivo e vincolante in materia ai sensi delle vigenti disposizioni di legge (Statuto dell'Ateneo, art. 23).

8.9 Ufficio Controllo di gestione

L'Ufficio Controllo di gestione, in *staff* alla Direzione generale, coadiuva il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella gestione di tutte le attività e di tutti gli adempimenti connessi alle sue funzioni, nonché nelle attività di vigilanza e nel monitoraggio dell'attuazione degli obblighi previsti dalle disposizioni legislative e normative vigenti in materia.

Collabora altresì alla redazione e/o aggiornamento ed alla pubblicazione e/o trasmissione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione*.

Monitora periodicamente la sezione *Amministrazione trasparente* per accertare lo stato di avanzamento della pubblicazione dei dati, secondo quanto specificato nella Tabella 1 allegata al presente Piano. Collabora al controllo della tempestività di aggiornamento dei dati e della loro correttezza ed accuratezza, fornisce supporto nella predisposizione di *reports* e prospetti riepilogativi richiesti dagli organi di indirizzo, di gestione e/o di controllo.

Fornisce agli uffici ed alle strutture informazioni e supporto in merito all'applicazione della normativa di riferimento, agli obblighi di pubblicazione vigenti ed alle loro modalità; fornisce inoltre le indicazioni necessarie a garantire uniformità di pubblicazione.

¹¹Per **collaboratori** si intendono tutti coloro che, in forza di rapporti di lavoro autonomo o di altro genere, diversi da quelli che contraddistinguono il rapporti di dipendenza, sono inseriti, per ragioni professionali, nelle strutture dell'Ateneo.



Coadiuvava il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nelle verifiche presso gli uffici, nell'acquisizione di relazioni, dichiarazioni e documentazione, in modo da agevolare l'individuazione di eventuali disfunzioni a livello organizzativo.

Le attività di monitoraggio e vigilanza dell'Ufficio Controllo di gestione possono concludersi con:

- solleciti per il rispetto degli adempimenti e degli obblighi di pubblicazione;
- segnalazioni, da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dei casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione riscontrati all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'A.N.AC. e, nei casi più gravi, all'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari;
- redazione e pubblicazione periodica, nella sezione *Amministrazione trasparente*, di prospetti riepilogativi degli stati di attuazione degli adempimenti connessi alla trasparenza, in cui sono indicati gli scostamenti e le relative motivazioni nonché eventuali azioni nuovamente programmate per il raggiungimento degli obiettivi.

8.10 Il Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante (RASA)

Con Decreto Rettorale n. 180/2015 del 14/04/2015, il Responsabile dell'Ufficio Gare, dott. Stefano Pretelli, è stato formalmente individuato quale soggetto responsabile (RASA) dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi dell'Ateneo quale stazione appaltante e dell'aggiornamento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), istituita ai sensi dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221 (cfr. Comunicati del Presidente AVCP del 16 maggio e del 28 ottobre 2013).

9. Valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio)

Una delle esigenze a cui il presente Piano è finalizzato è l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione¹² e nell'analisi degli eventi che possono produrre conseguenze sfavorevoli per l'organizzazione, quale primo passo per l'attuazione di azioni preventive e di contrasto al fenomeno della corruzione.

In accordo con gli *standard* UNI EN ISO 31000:2010 e ISO 31000:2009 in tema di *risk management*, la valutazione del rischio consiste nella determinazione dell'entità del rischio attraverso la valutazione della **probabilità** che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (cd. "impatto"). Il valore del rischio di un evento di corruzione viene quindi calcolato rilevando:

- 1) **la probabilità** che si verifichi uno specifico evento di corruzione, raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, degli strumenti in loro possesso, della frequenza, della numerosità o del volume delle operazioni, delle competenze coinvolte, del livello di manualità dell'operazione o della sua automazione, ma anche degli strumenti di controllo utilizzati dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo (che sono comunque utili a ridurre la probabilità di rischio) e che sono costituiti dai controlli legali (come il controllo preventivo e il controllo di gestione) e/o il controllo a campione (ad esempio delle dichiarazioni sostitutive). Tale valutazione deve essere eseguita dal Responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento.

¹² Per "rischio" si intende l'effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento dell'interesse pubblico e, quindi sull'obiettivo istituzionale dell'Ateneo, dovuto alla possibilità che si verifichino o modificano un insieme di circostanze che si frappongono o si oppongono al perseguimento dell'obiettivo istituzionale (adattamento da UNI ISO 31000:2010).



- 2) **L'impatto** che, nel caso in cui l'evento di corruzione si presentasse, viene valutato calcolando le conseguenze:
- a) **sull'amministrazione** in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, ecc.;
 - b) **sugli stakeholders** (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

Nello specifico, e in sintonia con quanto appena descritto, per la valutazione del rischio si utilizza una matrice che tiene conto sia della probabilità che dell'impatto.

In termini di probabilità vengono analizzati i seguenti aspetti:

- la discrezionalità del processo;
- la rilevanza esterna;
- la frazionabilità;
- il valore economico;
- la complessità;
- la tipologia di controllo applicato al processo.

La probabilità delle conseguenze dell'evento rischioso è classificata dal raro al quasi certo.

Per quanto invece concerne l'impatto, questo si misura in termini di:

- - impatto economico;
- - impatto organizzativo;
- - impatto reputazionale.¹³

I criteri per la valutazione dell'impatto che il rischio produce sull'amministrazione sono dunque costituiti dai danni di natura economico-finanziaria che si potrebbero creare (quali ad esempio, aumento dei costi, la diminuzione delle entrate, il maggior ricorso all'indebitamento, ecc.) e i danni all'immagine. L'impatto viene misurato da insignificante a grave.

9.1 Mappatura dei processi

L'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione registra una generalizzata insufficiente analisi del rischio condotta dalle varie amministrazioni e raccomanda preliminarmente una mappatura completa dei processi (concetto più ampio e flessibile di quello di procedimento amministrativo, in quanto identifica un insieme di attività svolte da uno o più uffici) ed una conseguente più approfondita analisi dei rischi in essi presenti. L'A.N.AC. sottolinea come tutte le aree di attività dell'Ateneo debbano essere analizzate ai fini dell'individuazione e valutazione del rischio corruttivo e del relativo trattamento. L'analisi del contesto, interno ed esterno, ma soprattutto la completa mappatura dei processi dell'Ateneo costituiscono tappe obbligate per una corretta implementazione del processo di gestione del rischio di corruzione.

Alla luce delle prescrizioni dell'A.N.AC., l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, compatibilmente con le notevoli difficoltà insite nel progetto, intende approfondire, terminata la riorganizzazione degli assetti amministrativi intrapresa nel 2015, le precedenti analisi e mappature dei processi e dei rischi connessi, già condotte fin dal 2013, in occasione dell'adozione del primo *Piano triennale di prevenzione della corruzione*, in collaborazione con il Gruppo di lavoro per l'anticorruzione e la trasparenza (GLAT) del CODAU. Ciò comporta tuttavia un'attività vasta e molto impegnativa di autoanalisi organizzativa, che implica un modo razionale di individuare e rappresentare tutte le attività dell'Ateneo perché possa assumere un carattere strumentale anche ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi.

La focalizzazione dell'attenzione all'individuazione delle aree ed agli specifici processi attuati

¹³ Cfr. Allegato 1 al PNA 2013



dall'Ateneo in cui vi è maggiore esposizione alla corruzione e sui rischi di corruzione insiti in ciascuno di essi permetterà la definizione di una mappatura del rischio e garantirà una maggior chiarezza nella specificazione delle azioni di prevenzione da attuare e nei controlli da effettuare.

La mappatura dei processi si realizzerà attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti e/o dei Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale e dei titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, i quali saranno invitati a censire i processi di competenza ed a verificare e valutare il grado di rischio di quelli svolti nelle aree di attività a maggiore rischio di corruzione sotto i seguenti aspetti:

- **oggettivo**, affinché un'analisi degli ambiti propri di competenza di ciascuna struttura dell'Ateneo (sia quelle centrali, sia quelle decentrate) porti all'individuazione di ulteriori aree di rischio tra quelle riconducibili alle attività proprie di tali strutture o alla ridefinizione del grado di rischio in quelle già previste dal presente Piano;
- **soggettivo**, per arrivare ad un maggiore dettaglio del livello di rischio degli attori secondo il ruolo che ricoprono nei procedimenti individuati.

In tal modo si realizzerà allo stesso tempo il duplice obiettivo di coinvolgere il personale nella mappatura del rischio di corruzione all'interno dell'Ateneo urbinato e di informarlo sulla portata della norma, sugli adempimenti prescritti e sulle relative responsabilità.

Tale approccio consentirà anche al Responsabile un maggiore livello di consapevolezza della minaccia di corruzione che grava ipoteticamente sull'amministrazione e dei relativi impatti che questa può avere sull'Ateneo, e di conseguenza, sugli *stakeholders*, fondamentale prerequisito per un'efficace attività di contrasto della corruzione.

Si completerà la mappatura dei processi attraverso:

- l'inserimento dei rischi individuati nell'Allegato 3 al P.N.A. 2013 e nell'Aggiornamento 2015 al P.N.A. adattandoli alla realtà dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ed integrandoli con gli eventi rischiosi individuati autonomamente dall'Ateneo;
- la valutazione dei criteri indicati nella Tabella Allegato 5 al P.N.A. 2013: "La valutazione del livello di rischio", colonna sinistra (discrezionalità, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico, razionalità del processo, controlli), e colonna destra (impatto economico; impatto organizzativo, economico e di immagine) prescindendo in questa fase dall'attribuzione del valore numerico (che sarà invece utilizzato nelle successive fasi dell'analisi e della ponderazione).¹⁴

A tale preliminare attività seguirà la valutazione dell'adozione di un modello di gestione del rischio in grado di far fronte alle specificità delle situazioni evidenziate come esposte al rischio di corruzione.

Vale la pena di sottolineare che, come accennato nell'Aggiornamento 2015 al P.N.A., l'A.N.A.C. ritiene che nelle università precipue aree di rischio siano anche quelle legate alle attività di didattica e ricerca, libere ed autonome per prerogativa costituzionale. Esse si esercitano all'interno di scelte, temi e metodi di indagine che sono rimessi all'auto-organizzazione delle comunità scientifiche e vengono valutate principalmente sulla base dei risultati e non sui processi organizzativi che ad essi conducono; in questo caso, quindi, gli Atenei non possono determinarne obiettivi e percorsi. Si ritiene pertanto che l'analisi del rischio per tali aree si presenti particolarmente complessa.

9.2 Individuazione delle attività con più elevato rischio di corruzione. Le aree di rischio generali e specifiche

L'art. 1, comma 16, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. effettua una prima diretta individuazione dei procedimenti, che sono pertanto individuati come aree a maggior rischio di corruzione, da monitorare per assicurare il livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili (ai sensi dell'art. 117 della Costituzione):

¹⁴ Così come prescritto nell'Allegato 1 al PNA 2013.



- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'art. 24 del d.lgs. n.150/2009.

L'art. 1, comma 15, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. cita anche i

- a) bilanci e conti consuntivi;
- b) costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche e di produzione dei servizi erogati ai cittadini.

Sin da subito il Piano Nazionale Anticorruzione ha raccomandato alle pubbliche amministrazioni di condurre l'analisi del rischio per tutti i procedimenti di propria competenza e non già solo per quelli individuati dalla legge. Con l'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione tale indicazione viene ulteriormente rafforzata. Oltre alle aree di rischio ricorrenti, individuate dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., con l'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione sono state individuate attività generali, svolte in gran parte delle amministrazioni ed enti a prescindere dalla tipologia e dal comparto, con alto livello di probabilità di eventi a rischio corruzione che corrispondono, in particolare, alle aree relative allo svolgimento di attività di:

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

Nell'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione l'A.N.AC. esemplifica, relativamente alle Università, le seguenti aree di rischio specifiche:

- didattica (gestione *test* di ammissione, valutazione studenti);
- ricerca (concorsi, gestione fondi per la ricerca).

Fin dal 2013 il Responsabile della prevenzione della corruzione, ai fini della redazione del *Piano 2013-2015* e con l'obiettivo di individuare le attività a rischio di corruzione, aveva condotto un primo processo di mappatura delle attività a rischio di corruzione, valutandole in relazione al diverso livello di esposizione degli uffici al rischio. Erano stati pertanto presi in considerazione tutti gli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche, tenendo presente la particolare complessità tipica di un Ateneo in termini di attività svolte e soggetti coinvolti e delle conseguenti ricadute sui rapporti e sulle relazioni intercorrenti. Oltre alle attività espressamente individuate dalla legge, erano state così individuate anche quelle legate alla realtà specifica di una Università ritenute potenzialmente più esposte o sensibili al "rischio corruzione", quali la verbalizzazione degli esami di profitto e la gestione delle carriere degli studenti, i concorsi e le prove selettive per l'accesso a:

- corsi di laurea a numero programmato;
- corsi di dottorato;
- qualunque corso di formazione e di studio attivato a qualunque titolo;
- scuole di specializzazione;

nonché gli esami per l'abilitazione all'esercizio delle professioni.

I procedimenti citati corrispondono alle seguenti aree di rischio (articolate in sottoaree, come da



Allegato 2 al P.N.A. 2013: Aree di rischio comuni e obbligatorie):

- processi finalizzati all'acquisizione ed alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Le attività dell'Ateneo riportate di seguito, per la maggior parte una specificazione di quanto già individuato dal legislatore e dall'A.N.AC., sono da leggersi con la fondamentale avvertenza che sono le attività a presentare un intrinseco rischio di annidamento di fenomeni corruttivi nell'ampia accezione descritta al paragrafo 2, senza alcun riferimento alle singole persone preposte alle suddette mansioni nelle unità organizzative deputate allo svolgimento quotidiano delle attività.

Il metodo utilizzato per la valutazione del rischio è un metodo semplificato, che tiene comunque conto di indicatori di probabilità ed impatto, basato su una rilevazione empirica derivante dal monitoraggio costante cui la Direzione generale sottopone tutte le attività e i procedimenti dell'Ateneo.

La tabella che segue costituirà la base dei successivi necessari approfondimenti che saranno svolti nel 2017.

Aree di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Acquisizione e progressione del personale - Reclutamento	Procedure concorsuali e prove selettive per l'assunzione con contratto di lavoro subordinato di personale dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settori ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)	ALTO
Acquisizione e progressione del personale - Reclutamento	Procedure concorsuali e prove selettive per il reclutamento di personale docente e ricercatore	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settori, Plessi ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo 4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)	ALTO



Aree di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Acquisizione e progressione del personale - Conferimento di incarichi di collaborazione	Procedure selettive per l'affidamento di contratti ed incarichi di collaborazione e di consulenza a qualsiasi titolo	<ol style="list-style-type: none">1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo2) Settori, Servizi, Plessi ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)	MEDIO/ ALTO
Acquisizione e progressione del personale - Progressioni di carriera	Procedure di selezione per progressioni economiche e di carriera	<ol style="list-style-type: none">1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo2) Settori ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame e/o atti)	MEDIO
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con o senza effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Processi di valutazione del personale	<ol style="list-style-type: none">1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove e/o atti)	MEDIO



Aree di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Rilascio autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi retribuiti	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili	MEDIO
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con o senza effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo (attestazione presenze, compensi accessori, servizi a domanda individuale, concessione permessi, congedi e <i>benefits</i> , affidamento incarichi interni, gestione esiti delle visite medico-fiscali)	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi ed uffici dell'Amministrazione centrale coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo	MEDIO
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Procedure selettive per esami di stato di abilitazione alle professioni, per l'accesso ai Tirocini Formativi Attivi e/o a corsi a numero chiuso o per l'accesso a corsi di dottorato di ricerca	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settore Offerta formativa nelle sue articolazioni organizzative 3) Tutte le Strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale 4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame ed atti)	ALTO
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Procedure selettive e concorsuali per concessione compensi e benefici a studenti e laureati (borse di studio, premi di laurea, compensi di collaborazione 200 ore, compensi tutorato, esoneri contribuzione, concessione benefici a diversamente abili)	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settore Servizi agli studenti e Settore Segreteria Studenti 3) Tutte le Strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale 4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame ed atti)	ALTO



Aree di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Procedure di rilascio certificazione – Procedure di carriera (convalida attività formative) – Procedure di registrazione di atti di carriera (verbalizzazione esami di profitto; controllo flussi informatici; procedure di annullamento atti)	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settore Servizi agli studenti e Settore Segreterie Studenti 3) Tutte le Strutture didattiche eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale 4) Commissioni giudicatrici e personale addetto (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame ed atti, gestione dati e procedure informatiche)	ALTO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione di contratti di locazioni o concessioni attive/passive	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo	ALTO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Alienazioni, acquisizioni, permuta, perizie estimative, procedure catastali	1) Aree, Servizi, Settori ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo 2) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Stipula e gestione convenzioni conto terzi	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo 3) Tutte le strutture didattiche e di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo	ALTO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione inventario beni mobili - alienazioni, acquisizioni, permuta, perizie estimative, inventariazione	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo	MEDIO
Affidamento di lavori, servizi e forniture – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Liquidazione e pagamento di lavori, servizi e forniture anche tramite carta di credito o fondo economale - gestione cassa economale e magazzino economale	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settori, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo	MEDIO/ ALTO



Aree di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Selezione fornitori di risorse bibliografiche e acquisizioni beni e servizi	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo e tutti gli Uffici competenti per materia coinvolti nel processo 3) Eventuali Commissioni aggiudicatrici	MEDIO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione attività di programmazione e bilancio e di controllo di gestione	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo 3) Tutte le strutture di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo	MEDIO
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto per forniture e servizi - redazione provvedimenti autorizzatori finalizzati alle acquisizioni - definizione criteri di scelta del contraente - controllo ed applicazione convenzioni Consip e MEPA finalizzate agli acquisti - indagini di mercato - definizione dei fabbisogni - definizione e verifica requisiti di partecipazione - gestione procedure affidamento - redazione, stipula e controllo su esecuzione dei contratti - gestione controllo DURC	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Eventuali Commissioni aggiudicatrici	ALTO
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti	1) Aree, Servizi, Settori, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 2) Tutte le strutture di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo 3) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	MEDIO



Are di rischio	Attività/processi a rischio	Attori coinvolti	Grado di rischio
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Predisposizione capitolati prestazionali d'appalto lavori e servizi relativi all'ingegneria e all'architettura - progettazione, direzione e collaudo lavori - definizione dei requisiti di partecipazione - definizione criteri di scelta del contraente nell'affidamento di lavori e servizi - verifica dei requisiti - verifica dei presupposti per l'affidamento esterno degli incarichi professionali - controllo su esecuzione dei contratti - verifiche, controlli, validazioni e attestazioni di conformità per lavori, servizi o forniture	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Eventuali Commissioni aggiudicatrici	ALTO
Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori e di soggetti esterni	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Aree, Settori, Servizi, Plessi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo 3) Tutte le strutture didattiche e/o di ricerca eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione centrale o direttamente responsabili del processo	MEDIO
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Gestione rifiuti e applicazione normativa d.lgs. n. 81/2008	1) Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo 2) Settori, Servizi ed Uffici competenti per materia coinvolti nel processo o direttamente responsabili del processo 3) Tutte le strutture di ricerca eventualmente coinvolte o direttamente responsabili del processo	MEDIO/ BASSO

Si rinvia all'**allegato 2** per un elenco dei rischi attualmente individuati in relazione ad alcune delle aree, attività e processi sopra elencati.

Con riguardo ai processi attinenti alle aree "generalì" il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo così come riconosciuto dal legislatore sussiste anche per l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

Le **procedure finalizzate all'acquisizione e progressione del personale, sia docente sia tecnico-amministrativo**, sono gestite dall'Amministrazione centrale e la formalizzazione dei loro esiti e l'assegnazione del personale alle strutture avviene mediante Decreti rettorali per il personale docente e Disposizioni del Direttore generale per il personale tecnico-amministrativo.

Nelle suddette procedure vengono utilizzate tutte le misure atte a garantirne la trasparenza e la



legittimità, mediante la pubblicazione dei bandi e di tutte le informazioni relative ad ogni fase delle stesse, fino all'esito definitivo, nonché mediante l'osservanza di tutte le prescrizioni in tema di incompatibilità e di conflitto di interessi nella formazione delle commissioni ed in ogni altro aspetto delle procedure stesse.

Le commissioni vengono sempre nominate dopo la scadenza prevista dal bando per la presentazione delle domande di partecipazione e l'albo *online* ed il sito *web* istituzionale sono sempre aggiornati con le indicazioni previste dalla legge per rendere pubblico e trasparente il procedimento. Tutte le fasi del processo, ad esclusione della correzione delle prove, sono effettuate sempre in presenza di testimoni. Viene garantito il diritto di accesso agli atti a chiunque ne abbia interesse, secondo la normativa vigente. Tutta l'attività inerenti le procedure di valutazione sono indirizzate al rispetto della normativa sull'anticorruzione.

Le **procedure finalizzate all'affidamento di lavori, servizi e forniture** vengono gestite sia dall'Amministrazione centrale sia - autonomamente e per le loro particolari esigenze - dalle strutture dipartimentali e dai centri di Ateneo secondo la **disciplina del Codice dei contratti pubblici (d.lgs. n. 50/2016)**.

L'Ateneo si è pressoché completamente adeguato alle recenti previsioni normative che impongono il ricorso al Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione per tutti gli affidamenti al di sotto della soglia comunitaria, e che rappresentano la maggioranza degli affidamenti a cui ricorre l'Ateneo. Il ricorso al Me.PA. garantisce l'imparzialità e la legittimità delle procedure, in quanto consente la tracciabilità dell'intera procedura di acquisto ed una maggiore trasparenza della stessa, ed attesta l'automaticità del meccanismo di aggiudicazione con conseguente riduzione dei margini di discrezionalità dell'affidamento. Per i settori relativi al *public procurement* quindi l'Ateneo opera nell'ambito di una normativa specifica che prevede a monte una serie di adempimenti per garantire la trasparenza, la correttezza e legalità delle procedure. Nel 2015 l'Ateneo ha assunto un nuovo Dirigente, che coordina l'intera Area economico-patrimoniale.

Nell'ambito dell'affidamento di lavori, servizi e forniture si segnalano inoltre, tra le misure di cui alla pag. 33 dell'Aggiornamento 2015 al P.N.A., alcune di quelle già adottate ed effettivamente poste in essere:

- Accessibilità *online* della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese;
- Predisposizione di idonei ed inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte;
- Linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive;
- Per le gare di importo più rilevante, acquisizione dal parte del responsabile del procedimento di una specifica dichiarazione, sottoscritta da ciascun componente della commissione giudicatrice, attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria della gara;
- Pubblicazione sul sito internet dell'amministrazione, per estratto, dei punteggi attribuiti agli offerenti all'esito dell'aggiudicazione definitiva;
- Misure atte a documentare il procedimento di valutazione delle offerte anormalmente basse e di verifica della congruità dell'anomalia;
- Individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici) per la custodia della documentazione.

Le **procedure finalizzate all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario** vanno identificate per le Università soprattutto nell'insieme delle attività didattiche e di ricerca che portano, alla fine dei diversi corsi di studio erogati, al rilascio dei rispettivi titoli di studio (diploma di laurea e di laurea magistrale, diploma di dottore in ricerca, diplomi relativi ai master e alla scuola di specializzazione ecc..) e che attengono ai docenti, la cui libertà di ricerca e di insegnamento costituiscono garanzia costituzionale recepita anche nell'art. 2 dello Statuto di Ateneo.



L'imparzialità e la trasparenza delle attività didattiche devono ritenersi comunque presidiate, poiché tutti gli esami sono pubblici e sono oggetto di valutazione, sia da parte degli studenti, secondo le modalità definite dagli organi di governo, sia da organismi specifici competenti quali sono ad esempio le Commissioni paritetiche docenti-studenti istituite presso i Dipartimenti, come previsto dall'art. 13 dello Statuto.

Le prove di accesso ai corsi di laurea a numero chiuso o programmato, nonché ai corsi di dottorato di ricerca e alle Scuole di specializzazione, sono gestite, in alcuni casi da organismi esterni che operano a livello nazionale, con procedure predefinite e pubblicizzate, che impongono il rispetto di ogni garanzia in termini di imparzialità e legittimità.

In tale area potranno essere comunque previste nel prossimo triennio ulteriori nuove misure organizzative per garantire ulteriormente ogni imparzialità.

Le **procedure finalizzate all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario** vanno individuate soprattutto nelle ipotesi in cui l'Ateneo eroga sussidi o vantaggi economici sotto varia forma agli studenti e al personale tecnico-amministrativo. Nella gestione di tali procedure sono coinvolte l'Amministrazione centrale e le strutture didattico-scientifiche, che operano nel totale rispetto delle norme di legge, dei Regolamenti universitari e dei bandi che disciplinano ogni singola procedura attivata e che sono pubblicati nel sito di Ateneo; ai bandi emanati viene data ampia pubblicità ed informazione *on line*. Gli esiti delle rispettive procedure sono resi pubblici con la pubblicazione degli elenchi dei beneficiari. Questa è anche una prescrizione imposta dalle norme sulla trasparenza, a cui l'Ateneo peraltro dava attuazione anche precedentemente con l'implementazione tempestiva dei dati reperibili sul sito, a presidio della legittimità delle procedure svolte.

L'attuazione delle disposizioni del presente *Piano per la prevenzione della corruzione* ha l'obiettivo di abbassare il grado di rischio rispetto a quanto risulta dalla fotografia sopra riportata. È opportuno sottolineare che si tratta di settori già disciplinati da specifiche normative di valenza nazionale, alle quali l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo dà piena e completa applicazione, che "a monte" prevedono una serie di adempimenti in capo all'amministrazione finalizzati a garantire la trasparenza (ad esempio gli obblighi di pubblicità nei confronti del Dipartimento della Funzione pubblica specificamente previsti per gli incarichi esterni o gli obblighi di trasmissione dati all'A.N.AC. per la sua attività di vigilanza degli appalti pubblici, incluse le acquisizioni in economia) e la correttezza delle procedure (ad esempio, le verifiche post-aggiudicazione nel campo degli appalti o le procedure concorsuali), ponendo in capo al dirigente o al funzionario preposti sanzioni amministrative e individuando correlati profili di responsabilità di natura amministrativo-contabile nel caso di mancato o inesatto adempimento. Tali adempimenti sono espressamente preordinati a consentire l'attivazione nei confronti delle singole pubbliche amministrazioni di un sistema di monitoraggio e di controllo sulla legittimità delle attività in esame da parte degli organismi di controllo preposti (ad esempio, il Dipartimento della Funzione pubblica o l'A.N.AC.) che dovrebbe già di per sé assolvere ad una funzione di prevenzione di episodi di corruzione, fermo restando che il principale deterrente alla corruzione è rappresentato dall'applicazione delle disposizioni contenute nel codice penale.

Gli stessi procedimenti sono altresì presidati da tempo da misure regolamentari ed organizzative che tendono ad eliminare quanto più possibile l'esposizione al rischio di corruzione. L'Università di Urbino ha da tempo adottato una normativa interna volta a prevenire e ad arginare, in coerenza con quanto previsto dalla legislazione vigente, possibili episodi di corruzione e conflitto di interesse e per assicurare il principio fondamentale della trasparenza dell'attività amministrativa, che costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione, secondo quanto già previsto all'articolo 11 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, ora



abrogato, e confermato dall'art. 1, comma 3, del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii.

La trasparenza della normativa interna è assicurata mediante la pubblicazione nell'Albo *on line* e sul sito *web* istituzionale di tutti i regolamenti adottati.

Tra le norme previste dai regolamenti sopra citati, particolare rilievo hanno quelle riguardanti il regime di incompatibilità, le autorizzazioni, il conflitto di interessi, la pubblicità e la trasparenza, oltre all'imparzialità, all'economicità, alla tempestività ed alle pari opportunità.

L'Università di Urbino assicura il diritto di accesso ai documenti amministrativi secondo le modalità ed i limiti stabiliti dalla legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm.ii., recante la disciplina delle modalità di esercizio e dei casi di esclusione del diritto di accesso ai documenti amministrativi. Al fine di assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa e di favorirne lo svolgimento imparziale, è riconosciuto il diritto di accesso ai documenti amministrativi a chiunque vi abbia un interesse, personale e concreto, per la tutela di situazioni giuridicamente rilevanti. Il diritto di accesso si applica, in quanto compatibile, alle amministrazioni, associazioni e comitati portatori di interessi pubblici o diffusi ed è concesso per tutti gli atti amministrativi con esclusione di quelli per i quali necessita tutelare la riservatezza di terzi, persone, gruppi di imprese.

In tema di trasparenza va inoltre segnalato che nella sezione *Amministrazione trasparente*, appositamente attivata nella *homepage* di Ateneo, sono pubblicate tutte le deliberazioni degli Organi di governo dell'Ateneo, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione.

10. Gestione del rischio: identificazione e programmazione delle misure di prevenzione

Per "gestione del rischio" si intende l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'amministrazione con riferimento al rischio. Lo strumento che consente dunque la riduzione del rischio di corruzione è la sua gestione, che viene attuata attraverso la pianificazione realizzata col presente Piano di cui ai successivi paragrafi.

Secondo l'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, la fase di trattamento del rischio è "*tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi?*". In particolare si evidenzia come la misura di trattamento del rischio debba rispondere a tre requisiti fondamentali:

1. efficacia nella mitigazione delle cause del rischio;
2. sostenibilità economica e organizzativa (altrimenti il PTPC sarebbe irrealistico e rimarrebbe inapplicato). La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili;
3. adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione; nell'Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione si sottolinea che i Piani triennali di prevenzione della corruzione dovrebbero contenere un numero significativo di misure specifiche, in maniera tale da consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione.

L'*assessment* delle aree di rischio sopra riportato ha guidato l'attività di individuazione delle misure di prevenzione; tuttavia la suddetta rappresentazione è un'ipotesi esemplificativa e necessariamente sintetica e, come tale, non comprende le fattispecie di rischio che possono essere individuate e puntualmente registrate nella mappatura dei processi. Proprio al fine di programmare una strategia di prevenzione specificamente calibrata sulle fattispecie di rischio tipiche dell'Ateneo, l'individuazione delle misure dovrà essere orientata con riferimento alle singole e specifiche attività degli uffici, rispetto alle quali le categorie di rischio sopra evidenziate assumono caratteri peculiari e diversi da ufficio ad ufficio. Si può verificare l'ipotesi che alla medesima categoria di rischio gli uffici possano rispondere con strumenti del tutto diversi, finalizzati proprio alle caratteristiche della specifica attività svolta.



Il processo di gestione del rischio si realizzerà attraverso il coinvolgimento innanzitutto dei Dirigenti e/o dei Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Responsabili di Plesso, nonché dei Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale e dei titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, con cui, nell'arco del triennio 2017-2019, il Responsabile continuerà il meccanismo di raccordo costituito da scambi di note, *e-mail*, relazioni e riunioni al fine di verificare il grado di attuazione del Piano e l'esistenza di rischi ulteriori a quelli delineati.

Il trattamento del rischio si completa con l'azione di monitoraggio da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e sulla buona collaborazione prestata da tutti i responsabili delle strutture e degli uffici dell'Ateneo, con i quali vi è un confronto pressoché quotidiano su tutti i procedimenti presenti in Ateneo che permette la verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e l'eventuale successiva introduzione di ulteriori strategie di prevenzione; esso si avvale altresì dell'attività di reportistica richiesta ai suddetti soggetti sullo stato di attuazione delle misure anticorruzione nelle rispettive strutture di appartenenza.

11. Misure di prevenzione generali

Il Piano Nazionale Anticorruzione approvato nel settembre 2013 classificava le misure di prevenzione come:

- “misure obbligatorie”, la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative;
- “misure ulteriori”, le quali, non essendo obbligatorie per legge, vengono inserite nei Piani triennali di prevenzione della corruzione a discrezione dell'amministrazione e tale inserimento le rende obbligatorie per l'amministrazione che le ha previste.

L'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, superando la distinzione tra misure “obbligatorie” e misure “ulteriori”, ha sottolineato la necessità che ciascuna amministrazione individui strumenti specifici, idonei a mitigare i rischi tipici dell'ente stesso, emersi a seguito di specifica analisi ed, ha, quindi, adottato una classificazione che distingue tra:

- “misure generali”, che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione;
- “misure specifiche” che incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Le misure di carattere generale, proprio in virtù della loro natura di strumenti di ampio raggio, idonei ad incidere sul complesso sistema di prevenzione, possono trovare un'applicazione assolutamente generalizzata in tutti i processi dell'amministrazione, soprattutto per mitigare fattispecie di rischio dovute all'uso improprio o distorto della discrezionalità e all'alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione.

Sono misure che riguardano tanto l'imparzialità oggettiva (volte ad assicurare condizioni organizzative che consentano scelte imparziali) quanto l'imparzialità soggettiva dei Dirigenti e funzionari (per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l'interesse generale). Se non si cura l'imparzialità fin dall'organizzazione, l'attività amministrativa o comunque lo svolgimento di attività di pubblico interesse, pur legittimi dal punto di vista formale, possono essere il frutto di una pressione corruttiva.

Nella definizione delle misure si supera pertanto, coerentemente con le indicazioni delle delibere dell'A.N.AC. n. 12/2015 e n. 831/2016, la distinzione tra misure generali e specifiche ed anche tra quelle obbligatorie ed ulteriori, nella convinzione che l'efficacia del PTPCT nel suo complesso dipenda soprattutto dalla messa a sistema delle stesse e dalla capacità di adattare alla specificità dell'organizzazione dell'Ateneo.



11.1 Codice di comportamento

L'art. 54 del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 1, comma 44, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., ha assegnato al Governo il compito di definire un Codice di comportamento dei pubblici dipendenti "al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico". In attuazione della delega il Governo ha approvato il D.P.R. n. 62/2013 del 16 aprile 2013, recante il *Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*.¹⁵

Lo strumento dei codici di comportamento è una misura di prevenzione fondamentale in quanto le norme in essi contenute regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, per tal via, indirizzano l'azione amministrativa al fine di mitigare la maggior parte delle tipologie dei comportamenti a rischio di corruzione, favorendo la diffusione di comportamenti ispirati a *standard* di legalità ed eticità nell'ambito delle pubbliche amministrazioni. Tale misura opera, quindi, in maniera assolutamente trasversale all'interno dell'Ateneo, in quanto è applicabile nella totalità dei processi.

Il D.P.R. n. 62/2013 contiene misure innovative in funzione della prevenzione della corruzione ed è integrato e specificato nei contenuti dal *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, al quale si rimanda, adottato con D.R. n. 37/2914 del 27 gennaio 2014 dopo essere stato predisposto sulla base delle "Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni", emanate dalla CiVIT con delibera n. 75/2013, che forniscono indicazioni alla pubbliche amministrazioni sia sulla procedura da seguire ai fini della redazione del Codice, sia in merito ai contenuti specifici. Esso è stato redatto rispettando la procedura prevista dall'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., ossia tramite procedura aperta alla partecipazione indetta con nota prot. n. 1233 del 10/1/2014 e previo parere obbligatorio del Nucleo di Valutazione/OIV. E' stato pubblicato nell'Albo ufficiale d'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente > Disposizioni generali > Atti generali* del sito *web* istituzionale e nella rete *intranet* di Ateneo ed è stato trasmesso tramite posta elettronica a tutti i dipendenti e collaboratori.

L'Ateneo, contestualmente alla sottoscrizione del contratto di lavoro o, in mancanza, all'atto di conferimento dell'incarico, consegna e fa sottoscrivere ai nuovi assunti ed ai collaboratori, con rapporti comunque denominati, copia del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*.

Il Codice si applica a tutto il personale tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato, compresi **i collaboratori ed esperti linguistici**, nonché ai **dirigenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo**. Per il **personale in regime di diritto pubblico** le disposizioni del codice assumono la **valenza "di principi di comportamento"** in quanto compatibili con le disposizioni dei rispettivi ordinamenti.

Le disposizioni del Codice si applicano altresì, per quanto compatibili, a **tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo** e, in particolare, ai **collaboratori o consulenti**, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240; ai **titolari di assegni di ricerca** di cui all'art. 22 della legge n. 240/2010; ai **titolari di borse di studio e di ricerca**; agli **studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale (200 ore)**; al **personale ed ai collaboratori a qualsiasi titolo delle società partecipate e in house dell'Ateneo** e delle **imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Ateneo** e ad ogni altro soggetto a cui la normativa estenda l'applicazione del Codice e delle disposizioni collegate o che intrattenga un rapporto formalizzato con l'Ateneo.

¹⁵ Il nuovo Codice sostituisce il Codice di comportamento approvato con d.m. 28 novembre 2000.



Al fine di assicurare il rispetto del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo* da parte di questi soggetti, i responsabili dei relativi procedimenti dovranno **inserire negli atti di incarico, nei bandi, nei contratti di acquisizione delle collaborazioni, delle consulenze o dei servizi, oppure in apposito patto aggiuntivo, un'apposita clausola di risoluzione del contratto o di decadenza dal rapporto in caso di violazione degli obblighi derivanti dal Codice di comportamento**, accertata dall'Autorità disciplinare competente.

La violazione dei doveri e degli obblighi contenuti nel D.P.R. n. 62/2013 e nel *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, **compresi quelli relativi all'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione**, integra comportamenti contrari ai doveri d'ufficio e determina **responsabilità disciplinare accertata all'esito del procedimento disciplinare**, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni, secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 165/2001 e dai Contratti collettivi nazionali di lavoro, ove applicabili.

Ai fini della determinazione del tipo e dell'entità della sanzione disciplinare concretamente applicabile, la violazione è valutata in ogni singolo caso con riguardo alla gravità del comportamento ed all'entità del pregiudizio, anche morale, derivatone al decoro o al prestigio dell'Ateneo. Le sanzioni applicabili sono quelle previste dalla legge, dai regolamenti e dai contratti collettivi, incluse quelle espulsive che possono essere applicate esclusivamente, nei casi da valutare, in relazione alla gravità di violazione delle disposizioni richiamate dall'art. 16, comma 2, del Codice di comportamento nazionale.

La violazione degli obblighi di legge e dei doveri suddetti può dar luogo, altresì, a responsabilità penale, civile, amministrativa o contabile del lavoratore, ogniquale volta le stesse responsabilità siano collegate alla violazione di doveri, obblighi, leggi e regolamenti.

I Dirigenti e/o i Direttori di Dipartimento vigileranno, ciascuno per le Aree/Strutture di propria competenza, sulla corretta attuazione del Codice di comportamento e sul Codice etico¹⁶, ai quali si rinvia, e riferiranno **annualmente** al Responsabile della prevenzione della corruzione

¹⁶ Il Codice etico individua i valori fondamentali della comunità universitaria e le norme volte ad evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi e in materia di proprietà intellettuale; rappresenta il riferimento per regolare in termini etici le relazioni interne ed esterne dell'Università, proponendosi come dichiarazione di principi accettati e condivisi da docenti e ricercatori, personale dirigente e tecnico amministrativo, studenti e da tutti coloro che instaurino rapporti con l'Ateneo, condividendone i valori.

Il Codice di comportamento, a differenza del Codice etico, non ha una dimensione valoriale ma disciplinare e definisce gli obblighi di comportamento connessi alle attività di servizio. Infatti con tale codice si applica il nuovo regime degli effetti giuridici e delle responsabilità conseguenti alla violazione delle regole comportamentali, previsto dal comma 3, art. 54, del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'art. 1, comma 44, della L. n. 190/2013.

Il Codice etico dell'Ateneo, emanato con D.R. n. 571/2013 del 30 dicembre 2013, ha l'intento di rendere tutte le componenti della vita accademica (personale docente di ruolo, non di ruolo e a contratto, studenti e studentesse, personale tecnico-amministrativo e tutti coloro che a vario titolo operano nell'Ateneo) consapevoli, per quanto occorra, dei principi deontologici su cui si basano i loro rispettivi diritti e doveri, come componenti di tale comunità. Esso contiene l'indicazione dei valori fondamentali utili a determinare modelli di condotta da applicarsi nell'interpretazione di questioni etiche riguardanti le attività e la vita universitarie, disciplinando anche i casi di conflitto di interessi o di violazione della proprietà intellettuale. Esso persegue il fine di favorire l'imparzialità amministrativa nell'Ateneo e di sostenere e far maturare un'etica pubblica condivisa all'interno della comunità universitaria; è strumento preventivo rispetto a qualsiasi condotta che:

- sacrifichi il merito per assecondare interessi personali;
 - utilizzi raccomandazioni in sede di esami, giudizi e valutazioni comparative di qualsiasi natura;
 - si sottragga al confronto e all'emulazione sulla base di criteri di valutazione aderenti a *standard* nazionali o internazionali;
 - discrimini o leda la dignità della persona nel suo ambiente di studio o di lavoro, ovvero sacrifichi il principio delle pari opportunità.
- Esso definisce: il conflitto di interessi; il nepotismo e il favoritismo; l'abuso di posizione; i doni e benefici; l'utilizzo delle risorse, dei servizi e degli spazi universitari; la riservatezza; la correttezza e motivazione delle decisioni; il rifiuto di favoritismi o discriminazioni verso gli studenti.

Il Codice regolamenta altresì l'istituzione, le funzioni e i poteri di un'apposita Commissione di Ateneo (Commissione etica).

Come previsto dallo Statuto, l'inosservanza delle disposizioni del Codice etico comporta l'applicazione delle seguenti sanzioni, secondo la gravità dell'infrazione e nel rispetto delle procedure di cui allo stesso codice: richiamo privato; richiamo pubblico; esclusione dall'assegnazione di contributi di Ateneo per un periodo massimo di tre anni, limitatamente al personale docente.



e della trasparenza sullo stato di applicazione degli stessi.

L'Ateneo provvederà a porre in essere tutti gli adempimenti conseguenti previsti quali:

- la verifica annuale dello stato di applicazione dei Codici;
- l'organizzazione di attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione dei Codici. In particolare, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza propone l'attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione dei citati Codici (art. 1, comma 44, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.), secondo le indicazioni di cui al paragrafo appositamente dedicato nel presente Piano.

Si ricorda ancora una volta come l'art. 8 del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo* impone a tutti i lavoratori non solo di rispettare il *Piano triennale di prevenzione della corruzione* ma anche di prestare la massima collaborazione al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'attuazione del presente Piano e per la prevenzione degli illeciti nell'Ateneo, dove la cui violazione determina un profilo di responsabilità disciplinare.

11.2 Rotazione degli incarichi

La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., all'art. 1, comma 4, lettera e), al comma 5, lettera b) ed al comma 10, lettera b), individua nella rotazione degli incarichi attribuiti ai dirigenti ed al personale che opera nei settori maggiormente a rischio di corruzione una misura organizzativa preventiva utile ad evitare il consolidamento di posizioni di privilegio derivanti dalla gestione prolungata e diretta di attività, servizi, procedimenti. Anche nella prospettiva del P.N.A. 2013 e del P.N.A. 2016 (Delibera n. 831 del 3 agosto 2016), la rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione, la cui esigenza è stata sottolineata anche a livello internazionale, pur non costituendo l'unico strumento di prevenzione, rappresenta una misura importante tra gli strumenti fondamentali di prevenzione della corruzione: la *ratio* alla base della norma è quella di evitare che dipendenti e dirigenti, instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possano essere sottoposti a pressioni esterne, nonché di allontanare il pericolo di consolidamento di consuetudini e prassi che possono creare l'aspettativa di comportamenti improntati a dinamiche inadeguate o di situazioni di privilegio che possono finire per favorire i clienti/utenti/fornitori capaci di instaurare relazioni con il personale ed i dirigenti che per lungo tempo risultano inseriti in un certo ruolo, a discapito di altri.

La rotazione degli incarichi dei dirigenti e del personale, che attiene ad istituto oggettivamente innovativo e di delicata attuazione, presenta non indifferenti profili di complessità, dal momento che deve armonizzarsi e contemperarsi con altrettanti importanti principi, quali l'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico e quelle per cui sia necessaria una particolare professionalità in determinati ambiti e settori di attività.

Pertanto l'adozione di adeguati sistemi di rotazione del personale addetto alle aree di rischio dovrà essere attuata individuandone in via preventiva le modalità, in modo da conciliare le esigenze dettate dalla legge con l'accortezza di mantenere continuità e coerenza degli indirizzi e le necessarie competenze delle strutture.

In considerazione del contesto normativo e dell'ampiezza delle misure di prevenzione da esso introdotte, pur nella positiva considerazione che in nessuna struttura è stato finora necessario attivare la rotazione di personale a seguito di procedimenti penali o disciplinari,¹⁷ l'Ateneo, sulla scorta delle indicazioni fornite dall'A.N.AC., elaborerà "Linee guida" per fissare i principi generali ai quali intende

¹⁷ L'art. 16, comma 1, lett. *l-quater*, del d.lgs. n. 165/2001 prevede la rotazione negli incarichi dirigenziali nel caso di avvio di indagini penali per fenomeni corruttivi (**rotazione speciale**).



attenersi nell'attuazione di tale misura, in modo da rendere il conferimento degli incarichi più aderente alla normativa in tema di prevenzione della corruzione e di permettere, sia all'Ateneo sia al personale, la soddisfacente gestione delle relative procedure con tempi certi ed un'adeguata definizione dei presupposti e delle modalità della rotazione, avendo particolare riguardo a:

- **i criteri e le procedure per il conferimento di incarichi e/o di responsabilità di singoli procedimenti;**
- **i limiti temporali per l'esercizio di un incarico** oltre i quali prevedere l'eventuale rotazione;
- **le procedure per la preparazione al subentro e le relative modalità organizzative** (formazione *ad hoc* ed attività di affiancamento propedeutica alla rotazione);
- **gli incarichi esclusi dalle procedure in quanto l'applicazione della rotazione contrasterebbe con i principi di buon andamento dell'Amministrazione.**

Resta tuttavia fermo che, in relazione alle finalità della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ed agli atti amministrativi attuativi della stessa, lo strumento della rotazione non dovrà essere applicato acriticamente e in modo generalizzato, ma che andranno assicurate nel contempo la continuità, la competenza ed il buon andamento dell'attività amministrativa.

La rotazione integrerà, per il personale con incarico dirigenziale, i criteri di conferimento degli incarichi e potrà essere attuata, di regola, alla scadenza dell'incarico, fatti salvi i casi di carenze nell'organico e le ipotesi previste dall'art. 16, comma 1, lett. 1-*quater*, del d.lgs. n. 165/2001.

Il Direttore generale, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, verificherà periodicamente la possibilità della **concreta attuazione della rotazione degli incarichi non dirigenziali prioritariamente nei Settori/Servizi/Uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione e nei quali da più lungo tempo non siano state effettuate rotazioni**, ponderando le generali esigenze organizzative dell'Ateneo e fermo restando che sarà possibile realizzare tale obiettivo nell'ambito di attività fungibili o comunque intermedie, mentre sarà più difficile nell'ambito di attività altamente specializzate o nel caso di profili professionali costituiti da sola unità lavorativa, considerati pertanto infungibili tenuto conto dell'ambito peculiare di competenza tecnica relativa al settore.

Non si può dimenticare che la carenza strutturale di personale determinatasi a seguito del blocco del *turn-over* di fatto limita la possibilità di ruotare gli incarichi senza che venga alterato il necessario equilibrio con, ad esempio, il principio riguardante la specifica professionalità richiesta per l'esercizio di un incarico di responsabilità (es. iscrizione ad ordini professionali o iscrizione negli elenchi speciali annessi agli Albi degli Avvocati): l'alta specializzazione richiesta in alcuni uffici rende più difficile la rotazione degli incarichi se non vengono parallelamente contemperate anche le altre esigenze imposte all'azione amministrativa quali l'economicità, l'efficacia, il raggiungimento dei risultati attesi, il rispetto dei tempi procedurali e, più in generale, il buon andamento.

Nell'espletamento delle attività più a rischio potranno essere comunque adottate misure per evitare che i soggetti non sottoposti a rotazione abbiano il controllo esclusivo dei processi, anche prevedendo modalità operative che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento, favoriscano meccanismi di condivisione ed una maggiore compartecipazione del personale nelle fasi procedurali e/o nelle istruttorie più delicate, eventualmente facendo sì che più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria. In luogo della rotazione potrà anche essere attuata una diversa articolazione dei compiti e delle competenze.

Nelle Linee guida saranno previste modalità per idonee e tempestive iniziative formative e di affiancamento dirette a formare il personale in rotazione che dovrà subentrare nelle attività a rischio e quello che dovrà essere assegnato ad altre attività, fatta salva la compatibilità con le disponibilità



economiche di bilancio. Ove possibile, la formazione e l'aggiornamento saranno effettuati, anche mediante sessioni formative *in house*, con l'obiettivo di creare competenze di carattere trasversale e professionalità che possano essere utilizzate in una pluralità di settori.

L'adozione dei criteri di rotazione rispetterà le disposizioni in materia di informazione e partecipazione sindacale: pertanto sui criteri generali di rotazione sarà data adeguata informazione alle OO.SS. che, pur non aprendo alcuna fase di negoziazione in materia, consentirà loro di presentare le proprie osservazioni e proposte.

Come già accennato, l'Ateneo sta procedendo alla concreta attuazione di un nuovo modello organizzativo, nel corso della quale è attuata una revisione delle competenze di alcuni dei precedenti uffici. In ciascun provvedimento di conferimento, o di rinnovo, di incarichi di responsabilità al personale tecnico-amministrativo, conseguente al riassetto organizzativo delle strutture, è finora sempre stata specificata la natura temporanea degli stessi, essendo stato fissato per ciascun incarico di responsabilità una **durata massima annuale**. Al Dirigente dell'Area Economico-finanziaria è stato conferito un incarico con una durata pari al **limite minimo** previsto dalla normativa attualmente vigente.

I Dirigenti, i Direttori dei Dipartimenti e/o i Responsabili dei Settori, Servizi, Plessi ed uffici sono tenuti a rispettare **sempre** il principio della **rotazione** anche **nella formazione delle diverse commissioni nominate nell'Amministrazione centrale e nelle strutture didattiche e di ricerca (es. commissioni di concorso e prove selettive, commissioni aggiudicatrici nelle gare di appalto, ecc.)**, soprattutto per quanto attiene alle attività richiamate nell'art. 1, comma 16, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., considerate più esposte al rischio:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente nell'affidamento di lavori, forniture e servizi;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale.

11.3 Astensione in caso di conflitto di interessi

La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha introdotto il nuovo articolo 6-*bis* alla legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm.ii., il quale prevede in particolare che **il responsabile del procedimento ed i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali ed il provvedimento finale debbano astenersi in caso di conflitto di interesse che pregiudichi l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite**, segnalando tempestivamente ai responsabili della struttura presso cui lavorano o, ove si tratti di Dirigenti, al Direttore generale, ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

Tale situazione si configura quando il dipendente pubblico è tenuto ad assumere decisioni o a svolgere attività inerenti i suoi compiti che possano essere collegabili a interessi personali oppure interessi del coniuge, di conviventi, di parenti ed affini entro il secondo grado o relativi a soggetti con i quali il dipendente intrattenga frequentazioni abituali.

L'obbligo di astensione nel caso di conflitto di interesse non ammette deroghe ed opera per il solo fatto che il dipendente pubblico risulti portatore di interessi personali che lo pongano in conflitto con quello generale affidato all'amministrazione di appartenenza, creando così il sospetto del venir meno dell'imparzialità nell'agire amministrativo (Orientamenti A.N.AC. n. 78 del 23 settembre 2014 e n. 95 del 7 ottobre 2014).

La norma contiene due prescrizioni:

- è stabilito un **obbligo di astensione** per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio



competente ad adottare il provvedimento finale ed i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse, anche solo potenziale;

- è previsto un **dovere di segnalazione** a carico dei medesimi soggetti;

e persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione (sia essa endoprocedimentale o meno) del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e controinteressati.

Tale norma va letta in maniera coordinata con le disposizioni inserite nel Codice di comportamento emanato con D.P.R. n. 62/2013, che all'art. 6 prevede che *“Fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da leggi o regolamenti, il dipendente, all'atto dell'assegnazione all'ufficio, informa per iscritto il dirigente dell'ufficio di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando: a) se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione; b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate. Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici”* ed all'art. 7 prescrive altresì che *“il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui egli sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza”*.

La **segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al Dirigente e/o Direttore di Dipartimento e/o al Responsabile dell'ufficio di appartenenza** il quale, assunte le informazioni necessarie ed esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo, si pronuncia tempestivamente sulla rilevanza del conflitto di interesse e, se necessario, decide sull'astensione adottando gli atti conseguenti, dandone comunicazione scritta al lavoratore interessato ed al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte di quel lavoratore. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, quest'ultimo dovrà essere affidato dal Dirigente e/o Direttore di Dipartimento o dal Responsabile dell'ufficio ad altro lavoratore ovvero, in carenza di lavoratori professionalmente idonei, il Dirigente e/o Direttore di Dipartimento o il Responsabile dell'ufficio dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cura l'archiviazione cartacea ed informatica delle predette comunicazioni di astensione e ne predispose apposita banca dati da mantenere costantemente aggiornata. Qualora il conflitto riguardi un lavoratore di cui all'art. 2, commi 2 e 3, del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Ateneo*,¹⁸ **la comunicazione scritta**

¹⁸i.e. il personale in regime di diritto pubblico, di cui all'art. 3, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (professori e ricercatori) e tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l'Ateneo e, in particolare, i collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ivi inclusi gli incarichi di didattica ai sensi dell'art. 23 della legge 30 dicembre 2010, n. 240; i titolari di contratti di assegni di ricerca di cui all'art. 22 della L. n. 240/2010; i titolari di borse di studio e di ricerca; gli studenti titolari di contratti di collaborazione a tempo parziale; il personale ed i collaboratori a qualsiasi titolo delle società partecipate e *in house* dell'Ateneo e delle imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'amministrazione e ad ogni altro soggetto non ricompreso nelle



è resa al **Direttore generale** o alle **persone gerarchicamente superiori**, come indicato nel Codice etico; **qualora il conflitto riguardi il Direttore generale, la decisione è assunta dal Rettore.**

Ciascun lavoratore dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, nel momento in cui viene assegnato all'ufficio, deve **informare, con comunicazione scritta, il responsabile della struttura di riferimento di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni.** In particolare, così come prescrive l'art. 6 del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, il dipendente dovrà precisare

- **se in prima persona, o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione;**
- **se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate.**

Il dipendente che si trovi in situazioni di conflitto, anche potenziale, con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado, deve **astenersi dal prendere decisioni o dallo svolgere attività inerenti alle sue mansioni. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici** (art. 6, comma 3, del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*).

I Dirigenti e/o i Direttori di Dipartimento e/o i Responsabili di ciascuna struttura, ciascuno per le rispettive competenze, **vigileranno** sull'esatto adempimento di tale obbligo.

I Dirigenti devono comunicare all'Ateneo le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porli in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolgono e devono altresì dichiarare se hanno parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'ufficio che dovranno dirigere o che siano coinvolti nelle decisioni o nelle attività inerenti all'ufficio. Hanno inoltre l'obbligo di informare circa la propria situazione patrimoniale e le dichiarazioni annuali dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche (art. 13 del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*).

I Dirigenti e/o i Direttori dei Dipartimenti, ciascuno per la propria competenza, dovranno, in ossequio a quanto prescritto dai commi 7 e 9 dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, così come modificato dall'art. 1, comma 42, lett. c) della legge n. 190/012, svolgere un'attività di **verifica** volta ad individuare situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi, nel momento in cui procedono al conferimento o all'autorizzazione di incarichi.

È fatto **divieto** al dipendente di **concludere**, per conto dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, **contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali abbia stipulato contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente**, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile. Nel caso in cui a concludere tali contratti sia l'amministrazione, il dipendente che con le imprese stipulanti ha concluso contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente, si deve **astenersi** dal partecipare all'**adozione delle decisioni** ed alle attività relative all'**esecuzione del contratto**, redigendo **verbale scritto di tale astensione** da conservare agli atti dell'ufficio. Vigè comunque in capo al dipendente che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile, con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso,

categorie precedenti a cui la normativa estenda l'applicazione del Codice e delle disposizioni collegate o che intrattenga un rapporto formalizzato con l'Ateneo.



nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, **l'obbligo di informarne per iscritto** il dirigente dell'ufficio (art. 14 del D.P.R. n. 62/2013 e del *Codice di comportamento dei lavoratori dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*).

Nel caso in cui a trovarsi in tali situazioni si trovi un Dirigente, questi ha l'obbligo di informarne il Direttore generale.

L'art. 1, comma 9, lett. e), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., prevede un'azione di "monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono destinatari/interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione". Nel Comunicato del Presidente dell'A.N.AC. del 25 novembre 2015, avente ad oggetto "Quesito in tema di integrazione dei bandi di gara con una clausola che preveda la dichiarazione delle relazioni di parentela e affinità tra i titolari, i soci e gli amministratori della società con i dipendenti dell'amministrazione", l'Autorità evidenzia che la disposizione normativa sopra citata non contiene un divieto di stipula di contratti pubblici con imprese i cui titolari, amministratori, soci o dipendenti abbiano rapporti di parentela con dipendenti dell'amministrazione, bensì impone alle pubbliche amministrazioni esclusivamente un monitoraggio su tali situazioni soggettive.

Anche alla luce di precedenti pronunce dell'Autorità (cfr. orientamento n. 110 del 4 novembre 2014) che, a tal fine, le PP.AA. hanno la **facoltà** di chiedere, anche ai soggetti con i quali sono stati stipulati contratti o che risultano interessati dai suddetti procedimenti, **una dichiarazione in cui attestare l'inesistenza di rapporti di parentela o affinità con funzionari o dipendenti della P.A.** e, come indicato nel comunicato del Presidente dell'A.N.AC. del 25 novembre 2015, si inserirà pertanto nei "**bandi di gara di maggior rilievo**" una clausola che preveda che i concorrenti debbano indicare, ai fini della prevenzione dei conflitti di interesse, l'esistenza di eventuali rapporti di parentela o affinità entro il quarto grado fra i titolari, i soci e gli amministratori dell'impresa concorrente con i dipendenti dell'Ateneo. Ciò consentirà all'Ateneo di conoscere le eventuali relazioni soggettive esistenti tra i soggetti individuati dalla clausola e, in caso positivo, di attivare le misure necessarie alla gestione del conflitto di interessi, anche solo potenziale, eventualmente rilevato.

11.4 Svolgimento incarichi d'ufficio, attività ed incarichi extra-istituzionali

Il cumulo in capo ad un medesimo dirigente o funzionario di incarichi conferiti dall'amministrazione può comportare il rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale. La concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata verso fini privati o impropri determinati dalla volontà del dirigente stesso.

Inoltre, lo svolgimento di incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del funzionario può realizzare situazioni di conflitto di interesse che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti corruttivi.

Per questi motivi, la legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. è intervenuta a modificare anche il regime dello **svolgimento degli incarichi** da parte dei dipendenti pubblici contenuto nell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, in particolare prevedendo che:

- le amministrazioni devono **adottare dei criteri generali per disciplinare i criteri di conferimento e i criteri di autorizzazione degli incarichi extra istituzionali**; infatti, l'art. 53, comma 5, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., prevede che "*In ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgono attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e*



predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente";

- in sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 7, del d.lgs. n. 165/2001, le amministrazioni debbono **valutare tutti i profili di conflitto di interesse, anche potenziali**. Il Settore del Personale, nell'istruire le pratiche per **l'autorizzazione a svolgere incarichi** ex commi 5, 7 e 9 dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, dovrà pertanto verificare **l'insussistenza di situazioni di incompatibilità o di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente** (art. 1, comma 42, lett. b) e c)).¹⁹ L'istruttoria circa il rilascio dell'autorizzazione va condotta in maniera molto accurata, tenendo presente che talvolta lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali costituisce per il dipendente, in special modo se dirigente, un'opportunità di arricchimento professionale utile a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria; ne consegue che la possibilità di svolgere incarichi va attentamente valutata anche in ragione dei criteri di crescita professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un'opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente;
- **il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti**; in questi casi, l'amministrazione - pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione - deve comunque valutare tempestivamente **l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale** e, se del caso, comunicare al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico; nel P.N.A. 2013 il Dipartimento della Funzione pubblica specifica che gli incarichi a titolo gratuito da comunicare all'Ateneo sono solo quelli che il dipendente è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'Ateneo; continua comunque a rimanere **estraneo al regime delle autorizzazioni e comunicazioni l'espletamento degli incarichi espressamente menzionati nelle lettere da a) ad f-bis)** del comma 6 dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, per i quali il legislatore ha compiuto a priori una valutazione di non incompatibilità; essi, pertanto, **non debbono essere autorizzati né comunicati all'amministrazione**;

E' disciplinata esplicitamente un'ipotesi di **responsabilità erariale** per il caso di omesso versamento del compenso da parte del dipendente pubblico indebito percettore, con espressa indicazione della competenza giurisdizionale della Corte dei conti.

11.5 Inconferibilità di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti (pantouflage – revolving doors) ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

La legge ha valutato *ex ante* e in via generale che:

1. lo svolgimento di certe attività/funzioni può agevolare la precostituzione di situazioni favorevoli per essere successivamente destinatari di incarichi dirigenziali e assimilati e, quindi, può comportare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita;
2. il contemporaneo svolgimento di alcune attività di regola inquina l'azione imparziale della pubblica

¹⁹ È opportuno ricordare anche quanto stabilito al comma 7 dello stesso art. 53, come modificato dall'art. 1, comma 42, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.: "I dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi che non siano stati conferiti o previamente autorizzati dall'amministrazione di appartenenza. Ai fini dell'autorizzazione, l'amministrazione verifica l'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi" (...) "In caso di inosservanza del divieto, salve le più gravi sanzioni e responsabilità disciplinari, il compenso dovuto per le prestazioni eventualmente rilasciate deve essere versato a cura dell'erogante o in difetto del percettore nel conto di entrata dell'amministrazione di appartenenza del dipendente per essere destinato all'incremento del fondo di produttività o di fondi equivalenti". La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha inoltre aggiunto il comma 7-bis al citato art. 53 disponendo che "l'omissione del versamento del compenso da parte del dipendente pubblico indebito percettore costituisce ipotesi di responsabilità erariale soggetta alla giurisdizione della Corte dei Conti".



amministrazione costituendo un *humus* favorevole ad illeciti scambi di favori;

3. in caso di condanna penale, anche se ancora non definitiva, la pericolosità del soggetto consiglia in via precauzionale di evitare l'affidamento di incarichi dirigenziali che comportano responsabilità su aree a rischio di corruzione.

Il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante “Disposizioni in materia di inconfiribilità 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”, ha introdotto una disciplina specifica sia in tema di inconfiribilità di incarichi dirigenziali (Capi II, III e IV), che in tema di incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali (Capi V e VI).

Ha sancito, in particolare, ipotesi di inconfiribilità di incarichi dirigenziali:

- a) a soggetti che siano destinatari di sentenze di condanna per reati contro la pubblica amministrazione;²⁰
- b) a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- c) a componenti di organi di indirizzo politico.

Le ipotesi di incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali riguardano invece:

- a) incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni nonché lo svolgimento di attività professionale;
- b) incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico e cariche di componenti di organi di indirizzo politico.

Gli incarichi a cui le disposizioni contenute nel d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 si riferiscono sono gli **incarichi amministrativi di vertice** e gli **incarichi dirigenziali** così come definiti dalle lett. i), j) e k) dell'art. 1 del d.lgs. n. 39/2013.

La normativa citata prevede che:

²⁰ Ove la condanna riguardi uno dei reati di cui all'articolo 3, comma 1, della legge 27 marzo 2001, n. 97, l'inconfiribilità di cui al comma 1 ha carattere permanente nei casi in cui sia stata inflitta la pena accessoria dell'interdizione perpetua dai pubblici uffici ovvero sia intervenuta la cessazione del rapporto di lavoro a seguito di procedimento disciplinare o la cessazione del rapporto di lavoro autonomo. Ove sia stata inflitta una interdizione temporanea, l'inconfiribilità ha la stessa durata dell'interdizione. Negli altri casi l'inconfiribilità degli incarichi ha la durata di 5 anni. Ove la condanna riguardi uno degli altri reati previsti dal capo I del titolo II del libro II del codice penale, l'inconfiribilità ha carattere permanente nei casi in cui sia stata inflitta la pena accessoria dell'interdizione perpetua dai pubblici uffici ovvero sia intervenuta la cessazione del rapporto di lavoro a seguito di procedimento disciplinare o la cessazione del rapporto di lavoro autonomo. Ove sia stata inflitta una interdizione temporanea, l'inconfiribilità ha la stessa durata dell'interdizione. Negli altri casi l'inconfiribilità ha una durata pari al doppio della pena inflitta, per un periodo comunque non superiore a 5 anni. In alcuni casi, salve le ipotesi di sospensione o cessazione del rapporto, al dirigente di ruolo, per la durata del periodo di inconfiribilità, possono essere conferiti incarichi diversi da quelli che comportino l'esercizio delle competenze di amministrazione e gestione. E' in ogni caso escluso il conferimento di incarichi relativi ad uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati, di incarichi che comportano esercizio di vigilanza o controllo. Nel caso in cui l'amministrazione non sia in grado di conferire incarichi compatibili con tali disposizioni, il dirigente viene posto a disposizione del ruolo senza incarico per il periodo di inconfiribilità dell'incarico. La situazione di inconfiribilità cessa di diritto ove venga pronunciata, per il medesimo reato, sentenza anche non definitiva, di proscioglimento. Nel caso di condanna, anche non definitiva, per uno dei reati di cui alla legge 27 marzo 2001, n. 97 o al Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale, nei confronti di un soggetto esterno all'amministrazione cui è stato conferito uno degli incarichi di cui al d.lgs. n. 39/2013, sono sospesi l'incarico e l'efficacia del contratto di lavoro subordinato o di lavoro autonomo, stipulato con l'Ateneo. Per tutto il periodo della sospensione non spetta alcun trattamento economico. In entrambi i casi la sospensione ha la stessa durata dell'inconfiribilità. Fatto salvo il termine finale del contratto, all'esito della sospensione l'Ateneo valuta la persistenza dell'interesse all'esecuzione dell'incarico, anche in relazione al tempo trascorso. La sentenza di applicazione della pena ai sensi dell'art. 444 c.p.p., è equiparata alla sentenza di condanna.



- all'atto del conferimento dell'incarico l'interessato presenterà una **dichiarazione sull'insussistenza di una delle cause di inconferibilità** di cui al d.lgs. n. 39/2013, da pubblicare poi sul sito istituzionale dell'amministrazione che conferisce l'incarico. Tale dichiarazione costituisce **condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico** (art. 20, comma 1, d.lgs. n. 39/2013).
- l'interessato, nel corso dell'incarico, presenterà una **dichiarazione annuale** sull'insussistenza di una delle cause di incompatibilità di cui al citato d.lgs. n. 39/2013 da pubblicare poi sul sito istituzionale dell'Ateneo (art. 20, comma 2, d.lgs. n. 39/2013).

Gli strumenti attraverso cui effettuare la verifica dell'esistenza delle cause di incompatibilità sono costituiti dal rilascio di dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà *ex* art. 47 del D.P.R. n. 445/2000 all'atto della nomina o, comunque, prima della firma del contratto di lavoro. Nelle premesse degli atti negoziali è presente il richiamo alla dichiarazione sostitutiva.

Sarà cura del **Settore del Personale** acquisire, da parte dei Dirigenti e/o dei titolari di incarichi dirigenziali, le dichiarazioni di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 20 del d.lgs. n. 39/2013.

Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell'art. 17 del d.lgs. n. 39/2013.

In linea con le indicazioni di cui al punto 3 della deliberazione dell'A.N.AC. n. 833/2016, con la quale sono state emanate le *Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili*, alle dichiarazioni deve essere allegata **l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti**, nonché delle **eventuali condanne** per i reati commessi contro la pubblica amministrazione. Su tale dichiarazione si concentra l'indagine del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del procedimento sanzionatorio avviato nei confronti dei componenti degli organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli, ai quali sono applicate le **specifiche sanzioni previste dall'art. 18.**²¹

Come per ogni autocertificazione, anche in questo caso **vanno effettuati tutti i controlli** e l'Ateneo è tenuto ad adottare la massima cautela e diligenza nella valutazione delle dichiarazioni, anche perché il dichiarante potrebbe essere assolutamente convinto dell'insussistenza di cause di inconferibilità/incompatibilità e rilasciare, in totale buona fede, la dichiarazione richiesta.²² In considerazione della buona fede che può caratterizzare il dichiarante l'A.N.AC. indica alle amministrazioni di accettare solo **dichiarazioni che contengano l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti dal soggetto che si vuole nominare**, nonché delle **eventuali condanne** da questo subite **per i reati commessi contro la P.A.** Sulla scorta dell'elencazione fedele degli incarichi ricoperti, sarà l'Amministrazione a dover verificare la sussistenza di una causa di inconferibilità/incompatibilità e risulterà meno complicato verificare l'elemento psicologico del dolo o della colpa in capo all'organo conferente.

Si rappresenta che a chiunque rilasci dichiarazioni mendaci sui punti di cui ai commi appena citati **non potrà essere conferito alcun incarico di cui al d.lgs. n. 39/2013 per un periodo di 5 anni**, ferma restando ogni altra responsabilità e nel rispetto del diritto di difesa e del contraddittorio dell'interessato.

La situazione di **inconferibilità non può essere sanata**. A differenza delle cause di inconferibilità, che comportano una preclusione all'assunzione dell'incarico dirigenziale, **le cause di incompatibilità**

²¹ I componenti degli organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono responsabili per le conseguenze economiche degli atti adottati. Sono esenti da responsabilità i componenti che erano assenti al momento della votazione, nonché i dissenzienti e gli astenuti. I componenti degli organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli non possono per tre mesi conferire gli incarichi di loro competenza.

²² Sanzioni per la dichiarazione mendace: responsabilità penale (essendo dichiarazione resa ai sensi del D.P.R. n. 445/2000) ovvero impossibilità, per l'autore della dichiarazione di ricoprire, per 5 anni, gli incarichi previsti dal decreto (art. 20 del d.lgs. n. 39/2013).



possono invece essere rimosse mediante la rinuncia dell'interessato **ad uno degli incarichi** che la legge considera incompatibili tra loro: vi è infatti "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, **entro il termine perentorio di 15 giorni**, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1 del d.lgs. n. 39/2013). **In caso contrario, l'interessato decadrà dall'incarico** e il contratto di lavoro autonomo o subordinato si intenderà risolto (art. 19 del d.lgs. n. 39/2013).

Per il caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti *ab origine*, non fossero note all'Ateneo e si appalesassero nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è **tenuto ad effettuare la contestazione all'interessato**. Tale fase è avviata attraverso una formale comunicazione al soggetto cui è stato conferito l'incarico, contenente l'indicazione della nomina ritenuta inconferibile e della norma di legge violata, con l'invito a presentare memorie e controdeduzioni entro un termine tale da consentire il diritto di difesa, comunque non inferiore a cinque giorni. Il procedimento si svolge, dunque, nel rispetto del principio del contraddittorio. All'esito del procedimento il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, se ritiene sussistente l'inconferibilità, **dichiara la nullità della nomina** (conseguenza dell'inconferibilità) ed avvia il **procedimento sanzionatorio** nei confronti dei componenti dell'organo conferente.

Tale procedimento, da svolgersi sempre nel rispetto del contraddittorio, è diretto all'accertamento da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza della sussistenza dell'elemento soggettivo di colpevolezza (dolo e colpa anche lieve) in capo a coloro che all'atto della nomina componevano l'organo conferente l'incarico ed erano presenti al momento della votazione (gli astenuti ed i dissenzienti sono esenti da responsabilità).

In caso di esito positivo dell'accertamento della sussistenza della responsabilità (dolo e colpa anche lieve) in capo all'organo che ha provveduto alla nomina nulla il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza applica la **sanzione di natura inibitoria: divieto dell'organo conferente di affidare incarichi di propria competenza per un periodo di tre mesi** (sanzione personale interdittiva e fissa).

La deliberazione A.N.A.C. n. 833/2016 prevede che il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza effettui una valutazione dell'elemento psicologico di colpevolezza in capo all'organo che ha conferito l'incarico, ai fini dell'eventuale applicazione della sanzione interdittiva e che la responsabilità dell'organo conferente possa sussistere qualora dall'elencazione fedele degli incarichi ricoperti prodotta emergano elementi che, adeguatamente accertati, evidenziano cause di inconferibilità o incompatibilità.

Occorre pertanto **segnalare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza i casi di possibile violazione delle citate disposizioni**, in modo da permettere di esercitare i poteri di cui all'art. 15 del d.lgs. n. 39/2013, ossia:

1. contestazione all'interessato dell'esistenza o insorgenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità di cui al citato decreto;
2. segnalazione dei casi di possibile violazione delle disposizioni del d.lgs. n. 39/2013:
 - all'Autorità Nazionale Anticorruzione,
 - all'Autorità garante della concorrenza e del mercato ai fini dell'esercizio delle funzioni di cui alla legge n. 215/2004;
 - alla Corte dei conti, per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative;
3. revoca dell'incarico amministrativo di vertice dirigenziale conferito. Il provvedimento di revoca dovrà poi essere comunicato all'Autorità Nazionale Anticorruzione che, entro 30 giorni, può



formulare richiesta di riesame, decorsi i quali la revoca diventa efficace.

Conformemente a quanto richiesto dall'articolo 20 del d.lgs. n. 39/2013, gli organi amministrativi di vertice, i Dirigenti ed i Direttori dei Dipartimenti dell'Ateneo (questi ultimi in virtù della delibera dell'A.N.AC. n. 144 del 7 ottobre 2014, ora superata) hanno rilasciato apposita dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà ai sensi dell'art. 47 del D.P.R. n. 445/2000 in merito all'insussistenza di alcuna delle cause di inconfiribilità o incompatibilità previste dal medesimo decreto, impegnandosi, altresì, a comunicare tempestivamente eventuali variazioni successivamente intervenute. Le dichiarazioni sono state pubblicate nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale dell'Ateneo.

11.6 *Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors)*

La legge n. 190 ha introdotto un nuovo comma nell'ambito dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 (comma 16-ter dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001, così come introdotto dal comma 42, lett. l), dell'art. 1 della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.), volto a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'**impiego del dipendente successivo alla cessazione del rapporto di lavoro**. Il rischio valutato dalla norma è che durante il periodo di servizio il dipendente possa artatamente precostituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

La norma prevede quindi **una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la “convenienza” di accordi fraudolenti**, stabilendo che *“I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”*.

Tali soggetti **nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'Ateneo, qualunque sia la causa di cessazione** (e quindi anche in caso di collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione), **non possono avere alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi**.

Con riferimento a tale previsione l'A.N.AC. ha espresso l'orientamento che la nozione di soggetti privati ivi contenuta deve essere interpretata nei termini più ampi possibili, ricomprendendovi anche i soggetti formalmente privati ma partecipati o controllati da una pubblica amministrazione.

La norma prevede delle **sanzioni** per il caso di violazione del divieto, che consistono in sanzioni sull'atto e sanzioni sui soggetti:

- **sanzioni sull'atto:** i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono **nulli**;
- **sanzioni sui soggetti:** i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con l'Ateneo per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo; pertanto, la sanzione opera come **requisito soggettivo legale per la partecipazione a procedure di affidamento con la conseguente illegittimità dell'affidamento stesso per il caso di violazione**.

L'ambito della norma è riferito solo a quei dipendenti che, per il ruolo e la posizione ricoperti, nel corso degli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato concretamente ed effettivamente per conto



dell'amministrazione i **poteri autoritativi o negoziali con riguardo a specifici procedimenti o procedure** riguardanti i soggetti privati destinatari: si tratta dunque di coloro che emanano provvedimenti amministrativi per conto dell'amministrazione e perfezionano negozi giuridici attraverso la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente. Tali **poteri autoritativi o negoziali** quindi si estrinsecano nel **potere di incidere in maniera determinante** sulla decisione oggetto dell'atto (provvedimenti, contratti o accordi, ecc.) o **nell'adozione di provvedimenti amministrativi** atti ad incidere unilateralmente, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari, o **nell'esercizio di una piena capacità contrattuale, e che hanno instaurato, altresì, rapporti di carattere privatistico mediante atti a contenuto negoziale**, come previsto dall'art. 1, comma 1-*bis* della legge n. 241/1990. L'A.N.AC., tuttavia, ha espresso l'orientamento che "Le prescrizioni ed i divieti contenuti nell'art. 53, comma 16-*ter*, del d.lgs. 165/2001, trovano applicazione anche ai dipendenti che - pur non esercitando concretamente ed effettivamente tali poteri - sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale, ancorché redatto e sottoscritto dal funzionario competente.

L'A.N.AC., in un parere reso, ha anche sottolineato che la norma "è riferita espressamente ai dipendenti nel senso più ampio del termine tale da ricomprendere anche i soggetti legati alla P.A. da un rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo".

È quanto chiarito, peraltro, dall'art. 21 del d.lgs. n. 39/2013, che ha inteso ampliare la sfera dei destinatari dell'art. 53, comma 16-*ter* del d.lgs. n. 165/2001, estendendo il concetto di "dipendente": "*Ai soli fini dell'applicazione dei divieti di cui al comma 16-ter dell'articolo 53 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al presente decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico o l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo. Tali divieti si applicano a far data dalla cessazione dell'incarico*".²³

A tal fine, si richiama la corretta attuazione della normativa in oggetto, in tema di *panoufflage*, mediante l'inserimento:

- nei **contratti di assunzione del personale o nei contratti di lavoro, subordinato o autonomo, con soggetti esterni titolari di uno degli incarichi di cui al d.lgs. n. 39/2013**, di apposita clausola che preveda il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di

²³ Gli incarichi di cui al d.lgs. n. 39/2013 sono:

- «incarichi amministrativi di vertice», gli incarichi di livello apicale, quali quelli di Segretario generale, capo Dipartimento, Direttore generale o posizioni assimilate nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico, conferiti a soggetti interni o esterni all'amministrazione o all'ente che conferisce l'incarico, che non comportano l'esercizio in via esclusiva delle competenze di amministrazione e gestione;
- «incarichi dirigenziali interni», gli incarichi di funzione dirigenziale, comunque denominati, che comportano l'esercizio in via esclusiva delle competenze di amministrazione e gestione, nonché gli incarichi di funzione dirigenziale nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione, conferiti a dirigenti o ad altri dipendenti, ivi comprese le categorie di personale di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, appartenenti ai ruoli dell'amministrazione che conferisce l'incarico ovvero al ruolo di altra pubblica amministrazione;
- «incarichi dirigenziali esterni», gli incarichi di funzione dirigenziale, comunque denominati, che comportano l'esercizio in via esclusiva delle competenze di amministrazione e gestione, nonché gli incarichi di funzione dirigenziale nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione, conferiti a soggetti non muniti della qualifica di dirigente pubblico o comunque non dipendenti di pubbliche amministrazioni;
- «incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico», gli incarichi di Presidente con deleghe gestionali dirette, amministratore delegato e assimilabili, di altro organo di indirizzo delle attività dell'ente, comunque denominato, negli enti pubblici e negli enti di diritto privato in controllo pubblico;
- gli «incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati», con cui si intendono le «cariche di presidente con deleghe gestionali dirette, amministratore delegato, le posizioni di dirigente, lo svolgimento stabile di attività di consulenza a favore dell'ente» (art. 1, comma 2, lett. e).



- provvedimenti adottati o di contratti conclusi con **l'apporto decisionale del dipendente**;
- nei **bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti**, anche mediante procedura negoziata (per quanto concerne le procedure di scelta del contraente), della condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto. A tal fine dovrà essere disposta l'**esclusione dalle procedure di affidamento** nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa tale situazione.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo potrà di agire in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53, comma 16-ter del d.lgs. n. 165/2001.

11.7 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione

Con la nuova normativa per la prevenzione della corruzione sono state introdotte anche delle misure di prevenzione di carattere soggettivo, con le quali la tutela è anticipata al momento di individuazione degli organi che sono deputati a prendere decisioni e ad esercitare il potere nelle amministrazioni. E' utile ricordare che la legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha inserito, dopo l'articolo 35 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, l'art. 35-bis, che si riporta integralmente, che pone delle **condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive** in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione:

«Art. 35-bis. - (Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici). - 1. **Coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale:**²⁴

- non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;**
- non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;**
- non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.**

2. *La disposizione prevista al comma 1 integra le leggi e regolamenti che disciplinano la formazione di commissioni e la nomina dei relativi segretari».*

Questa disciplina si applica alle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001, le quali, ai fini dell'applicazione degli artt. 35-bis del d.lgs. n. 165/2001 e dell'art. 3 del d.lgs. n. 39/2013, sono tenute a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi nelle seguenti circostanze:

- all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di commissioni di concorso;
- all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dall'art. 3 del d.lgs.

²⁴ "Dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione"



n. 39/2013.²⁵

Particolare attenzione andrà pertanto posta da parte dei Dirigenti e/o e dei Direttori di Dipartimento e dei responsabili degli uffici preposti alle funzioni, alle attività ed ai procedimenti previsti dall'art. 35-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 nella **formazione delle commissioni e nell'assegnazione di incarichi**.

A tal fine, negli interPELLI per l'attribuzione degli incarichi **saranno inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento**.

Per quanto attiene all'inserimento di eventuali membri esterni nelle commissioni sopra citate **sarà acquisita una dichiarazione sostitutiva di certificazione ai sensi dell'art. 46 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 e ss.mm.ii., in cui si attesti, contestualmente all'accettazione, l'assenza di condanne penali per i reati previsti nel capo I del Titolo II del libro secondo del codice penale**.

Se all'esito della verifica risultano a carico del personale interessato dei precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, l'Ateneo:

- si astiene dal conferire l'incarico o dall'effettuare l'assegnazione,
- applica le misure previste dall'art. 3 del d.lgs. n. 39/2013,
- provvede a conferire l'incarico o a disporre l'assegnazione nei confronti di altro soggetto.

Si segnalano i seguenti aspetti rilevanti, evidenziati nell'Allegato 1 al P.N.A. 2013:

- in generale, la **preclusione opera in presenza di una sentenza, ivi compresi i casi di patteggiamento, per i delitti contro la pubblica amministrazione, anche se la decisione non è ancora irrevocabile ossia non è ancora passata in giudicato** (quindi anche in caso di condanna da parte del Tribunale);
- la specifica preclusione di cui alla lett. b) del citato art. 35-*bis* riguarda sia l'attribuzione di incarico o l'**esercizio delle funzioni dirigenziali** sia lo **svolgimento di funzioni direttive**; pertanto, l'ambito soggettivo della norma riguarda i dirigenti ed i funzionari (questi ultimi nel caso in cui siano titolari di posizioni organizzative);
- in base a quanto previsto dal comma 2 del suddetto articolo, la disposizione riguarda i **requisiti per la formazione di commissioni** e la nomina dei segretari e pertanto la sua **violazione si traduce nell'illegittimità del provvedimento conclusivo del procedimento**;
- **la situazione impeditiva viene meno ove venga pronunciata per il medesimo reato una sentenza di assoluzione anche non definitiva**.

Se la situazione di **inconferibilità** si appalesa nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione e della trasparenza deve effettuare la contestazione nei confronti dell'interessato e lo stesso deve essere **rimosso dall'incarico o assegnato ad altro ufficio**.

Con riferimento allo **svolgimento dei concorsi**, argomento trasversale al tema del conferimento di incarichi dirigenziali ed a quello relativo alla composizione delle commissioni valutatrici, occorre inoltre ricordare il rinvio, espressamente operato dall'art. 11, comma 1, del D.P.R. n. 487/1994 ("Adempimenti per la commissione"), agli artt. 51 e 52 del codice di procedura civile²⁶ per le **ipotesi di astensione**,

²⁵ Si richiama l'apposita disciplina del d.lgs. n. 39/2013 riferita alle inconferibilità di incarichi dirigenziali e assimilati (art. 3), che ha come destinatarie anche le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001. Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell'art. 17 del d.lgs. n. 39/2013. A carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni previste dall'art. 18 (v. anche paragrafo n. 11.5).

²⁶ L'art. 51 c.p.c., rubricato "Dell'astensione, della ricsuzione e della responsabilità dei giudici", così recita:

1. "Il giudice ha l'obbligo di astenersi:

1) se ha interesse nella causa o in altra vertente su identica questione di diritto;



estensibili a tutti i campi dell'azione amministrativa e, segnatamente, alla materia concorsuale, e nella previsione della **sottoscrizione della dichiarazione, da parte dei componenti della commissione, che non sussistono situazioni di incompatibilità tra essi e i partecipanti al concorso.**

11.8 Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower)

L'art. 1, comma 51, della legge n. 190/2012 ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), l'art. 54-bis, rubricato "*Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti*", il c.d. *whistleblower*, e finalizzato a consentire l'emersione di fattispecie di illecito, che si riporta testualmente:

«Art. 54-bis. - (*Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti*). - 1. Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del codice civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei Conti, [o all'Autorità nazionale anticorruzione (A.N.A.C.)]²⁷, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia. 2. Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato. 3. L'adozione di misure discriminatorie è segnalata al Dipartimento della funzione pubblica, per i provvedimenti di competenza, dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione nella quale le stesse sono state poste in essere. 4. La denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni».

La disposizione citata pone pertanto tre norme:

- il divieto di discriminazione nei confronti del *whistleblower*;
- la tutela dell'anonimato;
- la previsione che la denuncia è sottratta al diritto di accesso, fatta esclusione delle ipotesi eccezionali descritte nel comma 2 del nuovo art. 54-bis del d.lgs. n. 165/2001 in caso di necessità di disvelare l'identità del denunciante.

Il dipendente che segnala condotte illecite è tenuto esente da conseguenze pregiudizievoli in ambito disciplinare e tutelato in caso di adozione di «*misure discriminatorie, dirette o indirette, aventi effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia*», ove per misure discriminatorie si intendono le azioni disciplinari ingiustificate, le molestie sul luogo di lavoro ed ogni altra forma di ritorsione che determini condizioni di lavoro intollerabili.

-
- 2) se egli stesso o la moglie è parente fino al quarto grado o legato da vincoli di affiliazione, o è convivente o commensale abituale di una delle parti o di alcuno dei difensori;
 - 3) se egli stesso o la moglie ha causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito con una delle parti o alcuno dei suoi difensori;
 - 4) se ha dato consiglio o prestato patrocinio nella causa, o ha deposto in essa come testimone, oppure ne ha conosciuto come magistrato in altro grado del processo o come arbitro o vi ha prestato assistenza come consulente tecnico;
 - 5) se è tutore, curatore, amministratore di sostegno, procuratore, agente o datore di lavoro di una delle parti; se, inoltre, è amministratore o gerente di un ente, di un'associazione anche non riconosciuta, di un comitato, di una società o stabilimento che ha interesse nella causa.

2. In ogni altro caso in cui esistono gravi ragioni di convenienza, il giudice può richiedere al capo dell'ufficio l'autorizzazione ad astenersi; quando l'astensione riguarda il capo dell'ufficio, l'autorizzazione è chiesta al capo dell'ufficio superiore».

²⁷ La disciplina è stata integrata dal decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 (Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari), convertito nella legge 11 agosto 2014, n. 114 che, da un lato, ha modificato, con l'art. 31, il testo dell'art. 54-bis introducendo l'A.N.A.C. quale soggetto destinatario delle segnalazioni, dall'altro (con l'art. 19, comma 5) ha stabilito che l'A.N.A.C. «*riceve notizie e segnalazioni di illeciti, anche nelle forme di cui all'art. 54-bis del decreto legislativo 30 marzo 2011, n. 165*».



La *ratio* della norma è quella di evitare che il dipendente, venuto a conoscenza di condotte illecite in ragione del rapporto di lavoro, ometta di segnalarle per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli. Per questa ragione, l'art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 impone di assicurare la riservatezza dell'identità di chi si espone in prima persona sin dalla ricezione della segnalazione e in ogni fase successiva.

Per quel che riguarda i soggetti direttamente tutelati, l'art. 54-*bis* si riferisce specificamente a **dipendenti pubblici** che, in ragione del proprio rapporto di lavoro, siano venuti a conoscenza di condotte illecite. Circa l'identificazione dei soggetti riconducibili alla categoria dei dipendenti pubblici indicati nella norma, in considerazione del rilievo che queste segnalazioni possono avere per finalità di prevenzione della corruzione, l'A.N.AC. "*ritiene che vi rientrino i dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. 165/2001. Nella nozione di pubblico dipendente sono quindi compresi tanto i dipendenti con rapporto di lavoro di diritto privato (art. 2, co. 2) quanto, compatibilmente con la peculiarità dei rispettivi ordinamenti, i dipendenti con rapporto di lavoro di diritto pubblico (art. 3 del medesimo decreto)*" (Determinazione A.N.AC. n. 6 del 28 aprile 2015 "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)").

L'art. 54-*bis*, riferendosi esclusivamente alla tutela ed alla garanzia di riservatezza dei **dipendenti pubblici**, presuppone l'identificazione del soggetto segnalante il cui nominativo deve essere, comunque, mantenuto riservato. Non rientra nella fattispecie prevista dalla norma come «dipendente pubblico che segnala illeciti», quella del soggetto che, nell'inoltrare una segnalazione, non si renda conoscibile. La tutela del dipendente, mantenendo riservata la sua identità, è assicurata **solo nel caso di segnalazioni provenienti da dipendenti pubblici individuabili e riconoscibili**.

La **tutela dell'anonimato** prevista dalla norma **non è quindi sinonimo di accettazione di segnalazione anonima**. Come previsto dal P.N.A., resta tuttavia fermo che l'amministrazione debba prendere in considerazione anche segnalazioni anonime, ove queste si presentino adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari, siano tali cioè da far emergere fatti e situazioni relazionandoli a contesti determinati (ad es., indicazione di nominativi o qualifiche particolari, menzione di uffici specifici, procedimenti o eventi particolari, ecc.). Avranno tuttavia modalità di ricezione, trattamento e gestione diversi rispetto a quelli specificamente previsti dall'art. 54-*bis* per la tutela del dipendente pubblico, come anche altre tipologie di segnalazioni quali quelle provenienti da cittadini o imprese.

Resta ferma la distinta disciplina relativa ai pubblici ufficiali e agli incaricati di pubblico servizio che, in presenza di specifici presupposti, sono gravati da un vero e proprio dovere di riferire senza ritardo anche, ma non solo, fatti di corruzione, in virtù di quanto previsto dal combinato disposto dell'art. 331 del Codice di procedura penale e degli artt. 361 e 362 del Codice penale. L'obbligo di denuncia in base alle suddette previsioni del Codice penale e di procedura penale e la possibilità di segnalare disfunzioni e illeciti come dipendente pubblico ai sensi dell'art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 hanno un diverso rilievo. La disciplina penalistica si fonda su un vero e proprio obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria anche, ma non solo, riferita ai reati in materia di corruzione, limitatamente a determinate categorie di soggetti e in presenza di specifici presupposti. La norma contenuta nell'art. 54-*bis*, oltre ad avere un ambito soggettivo ed oggettivo più ampio, è rivolta in particolare a definire il regime di tutela dei segnalanti, dipendenti pubblici, da parte dei soggetti a cui la segnalazione può o deve essere inoltrata.

L'art. 54-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 prevede espressamente che il dipendente pubblico possa segnalare le «condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro», che comprendono non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione di cui al Titolo II, Capo I, del Codice penale (ossia le ipotesi di corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per atto contrario ai



doveri d'ufficio e corruzione in atti giudiziari, disciplinate rispettivamente agli artt. 318, 319 e 319-ter del predetto codice), ma anche le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, nonché i fatti in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un mal funzionamento dell'Ateneo a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ivi compreso l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo* (es. casi di sprechi, nepotismo, demansionamenti, ripetuto mancato rispetto dei tempi procedurali, assunzioni non trasparenti, irregolarità contabili, false dichiarazioni, violazione delle norme ambientali e di sicurezza sul lavoro). Ciò è in linea, peraltro, con il concetto di corruzione, preso a riferimento nella circolare del Dipartimento della Funzione pubblica n. 1/2013 e soprattutto nel vigente P.N.A., volto a ricomprendere le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Le condotte illecite segnalate, comunque, devono riguardare situazioni di cui il soggetto sia venuto direttamente a conoscenza «*in ragione del rapporto di lavoro*» e, quindi, ricomprendono certamente quanto si è appreso in virtù dell'ufficio rivestito, ma anche quelle notizie che siano state acquisite in occasione e/o a causa dello svolgimento delle mansioni lavorative, seppure in modo casuale.

Non sono invece meritevoli di tutela le segnalazioni fondate su meri sospetti o voci: ciò in quanto è necessario sia tenere conto dell'interesse dei terzi oggetto delle informazioni riportate nella segnalazione, sia evitare che l'Ateneo svolga attività ispettive interne che rischiano di essere poco utili e comunque dispendiose. In ogni caso, considerato lo spirito della norma - che è quello di incentivare la collaborazione di chi lavora all'interno delle pubbliche amministrazioni per l'emersione dei fenomeni corruttivi - ad avviso dell'Autorità non è necessario che il dipendente sia certo dell'effettivo avvenimento dei fatti denunciati e dell'autore degli stessi, essendo invece sufficiente che il dipendente, in base alle proprie conoscenze, ritenga altamente probabile che si sia verificato un fatto illecito nel senso sopra indicato. In questa prospettiva è opportuno che le segnalazioni siano il più possibile circostanziate e offrano il maggior numero di elementi al fine di consentire all'amministrazione di effettuare le dovute verifiche.

11.8.1 Attivazione della procedura

Il procedimento per la gestione delle segnalazioni ha come scopo precipuo quello di proteggere la riservatezza dell'identità del segnalante in ogni fase (dalla ricezione alla gestione successiva), anche nei rapporti con i terzi cui l'Ateneo o l'A.N.AC. dovesse rivolgersi per le verifiche o per iniziative conseguenti alla segnalazione. Al fine di garantire la tutela della riservatezza dell'identità del segnalante, l'A.N.AC. ritiene che il flusso di gestione delle segnalazioni debba avviarsi con l'invio della segnalazione al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo, pur se non ricompreso tra i destinatari della segnalazione individuati dalla norma.

La norma, invero, indica che, qualora il segnalante non effettui una denuncia all'autorità giudiziaria, alla Corte dei conti o all'A.N.AC., «*riferisca al proprio superiore gerarchico*». Ad avviso dell'Autorità, nell'interpretare il disposto normativo si deve tener conto anzitutto del fatto che, a livello amministrativo, il sistema di prevenzione della corruzione disciplinato nella legge n. 190/2012 fa perno sul Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, a cui è affidato il delicato ed importante compito di proporre strumenti e misure per contrastare fenomeni corruttivi. Egli è, dunque, da considerare anche il soggetto funzionalmente competente a conoscere di eventuali fatti illeciti nonché il soggetto competente a svolgere una prima istruttoria circa i fatti segnalati, anche al fine di predisporre, di conseguenza, le misure volte a rafforzare il *Piano di prevenzione della corruzione*, pena, peraltro, l'attivazione di specifiche forme di responsabilità nei suoi confronti.



I collaboratori di cui il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza può avvalersi sono soggetti agli stessi vincoli di riservatezza e alle stesse responsabilità cui è sottoposto il Responsabile stesso. Non possono farne parte i componenti dell'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari per valorizzare il ruolo di terzietà dello stesso nell'ambito dell'eventuale successiva attività di valutazione dei fatti segnalati.

Nel caso si ravvisino elementi di non manifesta infondatezza del fatto, il Responsabile inoltra la segnalazione ai soggetti terzi competenti - anche per l'adozione dei provvedimenti conseguenti - quali:

- il Dirigente/Direttore della struttura in cui si è verificato il fatto per l'acquisizione di elementi istruttori, solo laddove non vi siano ipotesi di reato;
- l'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari, per eventuali profili di responsabilità disciplinare;
- l'Autorità giudiziaria, la Corte dei conti e l'A.N.AC., per i profili di rispettiva competenza;
- il Dipartimento della Funzione pubblica.

Pur se il dipendente che segnala condotte illecite è tenuto esente da conseguenze pregiudizievoli in ambito disciplinare e tutelato in caso di adozione di «*misure discriminatorie, dirette o indirette, aventi effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia*», come previsto dallo stesso art. 54-bis, comma 1, del d.lgs. 165/2001 la predetta tutela, tuttavia, trova un limite nei «*casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione o per lo stesso titolo ai sensi dell'art. 2043 del codice civile*». La tutela trova dunque applicazione quando il comportamento del pubblico dipendente che segnala non integri un'ipotesi di reato di calunnia o diffamazione ovvero sia in buona fede; non trova, invece, applicazione nei casi in cui la segnalazione riporti informazioni false rese con dolo o colpa. La cessazione della tutela dovrebbe discendere, dunque, dall'accertamento delle responsabilità in sede penale (per calunnia o diffamazione) o civile (per responsabilità ex art. 2043 del codice civile) e, quindi, sembrerebbe necessaria una pronuncia giudiziale. Consapevole della lacuna normativa, tenuto conto della delicatezza della questione e della necessità di fornire indicazioni interpretative per consentire l'applicazione della norma, l'A.N.AC. ritiene che solo in presenza di una sentenza di primo grado sfavorevole al segnalante cessino le condizioni di tutela dello stesso.

La tutela prevista dalla norma è circoscritta all'ambito dell'Amministrazione e la protezione accordata riguarda ritorsioni che possono avere luogo nell'ambito del rapporto di lavoro, in quanto il segnalante e il denunciato sono entrambi pubblici dipendenti.

Per quanto attiene al divieto di discriminazione nei confronti del *whistleblower*, si richiama quanto previsto dall'allegato 1 al P.N.A. 2013, che prevede che il dipendente che ritiene di aver subito una discriminazione per il fatto di aver effettuato una segnalazione di illecito:

1. **deve dare notizia circostanziata dell'avvenuta discriminazione al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**, il quale valuta la sussistenza degli elementi per effettuare la segnalazione di quanto accaduto:
 - al Dirigente/Organo sovraordinato del dipendente che ha operato la discriminazione, il quale valuta tempestivamente l'opportunità/necessità di adottare atti o provvedimenti per ripristinare la situazione e/o per rimediare agli effetti negativi della discriminazione in via amministrativa e la sussistenza degli estremi per avviare il procedimento disciplinare nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione;
 - all'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari, il quale, per i procedimenti di propria competenza, valuta la sussistenza degli estremi per avviare il procedimento disciplinare nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione;
 - all'Ufficio legale, che valuta la sussistenza degli estremi per esercitare in giudizio l'azione di



- risarcimento per lesione dell'immagine della pubblica amministrazione;
- all'Ispettorato della funzione pubblica, che valuta la necessità di avviare un'ispezione al fine di acquisire ulteriori elementi per le successive determinazioni.
2. può dare notizia dell'avvenuta discriminazione all'organizzazione sindacale alla quale aderisce o ad una delle organizzazioni sindacali rappresentative nel comparto presenti nell'amministrazione; l'organizzazione sindacale deve riferire della situazione di discriminazione all'Ispettorato della funzione pubblica se la segnalazione non è stata effettuata dal Responsabile della prevenzione;
 3. può dare notizia dell'avvenuta discriminazione al Comitato Unico di Garanzia, il cui presidente deve riferire della situazione di discriminazione all'Ispettorato della funzione pubblica se la segnalazione non è stata effettuata dal Responsabile della prevenzione;
 4. può agire in giudizio nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione e dell'amministrazione per ottenere
 - un provvedimento giudiziale d'urgenza finalizzato alla cessazione della misura discriminatoria e/o al ripristino immediato della situazione precedente;
 - l'annullamento davanti al T.A.R. dell'eventuale provvedimento amministrativo illegittimo e/o, se del caso, la sua disapplicazione da parte del Tribunale del lavoro e la condanna nel merito per le controversie in cui è parte il personale c.d. contrattualizzato;
 - il risarcimento del danno patrimoniale e non patrimoniale conseguente alla discriminazione.

11.8.2 Tutela dell'anonimato

Come già accennato, la *ratio* della norma è quella di evitare che il dipendente ometta di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli.

La norma tutela l'anonimato facendo specifico riferimento al procedimento disciplinare; per quanto riguarda tale specifico contesto, l'identità del segnalante **può essere rivelata all'autorità disciplinare e all'incolpato** nei seguenti casi:

- consenso del segnalante;
- la contestazione dell'addebito disciplinare è fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione: si tratta dei casi in cui la segnalazione è solo uno degli elementi che hanno fatto emergere l'illecito, ma la contestazione avviene sulla base di altri fatti da soli sufficienti a far scattare l'apertura del procedimento disciplinare;
- la contestazione è fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità è assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato: tale circostanza può emergere solo a seguito dell'audizione dell'incolpato ovvero dalle memorie difensive che lo stesso produce nel procedimento.

Spetta al responsabile/presidente dell'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari valutare, su richiesta dell'interessato, se ricorra la condizione di assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del segnalante ai fini della difesa. In ogni caso, sia in ipotesi di accoglimento dell'istanza, sia nel caso di diniego, il responsabile/presidente dell'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari dovrà adeguatamente motivare la scelta, come peraltro previsto dalla legge n. 241/1990. Secondo l'A.N.A.C. è **opportuno, comunque, che l'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari venga a conoscenza del nominativo del segnalante solamente quando il soggetto interessato chieda sia resa nota l'identità dello stesso per la sua difesa.**

L'identità del segnalante sarà protetta **in ogni contesto successivo alla segnalazione** ed anche nel momento in cui la segnalazione viene inoltrata a soggetti terzi interni all'amministrazione; in tal caso **sarà comunque inoltrato solo il contenuto della segnalazione, espungendo tutti i riferimenti dai**



quali sia possibile risalire all'identità del segnalante. I soggetti interni all'amministrazione informano il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'adozione di eventuali provvedimenti di propria competenza.

Gravano sui componenti dell'Ufficio/Organo competente per i procedimenti disciplinari gli stessi doveri di comportamento, volti alla tutela della riservatezza del segnalante, cui sono tenuti il Responsabile della prevenzione della corruzione e gli stretti collaboratori di supporto.

Si rammenta che ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012, la violazione da parte di dipendenti dell'Ateneo delle misure di prevenzione della corruzione previste nel *Piano di prevenzione della corruzione*, ivi compresa la tutela del dipendente che segnala condotte illecite ai sensi dell'art. 54-bis, è sanzionabile sotto il profilo disciplinare.

Nel caso di trasmissione all'Autorità giudiziaria, alla Corte dei conti, all'A.N.AC. o al Dipartimento della Funzione pubblica, la trasmissione avverrà **avendo cura di evidenziare che si tratta di una segnalazione pervenuta da un soggetto cui l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza** ai sensi dell'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001. La tutela sarà fornita da parte di tutti i soggetti che ricevono le segnalazioni: in primo luogo da parte dell'Ateneo, in secondo luogo da parte delle altre autorità che, attraverso la segnalazione, possono attivare i propri poteri di accertamento e sanzione, ovvero l'Autorità nazionale anticorruzione (A.N.AC.), l'Autorità giudiziaria e la Corte dei conti.

Ai sensi dell'art. 54-bis, comma 4, la segnalazione è comunque sottratta all'accesso previsto dagli artt. 22 e segg. della legge n. 241/1990. Pertanto il **documento non può essere oggetto di visione né di estrazione di copia da parte di richiedenti**, ricadendo nell'ambito delle ipotesi di esclusione di cui all'art. 24, comma 1, lett. a), della medesima legge.

Le disposizioni a tutela dell'anonimato e di esclusione dell'accesso documentale non possono comunque essere riferibili a casi in cui, in seguito a disposizioni di legge speciale, l'anonimato non può essere opposto, ad esempio indagini penali, tributarie o amministrative, ispezioni, ecc.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo potrà valutare l'opportunità, nei limiti delle risorse disponibili o anche in forma associata o in accordo con altre amministrazioni ai sensi dell'art. 15 della legge n. 241/1990, di realizzare *in house* o acquistare un sistema informatico che gestisca l'intero processo di segnalazione, anche anonima, dalla presa in carico fino al monitoraggio delle azioni a seguire e che permetta di non esporre il segnalante alla presenza fisica dell'ufficio ricevente, "convogliando" le segnalazioni soltanto al corretto destinatario, preventivamente individuato in base alla competenza, evitando la diffusione di notizie delicate, così come già raccomandato nel P.N.A. 2013.

11.9 Formazione idonea a prevenire il rischio di corruzione

Il legislatore ha focalizzato la sua attenzione anche sulle risorse umane, preoccupandosi di fornire ai dipendenti maggiormente esposti al rischio di corruzione gli strumenti conoscitivi adeguati per un consapevole e corretto esercizio dei compiti loro affidati: i contenuti normativi della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. e dei decreti delegati – che mirano a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione – determinano, per le pubbliche amministrazioni, la necessità di attivare percorsi formativi che sviluppino innanzitutto la sensibilità dei dipendenti sui temi dell'etica e della legalità.

La **centralità del ruolo della formazione** è sancita dall'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., a norma del quale il Responsabile deve definire le procedure dirette a formare i dipendenti destinati a operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, eventualmente verificando l'esistenza di percorsi di formazione *ad hoc* presso la Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), individuata come organismo deputato a svolgere una funzione importante di impulso e diffusione delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi della norma, ed individuare il personale da



inserire in tali programmi (art. 1, commi 5, lettera b), 8 e 11). Il Responsabile deve altresì prevedere, per le attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonei a prevenire il rischio di corruzione (art. 1, comma 9), nonché organizzare attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione del codice di comportamento dei dipendenti (art. 1, comma 44, punto 7).

Fermo restando che l'efficacia di ogni intervento in argomento, in particolare se "mirato", è direttamente connessa alla possibilità di un simmetrico intervento organizzativo rispetto a processi e procedimenti ed al suo concreto tradursi in fattispecie regolamentare a livello d'Ateneo, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, nel corso della vigenza del *Piano triennale per la prevenzione della corruzione*, intende sviluppare interventi di formazione/informazione rivolti al personale con la duplice funzione di prevenire e contrastare il fenomeno e fornire la massima informazione sulle situazioni concrete di rischio. L'obiettivo principale è di assicurare una formazione puntuale e continua che possa essere declinata in base ai diversi livelli di responsabilità e ai diversi livelli di "rischio" presenti nelle strutture dell'Ateneo. Alle conoscenze e competenze trasversali occorre aggiungere le conoscenze e le competenze nei settori individuati a rischio (si veda il precedente paragrafo 9.2 del Piano), al fine di accrescere la capacità di analisi dei processi, di individuazione dei rischi, nonché di individuare, organizzare e adottare le misure di prevenzione, fornendo gli strumenti tecnici e giuridici di base per l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione.

L'attività di formazione, da erogarsi nell'arco del triennio di vigenza del presente Piano, sarà oggetto di percorsi differenziati per contenuti e livello di approfondimento.

Nel 2015 è già stato svolto un intervento di tipo "informativo" che ha avuto come caratteristica principale la diffusione dei principi normativi e la contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte in Ateneo, con argomenti incentrati sui temi della legalità e dell'etica. Tale intervento, descritto nella *Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione 2016*, pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale, è stato diretto alla generalità del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. (circa 400 unità) e volto a responsabilizzare il personale indipendentemente dal ruolo, al fine di stimolare la condivisione di valori e di principi etici e il rifiuto dell'illegalità. Si segnala, altresì, che sia il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza sia la titolare dell'Ufficio Controllo di gestione, che supporta il RPC negli adempimenti relativi alla trasparenza ed all'anticorruzione, fanno parte e partecipano attivamente alle attività del GLAT - Gruppo di Lavoro sull'anticorruzione e la trasparenza del Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU), che costituisce un contesto di confronto critico ed aggiornamento ad alto livello sulle tematiche in oggetto.

Nel triennio di vigenza del presente Piano si intende inoltre pianificare:

1. una formazione "gerarchica" diretta ai responsabili delle strutture (Dirigenti, personale della categoria EP, titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, circa 50 unità) mirata alla consapevolezza dei ruoli, che illustri diversi modelli e sistemi di gestione del rischio da utilizzare nel pubblico impiego e che definisca le responsabilità e le procedure da attivare per evitare/segnalare il verificarsi di episodi di corruzione tra il personale, specifichi il ruolo e le responsabilità del responsabile del procedimento, la partecipazione al procedimento amministrativo, illustri elementi di *audit* e *risk management*, *whistleblowing*, patti d'integrità;
2. una formazione "mirata" diretta in modo specifico al personale operante nelle aree di rischio individuate ai sensi del presente piano, che prescindendo dalla semplice rilettura della norma e prenda spunto dai procedimenti e dalle procedure agite per divenire supporto al cambiamento sia degli atteggiamenti personali nei confronti dell'illegalità, sia di eventuali rischi insiti nelle modalità di lavoro. Questi interventi saranno finalizzati ad attivare percorsi di analisi dei processi e dei procedimenti al fine di realizzare un "catalogo dei rischi" ed individuare modelli comportamentali,



con analisi di contesto e identificazione e valutazione degli eventi sentinella e degli eventi di rischio.

L'articolazione di massima dei percorsi formativi potrà prevedere come contenuti il rischio della corruzione nel contesto universitario, con la presentazione di esempi concreti applicati al contesto reale e/o a casi realmente accaduti, con esemplificazioni tipo: analisi dei rischi tecnici e rischi amministrativi, comportamenti apparentemente non dolosi che potrebbero invece rivelarsi fenomeni corruttivi;

Il programma di formazione potrà approfondire, tra l'altro, le norme penali in materia di reati contro la pubblica amministrazione, nonché la trasparenza in ambito procedimentale (il monitoraggio dei procedimenti, il monitoraggio dei tempi del procedimento, ecc.).

Nella formazione dei Dirigenti e/o del personale della categoria EP potrà essere altresì necessario promuovere l'accrescimento di competenze in materia di gestione del rischio e la conoscenza di modelli di valutazione del rischio.

La metodologia formativa e le modalità di erogazione potranno essere articolate in modo da rendere il percorso formativo fruibile anche in momenti successivi (con modalità *e-learning* e possibilità di aggiornamento nel tempo).

Potrà essere eventualmente prevista una formazione "intervento" da attivare nel caso sia rilevato un episodio di potenziale corruzione su istanza del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza o dei Responsabili di struttura/ufficio.

Interventi formativi *ad hoc* potranno essere organizzati per i neoassunti. Saranno altresì previste attività di formazione professionale specifiche per il personale eventualmente soggetto alla rotazione prevista dal paragrafo 11.2.

Per quanto riguarda la formazione del personale che supporta il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, essa potrà riguardare, anche in modo specialistico, tutte le diverse fasi: l'analisi di contesto, esterno e interno; la mappatura dei processi; l'individuazione e la valutazione del rischio; l'identificazione delle misure; i profili relativi alle diverse tipologie di misure (ad es. controlli, semplificazioni procedurali, riorganizzazioni degli uffici, trasparenza).

Ciascun anno il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza definirà le procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi dell'art. 1, comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Le iniziative formative saranno inserite nel Piano della formazione ed ogni anno il bilancio d'Ateneo prevedrà opportuni interventi di spesa finalizzati a garantire la formazione necessaria alla prevenzione della corruzione.

11.10 Patti di integrità e protocolli di legalità

Il punto 3.1.13 del P.N.A. 2013 è dedicato ai "Patti di integrità negli affidamenti" e dispone che *"le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della l. n. 190, di regola, predispongono e utilizzano protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse. A tal fine, le pubbliche amministrazioni inseriscono negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia che il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto."*

I patti d'integrità ed i protocolli di legalità rappresentano un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati. Essi sanciscono quindi un comune impegno ad assicurare la legalità e la trasparenza nell'esecuzione di un dato contratto pubblico, in particolar modo per la prevenzione, il controllo ed il contrasto dei tentativi di infiltrazione mafiosa, nonché per la verifica della sicurezza e della regolarità dei luoghi di lavoro.



Nei **protocolli di legalità** le amministrazioni assumono, di regola, l'obbligo di inserire nei bandi di gara, quale condizione per la partecipazione, l'accettazione preventiva, da parte degli operatori economici, di determinate clausole che rispecchiano le finalità di prevenzione indicate.

I **patti d'integrità** rappresentano un **sistema di condizioni**, la cui **accettazione** viene **configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto**, permettendo un controllo reciproco e sanzioni per il caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo.

L'A.V.C.P. (ora A.N.A.C.), con determinazione n. 4 del 2012, si è pronunciata circa la legittimità di prescrivere l'inserimento di clausole contrattuali che impongono obblighi in materia di contrasto delle infiltrazioni criminali negli appalti nell'ambito di protocolli di legalità/patti di integrità: *“Deve ritenersi che la previsione dell'accettazione dei protocolli di legalità e dei patti di integrità quale possibile causa di esclusione sia tuttora consentita, in quanto tali mezzi sono posti a tutela di interessi di rango sovraordinato e gli obblighi in tal modo assunti discendono dall'applicazione di norme imperative di ordine pubblico, con particolare riguardo alla legislazione in materia di prevenzione e contrasto della criminalità organizzata nel settore degli appalti”*. Nella determinazione si precisa altresì che *“mediante l'accettazione delle clausole sancite nei protocolli di legalità al momento della presentazione della domanda di partecipazione e/o dell'offerta, infatti, l'impresa concorrente accetta, in realtà, regole che rafforzano comportamenti già doverosi per coloro che sono ammessi a partecipare alla gara e che prevedono, in caso di violazione di tali doveri, sanzioni di carattere patrimoniale, oltre alla conseguenza, comune a tutte le procedure concorsuali, della estromissione dalla gara (cfr. Cons. St., sez. VI, 8 maggio 2012, n. 2657; Cons. St., 9 settembre 2011, n. 5066).”*

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha predisposto un proprio patto di integrità, il cui mancato rispetto dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

Nel corso del 2017 l'Ateneo intende proporre la stipula di un protocollo di legalità con la Prefettura – UTG di Pesaro e Urbino, appositamente predisposto, che introduca, accanto alle tradizionali clausole antimafia, regole tese a rafforzare *«gli impegni alla trasparenza ed alla legalità pure in ambiti non strettamente riconducibili ai rischi di aggressione da parte del crimine organizzato»*.

L'Università del Urbino provvederà inoltre a proporre a tutte le società e agli altri enti di diritto privato con partecipazione pubblica non di controllo di cui l'Ateneo detenga direttamente quote di partecipazione anche minoritaria, la stipula del “Protocollo di legalità per la condivisione e rispetto delle misure di anticorruzione e trasparenza”, il cui schema è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione alla luce delle “Linee Guida” approvate dall'Autorità con deliberazione n. 8 del 17 giugno 2015.

11.11 Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile

Al fine di promuovere la cultura della legalità e di far emergere fatti di cattiva amministrazione o fenomeni corruttivi, verranno pianificate adeguate misure di sensibilizzazione degli *stakeholders* dell'Ateneo innanzitutto attraverso la comunicazione e diffusione della strategia di prevenzione dei fenomeni corruttivi adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo attraverso il presente Piano e delle connesse misure.

Al fine di creare dialogo con l'esterno e implementare un rapporto di fiducia con gli *stakeholders*, verrà valutato l'eventuale potenziamento dei canali di comunicazione dedicati alla segnalazione (dall'esterno dell'amministrazione, anche in forma anonima, ed in modalità informale) di episodi di cattiva amministrazione, conflitto d'interessi, corruzione. Nella sezione *Amministrazione trasparente > Altri contenuti > Prevenzione della corruzione* è attualmente riportato l'avviso che è attivo l'indirizzo di posta elettronica *anticorruzione@uniurb.it*, al quale è possibile inviare segnalazioni di illeciti o irregolarità o di situazioni di anomalia che configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione e che tale indirizzo gode di particolari condizioni di riservatezza, essendo letto solo dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.



Il portale istituzionale assume una centralità strategica anche con riferimento all'apertura di credito e di fiducia nella relazione con i cittadini attraverso stabili canali di comunicazione, ai sensi di quanto stabilito dal P.N.A. 2013, veicolando l'identità dell'Università, coordinando i contenuti ed i servizi gestiti da uffici dislocati in unità organizzative e sedi diverse, trasmettendo all'esterno l'immagine forte di un ateneo ben organizzato, strutturato e ben gestito.

Entro il 31 dicembre 2017 verrà organizzata la *Giornata della trasparenza*, secondo le modalità previste nella sezione relativa alla trasparenza.

11.12 *Trasparenza degli incarichi*

La legge è intervenuta integrando il d.lgs. n. 165/2001 su più fronti e comportando nuovi obblighi e maggiore tempestività nelle comunicazioni obbligatorie relative agli incarichi svolti, sia tra le amministrazioni interessate sia nei confronti del Dipartimento della Funzione pubblica, allo scopo di consentire un'azione di costante monitoraggio.

Entro quindici giorni dall'erogazione del compenso a dipendenti delle amministrazioni pubbliche per incarichi retribuiti, anche occasionali, non compresi nei compiti e doveri di ufficio, per i quali è previsto, sotto qualsiasi forma, un compenso, sarà comunicato all'amministrazione di appartenenza l'ammontare dei compensi erogati (art. 53, comma 11, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato (art. 1, comma 42, lett. e), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.).

Come già sottolineato, **ogni incarico conferito o autorizzato, anche a titolo gratuito, al personale dipendente**, sarà comunicato al Dipartimento della Funzione pubblica in via telematica, **nel termine di quindici giorni**, con l'indicazione dell'oggetto dell'incarico e del compenso lordo, ove previsto. La comunicazione sarà accompagnata da una relazione in cui saranno indicate le norme in applicazione delle quali gli incarichi sono stati conferiti o autorizzati, le ragioni del conferimento o dell'autorizzazione, i criteri di scelta del dipendente cui gli incarichi sono stati conferiti o autorizzati, la rispondenza dei medesimi ai principi di buon andamento dell'amministrazione, nonché le misure che si intendono adottare per il contenimento della spesa (art. 53, comma 12, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato (art. 1, comma 42, lett. f), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.).

Entro il 30 giugno di ciascun anno, **per ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo e distintamente per ogni incarico conferito o autorizzato, saranno comunicati al Dipartimento della Funzione pubblica, in via telematica, i compensi, relativi all'anno precedente, erogati dall'Ateneo o della cui erogazione abbia avuto comunicazione dai soggetti di cui al comma 11 del d.lgs. n. 165/2001** (soggetti pubblici o privati) (art. 53, comma 13, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 1, comma 42, lett. g), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.).

Entro lo stesso termine, **saranno comunicati al Dipartimento della Funzione pubblica, in via telematica o su supporto magnetico, i compensi percepiti dai dipendenti anche per incarichi relativi a compiti e doveri d'ufficio**. Nel caso in cui l'Ateneo nell'anno precedente non abbia conferito o autorizzato incarichi al personale, entro lo stesso termine e con le stesse modalità sarà rilasciata dichiarazione di non aver conferito o autorizzato incarichi al personale dipendente (art. 53, comma 12, del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 1, comma 42, lett. f), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.).

Semestralmente sarà altresì comunicato al Dipartimento della Funzione pubblica **l'elenco dei collaboratori esterni e dei soggetti cui siano stati affidati incarichi di consulenza, con l'indicazione della ragione dell'incarico e dell'ammontare dei compensi corrisposti** (art. 53, comma 14, d.lgs. n. 165/2001). Saranno resi noti, in banche dati accessibili al pubblico per via telematica, gli elenchi dei consulenti dell'Ateneo, con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso dell'incarico, nonché l'attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi (art. 53, comma 14, d.lgs. n. 165/2001 come modificato



dall'art. 1, comma 42, lett. h), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.). Le informazioni relative a consulenze e incarichi comunicate al Dipartimento della Funzione pubblica, nonché le informazioni pubblicate nelle banche dati accessibili al pubblico per via telematica, saranno trasmesse e pubblicate in tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale *standard* aperto che consenta di analizzare e rielaborare, anche a fini statistici, i dati informatici. Entro il 31 dicembre di ciascun anno, il Dipartimento della Funzione pubblica trasmette alla Corte dei Conti l'elenco delle amministrazioni che hanno omesso di trasmettere e pubblicare, in tutto o in parte, tali informazioni in formato digitale *standard* aperto (art. 53, comma 14, del d.lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 1, comma 42, lett. i), della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.).

12. Misure di prevenzione ulteriori e/o specifiche

Le misure ulteriori sono quelle individuate dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con riferimento alle specifiche aree di rischio ed attività a rischio corruzione. L'identificazione di tali misure è effettuata tenendo presente i costi stimati delle stesse, il loro impatto sull'organizzazione ed il grado di efficacia attribuito a ciascuna di esse.

12.1 Conferimento di incarichi di prestazione di lavoro autonomo

Tra le norme previste dai regolamenti adottati dall'Ateneo, particolare rilievo hanno quelle riguardanti il regime di incompatibilità, le autorizzazioni, il conflitto di interessi, la pubblicità e la trasparenza, oltre all'imparzialità, all'economicità, alla tempestività e alle pari opportunità.

Al fine di prevenire situazioni di incompatibilità e, dunque, arginare il fenomeno corruttivo, secondo tali regolamenti già adottati, nonché sulla scorta delle prescrizioni contenute nella legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. e soprattutto nella legge n. 240/2010 (cd. legge Gelmini), non possono partecipare a selezioni per il conferimento di incarichi di insegnamento, tra gli altri, coloro che abbiano una relazione di coniugio o un grado di parentela o di affinità, fino al 4° grado compreso, con il Rettore, il Direttore generale, un componente del Consiglio di Amministrazione o con un professore afferente alla struttura che attribuisce l'incarico;²⁸ soggetti che siano cessati volontariamente dal servizio presso l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con diritto alla pensione anticipata di anzianità (art. 25 della legge 23 dicembre 1994, n. 724); soggetti che siano cessati volontariamente dal servizio presso altro ente pubblico con diritto alla pensione anticipata di anzianità e che abbiano avuto con l'Ateneo rapporti di lavoro o di impiego nei cinque anni precedenti a quello di cessazione (art. 25 della legge 23 dicembre 1994, n. 724).

L'Ateneo vigila altresì sul rispetto dei dettami del *Codice etico*, emanato con D.R. n. 571 del 30 dicembre 2013, in sostituzione del D.R. n. 360/2010, così come previsto anche dall'art. 23 della Legge n. 30 dicembre 2010, n. 240. Si richiama in questa sede, in particolare, l'art. 11 di tale Codice, rubricato "*Nepotismo e favoritismo*".

12.2 Rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti

²⁸ Trova applicazione nelle fattispecie in esame quanto previsto dalla Legge Gelmini alla lett. b) del comma 1 dell'art. 18, secondo cui ai procedimenti per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia non possono partecipare coloro che abbiano un grado di parentela o di affinità fino al quarto grado compreso, con un professore appartenente al dipartimento o alla struttura che effettua la chiamata ovvero con il Rettore, il Direttore generale o un componente del consiglio di amministrazione dell'Ateneo. Il richiamo a tale norma trova giustificazione nella successiva lett. c) del comma 1 dell'art. 18 della l. n. 240/2010, che espressamente prevede che i criteri di cui alla precedente lett. b), ultimo periodo, si applicano, al conferimento degli assegni di ricerca di cui all'art. 22 e alla stipulazione di cui all'art. 24 e di contratti a qualsiasi titolo erogati dall'Ateneo.



La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. dà importanza al **rispetto dei tempi procedurali** come strumento per combattere la corruzione, migliorando la trasparenza e l'efficienza dell'azione amministrativa. Pertanto ha introdotto una serie di modifiche alla legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i. ed ha previsto un decreto legislativo per la disciplina organica degli illeciti, e relative sanzioni disciplinari, correlati al superamento dei termini di definizione dei procedimenti amministrativi, secondo i seguenti principi:

- a) omogeneità degli illeciti connessi al ritardo;
- b) omogeneità dei controlli da parte dei dirigenti, volti ad evitare ritardi;
- c) omogeneità, certezza e coerenza nel sistema delle sanzioni in relazione al mancato rispetto dei termini.

Ruolo fondamentale deve, pertanto, essere svolto dai Dirigenti e/o i Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale e, ove non presenti, i titolari delle posizioni di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, nel **rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti**, con **l'obbligo**, al fine di prevenire i possibili rapporti illeciti tra privato e pubblico ufficiale, **di relazionare sull'eventuale mancato rispetto dei termini di conclusione** fornendone le motivazioni, e di **informare tempestivamente** il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza **sulle segnalazioni di reclamo o sui ricorsi pervenuti e su qualsiasi altra anomalia**.

Agli stessi è altresì posto **l'obbligo di adottare le azioni necessarie ad eliminare tutte le possibili criticità**.

Si invitano pertanto tutti gli uffici ed i relativi responsabili a rispettare i termini entro cui devono essere conclusi i procedimenti amministrativi di rispettiva competenza.

Si invitano altresì i dipendenti che svolgono le attività a rischio di corruzione ad aggiornare periodicamente il rispettivo Responsabile circa il rispetto dei tempi procedurali e di qualsiasi altra anomalia accertata, indicando, per ciascun procedimento nel quale i termini non sono stati rispettati, le motivazioni in fatto e in diritto di cui all'art. 3 della legge n. 241/1990, che giustificano il ritardo.

Ai sensi dell'art. 1, comma 30, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. **saranno rese accessibili in ogni momento agli interessati**, tramite gli strumenti di identificazione informatica di cui all'articolo 65, comma 1, del codice di cui al d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e s.m.i., **le informazioni relative ai provvedimenti e ai procedimenti amministrativi che li riguardano, ivi comprese quelle relative allo stato della procedura, ai relativi tempi e allo specifico ufficio competente in ogni singola fase**. Si ritiene utile inoltre ricordare che l'art. 1, comma 38, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha aggiunto, alla fine del comma 1 dell'articolo 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, il seguente periodo: **«Se ravvisano la manifesta irricevibilità, inammissibilità, improcedibilità o infondatezza della domanda, le pubbliche amministrazioni concludono il procedimento con un provvedimento espresso redatto in forma semplificata, la cui motivazione può consistere in un sintetico riferimento al punto di fatto o di diritto ritenuto risolutivo»**.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza può chiedere in ogni momento, procedendo anche a verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, ai responsabili delle strutture, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza. I termini previsti per la conclusione dei principali procedimenti amministrativi sono pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione *Amministrazione trasparente > Attività e procedimenti* del sito *web* di Ateneo.

12.3 E-procurement

Si raccomanda l'utilizzo diffuso del sistema di *e-procurement* (CONSIP e MEPA) al fine di rendere



tracciabili tutte le operazioni di gara a garanzia di imparzialità dell'azione amministrativa e di terzietà.

12.4 Controlli autocertificazioni

Verranno svolti controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive prescritte con il presente Piano.

Oltre a quelli già deliberati e/o stipulati, sarà valutata l'opportunità di stringere ulteriori accordi e convenzioni tra amministrazioni per l'accesso alle banche dati istituzionali contenenti informazioni e dati relativi a stati, qualità personali e fatti di cui agli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445/2000, disciplinando le modalità di accesso ai dati senza oneri (art. 58, comma 2, del d.lgs. n. 82/2005) al fine di permettere controlli più efficaci e veloci.

12.5 Svolgimento di incontri e riunioni periodiche

Si proseguirà nell'organizzazione delle riunioni periodiche, già istituzionalizzate a diversi livelli, con i Dirigenti e/o i Direttori di Dipartimento e/o i responsabili di strutture diverse per confronto sulle soluzioni gestionali, finalità di aggiornamento sull'attività dell'Ateneo e circolazione delle informazioni.

12.6 Informatizzazione dei processi

L'informatizzazione dei processi si innesta nell'ambito delle misure per l'automazione, esecuzione, controllo e ottimizzazione di processi interni all'Ateneo, quale mezzo principale per la transizione dalla gestione analogica del procedimento amministrativo al digitale. Ciò permette la tracciabilità delle fasi fondamentali del processo delle attività dell'Ateneo, riducendo il rischio di flussi informativi non controllabili con evidenza delle responsabilità per ciascuna fase (*workflow management system*).

Sono attualmente automatizzati la gestione dell'orario di lavoro del personale e l'erogazione di buoni pasto, il processo di presentazione ed elaborazione delle deliberazioni e delle disposizioni degli organi di indirizzo politico e di gestione, la gestione della contabilità, del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la verifica della tempestività dei pagamenti, la gestione delle carriere del personale PTA e docente. Viene fatto ricorso a convenzioni CONSIP e al MEPA per acquisto beni e servizi.

Sono stati inoltre consolidati i seguenti procedimenti dematerializzati: gestione delle carriere degli studenti; verbalizzazione degli esami *online*; iscrizioni *online* a tutti i corsi di laurea e di alta formazione; concorsi di accesso per l'Esame di Stato per l'esercizio delle professioni; conferme/verifica titoli tramite WebEsse3PA, con consolidamento ed estensione dello strumento a un numero crescente di PP.AA. al fine di verificare direttamente i dati in proprio possesso riguardanti studenti e laureati e gestire le nuove modalità di autodichiarazione; conferma titolo di accesso; procedure *online* per l'accesso ai corsi a programmazione locale o nazionale o comunque soggetti a selezione in fase di ingresso (TFA, Dottorati di Ricerca, ecc.); procedure per l'accesso ai benefici nei confronti degli studenti; questionari di valutazione della didattica per gli studenti e per i docenti, compilati *online* ed integrati con il programma di verbalizzazione *online*; implementazione della fattura elettronica, come da normativa vigente; mandato elettronico; votazione elettronica per l'elezione degli studenti. Si è avviata la sperimentazione della presentazione dei piani di studio *online*, secondo un piano graduale di implementazione.

Il Piano di prevenzione della corruzione 2017-2019 riprende ed implementa inoltre il modello di collaborazione tra le strutture e di informatizzazione di alcuni adempimenti, già impostato dalla Direzione generale nel 2016, al fine di automatizzare l'attuazione degli obblighi di trasparenza ed alcuni controlli e focalizzare l'attenzione su alcune misure ritenute strategiche per la prevenzione della corruzione.

Parti delle sotto-sezioni *Bandi di gara e contratti* e *Collaboratori e consulenti di Amministrazione trasparente* sono alimentate da flussi informatizzati di dati. Sono altresì in corso analisi e valutazioni per



l'informatizzazione dei flussi riguardanti i dati di altre sotto-sezioni (es. sovvenzioni, contributi e vantaggi economici, provvedimenti degli organi di indirizzo politico e dei dirigenti) attraverso applicativi, già in dotazione nell'Ateneo, che implicano però un rilevante cambiamento nei processi organizzativi e gestionali attualmente in adozione.

12.7 Rispetto dei regolamenti, protocolli e procedure ed obblighi di segnalazione

Ruolo fondamentale deve essere svolto dai Dirigenti e/o i Responsabili dei Settori dell'Amministrazione centrale e, ove non presenti, i titolari delle posizioni di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, nonché dai Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Responsabili dei Plessi, per la corretta applicazione dei regolamenti, protocolli e procedure, soprattutto quelli che abbiano ricaduta diretta ed immediata nelle aree individuate al paragrafo 9.2, con l'obbligo, al fine di prevenire i possibili rapporti illeciti tra privato e pubblico ufficiale, di **relazionare** al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sul **puntuale rispetto e sulle segnalazioni di reclamo o di anomalie**, nonché sui **ricorsi pervenuti, fornendone le motivazioni**.

12.8 Monitoraggio

Le misure di monitoraggio e vigilanza sull'efficacia del *Piano triennale di prevenzione della corruzione* sono costituite da attività di controllo sulla sua attuazione e da tutti gli eventuali interventi di implementazione e di miglioramento del suo contenuto.

Nel triennio di vigenza del presente Piano, il Responsabile procederà a verifiche degli adempimenti prescritti dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. secondo le seguenti cinque azioni complementari:

1. raccolta di informazioni
2. verifiche e controlli presso le strutture organizzative
3. funzione di *audit*
4. trasparenza
5. acquisizione di dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà.

Il Responsabile raccoglierà informazioni, anche per via telematica, da parte dei Dirigenti e/o dei Direttori di Dipartimento e/o del personale della categoria EP e/o dei titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente secondo modalità sincrona o asincrona, cioè al verificarsi di ogni fenomeno di cui essi ritengano opportuno informare il Responsabile.

Già in passato sono stati svolti *audit* interni a campione tramite l'Ufficio Controllo di gestione, che hanno riguardato in particolare la gestione dei fondi economici dell'Amministrazione centrale e di alcuni Dipartimenti estratti a sorte, l'assegnazione ed uso di apparecchiature di telefonia mobile, le timbrature e la gestione dell'osservanza dell'orario di lavoro anche in relazione all'erogazione di buoni pasto, i concorsi di ammissione a corsi ad accesso programmato estratti a sorte. In un contesto generalmente positivo, dopo avere esaminato i regolamenti interni, tali *audit* si sono svolti attraverso la somministrazione di schede contenenti quesiti per l'acquisizione di informazioni dai responsabili degli uffici, nonché estrazione ed esame di documenti. In nessuno dei controlli effettuati sono state riscontrate anomalie, irregolarità o criticità di particolare rilievo. Il controllo sulla gestione dei fondi economici ha integrato i controlli effettuati del Collegio dei Revisori dei conti.

Diversi controlli sono impostati anche per il 2017. Come già fatto in passato, il Responsabile procederà, con l'ausilio dell'ufficio di supporto e/o di soggetti interni competenti per settore, a verifiche e controlli presso le strutture e gli uffici dell'Ateneo in cui sia presente almeno un ambito di attività tra quelle considerate a rischio di corruzione, al fine di effettuare il controllo del rispetto delle misure contenute nel Piano nonché delle condizioni di correttezza e legittimità su campioni rappresentativi di procedimenti amministrativi e di processi (intesi come catene di procedimenti che coinvolgono più unità organizzative) in corso o conclusi. I controlli saranno concentrati soprattutto sui principali



processi individuati nelle aree a rischio elencate nel paragrafo 9. Avvalendosi della metodologia e degli *input* contenuti nell'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza intende individuare una serie di indicatori di efficacia e di economicità nelle diverse fasi degli approvvigionamenti. La prima rilevazione intende essere finalizzata alla valutazione della situazione attuale relativa alle procedure di scelta del contraente nell'acquisizione di forniture e servizi e solo successivamente, sulla base dei dati acquisiti, si procederà a fissare valori soglia per gli indicatori introdotti. Sulla base delle verifiche che verranno effettuate si definiranno le migliori misure di intervento.

Il Responsabile potrà svolgere eventuale specifici *audit* in relazione all'attuazione di tutte o di alcune delle misure contenute nel Piano, attraverso riunioni con i Dirigenti e/o dei Direttori di Dipartimento e/o del personale della categoria EP e/o dei titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, scambio di note, acquisizione di dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà, nonché attraverso relazioni.

Saranno inoltre acquisiti *reports* da parte dei Dirigenti e/o del personale della categoria EP e/o dei titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente, anche ai fini dell'attività di monitoraggio, verifica e valutazione svolte nell'ambito del Ciclo della *performance*, stante l'assegnazione a pressoché ciascuno di essi di obiettivi relativi all'applicazione delle misure previste nel presente Piano, nonché la stretta correlazione esistente con il *Piano della performance*.

I risultati del monitoraggio saranno pubblicati nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, di cui all'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. che sarà pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo di norma entro il 15 gennaio di ogni anno.

Sulla base delle esperienze maturate potranno essere previste e codificate altre procedure specifiche per le attività di controllo.

13. Enti e società di diritto privato

Per orientare sia gli enti sia le amministrazioni, l'A.N.AC. ha adottato la Determinazione n. 8 del 17 giugno 2015 contenente le «*Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*», che detta linee guida circa gli adempimenti specifici, in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, a cui sono chiamati le società e gli altri enti di diritto privato controllati o partecipati dalle Pubbliche Amministrazioni, nonché gli enti pubblici economici istituiti o vigilati dalle stesse.

Come precisato nella determinazione A.N.AC., le Linee guida non sono solo rivolte ai precitati enti, ma anche “[...] **alle amministrazioni pubbliche che vigilano, partecipano e controllano gli enti di diritto privato e gli enti pubblici economici**. Ad avviso dell'Autorità, infatti, spetta in primo luogo a dette amministrazioni promuovere l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza da parte di tali enti [...] in ragione dei poteri che le amministrazioni esercitano nei confronti degli stessi ovvero del legame organizzativo, funzionale o finanziario che li correla” (pag. 5). Spetta quindi in primo luogo alle Amministrazioni pubbliche controllanti, vigilanti o partecipanti verificare e promuovere il rispetto della legge e delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione da parte delle società e degli altri enti contemplati dalla determinazione in oggetto.

Le modifiche introdotte all'art. 22 dal d.lgs. 97/2016 hanno interessato sia gli obblighi di trasparenza posti in capo alle amministrazioni con riguardo alle società a cui partecipano, nella direzione di un loro rafforzamento, sia il regime sanzionatorio nei casi di violazione degli obblighi contenuti nel medesimo articolo. La norma va letta in stretto coordinamento con le disposizioni del d.lgs. 175/2016 «*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*», cui il d.lgs. 33/2013 fa esplicito



rinvio.

L'Ateneo intende intensificare i meccanismi di raccordo con le società partecipate e gli enti di diritto privato al fine di promuovere l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte di tali enti.

La determinazione dell'A.N.AC. delinea il quadro di riferimento in maniera articolata distinguendo, in base alla natura e alle caratteristiche degli enti, i rispettivi oneri in materia di trasparenza e anticorruzione:

- Società in controllo pubblico (diretto o indiretto);
- Società a partecipazione pubblica non di controllo (partecipazione pubblica di minoranza);
- Società pubbliche *in house*;
- Altri enti di diritto privato in controllo pubblico (es. associazioni e fondazioni);
- Altri enti di diritto privato partecipati non sottoposti a controllo pubblico (società con partecipazione non di controllo, associazioni e fondazioni);
- Enti pubblici economici;

affrontando gli aspetti relativi all'attuazione delle:

- misure di prevenzione della corruzione
- disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità
- disposizioni in materia di trasparenza.

L'ambito di applicazione delle norme sulla trasparenza è stato ora ridefinito dal nuovo art. 2-*bis* (che sostituisce il precedente art. 11, ora abrogato), che va letto in combinato disposto con l'art. 22.

In attesa dell'emanazione di nuove Linee guida da parte dell'A.N.AC., in corso di adozione, considerato che l'Ateneo è chiamato, oltre che a promuovere l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, **anche a vigilare sul rispetto di tali obblighi da parte degli enti di diritto privato** soggetti al suo controllo e/o vigilanza (associazioni, fondazioni, ecc.) **e delle società** di cui detiene direttamente quote di partecipazione **anche minoritaria**, nonché di altri enti privati, si riportano di seguito alcune indicazioni sintetiche utili ad orientare le strutture dell'Ateneo nell'organizzazione delle attività di propria competenza.

Sono enti di diritto privato in controllo pubblico, gli enti privati sottoposti a controllo da parte di amministrazioni pubbliche, oppure gli enti costituiti o vigilati da pubbliche amministrazioni nei quali siano a queste riconosciuti, anche in assenza di una partecipazione azionaria, poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi.

Per le società occorre aver riguardo anche alle definizioni contenute nel d.lgs. n. 175/2016 "*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*".

Nel procedere ad un aggiornamento dell'elenco di tali enti occorre rilevare l'**entità della partecipazione**, le **funzioni attribuite** e le **attività svolte in favore dell'Ateneo o le attività di servizio pubblico affidate**. Sono escluse dall'applicazione della norma le società quotate in mercati regolamentati.

L'art. 2-*bis* del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. include nell'ambito soggettivo di applicazione i seguenti **enti di diritto privato controllati o partecipati dalle PP.AA.:**

- a) gli enti pubblici, anche economici;
- b) le società in controllo pubblico come definite dal d.lgs. n. 175/2016;
- c) le associazioni, fondazioni ed altri enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, che abbiano:
 1. **bilancio superiore a 500.000 euro;**



2. attività finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni;

3. totalità dei titolari o dei componenti dell'organo di amministrazione o di indirizzo designata da pubbliche amministrazioni

i quali sono pertanto tenuti ad **applicare tutte le norme sulla trasparenza e sull'accesso** e a tenere costantemente aggiornate **tutte le sezioni** di *Amministrazione trasparente*.

Invece alle

- società in **partecipazione pubblica** come definite dal d.lgs. n. 175/2016;
- associazioni, fondazioni, enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica con un **bilancio superiore a 500.000 euro** e che **esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche** o di gestione di servizi pubblici;

la normativa sulla trasparenza e sull'accesso si applica **limitatamente ai dati ed ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea**. Tali enti sono pertanto tenuti a predisporre e tenere costantemente aggiornate le **relative sezioni** di *Amministrazione trasparente*.

Nella sezione *Amministrazione trasparente* dell'Ateneo devono essere pubblicati, ai sensi dell'art. 22 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.

- a. elenco degli enti pubblici con elencazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte a favore dell'Ateneo o delle attività di servizio pubblico affidate;
- b. elenco delle società partecipate (anche in misura minoritaria) con indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte a favore dell'Ateneo o delle attività di servizio pubblico affidate;
- c. elenco degli enti di diritto privato in controllo dell'Ateneo con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'Ateneo o delle attività di servizio pubblico affidate;
- d. una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti;
- e. i provvedimenti in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche previsti dal d.lgs. n. 175/2016;
- f. il collegamento ai siti istituzionali di tali enti.

Sono pubblicati, **con il supporto di ciascun ufficio competente per materia**, i dati relativi alla ragione sociale, alla misura della eventuale partecipazione dell'Ateneo, alla durata dell'impegno, all'onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'Ateneo, al numero dei rappresentanti dell'Ateneo negli organi di governo, al trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante, ai risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari. Sono altresì pubblicati i dati relativi agli incarichi di amministratore dell'ente ed il relativo trattamento economico complessivo.

Si segnala che il comma 4 dell'art. 22 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. prevede il divieto di erogare somme a favore di tali enti nei casi in cui l'omessa o incompleta pubblicazione dei dati indicati nel comma 2 del medesimo articolo dipendano dalla mancata comunicazione degli stessi dati da parte degli enti e delle società, qualora tali dati non siano già nella diretta disponibilità dell'Ateneo. Il comma 4, nella nuova formulazione, chiarisce tuttavia, riprendendo uno degli orientamenti espressi da ANAC, che il divieto di erogare somme non si applica ai «*pagamenti che le amministrazioni sono tenute ad erogare a fronte di obbligazioni contrattuali per prestazioni svolte in loro favore da parte di uno degli enti e società indicati nelle categorie di cui al comma 1, lettere da a) a c)*».



A questi enti è possibile che l'Ateneo trasferisca contributi per la realizzazione di specifiche attività, interventi, progetti ecc. a titolarità dello stesso ente percettore del vantaggio economico attribuito, ovvero altri finanziamenti gestiti in qualità di soggetti realizzatori di progetti, attività, interventi ecc. dell'Ateneo. Ai fini del soddisfacimento degli obblighi di pubblicazione, e quindi per il corretto inserimento nelle sezioni di Amministrazione trasparente, acquista importanza decisiva la specificazione relativa all'attribuzione delle risorse finanziarie oggetto di assegnazione. Il trasferimento delle risorse finanziarie disposto per assicurare la provvista per il funzionamento a favore degli enti, così come il finanziamento disposto per la realizzazione di attività, progetti, interventi ecc. (finanziamenti attribuiti agli enti per lo svolgimento di attività di pubblico interesse, regolate dal diritto nazionale o dell'Unione Europea) dovranno essere valutati ai fini degli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii..

Diversamente l'attribuzione agli enti istituiti, vigilati e finanziati di risorse economiche (contributi) aventi ad oggetto la realizzazione di specifici interventi, attività, progetti ecc. a titolarità degli stessi rientra nella fattispecie di vantaggi economici soggetti agli obblighi di pubblicazione di cui agli articoli 26 e 27.

Pertanto si raccomanda, **prima di procedere dell'erogazione di somme a qualsiasi titolo** (ivi rientrando in tale concetto anche il pagamento della quota associativa) nei confronti di uno degli enti e delle società di cui all'art. 22, di verificare nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale, eventualmente consultando anche il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, se effettivamente tutti i dati previsti dall'art. 22 del d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii. vi risultano pubblicati.

Ai sensi dell'art. 47 la violazione degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 22, comma 2, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. dà luogo ad una sanzione amministrativa pecuniaria da 500 a 10.000 euro a carico del responsabile della violazione. La stessa sanzione si applica agli amministratori societari che non comunicano ai soci pubblici il proprio incarico ed il relativo compenso entro trenta giorni dal conferimento.

L'elenco delle società di cui l'Ateneo detiene direttamente rilevanti quote di partecipazione e quello delle associazioni e delle fondazioni partecipate dall'Ateneo devono essere pubblicati in *Amministrazione trasparente*. Gli elenchi dovranno essere tempestivamente aggiornati **annualmente** e qualora risulti necessario a seguito:

- ♦ dell'eventuale acquisizione o modificazione delle proprie partecipazioni nelle società;
- ♦ della verifica degli aspetti connessi all'entità del finanziamento degli enti a carico del bilancio dell'Ateneo;
- ♦ di nuovi poteri di nomina degli organi di amministrazione degli enti o di variazioni di precedenti.

La vigilanza sul recepimento della normativa sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza da parte delle società, degli enti, dei consorzi, ecc. rappresenta un specifica misura di prevenzione della corruzione del presente Piano.

Per le **misure di prevenzione della corruzione** da promuovere nelle **società partecipate e negli altri enti di diritto privato non in controllo pubblico** è stato adottato dall'Ateneo **uno schema-tipo di protocollo di legalità**, come espressamente richiesto dall'A.N.AC. (determinazione n. 8/2015, paragrafo 6).

14. Relazione sull'attività svolta

Entro il 15 dicembre di ogni anno, il Responsabile della prevenzione della corruzione invierà all'organo di indirizzo politico ed all'OIV una relazione recante i risultati dell'attività svolta e sull'efficacia delle misure di prevenzione definite dal *Piano triennale di prevenzione della corruzione*.



15. Collegamento con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo

In recepimento dei suggerimenti recentemente pervenuti dall'A.N.AC. con l'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione 2015, per la redazione del presente Piano sono stati considerati alcuni importanti documenti di riferimento, quali:

- m. Piano strategico dell'Ateneo 2016-2018
- n. *Budget* economico e degli investimenti unico di Ateneo
- o. Programmazione triennale (art. 1-ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge n. 43/2005)
- p. Programma triennale ed elenco annuale dei lavori pubblici
- q. Piano integrato della *performance*, di cui il presente Piano costituisce una sezione
- r. Piano di sviluppo logistico

16. Collegamento con il Piano della *performance* (*Piano integrato*)

Il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. fornisce indicazioni precise in merito ai collegamenti con il *Piano della performance*, prevedendo all'art. 10 che "La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati individuati nel *Piano strategico 2016-2018*, approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel mese di marzo 2016 e predisposto partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno, dal programma elettorale del Rettore, dalle aspettative degli *stakeholders*, nonché tenendo conto dei documenti di programmazione finanziaria di Ateneo.

Si richiama, al riguardo, anche quanto la CiVIT (ora A.N.AC.) aveva previsto nella delibera n. 6/2013, paragrafo 3.1, lettera b), in merito alla necessità di un coordinamento e di una integrazione fra gli ambiti relativi alla *performance* ed alla trasparenza, affinché le misure adottate nei *Piani di prevenzione della corruzione* diventino obiettivi da inserire nel *Piano della performance*, il documento di programmazione triennale in cui, ai sensi dell'art.10, comma a), del d.lgs. n. 150/2009, sono esplicitati, in coerenza con le risorse finanziarie assegnate, gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa. L'art. 44 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. sottolinea infatti l'importanza della coerenza tra gli obiettivi del PTPC e quelli del *Piano della performance* e precisa che i dati e le informazioni concernenti l'attuazione degli obblighi di trasparenza devono essere utilizzati per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale dei dirigenti e degli uffici responsabili della elaborazione e trasmissione di tali dati ed informazioni.

In un'ottica di integrazione e di semplificazione, l'ANVUR, nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle Università statali", adottate con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, ha rilevato la necessità per le Università di uno strumento operativo – *Piano integrato* - che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia inerente le attività istituzionali. Il *Piano integrato* rappresenta una nozione "allargata" di *performance*, intesa come la capacità delle università di relazionarsi in modo dinamico con il mondo esterno. L'esigenza di integrazione nasce dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione se minacciata da perdite di integrità e di trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo promuove e realizza un ciclo della *performance* "integrato", comprendente gli ambiti relativi alla *performance*, alla qualità della didattica e dei servizi agli studenti ed alle misure in tema di contrasto alla corruzione, trasparenza ed integrità.

Per quel che concerne il coordinamento e l'integrazione fra gli ambiti relativi alla *performance* e alla prevenzione della corruzione particolare attenzione viene posta dall'Ateneo alla coerenza tra PTPC e



Piano della performance sotto due profili: a) le politiche sulla *performance* contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione; b) le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono tradotte, sempre, in obiettivi individuali assegnati al Dirigente ed ai titolari di incarichi di responsabilità. Ciò agevola la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento della funzionalità amministrativa.

Il *Piano di prevenzione della corruzione* si perfeziona quindi, per la programmazione annuale, con i contenuti del *Piano integrato*, che individua gli obiettivi, strategici ed operativi, stabilendone gli indicatori di misurazione e che, in una logica di piena integrazione, tiene in considerazione le indicazioni del *Piano di prevenzione della corruzione* anche in relazione alla programmazione di medio periodo, impegnando le strutture al conseguimento dei risultati attesi.

All'interno del ciclo di gestione della *performance*, la trasparenza costituisce una parte rilevante del *Piano della performance* e degli obiettivi dell'Amministrazione, consentendone la piena conoscibilità da parte di tutti i cittadini, anche in riferimento al loro stato di attuazione ed ai risultati conseguiti. Nel *Piano integrato della performance 2017-2019*, di cui il presente documento, secondo quanto previsto dall'ANVUR, deve considerarsi una sezione, la trasparenza è area strategica trasversale a tutte le altre aree strategiche individuate dall'Ateneo: ricerca, formazione, trasferimento tecnologico e valorizzazione delle risorse. Gli Organi di governo nel ritenere il sito *web* istituzionale il canale di comunicazione primario e strategico per il raggiungimento degli obiettivi di efficacia, trasparenza, efficienza, per l'interazione con i diversi pubblici di riferimento e l'erogazione dei servizi all'utente, ne sosterranno e ne promuoveranno il costante aggiornamento tecnologico e tematico. Obiettivi presenti e futuri della *governance* di Ateneo sono finalizzati a garantire la trasparenza e l'usabilità delle "informazioni pubbliche" a tutti i portatori di interesse a garanzia di legalità, integrità e di buona gestione delle risorse pubbliche.

Per quanto riguarda l'individuazione di specifici obiettivi annuali di attività da assegnare alle diverse strutture dell'amministrazione, il Direttore generale, attraverso un processo di concertazione/negoziazione di tipo *top down*, formula ed assegna al Dirigente, al personale della categoria EP ed a tutti i titolari di incarichi di responsabilità ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente obiettivi operativi relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto rispettivamente dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. e dal *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019* e di adeguare efficacemente tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata, nel rispetto degli adempimenti e delle tempistiche ivi previsti. L'attuazione degli obblighi di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono quindi elementi presi in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti e dei responsabili dei singoli uffici. Il *Piano integrato* specifica chiaramente che la valutazione dei responsabili degli uffici viene fatta anche sulla base della corretta adozione delle misure individuate nel PTPC.

Ne deriva un sistema di *accountability* nei confronti dei cittadini immediato e dinamico, che può far emergere criticità e comportamenti di eccellenza dell'Ateneo attraverso il circolo virtuoso della gestione della *performance*, consentendo all'Ateneo di gestire il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni interne e dei servizi resi all'esterno. Anche per questo motivo il *Piano di prevenzione della corruzione* è strettamente correlato anche con il *Piano integrato* e ne consente la piena conoscibilità dello stato di realizzazione mediante la pubblicazione dello stesso nella sezione *Amministrazione trasparente*. Attraverso la pubblicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* e del *Piano integrato* nella suddetta sezione del sito *web* istituzionale si realizza la trasparenza delle informazioni e si rende pubblica e condivisa la programmazione della *performance* del triennio 2017-2019, mettendo in evidenza gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i valori attesi, coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo.



17. Modalità di pubblicazione e comunicazione

Come previsto nella determinazione dell'A.N.AC. n. 12 del 28 ottobre 2015, una volta adottato, il Piano sarà tempestivamente pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*, creata sulla base del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., sotto-sezione “*Altri contenuti > Prevenzione della corruzione*”. Il documento è pubblicato altresì nell'Albo ufficiale dell'Università.

Il *Piano triennale della prevenzione della corruzione* è destinato a tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e C.E.L. dell'Ateneo. Tutti i dipendenti sono tenuti a prenderne atto, ad osservarlo e a farlo osservare.

Il Responsabile dà opportuna visibilità e diffusione al *Piano della prevenzione della corruzione* tramite la pubblicazione permanente sul sito *web* istituzionale, nella sezione *Amministrazione trasparente*, in un formato aperto di pubblicazione (ad esempio .html o .pdf/A). Tale pubblicazione assolve gli obblighi di trasmissione all'A.N.AC., come specificato nel comunicato del Presidente del 18 febbraio 2015.

Per garantirne un'immediata conoscenza, la sua adozione viene inoltre notificata tramite posta elettronica ed analoghi strumenti di comunicazione a tutto il personale dell'Ateneo (soggetti interni ed esterni) inviandone il *link* ed indicando il percorso da seguire per prendere atto dei suoi contenuti.

A decorrere dalla sua approvazione, il personale neoassunto sarà chiamato a prendere atto del presente Piano al momento della presa di servizio attraverso la sottoscrizione della presa d'atto del *link* della sezione *Amministrazione trasparente* nella quale è pubblicato.

I collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo, nonché tutti i collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Università sono tenuti ad osservare le misure previste nel Piano.

Il *Piano di prevenzione della corruzione*, o parti di esso, sarà presentato altresì nel corso delle *Giornate della trasparenza* e di eventuali altre iniziative specificamente organizzate.

È dovere di tutto il personale:

- a) prendere visione del presente Piano;
- b) adottare tutti gli *standard* di condotta raccomandati nel Piano;
- c) rivolgersi al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per ottenere consiglio circa la condotta da tenere in relazione a fattispecie ivi previste.

Nel rispetto della disciplina civile, penale ed amministrativa, ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. l'accertata violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare e può costituire motivo di determinazione di sanzioni disciplinari da parte degli organi competenti.

18. Tempi e modalità di revisione

Il Piano viene aggiornato annualmente o quando ciò sia ritenuto necessario dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza in relazione a:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- emersione di rischi non considerati nella predisposizione del Piano vigente;
- nuovi indirizzi o direttive contenuti nel Piano Nazionale Anticorruzione;
- modifiche sostanziali dell'assetto organizzativo dell'Ateneo;
- risultati delle attività di verifica monitoraggio e controllo ordinarie o straordinarie.

Le proposte di aggiornamento del Piano sono approvate dal Consiglio di Amministrazione. Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza si riserva di effettuare direttamente, quando necessario, interventi di "micro-revisione" tesi a correggere eventuali refusi, errori formali e soprattutto ad aggiungere annotazioni, precisazioni e quanto necessario per favorire la



leggibilità del documento a tutti gli attori coinvolti. Le suddette revisioni saranno indicate nel documento stesso.

19. Recepimento dinamico modifiche legge n. 190/2012 e ss.mm.ii.

Per quanto non espressamente previsto nel presente Piano, si fa riferimento, intendendole qui riportate, a tutte le disposizioni vigenti in materia.



Parte seconda La misura della trasparenza

20. Introduzione

Come evidenziato nell'Aggiornamento 2015 al P.N.A., la trasparenza è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., che, lungi dal costituire una “semplice” misura di prevenzione della corruzione, rappresenta essa stessa l'oggetto di una complessa disciplina normativa, che richiede una programmazione sistematica.

Essa costituisce “livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili”, ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione, realizzando già di per sé una misura di prevenzione, poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa.

La definizione di trasparenza introdotta nell'ordinamento dal d.lgs. n. 150/2009, è stata ripresa dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e poi modificata dal d.lgs. n. 97/2016, nella sua definizione di “*accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico ed i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino*”.

La costante evoluzione della disciplina in materia indirizza sempre più le esigenze di trasparenza sia verso il cittadino, che deve essere messo nella condizione di conoscere le attività e le regole dell'amministrazione pubblica con cui interagisce, sia verso l'amministrazione stessa, che deve agire in un'ottica di risultato e deve pertanto essere in grado di confrontarsi e misurarsi con una gestione della *res publica* orientata al miglioramento continuo. Corollario di tale impostazione è l'obbligo per l'Università di rendere trasparenti le proprie strutture organizzative, le modalità attraverso le quali le stesse ottemperano ai propri compiti istituzionali, il modo attraverso il quale vengono gestiti i processi e le responsabilità individuali dei soggetti.

L'Ateneo adotta tutte le misure previste dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii., emanato con lo scopo di raccogliere, riordinare ed integrare in un unico *corpus* normativo le numerose disposizioni legislative vigenti in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni imposti alla pubblica amministrazione susseguitesisi nel tempo e contenute in vari provvedimenti normativi, standardizzando le modalità attuative della pubblicazione, nel rispetto di una serie di principi e criteri direttivi. Esso non si limita alla ricognizione ed al coordinamento delle disposizioni vigenti, ma modifica ed integra l'attuale quadro normativo, prevedendo ulteriori obblighi di pubblicazione di dati ed ulteriori adempimenti, ed implementa un sistema di controlli sulla loro attuazione, ispirandosi inizialmente ai principi contenuti nel d.lgs. n. 150/2009, che ha introdotto la trasparenza nell'ordinamento per favorire la **partecipazione** dei cittadini all'attività delle pubbliche amministrazioni in quanto funzionale a tre scopi: a) sottoporre al **controllo diffuso** ogni fase del ciclo di gestione della **performance** per consentirne il miglioramento; b) assicurare la **conoscenza**, da parte dei cittadini, dei **servizi** resi dalle amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché delle loro modalità di erogazione; c) **prevenire fenomeni corruttivi** e promuovere l'**integrità**.



Tra gli **obiettivi strategici** ritenuti prioritari, l'Ateneo annovera i seguenti:

1. Implementazione effettiva di piattaforme informatiche per avere un deposito unico, completo e autoritativo di tutti i dati attraverso una procedura controllata, così da garantire correttezza, coerenza e completezza dei dati pubblicati in trasparenza attraverso il prelievo automatico dei dati precedentemente immessi, assicurando il miglioramento dei flussi informativi ai fini della pubblicazione dei dati *on line* in modo da evitare inserimenti molteplici dei dati.

I nuovi sistemi di pubblicazione consentiranno una maggiore rapidità di inserimento dei dati nella sezione *Amministrazione trasparente* ed il relativo tempestivo monitoraggio.

2. Realizzazione di attività di formazione, anche *in house*, per tutto il personale al fine di assicurare maggiore qualità nella trasparenza dei dati e delle attività dell'Ateneo e nell'attuazione della normativa sull'accesso generalizzato.

Ad avviso dell'Ateneo, infatti, è indispensabile curare la formazione del personale su questi temi per assicurare un coinvolgimento sempre più ampio dell'intera struttura amministrativa nell'attuazione delle misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione, presupposto necessario per un cambiamento culturale che parta dall'interno dell'amministrazione in una logica di *accountability* e di servizio nei confronti dei cittadini e degli *stakeholder*.

Analogamente, è necessario iniziare a formare tutto il personale in materia di accesso civico generalizzato, istituto di assoluta novità nel nostro ordinamento. Al riguardo, l'Ateneo ha già programmato e attuato alcune misure per assicurare la tempestiva organizzazione della gestione delle richieste di accesso generalizzato.

Per quanto concerne il collegamento con gli obiettivi di *performance* e di prevenzione della corruzione, si rinvia alla Parte prima del presente Piano.

Nell'apposita sezione della *homepage* istituzionale denominata *Amministrazione trasparente* confluiscono, in formato di tipo aperto (ai sensi dell'art. 68 del *Codice dell'amministrazione digitale*, di cui al d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82), i dati, le informazioni e i documenti concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione soggetti a pubblicazione obbligatoria. All'interno della sezione *Amministrazione trasparente* non sono usati filtri ed altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca *web* di indicizzare ed effettuare ricerche.

Le prescrizioni di trasparenza del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. saranno attuate secondo quanto previsto nella Tabella 1 allegata al presente Piano quale parte integrante, la quale costituisce uno schema di quanto dovrà essere doverosamente seguito per realizzare la pubblicità, in senso giuridico e non solo fenomenologico, secondo quanto descritto nell'allegato A al d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., che individua modelli per l'organizzazione, la codificazione e la rappresentazione dei documenti, delle informazioni e dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente.

Al fine di permettere l'uniformità e, dunque, la comparabilità con le altre amministrazioni, l'Ateneo segue le indicazioni riportate nella delibera dell'A.N.AC. n. 1310/2016 *Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016* che, facendo seguito a precedenti altre delibere della CIVIT/A.N.AC., forniscono le principali indicazioni per adempiere agli obblighi di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Pur nella consapevolezza che la pubblicazione di tutti i dati, le informazioni ed i documenti richiesti implica per l'Ateneo un notevole impegno a livello organizzativo e di risorse dedicate, ai fini della corretta attuazione del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. è espressamente richiesto il contributo di tutti gli uffici, sia centrali sia periferici dell'Ateneo, individuati per ciascuna tipologia di dati da pubblicare e ciascuno per i dati riferibili alle proprie competenze. Pertanto il responsabile di ciascun Settore/Servizio/Plesso/Ufficio è tenuto ad adottare tutte le soluzioni e le misure operative ed



organizzative utili a garantire tempestivamente l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione vigenti relativi alle attività svolte dall'Ateneo, come sintetizzati nella Tabella 1 contenuta nel presente Piano, redatta in coerenza con quanto stabilito dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. e dalla normativa vigente e con l'indicazione delle specifiche tempistiche di aggiornamento.

Nell'ambito della sezione *Amministrazione trasparente* del sito d'Ateneo si è optato per una pubblicazione prevalentemente centralizzata contenente anche le informazioni che riguardano le articolazioni dotate di autonomia o periferiche.

Ai fini della pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale, gli uffici indicati nella Tabella 1 in corrispondenza delle sottosezioni di I e II livello invieranno pertanto i dati, i documenti e le informazioni da pubblicare ed i relativi aggiornamenti (in formato .rtf per i documenti di testo, .csv per i fogli di calcolo, .pdf/A per gli atti ed i documenti) all'indirizzo di posta elettronica appositamente predisposto trasparenza@uniurb.it.

Nel 2015 l'Ateneo ha promosso e realizzato l'alimentazione tramite flussi informatizzati di dati della sotto-sezione di secondo livello *Bandi di gara e contratti > Informazioni sulle singole procedure*. Nel 2016 ha informatizzato i flussi di dati della sotto-sezione di primo livello *Collaboratori e consulenti*, relativamente agli incarichi di insegnamento conferiti a collaboratori esterni con contratti di diritto privato.

Sono altresì in corso analisi e valutazioni per l'informatizzazione dei flussi riguardanti i dati di altre sotto-sezioni (es. sovvenzioni, contributi e vantaggi economici, provvedimenti degli organi di indirizzo politico e dei dirigenti) attraverso applicativi, già in dotazione nell'Ateneo, che implicano però un rilevante cambiamento nei processi organizzativi e gestionali attualmente in adozione.

Nel frattempo, per facilitare gli adempimenti connessi agli obblighi di pubblicità, l'Ateneo ha sviluppato una procedura informatica affinché la pubblicazione ed il relativo aggiornamento di alcuni dei dati soggetti a pubblicazione obbligatoria siano effettuati direttamente e senza ulteriori passaggi dall'ufficio detentore del dato o dell'informazione, dopo le necessarie elaborazioni. Con il supporto del *webmaster* di Ateneo sono state implementate *policies* di accesso ad alcune delle sottosezioni di *Amministrazione trasparente* (es. *Collaboratori e consulenti*, *Provvedimenti degli Organi di indirizzo politico*, *Bandi di concorso*, ecc.) al fine di rendere le strutture dell'Ateneo autonome nella gestione dei dati, almeno per quanto riguarda alcuni specifici obblighi di pubblicazione. Pur eliminando la necessità di trasmettere i dati, coinvolgendo così più attori nel loro trattamento, ciò non elimina ancora tuttavia la necessità di processarli più volte per finalità differenti.

Il sistema implementato per la pubblicazione e l'aggiornamento diretti, nelle sottosezioni di primo livello *Collaboratori e consulenti* della sezione *Amministrazione trasparente*, dei dati e dei documenti previsti dall'art. 15 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. relativamente ai titolari di incarichi di collaborazione e consulenza conferiti a qualsiasi titolo, è in grado di aggiornare in tempo reale il *file* in formato .csv che si rigenera automaticamente all'immissione di ciascun dato; ciò succede anche nelle sottosezioni *Bandi di gara e contratti > Informazioni sulle singole procedure* e *Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici*.

A tutti gli uffici è stato precisato che la pubblicazione di atti nell'Albo ufficiale sulla *homepage* di Ateneo non esonera l'amministrazione dall'obbligo di pubblicazione anche sul sito istituzionale nell'apposita sezione *Amministrazione trasparente*, nei casi in cui tali atti rientrino nelle categorie per le quali l'obbligo è previsto dalla normativa vigente.

Come prescritto dall'art. 6 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., l'Ateneo dovrà garantire la qualità delle informazioni riportate nel sito *web* nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'Ateneo, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità, secondo quanto previsto dall'articolo 7.



21. Iniziative di comunicazione della trasparenza

21.1 Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del Piano e dei dati pubblicati

Le attività di promozione e di diffusione dei contenuti del *Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017-2019* sono volte a favorire l'effettiva conoscenza ed utilizzazione dei dati pubblicati e la partecipazione degli *stakeholders* interni ed esterni alle iniziative per la trasparenza e l'integrità realizzate.

L'impegno dell'Ateneo è rivolto a sviluppare nuove modalità di comunicazione che portino a coinvolgere i portatori di interesse non soltanto nelle fasi di sviluppo delle linee programmatiche, ma anche in quelle della rendicontazione dei risultati della gestione. Ciò allo scopo di perseguire, nell'ottica del miglioramento continuo delle proprie *performance*, più elevati *standard* di qualità dei servizi.

In sintesi, la strategia punta sui seguenti principali aspetti:

- momenti di incontro con i responsabili degli uffici durante i quali illustrare lo stato dell'arte relativo alla pubblicazione dei dati, affrontare eventuali criticità ed individuare le modalità di risoluzione, a supporto del processo di pubblicazione dei dati nella sezione *Amministrazione trasparente* del portale ed al fine di garantire efficacia, efficienza e qualità delle informazioni pubblicate;
- realizzazione della *Giornata della trasparenza* sulle tematiche della trasparenza e della lotta alla corruzione, nel corso della quale potranno essere illustrati i dati economico-finanziari dell'Ateneo, i risultati dei rapporti e delle indagini di *customer satisfaction*, i dati raccolti di efficacia/efficienza delle attività svolte;
- realizzazione del *Bilancio sociale*, realizzato anche grazie alla raccolta di dati resa possibile dall'implementazione di *Amministrazione trasparente*, nel quale sarà dato risalto a quanto viene realizzato dall'Ateneo in materia di trasparenza e agli accessi dell'utenza.

Gli strumenti da utilizzarsi a tali fini sono *on line* e *off line* (statistiche del sito, questionari, *feedback* raccolti durante le giornate della trasparenza), da adottare compatibilmente con le caratteristiche organizzative e con i vincoli finanziari e di risorse umane.

Oltre alla suddetta Giornata, in linea con quanto chiaramente espresso nella legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. in merito all'importanza dell'attività di formazione del personale, l'Ateneo organizzerà iniziative di formazione ed informazione destinate al personale dell'Ateneo inerenti il tema della trasparenza, finalizzate a favorire ed a promuovere la cultura della trasparenza, l'integrità e la legalità nell'ambito della comunità accademica.

La comunicazione della trasparenza sarà garantita, inoltre, dall'utilizzo di ulteriori strumenti di informazione quali comunicati e conferenze stampa.

All'interno della sezione *Amministrazione trasparente* è inserita una finestra di dialogo tra cittadini ed amministrazione, anche per rilevare l'interesse dei cittadini sui dati pubblicati.

21.2 Organizzazione e risultati attesi delle Giornate della trasparenza

Le *Giornate della trasparenza*, espressamente previste dal decreto, sono strumenti di coinvolgimento degli *stakeholder* per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni.

Si tratta di incontri caratterizzati in termini di massima "apertura" ed ascolto verso l'interno e l'esterno delle amministrazioni e rappresentano un momento di confronto e di ascolto per conseguire due degli obiettivi fondamentali della trasparenza:

- a) la partecipazione dei cittadini per individuare le informazioni di concreto interesse per la collettività degli utenti;



b) il coinvolgimento dei cittadini nell'attività dell'amministrazione al fine di migliorare la qualità dei servizi ed il controllo sociale.

Le *Giornate della trasparenza* avranno cadenza annuale e saranno organizzate, senza generare volumi di spesa aggiuntivi per l'Ateneo, in modo da assicurare la massima partecipazione ed il confronto qualificato con i mass media, gli studenti, le associazioni studentesche, i centri di ricerca, i cittadini, le imprese, gli enti locali, il personale dell'Università, le associazioni di categoria e/o utenti e consumatori ed ogni altro osservatore qualificato.

Saranno la sede opportuna per presentare anche il *Piano di prevenzione della corruzione*, stante lo stretto collegamento tra la disciplina della prevenzione della corruzione, la trasparenza e la *performance* e per illustrare le attività svolte, gli obiettivi perseguiti e le iniziative programmate dall'Ateneo. Saranno altresì finalizzate a:

- fornire l'informazione di base in merito alle opportunità offerte dalla normativa sulla trasparenza e sull'accesso civico, nella sua nuova e più ampia accezione di accessibilità totale (accesso generalizzato o F.O.I.A.) introdotta dal d.lgs. n. 97/2016.
- diffondere la conoscenza delle modalità di ricerca delle informazioni sul sito dell'Ateneo illustrando le sezioni di *Amministrazione trasparente*;
- sollecitare la segnalazione di esigenze di miglioramento della qualità delle informazioni riportate nel sito istituzionale, implementandone la comprensibilità e la facile accessibilità nonché la riutilizzabilità dei dati ai fini della partecipazione consapevole al dibattito pubblico.

Le *Giornate* saranno un valido strumento anche per acquisire riscontri sul grado di soddisfazione dei cittadini con riguardo alla comprensibilità, accessibilità ed utilizzabilità dei dati pubblicati e per individuare ulteriori necessità di informazione, nell'ottica del processo di miglioramento continuo della trasparenza; sarà pertanto garantita agli *stakeholder* la possibilità di fornire *feedback* sulla trasparenza, valutazioni relative alla qualità delle informazioni pubblicate nella sezione *Amministrazione trasparente*, suggerimenti in merito all'individuazione di dati ulteriori da pubblicare. I contributi emersi consentiranno di disporre di elementi utili per la ridefinizione dei documenti di programmazione dell'Ateneo e per migliorare i livelli dei servizi e della trasparenza.

Gli *stakeholders* verranno coinvolti attraverso una pubblicizzazione adeguata dell'evento sul sito istituzionale www.uniurb.it, mediante l'affissione di locandine nei vari edifici universitari, tramite *e-mail*, sulla stampa (tramite comunicati stampa e conferenze stampa), tramite il *blogazine online* dell'Università di Urbino Carlo Bo, *Facebook* e *Twitter*. Potrà essere valutata la trasmissione dell'evento sul sito istituzionale.

Altre iniziative finalizzate alla divulgazione dei documenti e delle attività legate al ciclo della *performance* e alla trasparenza, potranno essere sviluppate nel corso della programmazione triennale.

Il materiale delle *Giornate* sarà pubblicato nella sezione *Amministrazione trasparente*.

21.3 Piani di comunicazione aggiuntivi

Oltre agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza, l'Ateneo redigerà il proprio primo Bilancio sociale, documento con cui l'Ateneo intende rispondere a un dovere di trasparenza verso la società e promuovere un dialogo informato con tutti gli interlocutori, interni ed esterni.

Il bilancio sociale è particolarmente importante per le Università (cfr: Standard GBS, documento N. 7 *La rendicontazione sociale nelle Università*) poiché consente di offrire una fotografia d'insieme dell'Ateneo e delle sue attività e di fornire informazioni condivise per promuovere un dialogo informato con tutti i propri interlocutori, interni ed esterni. Il bisogno di produrre un bilancio sociale deriva dalla necessità di



rappresentare in modo completo e trasparente la rilevanza e la ricaduta sociale delle proprie attività istituzionali, rappresentate dalla ricerca, dalla formazione e dalla terza missione, nonché il loro contributo allo sviluppo del territorio sia a livello locale che nazionale.

Tale documento aggiunge quindi alle tradizionali chiavi di lettura una veste più ampia per rappresentare le implicazioni dell'attività svolta in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale. In altri termini, consente all'Università di dimostrare la propria responsabilità, integrandosi nel più generale sistema di programmazione e di valutazione di ogni Ateneo e fornendo una rendicontazione integrale delle attività e delle dinamiche dell'Ateneo incentrate anche sulla sostenibilità non solo economica ma anche sociale ed ambientale. Costituirà una rendicontazione ricca di informazioni e dati disaggregati, allo scopo di alimentare il dialogo con le istituzioni e le realtà economiche e sociali che collaborano con l'Ateneo, rappresentando "il momento culminante di un processo di rendicontazione sociale che coinvolge tutta l'organizzazione": è strumento di gestione e valutazione che garantisce il controllo interno e, quindi concorre alla pianificazione strategica, supportando le decisioni e le scelte, orientandole verso politiche di efficienza e di efficacia in termini economici, sociali e ambientali. Ne deriva che è utile a rafforzare sul fronte interno ed esterno la consapevolezza della dimensione strategico-organizzativa dell'Università e a fornire nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione, valorizzando le competenze e la professionalità e contribuendo ad orientare il lavoro al miglioramento dei risultati, sviluppando una cultura dell'*accountability* sempre più strutturata.

22. Attuazione delle misure

22.1 Individuazione dei responsabili della trasmissione, della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati e specificazione delle modalità di coordinamento con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

L'esecuzione del Piano prevede il coinvolgimento di tutte le aree e gli uffici dell'Ateneo, ciascuno per le parti di rispettiva competenza con riferimento alla natura delle relative informazioni, con il coordinamento del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo.

Il Direttore generale, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, trasmetterà a tutti i Responsabili degli uffici dell'Amministrazione centrale, ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti, al Centro Linguistico, agli Organi di indirizzo politico, al Nucleo di Valutazione ed al Collegio dei Revisori dei conti, l'informazione dell'adozione ed il *link* per la consultazione del Piano e della tabella degli obblighi di pubblicazione (Tabella 1 allegata) di competenza di ciascuna struttura ed ufficio, predisposta secondo le indicazioni dell'allegato A al decreto legislativo n. 33/2013 e ss.mm.ii. ed aggiornata in base alla delibera dell'A.N.AC. n. 1310/2016, completa delle informazioni relative a: denominazione delle sotto-sezioni di I e II livello della sezione *Amministrazione trasparente*, riferimenti normativi, denominazione del singolo obbligo, contenuti dell'obbligo, tempistiche dell'aggiornamento. In corrispondenza dei contenuti di ciascun obbligo, secondo il criterio della competenza, sono individuati i responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione e/o aggiornamento dei dati che costituiscono il contenuto dell'obbligo (i responsabili sono individuati in termini di posizione di responsabilità ricoperta nell'organizzazione in quanto titolari di uffici chiaramente individuabili all'interno dell'organigramma dell'Ateneo), nei termini fissati dalla normativa, nel rispetto delle norme sulla *privacy* e tenuto conto delle modalità previste dal "Documento tecnico sui criteri di qualità della pubblicazione dei dati", allegato 2 alla delibera CiVIT n. 50/2013.



Tutti i Dirigenti e/o i responsabili degli uffici individuati nella Tabella 1 sono tenuti, per le parti di rispettiva competenza, ad individuare, elaborare, trasmettere ed aggiornare le diverse parti della sezione del sito *web Amministrazione trasparente*.

In considerazione dell'organizzazione dell'Ateneo, il raccordo tra Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, gli uffici dell'Amministrazione centrale e tutte le strutture decentrate competenti per la individuazione, elaborazione, trasmissione e/o pubblicazione dei dati, nonché il coordinamento delle attività in materia di trasparenza saranno assicurati attraverso incontri, note, *e-mail* e circolari esplicative e per il tramite delle attività svolte dall'Ufficio Controllo di gestione – Ufficio in *staff* alla Direzione generale, che si interfaccia con tutte le strutture centrali e decentrate dell'Amministrazione.

22.2 Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza dell'Autorità ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 si basa, ancor più a seguito delle modifiche del d.lgs. 33/2013, sulla responsabilizzazione di ogni singolo ufficio e dei relativi responsabili cui compete:

- a) l'elaborazione/trasmissione dei dati e delle informazioni;
- b) la pubblicazione dei dati e delle informazioni

Il RPCT ha un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, ma non sostituisce gli uffici, come individuati nella Tabella 1 allegata, nell'elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati.

Gli uffici cui compete l'elaborazione dei dati e delle informazioni sono stati chiaramente individuati nella Tabella 1 allegata dal Direttore generale che, al momento della predisposizione della presente sezione del PTPC quale RPC, ha garantito il raccordo fra le misure di prevenzione della corruzione, ivi incluse quelle della trasparenza.

Detti uffici di norma coincidono con quelli tenuti alla trasmissione dei dati per la pubblicazione. Ci possono essere, tuttavia, casi in cui la coincidenza non è presente, specie laddove i dati non siano previamente prodotti dallo stesso Ateneo (si consideri il caso degli atti normativi reperibili sul sito “*Normattiva*”), ovvero quando sia necessario affidare ad un unico ufficio il coordinamento della trasmissione per la pubblicazione.

Ai fini della pubblicazione dei dati, il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. prevede esplicitamente che sia garantito il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare per il rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43, comma 3). Al riguardo l'A.N.AC. aveva già precisato che per trasmissione si intende, nel caso in cui i dati siano archiviati in una banca dati, sia l'immissione dei dati nell'archivio sia la confluenza degli stessi dall'archivio al soggetto responsabile della pubblicazione sul sito.

Nei casi in cui l'aggiornamento debba essere tempestivo, è cura del responsabile della struttura detentrici del dato provvedere con sollecitudine ed avvisare tempestivamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza se dovessero insorgere problemi per la pubblicazione.

L'Ateneo ha adottato le misure necessarie affinché, in base al livello di elaborazione del dato, la pubblicazione ed il relativo aggiornamento di alcuni dati (es. gli incarichi a consulenti e collaboratori, informazioni sulle singole procedure di acquisto) siano effettuati direttamente ed autonomamente dall'ufficio detentore del dato o dell'informazione, dopo le necessarie elaborazioni. Si implementeranno ulteriormente le *policies* di accesso alle varie sottosezioni di *Amministrazione trasparente*, al fine di rendere le strutture dell'Ateneo autonome nella gestione della pubblicazione dei dati, almeno per quanto riguarda alcuni specifici obblighi di pubblicazione. Con successive note direttoriali sarà eventualmente diramata a



tutte le strutture competenti l'informativa sulle modalità di accesso diretto per l'inserimento e la pubblicazione in tempo reale di ulteriori dati nella sezione *Amministrazione trasparente*.

Ove gli uffici detentori dei dati e delle informazioni non provvedano direttamente alla pubblicazione dei dati e/o ove i dati non siano estratti direttamente dalle piattaforme informatiche in dotazione dell'Ateneo, essi danno inizio al processo di pubblicazione attraverso la trasmissione dei medesimi al *webmaster*, a cui compete la pubblicazione, tramite la casella di posta elettronica istituzionale *trasparenza@uniurb.it*. **La trasmissione presuppone l'elaborazione dei dati e delle informazioni a cura dello stesso ufficio detentore, che ne assicura la veridicità e l'attendibilità, nonché la rispondenza ai canoni di completezza, aggiornamento e tipologia di formato aperto** (ad es.: .rtf, per i documenti di testo; .csv per i fogli di calcolo; .pdf per gli atti ed i documenti) nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni che regolano la materia richiamate nel *Documento tecnico sui criteri di qualità della pubblicazione dei dati* di cui all'allegato 2 della delibera della CiVIT n. 50/2013.²⁹ **L'esigenza di assicurare adeguata qualità delle informazioni diffuse non può, in ogni caso, costituire motivo per l'omessa o ritardata pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti.**

I dati, le informazioni e i documenti soggetti all'obbligo di pubblicazione dovranno essere pubblicati tempestivamente ed aggiornati periodicamente secondo la tempistica indicata nella Tabella 1 allegata e, in ogni caso, ogniqualvolta vi siano da apportare modifiche significative dei dati o si debba provvedere alla pubblicazione di documenti urgenti.

Ai fini dell'aggiornamento è necessario che per ciascun dato, o categoria di dati, sia indicata la data di pubblicazione e, conseguentemente, di aggiornamento, nonché l'arco temporale cui lo stesso dato, o categoria di dati, si riferisce. Si precisa che con il termine "aggiornamento" non si intende necessariamente la modifica del dato, essendo talvolta sufficiente un controllo dell'attualità delle informazioni pubblicate, anche a tutela di eventuali interessi individuali coinvolti.

Tutte le strutture e gli uffici coinvolti dovranno pertanto controllare l'attualità delle informazioni pubblicate e modificarle, ove sia necessario, anche nei casi in cui l'interessato ne richieda l'aggiornamento, la rettifica e l'integrazione ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. a), del d.lgs. n. 196/2003 (ad esempio, nel caso dei *curricula vitae* degli organi di indirizzo politico, dei titolari di incarichi amministrativi di vertice e dei titolari di posizioni organizzative).

Per dar conto dell'avvenuta verifica dell'attualità delle informazioni pubblicate, sarà necessario che in ogni pagina della sezione *Amministrazione trasparente* sia indicata la relativa data di aggiornamento.

A titolo specificativo, il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. ha individuato quattro diverse frequenze di aggiornamento:

- a) **Cadenza annuale**, per i dati che, per loro natura, non subiscono modifiche frequenti o la cui durata è tipicamente annuale (ad esempio, quelli relativi alle società di cui l'Ateneo detiene quote di partecipazione minoritaria e agli enti di diritto privato in controllo dell'Ateneo (art. 22); similmente

²⁹ È opportuno sottolineare che, come indicato nell'allegato 2 alla delibera n. 50/2013 del 4 luglio 2013, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.), ai fini della propria attività di vigilanza e di controllo, ritiene che un dato sia da ritenersi pubblicato in modo **completo** se la pubblicazione è esatta, accurata e riferita a tutti gli uffici, ivi compresi le strutture interne e gli uffici periferici. Fermo restando quanto previsto in materia di qualità delle informazioni dall'art. 6 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., per quanto riguarda l'esattezza l'A.N.A.C. fa riferimento alla capacità del dato di rappresentare correttamente il fenomeno che intende descrivere. L'**accuratezza**, invece, concerne la capacità del dato di riportare tutte le informazioni richieste dalle previsioni normative. Viceversa il dato pubblicato difetta di accuratezza quando non siano riportate tutte le informazioni richieste dalle previsioni normative (ad esempio, qualora manchino gli estremi dell'atto di conferimento di un incarico, o la durata, o il compenso relativo all'incarico, o i *curricula* di coloro che hanno ricevuto incarichi, l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione non potrà dirsi accurato). Come specificato dall'A.N.A.C., nel caso della pubblicazione dei dati relativi alle tipologie di procedimenti, la limitata accuratezza è, di frequente, relativa non solo alla mancata pubblicazione di informazioni richieste dalle norme (ad es. termine di conclusione, unità organizzativa e nome del responsabile del procedimento), ma anche alla pubblicazione di un numero di procedimenti inferiore rispetto a quelli effettivamente esistenti. Inoltre i dati potranno dirsi pubblicati in modo completo se la loro pubblicazione esatta e accurata si riferisce non solo all'amministrazione centrale ma anche agli uffici ed alle strutture periferici.



hanno durata tipicamente annuale i dati relativi ai costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti (art. 10, comma 5), nonché ai tempi medi dei pagamenti relativi ad acquisti di beni, servizi e forniture (art. 33)).

- b) **Cadenza semestrale**, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti, ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento eccessivamente onerose (ad esempio, i provvedimenti adottati dagli organi di indirizzo politico e dai dirigenti amministrativi (art. 23, comma 1)).
- c) **Cadenza trimestrale**, per i dati soggetti a frequenti cambiamenti (ad esempio, i dati relativi ai tassi di assenza del personale (art. 16, comma 3)).
- d) **Aggiornamento tempestivo**, per i dati che è indispensabile siano pubblicati nell'immediatezza della loro adozione (ad esempio, nel caso degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro (art. 26, comma 2), nonché dei documenti di programmazione delle opere pubbliche di competenza dell'amministrazione (art. 38, comma 1)).

L'art. 8, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. prevede, in linea generale, che *“i documenti contenenti atti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente sono pubblicati tempestivamente sul sito istituzionale dell'amministrazione”*; quindi, laddove la norma non menzioni in maniera esplicita l'aggiornamento, si deve intendere che l'amministrazione è tenuta alla pubblicazione e, di conseguenza, ad un aggiornamento tempestivo.

Per le tempistiche di aggiornamento disposte per ciascuno dei dati soggetti ad obbligo di pubblicazione si rinvia alla Tabella 1 allegata.

In riferimento agli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo per i quali è previsto un compenso, *“la pubblicazione degli estremi degli atti (...), completi di indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato, nonché la comunicazione [a cadenza semestrale] alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica dei relativi dati ai sensi dell'articolo 53, comma 14, secondo periodo, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, sono condizioni per l'acquisizione dell'efficacia dell'atto e per la liquidazione dei relativi compensi”*.

In considerazione delle criticità relative a quanto dettato dall'art. 15 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., **si sottolinea che si debba procedere con tempestività [i.e. entro tre mesi dal conferimento dell'incarico] alla pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni sopra indicati, in ragione degli effetti ad essa collegati: acquisizione di efficacia e presupposto di legittimità della liquidazione dei compensi.**

Per quanto attiene alla durata dell'obbligo di pubblicazione, l'art. 8, comma 3, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. dispone che i dati, le informazioni ed i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente siano **pubblicati per un periodo di cinque anni**, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti,³⁰ fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali e dagli articoli 14, comma 2, e 15, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. in relazione ai dati concernenti i componenti degli organi di indirizzo politico ed i titolari di incarichi dirigenziali e di collaborazione o consulenza, da pubblicare entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento e per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico.

³⁰ Circolare n. 2/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica sull'attuazione della trasparenza del 19/07/2013.



Alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione, i documenti, le informazioni e i dati sono accessibili ai sensi dell'articolo 5 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.

22.3 *Strumenti e tecniche di rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione Amministrazione trasparente*

L'Ateneo ha attivato l'indirizzo di posta elettronica *trasparenza@uniurb.it* dedicato, oltre che alla gestione dei reclami e segnalazioni su ritardi o inadempienze in merito alla "trasparenza" ed ai "procedimenti amministrativi", anche alla rilevazione dell'interesse dei cittadini sui dati pubblicati.

Nella considerazione che l'utilizzo dei dati è legato anche alla loro qualità, alla semantica e alla immediata accessibilità dei contenuti, l'Ateneo si ripropone, per il triennio 2017-2019, di approntare strumenti ed iniziative di ascolto degli *stakeholders* per raccogliere *feedback* sul livello di utilità e di utilizzazione dei dati pubblicati nella sezione *Amministrazione trasparente*, sulla precisione, completezza, correttezza e tempestività delle informazioni ed eventuali segnalazioni o reclami in merito a ritardi e inadempienze riscontrate, al fine di monitorare ed attuare le azioni finalizzate al miglioramento continuo del servizio.

A tal fine:

- all'interno della sezione *Amministrazione trasparente* potrà essere previsto l'inserimento di una finestra di dialogo tra *stakeholders* ed Università per la rilevazione dei *feedbacks* per mettere meglio a fuoco i bisogni informativi degli *stakeholders* interni ed esterni dell'amministrazione;
- *feedback* saranno raccolti attraverso la somministrazione di questionari nel corso delle *Giornate della trasparenza*;
- saranno monitorati, nel rispetto e nei limiti della *privacy*, gli accessi alla *sezione Amministrazione trasparente*, in modo da riscontrare quali siano i dati più consultati e di maggiore interesse per privilegiarne le azioni di miglioramento. I dati di accesso alla *sezione Amministrazione trasparente* potranno essere analizzati, rappresentati in *report* dettagliati e raggruppati per obiettivi da raggiungere. Il monitoraggio potrà essere effettuato anche in tempo reale.

L'ascolto effettuato con tali modalità presenta per l'Ateneo l'opportunità di ricevere la "voce" anche di alcuni dei suoi *stakeholders* chiave, quali studenti, famiglie e tutti quei portatori di interesse che legittimano di per sé la sua *mission*. Ciò potrà permettere all'Ateneo:

- implementazione delle pagine *internet* con ulteriori dati, sulla base del *feedback* degli *stakeholders*;
- previsione di eventuali ulteriori misure per la rilevazione del grado di consultazione dei dati pubblicati.

22.4 *Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico*

22.4.1 *Accesso civico cd. semplice*

Rimane ferma la disciplina relativa all'accesso civico cd. semplice (art. 5 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.), che si sostanzia nel diritto di chiunque, senza dover dimostrare l'interesse differenziato a sostegno di tale esigenza e senza alcuna limitazione rispetto alla legittimazione soggettiva, di accedere alle informazioni direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione (art. 2, comma 2), e di riutilizzare³¹ i documenti, le informazioni ed i dati per i quali sussiste l'obbligo di pubblicazione, senza ulteriori restrizioni diverse dall'obbligo di citarne la fonte e di rispettarne l'integrità. Tale diritto si estrinseca nel chiedere ed ottenere che l'Ateneo pubblichi le informazioni, gli

³¹ Ai sensi del decreto legislativo 24 gennaio 2006, n. 36, del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.



atti e i documenti detenuti ma che, per qualsiasi motivo, non abbia provveduto a rendere pubblici sul proprio sito istituzionale: un diritto di accesso, quindi, svincolato dai requisiti di legittimazione dell'accesso previsto dalla legge n. 241/1990³², azionabile senza formalità, senza dover dimostrare l'utilità dell'atto che si intende conoscere rispetto alle esigenze difensive del richiedente, ma fondato sul solo presupposto dell'inadempimento in cui l'amministrazione è incorsa rispetto agli obblighi di pubblicità. Pubblici ai fini in esame, e dunque soggetti a libero accesso da parte di ciascuno, sono solo i dati e documenti per i quali si prescrive la pubblicazione obbligatoria.

A tutela di tale diritto è riconosciuta a chiunque la possibilità di inoltrare una richiesta di accesso civico (art. 5) che, oltre a non essere sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata, è gratuita e va presentata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ateneo, fermo restando l'obbligo a carico dei responsabili degli uffici di assicurare il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii..

L'istanza deve identificare i dati, le informazioni o i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria e devono considerarsi inammissibili le richieste il cui oggetto sia troppo vago, così da non permettere di identificare la documentazione richiesta, o laddove la richiesta sia manifestamente irragionevole. Resta ferma la possibilità per l'Ateneo di chiedere di precisare la richiesta con l'identificazione dei dati, informazioni o documenti.

Il Responsabile prevenzione della corruzione e della trasparenza si pronuncerà in ordine alla richiesta di accesso civico e, in virtù dell'art. 43, comma 4, ne controllerà ed assicurerà la regolare attuazione. Tale richiesta comporta infatti l'obbligo per l'Ateneo di procedere alla pubblicazione sul sito del documento, dell'informazione o del dato richiesto entro trenta giorni, comunicando contestualmente al richiedente l'avvenuta pubblicazione con l'indicazione del collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Se il documento, l'informazione o il dato richiesto risultasse già pubblicato, l'Ateneo indicherà al richiedente il relativo collegamento ipertestuale.

Sebbene la nuova normativa non menzioni più il ricorso al titolare del potere sostitutivo, l'A.N.A.C., nella delibera n. 1310/2016 ritiene applicabile comunque l'art. 2, comma 9-ter della legge n. 241/1990. Nei casi di ritardo o mancata risposta, il richiedente potrà pertanto ricorrere al titolare del potere sostitutivo affinché, verificata la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione, provveda nei termini di cui all'art. 2, comma 9-ter, della legge n. 241/90 ad assicurare la pubblicazione dei dati richiesti.

La richiesta di accesso civico comporterà, tra l'altro, da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in relazione alla loro gravità, l'obbligo di segnalazione dei casi di inadempimento o di adempimento parziale al vertice politico dell'amministrazione ed all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) (ai fini dell'attivazione di altre forme di responsabilità) e, nei casi più gravi, all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari (ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare). La tutela giurisdizionale del diritto di accesso civico è regolata dalle disposizioni di cui al d.lgs. n. 104/2010 (Codice del processo amministrativo).

³² È opportuno evidenziare che l'accesso civico non sostituisce il diritto di accesso di cui all'art. 22 della legge n. 241/1990, che è uno strumento finalizzato a proteggere interessi giuridici particolari da parte di soggetti che sono portatori di un "interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso" (art. 22, comma 1, lett. b), della legge n. 241/1990) e si esercita con la visione o l'estrazione di copia di documenti amministrativi. Diversamente, esso non necessita di una particolare legittimazione e riguarda tutte le informazioni e i dati che, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. e delle altre disposizioni vigenti, le pubbliche amministrazioni devono pubblicare.



L'Ateneo ha adottato le misure necessarie per assicurare l'efficacia di tale istituto. Nella sezione *Amministrazione trasparente > Altri contenuti > Accesso civico* è illustrato l'istituto e sono chiarite le modalità e le procedure per l'esercizio del diritto all'accesso civico. Vi è pubblicato il nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza Dott. Alessandro Perfetto e vi è indicato il Rettore quale titolare del potere sostitutivo; vi sono altresì segnalati i recapiti telefonici, le caselle di posta elettronica istituzionale e vi sono specificate cinque diverse modalità di invio dell'istanza. In merito alle modalità di presentazione, l'art. 5 del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. prevede che possa utilizzarsi la modalità telematica di cui al d.lgs. n. 82/2005, che all'art. 65 dispone che le istanze sono valide se:

- a) sottoscritte mediante la firma digitale o la firma elettronica qualificata;
- b) l'istante è identificato attraverso il sistema pubblico di identità digitale (SPID), nonché carta di identità elettronica o la carta nazionale dei servizi;
- c) sono sottoscritte e presentate unitamente alla copia del documento d'identità;
- d) trasmesse dall'istante mediante la propria casella di posta elettronica certificata.

Resta ferma la possibilità di presentare l'istanza anche a mezzo posta, fax o direttamente presso l'ufficio del RPCT; laddove la richiesta di accesso civico non sia sottoscritta dall'interessato in presenza del dipendente addetto, la stessa dovrà essere sottoscritta e presentata unitamente a copia fotostatica non autenticata di un documento di identità del sottoscrittore, che va inserita nel fascicolo (cfr. art. 38, commi 1 e 3, del D.P.R. n. 445/2000).

Pertanto l'istanza può essere presentata, nel rispetto di quanto sopra, con una delle seguenti modalità:

- tramite PEC al seguente indirizzo amministrazione@uniurb.legalmail.it;
- tramite e-mail all'indirizzo non certificato trasparenza@uniurb.it;
- tramite fax al numero +39 0722 2690;
- tramite posta all'indirizzo: Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, via Saffi, 2, 61029 Urbino;
- mediante consegna a mano presso l'Ufficio Protocollo e Archivio, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, via Saffi, 2, 61029 Urbino.

Al fine di agevolare l'esercizio del diritto sono predisposti i moduli per la richiesta di accesso e per la richiesta di accesso al titolare del potere sostitutivo, scaricabili dagli interessati in formato .pdf alla pagina <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>.

Come precisato dal Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri nella circolare n. 2/2013 del 19 luglio 2013, anche le società sono legittimate a segnalare eventuali inadempimenti, in quanto possono essere interessate ad una serie di informazioni, diverse da quelle del comune cittadino ma utili per l'esercizio della propria attività.

I dati del numero di richieste di accesso civico evase anno per anno sono specificate nelle relazioni annuali sull'attività svolta pubblicate nella sezione "corruzione" della sezione *Amministrazione trasparente*.

22.4.2 Accesso civico generalizzato

Importanti novità sono state introdotte in materia di accesso civico da parte del d.lgs. n. 97/2016, come anche declinate nella delibera A.N.AC. n. 1309/2016 "*Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 comma 2 del d.lgs. 33/2013 recante «riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni»*".

Con il decreto legislativo n. 33/2013, in attuazione della delega di cui all'art. 1, commi 35 e 36 della legge n. 190/2012, era stato introdotto il principio della trasparenza come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, erano stati



introdotti puntuali obblighi di pubblicazione a carico delle amministrazioni pubbliche ed è stato introdotto l'accesso civico quale diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione.

Con il d.lgs. n. 97/2016 il concetto di trasparenza viene davvero a configurarsi come accessibilità totale, in quanto tale nuova tipologia di accesso, delineata nel novellato art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 33/2013, consente a chiunque il “*diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, secondo quanto previsto dall'art. 5-bis*”. La *ratio* della riforma, ispirata ai **principi del F.O.I.A. (Freedom of Information Act)**, di derivazione statunitense, risiede nella dichiarata finalità di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico.

I nuovi articoli 5 e 5-*bis* del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. dettano la nuova disciplina dell'accesso civico, distinguendo l'accesso civico antecedente alla modifica apportata dal d.lgs. n. 97/2016 dal nuovo accesso civico. Le Linee Guida dell'A.N.AC. in materia di nuovo accesso civico, di cui alla deliberazione n. 1309/2016, rinominano lo stesso come “**accesso generalizzato**” e forniscono indicazioni puntuali per la corretta attuazione di tale nuovo diritto. Vi si prescrive che la richiesta di accesso generalizzato possa essere presentata alternativamente:

- a) all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti;
- b) all'Ufficio relazioni con il pubblico;
- c) ad altro ufficio indicato dall'amministrazione nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale.

Le modalità di presentazione sono analoghe a quelle dell'accesso civico:

- posta ordinaria;
- posta elettronica;
- posta certificata;
- presentazione diretta all'ufficio.

Il rilascio di dati o documenti in formato elettronico o cartaceo è gratuito, salvo il rimborso del costo effettivamente sostenuto e documentato dall'Ateneo per la riproduzione su supporti materiali.

Nel caso di accesso generalizzato la procedura può prevedere il preventivo coinvolgimento di eventuali controinteressati e deve concludersi entro il termine di 30 giorni dalla presentazione dell'istanza, con provvedimento espresso e motivato e con trasmissione tempestiva dei dati o documenti all'interessato.

In caso di diniego totale o parziale o mancata risposta entro il termine di 30 giorni l'interessato può presentare una richiesta di riesame al RPCT, che decide con provvedimento motivato entro venti giorni.

Se l'accesso è negato per la protezione di dati personali, il RPCT provvede sentito il Garante della *privacy*, che si pronuncia entro dieci giorni dalla richiesta.

La richiesta di riesame al RPCT può essere presentata anche dai controinteressati nel caso di accoglimento della richiesta di accesso civico.

Contro la decisione dell'Ateneo e del RPCT il richiedente può presentare ricorso al TAR ai sensi dell'art. 116 del d.lgs. n. 104/2010.

L'accesso generalizzato pone un duplice ordine di questioni da affrontare:

- a) rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati di cui all'art. 5-*bis* del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.
- b) adeguamenti organizzativi



in merito alle quali le Linee Guida di cui alla deliberazione n. 1309/2016 forniscono alcune indicazioni interpretative, specificando in cosa consistono le eccezioni assolute ed i limiti derivanti dalla tutela di interessi pubblici e privati.

Come suggerito nelle Linee guida sarà adottato un regolamento sull'accesso che rechi una disciplina organica e coordinata delle tre tipologie di accesso (documentale di cui alla L. 241/1990, civico "semplice" e generalizzato) e che individui gli uffici competenti a decidere sulle richieste di accesso generalizzato e la procedura per la valutazione caso per caso delle richieste di accesso.

Nelle disposizioni transitorie si prevede che tale disciplina debba essere adottata entro il 23 giugno 2017 e che sia istituito presso ogni amministrazione un **registro delle richieste di accesso** presentate per tutte le tipologie.

Sulle disposizioni organizzative le Linee Guida raccomandano soluzioni idonee a coordinare i comportamenti dell'amministrazione, anche mediante la concentrazione della competenza a decidere sulle richieste di accesso in un unico ufficio dotato di risorse professionali adeguate che dialoghi con gli uffici che detengono i dati.

In considerazione dell'importante novità normativa e della necessaria organizzazione che la migliore funzionalità dell'accesso comporta, l'Ateneo ha programmato e già posto in essere le seguenti misure di attuazione:

- a. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, coerentemente con le soluzioni individuate dalle suddette Linee guida, ha avviato una riflessione sulle modalità migliori per raccogliere, organizzare e gestire tutte le domande di accesso generalizzato che pervengono all'Ateneo;
- b. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha dato indicazioni per la tempestiva predisposizione del Regolamento che dovrà disciplinare i profili organizzativi di ricezione e gestione delle richieste di accesso generalizzato, dell'accesso civico e dell'accesso *ex* L. n. 241/1990;
- c. Nella stessa logica l'Ateneo ha avviato, sotto la supervisione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, la predisposizione del registro degli accessi, che terrà conto delle tre sezioni sull'accesso generalizzato, accesso civico e accesso *ex* L. n. 241/1990.

Nelle more della predisposizione del suddetto Regolamento, l'Ateneo ha già adottato alcune prime misure necessarie per assicurare l'efficacia di tale istituto. Nella sezione *Amministrazione trasparente > Altri contenuti > Accesso civico* è illustrato l'istituto, sono chiarite le modalità e le procedure per l'esercizio del diritto all'accesso generalizzato ed è pubblicata l'apposita modulistica da utilizzare, scaricabile dagli interessati in formato .pdf alla pagina <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>.

Come nel caso dell'accesso civico, sono specificate cinque diverse modalità di invio dell'istanza.

22.5 Trasparenza: limiti e privacy

L'Ateneo si impegna a pubblicare i dati rispettando le disposizioni nazionali ed europee in materia di segreto di stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, come previsto dall'art. 1, comma 15, della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ed evidenziato dall'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii..

L'attuazione della trasparenza sarà in ogni caso temperata con l'interesse costituzionalmente protetto della tutela della riservatezza e rispetterà le disposizioni in materia di protezione dei dati personali (art. 11 del d.lgs. n. 196/2003, art. 4, commi 3-6, ed art. 26, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.).



I dati personali pubblicati nella sezione *Amministrazione trasparente* sono riutilizzabili solo alle condizioni previste dalla normativa vigente sul riutilizzo dei dati pubblici (direttiva comunitaria 2003/98/CE e d.lgs. n. 36/2006 di recepimento della stessa), in termini compatibili con gli scopi per i quali sono stati raccolti e registrati e nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali.

In sede di predisposizione della documentazione da pubblicare occorre attenersi accuratamente alle indicazioni contenute nella deliberazione del Garante per la protezione dei dati personali n. 243 del 15/5/2014 in materia di *trattamento dei dati personali contenuti anche in atti e documenti amministrativi, per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati*, le quali pongono una serie di limiti al riutilizzo dei dati, richiamando le disposizioni comunitarie che introducono specifiche eccezioni al riutilizzo, fondate sui principi di protezione dei dati, prevedendo che una serie di documenti del settore pubblico contenenti tale tipologia di informazioni siano sottratti al riutilizzo anche qualora siano liberamente accessibili *online*.

Il Garante ricorda che la “diffusione” di dati personali, ossia “il dare conoscenza dei dati personali a soggetti indeterminati, in qualunque forma, anche mediante la loro messa a disposizione o consultazione” da parte dei “soggetti pubblici” è ammessa unicamente quando la stessa è prevista da una specifica norma di legge o di regolamento.

Pertanto prima di mettere a disposizione sul sito *web* istituzionale informazioni, atti e documenti amministrativi contenenti dati personali occorre accertarsi che ci sia l'obbligo. In tale evenienza è necessario selezionare i dati personali, verificando, caso per caso, se ricorrono i presupposti per l'oscuramento di determinate informazioni. Considerando che la norma fa espressamente riferimento al “rispetto dei principi sul trattamento dei dati personali” occorre avere riguardo ai principi fondamentali in materia dettati dall'art. 11 e seguenti del *Codice della privacy* (pertinenza, non eccedenza, proporzionalità ed indispensabilità con riferimento alla finalità della pubblicazione), consentendo la diffusione dei dati personali solo nel caso in cui sia realmente necessaria e proporzionata alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto. Ad esempio, nei *curriculum vitae* e nelle dichiarazioni, si dovranno rendere inintelligibili, prima della pubblicazione, i dati personali eccedenti, non pertinenti o non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione (ad esempio, stato civile, codice fiscale, sottoscrizione, indirizzi e numeri di telefono personali, *hobbies*, ecc.). Laddove il *curriculum* sia necessario, si rende pertanto opportuno pubblicare e far compilare un *facsimile* idoneo alla pubblicazione sul *web* rispettoso della disciplina sulla riservatezza.

Analoga attenzione si dovrà prestare con riferimento alla pubblicazione di:

- dichiarazioni dei redditi
- entità di corrispettivi e compensi
- provvedimenti finali dei procedimenti relativi a concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera
- atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici e dell'elenco dei soggetti beneficiari.

Considerato che l'eventuale diffusione sul *web* di informazioni sensibili o comunque idonee ad esporre l'interessato a discriminazioni presenta rischi specifici per la dignità di coloro che versino in condizioni di disagio economico-sociale, dovranno quindi essere adottate tutte le cautele necessarie per evitare un'indebita diffusione di dati personali, che comporta un trattamento illegittimo nei termini appena descritti. Non è consentita pertanto la pubblicazione dei dati identificativi delle persone fisiche destinatarie dei provvedimenti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici, qualora da tali dati sia possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute ovvero alla situazione di disagio economico sociale degli interessati.



Sempre nel caso di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici, l'adempimento relativo alla pubblicazione del *link* al progetto è assolto con la pubblicazione delle sole parti dello stesso che si ritengono essenziali per la concessione del contributo e che non sono coperti da segreto industriale o diritto di autore. A tal fine potrebbe essere utile impartire opportune istruzioni già nel bando o avviso facendo predisporre ai partecipanti schede progetto ai soli fini della pubblicazione prevista da questo articolo.

È comunque sempre vietata la diffusione di dati idonei a rivelare lo stato di salute e la vita sessuale. Non sono ostensibili, se non nei casi previsti dalla legge, le notizie concernenti la natura delle infermità e degli impedimenti personali o familiari che causino l'astensione dal lavoro, nonché le componenti della valutazione o le notizie concernenti il rapporto di lavoro tra il dipendente e l'amministrazione, idonee a rivelare dati sensibili.

Nella deliberazione n. 243 del 15/5/2014 citata, il Garante per la protezione dei dati personali ritiene che laddove atti, documenti e informazioni, oggetto di pubblicazione obbligatoria per finalità di trasparenza, contengano dati personali, questi ultimi devono essere oscurati, anche prima del termine di cinque anni, quando sono stati raggiunti gli scopi per i quali essi sono stati resi pubblici e gli atti stessi hanno prodotto i loro effetti.

In ossequio a tali principi, prima di procedere alla pubblicazione e diffusione di un dato occorrerà effettuare preliminarmente una attenta valutazione in ordine alla finalità per la quale il dato medesimo verrà pubblicato, verificando nel contempo che la sua diffusione non comporti il sacrificio dei diritti dell'interessato, in quanto non proporzionata alle finalità stesse, eventualmente consultando gli orientamenti del Garante per la protezione dei dati personali per ogni caso di dubbio.

Non sarà richiesta l'informativa all'interessato quando i dati sono trattati per obbligo previsto dalla legge (art. 13 comma 5, lett. a), del d.lgs. n. 196/2003).

Per le finalità sopra descritte, si rinvia allo schema riepilogativo riportato nella pag. 17 della deliberazione del Garante per la protezione dei dati personali.

22.6 Dati ulteriori

Come precisato nella delibera CiVIT n. 2/2012, la più recente accezione della trasparenza quale "accessibilità totale" implica che le amministrazioni si impegnino, nell'esercizio della propria discrezionalità ed in relazione all'attività istituzionale espletata, a pubblicare sui propri siti istituzionali dati "ulteriori" oltre a quelli espressamente indicati e richiesti da specifiche norme di legge. La pubblicazione dei "dati ulteriori" è prevista anche dalla legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. come contenuto dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (art. 1, comma 9, lett. f)).

Il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., all'art. 1, comma 1, nell'esplicitare il principio generale di trasparenza e nel fare riferimento ai "*dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche*", offre un criterio di discrezionalità molto ampio, che è opportuno sia letto in una logica di piena apertura dell'amministrazione verso l'esterno e non declinato solamente in forme di mero adempimento delle norme puntuali sugli obblighi di pubblicazione.

In questa ottica, i dati ulteriori sono quelli che l'Ateneo, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, individuerà a partire dalle richieste di conoscenza dei portatori di interesse, anche in coerenza con le finalità del d.lgs. n. 150/2009 e della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., per individuare tipologie di informazioni che, a prescindere da interessi prettamente individuali, rispondono a richieste frequenti e che, pertanto, possa essere opportuno rendere pubbliche nella logica dell'accessibilità totale.



È importante sottolineare che si deve trattare di dati utili per i portatori di interesse. Essi possono anche consistere in un'elaborazione di "secondo livello" di dati ed informazioni obbligatori, resi più comprensibili per gli interlocutori che non hanno specifiche competenze tecniche.

L'Ateneo, al fine di rilevare le esigenze di conoscenza dei propri portatori di interesse, con "procedura aperta per l'acquisizione di proposte e/o informazioni", indetta con nota prot. n. 37696 del 5 dicembre 2016, ha invitato i propri *stakeholders* interni ed esterni a far pervenire anche specifiche proposte in merito ai dati ulteriori che si gradirebbe fossero pubblicati, formalizzate utilizzando i moduli pubblicati nella *homepage* dell'Ateneo in allegato all'"Avviso pubblico".

Ogni ufficio potrà valutare autonomamente e proporre al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza la pubblicazione, in questa sezione, di relazioni, dati ed informazioni sulle attività svolte ritenute di interesse per gli *stakeholders*.