



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE
Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

Corso di Dottorato in
Pubblica Amministrazione e Imprese per l'Innovazione e lo Sviluppo del Territorio

XXXVIII CICLO

Coordinatore Prof. Luigi Di Santo

Verbale del 28 ottobre 2025

Il giorno 24 ottobre 2025, alle ore 17,50, in modalità telematica asincrona, il Coordinatore, Prof. Luigi Di Santo, ha disposto la consultazione telematica del Collegio dei Docenti per il Corso di Dottorato in *Pubblica Amministrazione e Imprese per l'Innovazione e lo Sviluppo del Territorio*, per l'approvazione dei seguenti punti all'o.d.g.:

- 1) approvazione delle relazioni finali del triennio trasmesse dai Dottorandi Carolina Casali, Ilenia Torella, Matteo Bortoli, Luca Di Procolo, Lucrezia Turriziani Colonna, Lavinia Zanghi Buffi;
- 2) ammissione alla valutazione esterna dei Dottorandi Carolina Casali, Ilenia Torella, Matteo Bortoli, Luca Di Procolo, Lucrezia Turriziani Colonna, Lavinia Zanghi Buffi;
- 2) approvazione della scheda di valutazione del Dottorato di ricerca predisposta per la visita Anvur del 9-19 dicembre 2025.

Con riferimento al primo punto all'o.d.g., sono state trasmesse all'intero Collegio le relazioni finali del triennio inviate dai Dottorandi Carolina Casali, Ilenia Torella, Matteo Bortoli, Luca Di Procolo, Lucrezia Turriziani Colonna, Lavinia Zanghi Buffi (all. 1-6).

Con riferimento al secondo punto all'o.d.g., sono state trasmesse all'intero Collegio le indicazioni pervenute dai Tutor e dai co-Tutor dei seguenti Dottorandi:

- Dott.ssa Ilenia Torella: Prof.ssa Anna Zilli, Università di Udine; Prof. Pasquale Monda, Università di Napoli Federico II;
- Dott.ssa Carolina Casali: Dott.ssa Anna Corrado, Consigliere del TAR Lombardia, Milano; Prof. Luca Castelli, Università degli Studi di Perugia;
- Dott. Matteo Bortoli: Dott. Pierciro Galeone, Direttore della Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale-IFEL; Prof. Dario Capotorto, Università La Sapienza di Roma;
- Dott. Luca Di Procolo: Prof.ssa Alfano Roberta Antonietta Giuseppina, Università Federico II; Prof.ssa Giovanni Maria Caruso, Università degli Studi dell'Aquila;

- Dott.ssa Lucrezia Turriziani Colonna: Prof.ssa Isabella Martone, Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli; Prof.ssa Rachele Marseglia, Università Telematica San Raffaele di Roma;
- Dott.ssa Lavinia Zanghi Buffi: Prof. Vincenzo Antonelli, Università di Catania; Prof. Giuliano Fonderico, Università Ca' Foscari di Venezia.

Con riferimento al terzo punto all'o.d.g., è stata inviata all'intero Collegio la scheda di valutazione del Dottorato di ricerca predisposta per la visita Anvur del 9-19 dicembre 2025 (all. 7).

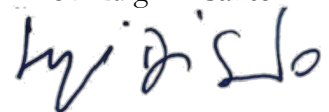
La consultazione telematica, indetta il giorno 24 ottobre 2025, alle ore 17,50, è rimasta aperta fino al 28 ottobre 2025, ore 10,00, con l'avvertenza che *“per i componenti del collegio che non manifesteranno il loro parere entro il termine indicato questo si intenderà acquisito positivamente”*.

Alla data e all'orario di chiusura della consultazione, il Collegio dei Docenti, costituito dai Professori Marco Badagliacca, Daniela Bolognino, Piero De Luca, Luigi Di Santo, Margherita Interlandi, Francesco Maiello, Mario Molinara, Roberto Poli, Maria Porcelli, Antonio Riccio, Eleonora Sanfilippo, Giancarlo Scalese, Francesco Scalia, Simone Tedeschi, Camillo Verde, Delia Ferri, Luigi Famiglietti, Gennaro Giuseppe Curcio e Harald Bonura, ha approvato all'unanimità tutti i punti all'o.d.g.

Si accludono al presente verbale le relazioni finali del triennio dei Dottorandi Carolina Casali, Ilenia Torella, Matteo Bortoli, Luca Di Procolo, Lucrezia Turriziani Colonna, Lavinia Zanghi Buffi (all. 1-6) e la scheda di valutazione del Dottorato di ricerca predisposta per la visita Anvur del 9-19 dicembre 2025 (all. 7).

Cassino, 28 ottobre 2025

Il Coordinatore
Prof. Luigi Di Santo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

**Corso di Dottorato in Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del
territorio**

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatrice:

Chiar.mo Prof. Luigi Di Santo

Tutor:

Chiar.ma Prof.ssa

Daniela Bolognino

SSD: IUS/10

Dottorando/a:

Dott.ssa Lavinia
Zanghi Buffi

Anno accademico 2024/2025

Attività svolte:

TESI DI DOTTORATO:

Nel corso dell'anno accademico 2024-2025, ho lavorato per completare la stesura della mia tesi di dottorato.

L'elaborato si articola in tre capitoli.

Il primo capitolo è intitolato “Il partenariato pubblico-privato: vantaggi e limiti di un acceleratore di crescita ancora troppo poco sfruttato” e analizza l'evoluzione storica e normativa del partenariato pubblico-privato (PPP) in Italia, mettendo in luce come questo strumento rappresenti una significativa innovazione rispetto al tradizionale modello di azione pubblica. Il PPP si distingue, infatti, per la sua capacità di superare la logica autoritativa dell'azione amministrativa, favorendo invece una collaborazione tra pubblico e privato in cui le competenze, le risorse e i rischi vengono condivisi. La *ratio* principale del coinvolgimento dei privati risiede sia nella possibilità di sopperire alla scarsità di risorse finanziarie pubbliche, sia nell'opportunità di sfruttare il *know-how* tecnico e gestionale degli operatori di mercato, spesso assente nelle amministrazioni, soprattutto a livello locale.

Il capitolo affronta, tra l'altro, un elemento centrale della disciplina del PPP: il trasferimento del rischio operativo al partner privato, che rappresenta la linea di confine tra PPP e appalto pubblico. Il rischio operativo, che può presentarsi sotto forma di rischio di costruzione, di domanda o di disponibilità, deve essere effettivamente assunto dal privato per tutta la durata del contratto, condizione necessaria anche per la contabilizzazione “*off-balance*” dell'investimento, cioè fuori dal bilancio pubblico, secondo le regole Eurostat.

Il capitolo si conclude con una riflessione sui dati di utilizzo del PPP in Italia, evidenziando come, nonostante il potenziale, il numero di progetti che raggiungono il *closing* contrattuale e finanziario sia ancora limitato rispetto alle iniziative avviate. Le difficoltà maggiori si riscontrano nella capacità delle amministrazioni, soprattutto locali, di garantire un effettivo trasferimento del rischio e di condurre valutazioni complesse, elementi che limitano la piena espressione delle potenzialità del PPP come volano di innovazione e crescita.

Il secondo capitolo è intitolato “La finanza di progetto” e si concentra sulla finanza di progetto, analizzandone l'evoluzione normativa, le caratteristiche e le criticità emerse nella prassi.

Il capitolo ripercorre le principali tappe normative, dalla Legge Merloni-ter fino al Codice dei contratti pubblici del 2016 e al nuovo Codice del 2023, evidenziando come la disciplina sia stata nel tempo influenzata dalle direttive europee e dai rilievi della Commissione UE. In particolare, il diritto di prelazione, che consente al promotore di eguagliare l'offerta migliore presentata in gara e divenire aggiudicatario, è stato più volte oggetto di interventi normativi volti a ricercare un equo bilanciamento tra l'incentivo all'iniziativa privata e la necessità di garantire un adeguato livello di concorrenza. Le ultime riforme, intervenute tramite il Decreto Correttivo del Codice dei contratti pubblici del 2023 (D. Lgs. 209/2024) hanno introdotto una maggiore trasparenza e “contendibilità” del diritto di prelazione, prevedendo la pubblicazione

si un'informativa sulle proposte ricevute dalle amministrazioni e la possibilità per altri operatori di presentare proposte concorrenti.

Sempre in materia di diritto di prelazione attribuito al promotore, il capitolo si sofferma sulla recente ordinanza del Consiglio di Stato, che ha rimesso alla C.G.U.E. una questione pregiudiziale relativa alla compatibilità di tale istituto con il diritto UE.

Infine, il capitolo riflette sulle potenzialità e i limiti della finanza di progetto come strumento di innovazione e crescita, soprattutto alla luce delle risorse straordinarie messe a disposizione dal PNRR. Pur riconoscendo i vantaggi in termini di attrazione di capitali privati e di trasferimento di competenze, il documento evidenzia come la disciplina attuale, anche a seguito delle recenti pronunce giurisprudenziali e delle modifiche normative, rischi di rendere lo strumento meno attrattivo e di limitarne l'efficacia, soprattutto se il diritto di prelazione dovesse essere ritenuto incompatibile con il diritto europeo.

Il terzo capitolo è intitolato "Il partenariato pubblico-privato alla prova del PNRR: la finanza di progetto per la digitalizzazione della P.A. e strumenti alternativi": il terzo capitolo applica i principi e le criticità analizzate nei capitoli precedenti al caso concreto della digitalizzazione della pubblica amministrazione italiana, con particolare riferimento alla realizzazione del Polo Strategico Nazionale (PSN) nell'ambito del PNRR. Il capitolo si apre con una panoramica sullo stato della digitalizzazione in Italia, evidenziando i progressi compiuti ma anche i ritardi rispetto alla media europea, soprattutto in termini di servizi digitali per cittadini e imprese e di interoperabilità dei dati.

La scelta del Governo di affidare la realizzazione e gestione del PSN tramite un PPP, e in particolare attraverso la finanza di progetto, è motivata dalla necessità di superare i limiti di competenze e risorse delle amministrazioni pubbliche e di garantire un aggiornamento tecnologico costante. Il capitolo analizza le alternative possibili (realizzazione diretta, società in-house, appalto) e conclude che il PPP rappresenta la soluzione più idonea per progetti complessi e strategici come il PSN, in quanto consente di coinvolgere operatori privati specializzati e di trasferire su di essi i rischi principali, in particolare quelli di domanda e di disponibilità.

Viene ricostruito il percorso di affidamento del PSN, dalla fase delle proposte alla gara, evidenziando le difficoltà incontrate nella valutazione dei rischi operativi e nella definizione delle condizioni contrattuali. Un aspetto centrale è rappresentato dalla gestione del diritto di prelazione, che nel caso del PSN ha dato luogo a un contenzioso complesso tra i due principali raggruppamenti concorrenti (RTI TIM e RTI Fastweb). Il capitolo analizza in dettaglio le argomentazioni delle parti e le decisioni delle autorità amministrative e giudiziarie, soffermandosi in particolare sulla sentenza del Consiglio di Stato che ha sancito la necessità, per il promotore che esercita la prelazione, di replicare in modo assolutamente identico tutte le condizioni offerte dall'aggiudicatario originario, escludendo l'applicazione del principio di equivalenza.

Il capitolo riflette criticamente sulle conseguenze di questa interpretazione, sottolineando come essa rischi di rendere la finanza di progetto uno strumento difficilmente utilizzabile per progetti

tecnologicamente complessi, dove la replicabilità delle soluzioni offerte può essere oggettivamente impossibile. Viene evidenziato il rischio che, in assenza di una maggiore flessibilità interpretativa o di una riforma normativa, il PPP e la finanza di progetto possano perdere la loro funzione di volano per l'innovazione e la crescita, soprattutto in settori strategici come la digitalizzazione della pubblica amministrazione. Il capitolo si chiude auspicando un chiarimento giurisprudenziale e normativo che consenta di bilanciare efficacemente i principi di concorrenza, risultato e innovazione, salvaguardando l'interesse pubblico e la sostenibilità dei progetti di partenariato.

L'indice e la bibliografia della tesi di dottorato sono allegati alla presente relazione *sub*, rispettivamente, **All. A** e **All. B**.

CONVEGNI (COME UDIRICE):

- **13 maggio 2025:** “La digitalizzazione dei contratti pubblici. Piattaforme, fiducia e innovazione” presso Consiglio di Stato, Palazzo Spada.

SEMINARI (COME UDIRICE):

- **29 aprile 2025:** “L’equo compenso e l’applicazione dei contratti collettivi nazionali di settore alla luce del decreto correttivo del Codice dei contratti pubblici” – Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale;
- **21 maggio 2025:** “Sistemi territoriali e strategie per lo sviluppo sostenibile” – Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

SEMINARI DA RELATORE:


- **19 luglio 2025:** lezione della durata di 6 ore accademiche presso Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (nel contesto del master sul Libro Antico) “*Appalti e commesse pubblici e collaborazioni fra soggetti pubblici e privati*”;
- **11 ottobre 2025:** seminario presso Università Sapienza di Roma (nel contesto del M.I.D.A. – Master Interateneo in Diritto Amministrativo) “*La partecipazione alle gare individuale e associata*”.

ATTIVITÀ DI ASSISTENZA ALL’INSEGNAMENTO:

- assistenza agli esami nelle cattedre della Prof.ssa Daniela Bolognino del settore IUS/10 – Diritto amministrativo – oggi GIUR-06/A – Diritto amministrativo e pubblico.

PUBBLICAZIONI:

- articolo di commento alla disciplina della finanza di progetto – di cui all’articolo 193 del D. Lgs. 36/2023 – per come modificata dal c.d. “Decreto Correttivo” (D. Lgs. 209/2024): “La finanza di progetto” in Giornale di Diritto Amministrativo, n. 2/2025 (All. C).

FIRME:

Dott.ssa Lavinia Zanghi Buffi (dottoranda)

Prof.ssa Daniela Bolognino (tutor)

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

Corso di Dottorato in “*Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del territorio*”

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Luigi Di Santo

Tutor:

Chiar.ma Prof.ssa Margherita Interlandi

Dottorando:

Matteo Bortoli

Co- Tutor:

Chiar.mo Prof. Harald Bonura

Titolo tesi Dottorato di ricerca: “*Partenariato pubblico privato e finanza ad impatto: un connubio necessario per azionare processi di innovazione sociale*”

Anno accademico 2024/2025

Sommario: 1. Stato avanzamento lavori. – 2. Lezioni del corso di dottorato, seminari e convegni – 3. Pubblicazioni su rivista nazionale.

1. Stato avanzamento dei lavori

Il terzo anno del presente corso di dottorato è stato dedicato alla definizione dell'argomento della tesi, alla strutturazione dell'indice e redazione della stessa.

La tesi si compone di cinque distinti capitoli suddivisi nei termini che seguono.

Il primo capitolo inquadra l'istituto del partenariato pubblico privato attraverso una disamina della normativa europea e della recente evoluzione della cornice normativa nazionale che ha riguardato l'istituto, specie alla luce dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti pubblici (d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36) e del decreto correttivo (d.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209).

Segue una descrizione dettagliata della disciplina dell'istituto, volgendo l'attenzione sul contratto di concessione e i suoi elementi caratterizzanti nonché sulle procedure di affidamento di tali contratti, con un *focus* dedicato al ruolo della finanza di progetto, alla luce delle importanti novità apportate dall'articolo 57 del d.lgs. n. 209/2024.

Successivamente, il capitolo analizza gli altri contratti di PPP: locazione finanziaria di opere pubbliche, il contratto di disponibilità, il partneriato sociale, il contratto di *global service*.

Il capitolo si conclude con un'analisi dei recenti orientamenti giurisprudenziali in materia di PPP.

Il secondo capitolo è dedicato al rapporto tra partenariato pubblico privato e Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Invero, il PPP è in grado di giocare un ruolo di assoluto protagonismo nell'attuazione del PNRR poiché in grado di assicurare non solo l'apporto finanziario di capitale privato, ma anche la messa in moto di un processo virtuoso di convergenza di risorse private in funzione moltiplicatrice delle risorse pubbliche al fine di ottenere processi di riforma strutturale.

Il capitolo si conclude con un'attenta ricognizione della normativa speciale dettata per i contratti PNRR e delle previsioni recepite a sistema dal nuovo Codice dei contratti pubblici.

Il terzo capitolo è dedicato al rapporto tra partenariato pubblico privato e i processi di

innovazione sociale, intesa come processo collaborativo multi-attoriale e multi-settoriale di invenzione, sperimentazione, sostegno e disseminazione di nuove soluzioni (servizi, prodotti, modelli organizzativi) orientati alla soddisfazione di vecchi e nuovi bisogni sociali.

Vengono successivamente illustrate le caratteristiche e le diverse fasi in cui si articolano i processi di innovazione sociale che portano all'elaborazione di nuovi modelli organizzativi e nuove forme di collaborazione che combinano e allineano obiettivi sociali ed economici.

In questo scenario, viene innovato anche il partenariato pubblico privato tramite una nuova designazione del ruolo e dei rapporti tra i diversi attori coinvolti (i.e. amministrazioni pubbliche, operatori privati, istituti finanziari).

Il quarto capitolo introduce il concetto di finanza ad impatto sociale che costituisce un processo di finanziamento fortemente legato all'innovazione sociale. A tal fine, viene illustrata la nozione di "impatto sociale" e le caratteristiche della *social impact finance* che la differenziano degli schemi finanziari tradizionali.

Il capitolo prosegue con la descrizione dei modelli di misurazione dell'impatto sociale e si conclude con una rassegna dei principali strumenti finanziari della finanza ad impatto, inclusi i contratti *outcome-oriented*.

Il lavoro si conclude con il quinto capitolo che illustra l'esperienza italiana del Fondo per l'innovazione Sociale che mira a promuovere modelli amministrativi di intervento innovativi per rispondere a vecchi e nuovi bisogni sociali, secondo forme di collaborazione di tipo reticolare che adottano lo schema tipico dei processi di innovazione sociale e i modelli finanziari propri della finanza ad impatto.

Il capitolo prosegue con la descrizione di alcune delle progettualità del FIS che ho ritenuto di maggiore interesse in termini di successo e diffusione dell'iniziativa.

La parte finale del capitolo è dedicata ad alcuni spunti critici circa i possibili sviluppi dei processi di innovazione sociale come nuove forme di *governance* delle politiche pubbliche in ambito sociale.

2. Lezioni del corso di dottorato e convegni

La partecipazione a lezioni e convegni è stata un'occasione preziosa per approfondire le tematiche di ricerca e condurre, al contempo, nuove riflessioni.

Le lezioni e i convegni a cui si è partecipato sono:

- *“Imprese innovative e strumenti finanziari partecipativi”*, Dott.ssa Gloria Marino, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, 3 aprile 2025;
- *“Intelligenza artificiale: etica sostenibile o utopia digitale?”*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Facoltà di Ingegneria, Aula Magna, 13 dicembre 2024;
- *“Intelligenza artificiale e mercato del lavoro”*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Facoltà di Ingegneria, Aula Magna, 14 marzo 2025;
- *“Per i dieci anni del laboratorio di ermeneutica della temporalità giuridica”*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, Aula Magna, 13 maggio 2025;
- *“Contratti pubblici: un viaggio tra quattro temi chiave”*, partecipazione da remoto mediante la piattaforma *Microsoft Teams*, 19 giugno 2025.

3. Pubblicazioni su rivista nazionale.

Nel corso del terzo anno, oltre alla redazione della tesi, si è completata la stesura del seguente articolo scientifico:

- *“Il Fondo per l’Innovazione Sociale: un nuovo modello di governance per le politiche pubbliche”*
(articolo in corso di pubblicazione presso la rivista Diritto ed Economia dei Comuni).

Roma, 30 settembre 2025

Roma, 29 ottobre 2024

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

**Corso di Dottorato in Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del
territorio**

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatrice:
Chiar.ma Prof.ssa Margherita Interlandi

Tutor:
Chiar.ma Prof.ssa
Margherita Interlandi
Co-tutor:
Prof.ssa
Daniela Bolognino

SSD: IUS/10:

Dottorando/a:

Dott.ssa Carolina Casali

Anno accademico 2024/2025

Attività svolte:

Tesi di dottorato:

Nel corso del terzo anno di dottorato ho lavorato per il completamento della stesura della tesi, incentrata sul tema e sullo studio del principio di trasparenza nell'era digitale: evoluzione storica, prospettive sistematiche e applicazioni nel settore dei contratti pubblici. L'elaborato non si limita a ricostruire l'evoluzione del principio, ma si propone di indagare le problematiche sottese alla sua applicazione contemporanea: il bilanciamento con la riservatezza e con i segreti tecnico-commerciali, le tensioni tra semplificazione amministrativa e garanzie partecipative, nonché le nuove sfide legate all'introduzione dell'intelligenza artificiale nei contratti pubblici. A completare il quadro si colloca l'analisi comparativa con l'ordinamento spagnolo, svolta durante il periodo di ricerca presso l'Universidad Complutense de Madrid.

L'impianto della tesi si articola in quattro capitoli, ciascuno dei quali affronta un diverso versante del tema, in un percorso che unisce ricostruzione storica-normativa, analisi sistematica e prospettiva comparata.

I. Capitolo I – Dalla segretezza alla trasparenza: la costruzione giuridica di un principio nell'amministrazione italiana fino al nuovo Codice dei contratti pubblici

Il primo capitolo è dedicato alla ricostruzione storico-giuridica della trasparenza, indagata nei suoi rapporti con la pubblicità e con la segretezza. L'analisi ha messo in luce il progressivo consolidarsi della trasparenza come diritto, risultato e strumento, fino a divenire principio generale dell'ordinamento. La ricerca ha comportato un lavoro di sistematizzazione delle principali tappe normative italiane – dalla l. 241/1990, che per prima ha riconosciuto l'istituto dell'accesso documentale, al d.lgs. 33/2013 e al d.lgs. 97/2016, che hanno introdotto e ampliato l'accesso civico e generalizzato. La ricostruzione si conclude con l'analisi del d.lgs. 36/2023 nuovo Codice dei contratti pubblici, il quale, attraverso l'introduzione dei c.d. "super principi" (risultato, fiducia e accesso al mercato) ha apportato un cambiamento radicale nella regolamentazione della trasparenza.

II. Capitolo II – Semplificazione, trasparenza, digitalizzazione: il nuovo tridente

Il secondo capitolo approfondisce il legame inscindibile tra semplificazione, trasparenza e digitalizzazione, pilastri sui quali si fonda il nuovo Codice dei contratti pubblici del 2023, delineando quello che la ricerca ha ricondotto ad un vero e proprio tridente concettuale. L'analisi prende le mosse dal contesto europeo che ha progressivamente orientato gli Stati membri verso la transizione digitale, pur in assenza di una competenza esclusiva, attraverso strumenti come l'Agenda Digitale, e più di recente, il PNRR. In questo quadro, la digitalizzazione non è più mero strumento tecnico, ma diventa un principio fondante che permea l'intero ciclo di vita del contratto, garantendo l'interoperabilità dei dati, uniformità delle procedure e maggiore efficienza amministrativa. All'interno di tale assetto, la trasparenza trova consacrazione nell'art. 20, che statuisce, per la prima volta, come essa costituisca principio generale e trasversale, strumentale alla tutela dell'imparzialità e della concorrenza. Il cuore dell'indagine riguarda però la nuova formulazione del diritto di accesso agli atti di gara, affidata agli artt. 35 e 36. Il primo introduce una pubblicità proattiva degli atti tramite piattaforma digitale, con oscuramenti automatici a tutela di dati sensibili e segreti tecnico-commerciali. Il secondo disciplina i profili procedimentali e processuali imponendo modalità telematiche di gestione delle istanze, termini abbreviati e rito accelerato. L'analisi mette in luce le tensioni che derivano da questo assetto: il bilanciamento tra diritto di difesa e tutela della riservatezza, il rischio che la logica degli automatismi riduca la valutazione caso per caso, la necessità di verificare la compatibilità della disciplina con il diritto europeo, oggi sottoposta al vaglio della Corte di Giustizia. In conclusione, il capitolo mostra come il nuovo tridente rappresenti una svolta sistemica, ma non priva di criticità applicative e tensioni

teoriche: la digitalizzazione non è soltanto strumento di semplificazione ed efficienza, ma terreno di bilanciamento complesso, nel quale trasparenza e diritto di accesso restano principi centrali ma non assoluti, destinati a misurarsi costantemente con la tutela della riservatezza.

III. **Capitolo III – Trasparenza e intelligenza artificiale nei contratti pubblici: profili sistematici e prospettive di evoluzione**

Il terzo capitolo della ricerca è stato dedicato all'approfondimento del rapporto tra trasparenza e intelligenza artificiale nell'ambito dei contratti pubblici, con un duplice obiettivo: ricostruire le radici concettuali e normative del fenomeno e analizzare l'impatto sistematico dell'art. 30 del d.lgs. 36/2023, che introduce per la prima volta nell'ordinamento positivo italiano l'uso di procedure automatizzate nelle gare pubbliche.

Il lavoro si apre con un inquadramento teorico del passaggio dal binomio diritto–tecnologia al più attuale rapporto diritto–intelligenza artificiale. Si è evidenziato come la digitalizzazione e, ancor più, l'AI impongano al giurista la rielaborazione di categorie regolative nuove, capaci di bilanciare progresso tecnologico e tutela dei diritti fondamentali, avendo nella trasparenza il fulcro che assicura intelligibilità e sindacabilità delle decisioni algoritmiche. Successivamente, si è ricostruita l'evoluzione concettuale dell'intelligenza artificiale, dalle intuizioni di Turing sino alle definizioni adottate a livello europeo e internazionale, con attenzione particolare al percorso che ha condotto all'AI Act (Reg. UE 2024/1689). Il cuore del capitolo è stato dedicato all'analisi art. 30 del nuovo Codice dei contratti pubblici, che segna l'ingresso dell'AI nel diritto amministrativo. Attraverso l'analisi sistematica dei commi, si è rilevata la portata innovativa della norma: dal *favor* per l'automazione al principio di conoscibilità e comprensibilità delle decisioni algoritmiche, dalla non esclusività dell'automazione alla non discriminazione, fino all'obbligo di pubblicazione delle soluzioni tecnologiche adottate. L'articolo si configura come disposizione di cerniera, capace di anticipare i futuri sviluppi europei e di collocarsi coerentemente nel quadro dei super principi di risultato, fiducia e accesso al mercato. Accanto a questi profili innovativi, il capitolo ha evidenziato tre principali **criticità applicative**:

- a) il bilanciamento tra trasparenza e tutela della proprietà intellettuale, in particolare riguardo alla disponibilità del codice sorgente;
- b) il rischio delle *black box*, connesso all'opacità intrinseca degli algoritmi complessi;
- c) la possibile deresponsabilizzazione della pubblica amministrazione di fronte a un'eccessiva dipendenza dall'output della macchina.

In conclusione, il capitolo dimostra come l'art. 30 rappresenti una norma di avanguardia e cautela: l'AI è valorizzata quale strumento di efficienza e modernizzazione, ma entro confini di legalità, trasparenza e controllo umano. Da qui il suo possibile ruolo di alleato dello Stato di diritto, pur permanendo interrogativi aperti sul piano applicativo e giurisprudenziale.

IV. **Capitolo IV – Trasparenza e Digitalizzazione nell'ordinamento spagnolo**

Il quarto capitolo, frutto del periodo di ricerca di sei mesi presso l'**Universidad Complutense de Madrid**, sviluppa un'analisi comparativa con l'ordinamento spagnolo. L'indagine prende avvio dal rapporto tra segretezza e trasparenza, che trova un punto di svolta con l'art. 105 CE, il quale riconosce ai cittadini il diritto di accesso agli archivi e registri amministrativi, pur nei limiti di sicurezza, difesa e riservatezza.

A partire da questa base costituzionale, la disciplina si è evoluta dalla Ley 30/1992 fino alla *Ley 19/2013 sulla trasparenza, acceso a la información pública y buen gobierno*, che ha introdotto obblighi generali di pubblicità attiva e rafforzato il diritto di accesso come strumento di controllo democratico. Le successive Leggi 39/2015 e 40/2015 hanno

consolidato il quadro, segnando l'ingresso della *administración electrónica* e disciplinando l'*actuación administrativa automatizada* (art. 41 Ley 40/2015), che consente l'adozione di atti integralmente elettronici, pur garantendo la responsabilità di un organo competente. Un'attenzione è dedicata anche ai contratti pubblici, settore in cui trasparenza e digitalizzazione assumono un rilievo peculiare. In questo percorso, l'influenza dell'Unione europea – dal GDPR all'AI Act – ha orientato la legislazione spagnola verso principi di tracciabilità, responsabilità e controllo umano, inserendo l'esperienza spagnola nel più ampio processo europeo di digitalizzazione amministrativa.

Allo stato attuale, la ricerca si trova nella fase conclusiva, con la redazione dell'ultimo capitolo e delle conclusioni generali. Quest'ultime saranno volte a sistematizzare i risultati emersi, valorizzando il lavoro ricostruttivo e comparatistico svolto e mettendo in evidenza il contributo della tesi: la definizione di un percorso coerente che, partendo dall'affermazione storica del principio di trasparenza, ne individua le nuove dimensioni sistematiche nell'era digitale e algoritmica.

Attività di Ricerca all'estero presso l'Universidad Complutense de Madrid

Dal 9 gennaio al 9 luglio 2025 ho svolto un periodo di ricerca di sei mesi presso l'Universidad Complutense de Madrid, nell'ambito del mio progetto di dottorato.

Durante la permanenza ho avuto l'opportunità di seguire il Prof. Alejandro Corral Sastre, docente di Diritto Amministrativo, nel corso "*Derecho Administrativo: fundamentos, fuentes, sujetos y potestades*". Il corso ha fornito una panoramica completa sul diritto amministrativo spagnolo, affrontando in sintesi: le basi concettuali e costituzionali del diritto amministrativo e della Pubblica Amministrazione; le fonti dell'ordinamento (Costituzione, leggi, regolamenti, diritto europeo e internazionale); l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche (statale, autonoma e locale); l'attività unilaterale della PA, gli atti e il procedimento amministrativo. Le lezioni comprendevano anche l'analisi di casi pratici, che hanno permesso di integrare lo studio teorico con l'esame di applicazioni concrete e con un confronto diretto sulle dinamiche dell'ordinamento spagnolo.

Accanto alla frequenza delle lezioni, ho potuto supportare il docente nello svolgimento degli esami agli studenti, acquisendo esperienza diretta nell'attività didattica e organizzativa.

Ho inoltre avuto l'occasione di **tenere tre interventi accademici**:

- In lingua spagnola, il **7 aprile 2025**, all'interno del corso del Prof. Alejandro Corral Sastre, una lezione dal titolo "*Sistemas de justicia administrativa en comparación: el Consejo de Estado italiano y el Consejo de Estado español*", con analisi comparata dei due sistemi di giustizia amministrativa e del diverso ruolo istituzionale dei due Consigli di Stato.
- In lingua inglese, il **13 marzo 2025**, nel *Curso de Derecho parlamentario, elecciones y estudios legislativos* tenuto dal Prof. e Vicedecano José Carlos Cano Montejano, una lezione dal titolo "*The Competences of the European Union and the Principles of Environmental Law: Evolution, Limits, and Perspectives*", dedicata all'evoluzione e alle prospettive del diritto ambientale europeo nel quadro delle competenze dell'UE.
- In lingua spagnola, il **23 giugno 2025**, ho partecipato in qualità di "ponente" al *XXVIII Seminario de Jóvenes Investigadores*, organizzato dall'Istituto de Derecho Parlamentario de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid, presentando una *ponencia* dal titolo "*Transparencia de los contratos públicos en la era digital*".

Ho anche preso parte, con **comunicazione scientifica** alla *Jornada de estudio italo-española "Inteligencia artificial y ordenamiento jurídico: perspectivas comparadas"*, organizzata dall'Istituto de Derecho Parlamentario, dalla Universidad Complutense de Madrid, dall'Università degli Studi di Napoli Federico II e dalla Scuola Superiore Meridionale. L'incontro si è svolto il **22**

maggio 2025 presso la Facoltà di Diritto della UCM, e ho presentato la comunicazione dal titolo *“La sfida della trasparenza nell’era dell’AI: verso un matrimonio possibile?”*.

Nel corso della mia permanenza ho partecipato, inoltre, a diversi seminari e convegni di interesse per il mio percorso di ricerca, sia in materia di diritto amministrativo sia in ambiti contigui, come il diritto costituzionale e altri settori giuridici rilevanti, che saranno riportati negli spazi dedicati della relazione complessiva.

Questo periodo di ricerca ha rappresentato un arricchimento significativo non solo sul piano scientifico e su quello didattico-metodologico, permettendomi di consolidare le mie competenze accademiche in un contesto internazionale – e soprattutto- perché mi ha offerto l’opportunità di dedicarmi in modo diretto e sistematico alla comparazione con l’ordinamento spagnolo, che costituisce parte del mio progetto di ricerca.

Lezioni dottorali:

- 3 aprile 2025: “Diritto dell’innovazione tecnologica”. Lezione tenuta dalla dott.ssa Gloria Marino

Seminari (come uditore):

Presso l’Universidad Complutense de Madrid:

1. **06/03/2025** – Seminario internacional: *“Avances hacia la igualdad de la mujer: una visión interdisciplinar”*
2. **5/05/2025** VI seminario de Historia Parlamentaria *“El parlamento en la Restauración”*
3. **Seminarios de Jóvenes Investigadores:**
 - **30/01/2025** – XXIII sesión
 - **19/02/2025** – XXIV sesión
 - **13/03/2025** – XXV sesión
 - **06/05/2025** – XXVI sesión
4. **Seminario de los Miércoles “Eduardo García de Enterría”** (*Seminario de Derecho Administrativo, sotto la direzione di Lorenzo Martín-Retortillo e la coordinazione di Germán Fernández Farreres, tenuto con cadenza mensile presso la Sala de Juntas del Departamento de Derecho Administrativo*):
 - **26/03/2025** – Matilde Carlón Ruiz: *“Coordenadas constitucionales del régimen de limitación de rentas en el alquiler de vivienda urbana: análisis crítico”*
 - **21/05/2025** – Juan A. Hernández Corchete: *“La deslegalización en la praxis reciente: ¿Es una categoría homogénea?”*

Presso l’Istituto de Derecho Europeo e Integración Regional (IDEIR):

- **20/02/2025** – *“La potestad administrativa de la Comisión Europea en el marco de protección ambiental: una referencia especial al caso español”*
- **30/06/2025** – *“Economía circular en el Derecho de la Unión: ambición y realidad desde un enfoque comparado entre Italia y España”*

Convegni (come uditori):

- **26/06/2025** – *Jornada: Representación y diversidad: participación política del ámbito LGTBQ+*, Instituto de Derecho Parlamentario, Facultad de Derecho, Universidad Complutense de Madrid.

Pubblicazioni (articolo, capitolo libro, presentazione paper):

- In corso di pubblicazione negli atti della *Jornada de estudio italo-española “Inteligencia artificial y ordenamiento jurídico: perspectivas comparadas”* (Universidad Complutense de Madrid, 22 maggio 2025) il contributo dal titolo “*La sfida della trasparenza nell’era dell’AI: verso un matrimonio possibile?*”.

Partecipazione a seminari e convegni:

- **22/05/2025** – *Jornada de estudio italo-española “Inteligencia artificial y ordenamiento jurídico: perspectivas comparadas”* – intervento con la comunicazione “*La sfida della trasparenza nell’era dell’AI: verso un matrimonio possibile?*”, Universidad Complutense de Madrid.
- **23/06/2025** – *XXVIII Seminario de Jóvenes Investigadores*, organizzato dall’Istituto de Derecho Parlamentario della Facultad de Derecho dell’Universidad Complutense de Madrid – ponente con la relazione “*Transparencia de los contratos públicos en la era digital*”.

Partecipazione all'organizzazione di seminari e convegni: //

Periodo di studio e ricerca all'estero: sei mesi presso l’Universidad Complutense de Madrid.

Premi e altri riconoscimenti formalizzati per attività di ricerca: //

Altre attività (didattiche, progetti di ricerca diversi dal progetto di tesi, attività di collaborazione...):

Durante il periodo di ricerca presso l’**Universidad Complutense de Madrid** (9 gennaio – 9 luglio 2025), ho collaborato stabilmente con il **Prof. Alejandro Corral Sastre**, seguendo il suo corso *Derecho Administrativo: fundamentos, fuentes, sujetos y potestades*. Oltre alla frequenza regolare delle lezioni, ho fornito supporto nelle attività didattiche, in particolare nello svolgimento degli esami degli studenti.

In questo contesto, ho avuto anche l’opportunità di svolgere attività di docenza diretta:

- **13 marzo 2025**, nell'ambito del *Curso de Derecho parlamentario, elecciones y estudios legislativos* del Prof. e Vicedecano José Carlos Cano Montejano, ho tenuto una lezione in lingua inglese dal titolo "*The Competences of the European Union and the Principles of Environmental Law: Evolution, Limits, and Perspectives*", dedicata all'evoluzione, ai limiti e alle prospettive del diritto ambientale europeo nel quadro delle competenze dell'UE.
- **7 aprile 2025**, nel corso di diritto amministrativo del Prof. Alejandro Corral Sastre, ho tenuto una lezione in lingua spagnola dal titolo "*Sistemas de justicia administrativa en comparación: el Consejo de Estado italiano y el Consejo de Estado español*", nella quale ho analizzato in chiave comparata i due sistemi di giustizia amministrativa, soffermandomi in particolare sul diverso ruolo istituzionale del Consiglio di Stato italiano e del *Consejo de Estado* spagnolo.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

**Corso di Dottorato in Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del
territorio**

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatrice:

Chiar.mo Prof. Luigi Di Santo

Tutor:

Chiar.ma Prof.ssa

Margherita Interlandi

SSD: IUS/10

Dottorando/a:

Dott. Luca Di Procolo

Anno accademico 2024/2025

Attività svolte:

Tesi di dottorato:

Stato del lavoro di tesi – attività di ricerca svolte – argomenti affrontati. Indicare bibliografia tesi

L'elaborato è in fase di conclusione. In questo terzo anno si è ritenuto opportuno dapprima approfondire, attraverso lo studio e l'analisi dei principali manuali di riferimento, i temi oggetto della tesi per poi addivenire alle conclusioni del percorso di studio e ricerca del triennio. È stato, pertanto, approfondito lo stato di attuazione dei servizi pubblici locali e dei servizi di interesse economico generale a rete dedicando un focus specifico alla materia dei rifiuti, del servizio idrico integrato e dell'energia. Nel corso degli approfondimenti è stato, inoltre, redatto un articolo in corso di pubblicazione sulla rivista "amministrativamente" un elaborato avente ad oggetto il Servizio Idrico Integrato. Tale approfondimento si è reso necessario anche alla luce del trentennale della cd. "Legge Galli", provvedimento normativo che ha istituito il Servizio Idrico Integrato in Italia.

Lo studio e l'analisi fin qui condotti hanno, altresì, permesso di approfondire in maniera esaustiva i principali aspetti della ricerca oggetto della presente tesi, la quale si propone di esaminare non solo lo stato di attuazione dei servizi pubblici locali nel contesto nazionale, con particolare attenzione alla distinzione delle categorie di servizi "ad alto impatto ambientale" quali il servizio idrico integrato e la gestione dei rifiuti, ma anche di valutare le potenziali implicazioni, soprattutto di natura economica, derivanti dall'implementazione della programmazione unitaria del ciclo 2021-2027 e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

I servizi pubblici, difatti, rappresentano un pilastro fondamentale dello "Stato sociale", una configurazione evoluta dello Stato di diritto che risponde non solo alle esigenze giuridico e amministrative, ma anche al benessere e allo sviluppo delle comunità locali. Tali servizi, legati intrinsecamente ai principi e ai valori costituzionali, contribuiscono a garantire l'accesso ai diritti fondamentali dei cittadini, come quello alla salute, all'acqua potabile e all'istruzione.

Per quel che concerne il focus specifico sull'idrico, partendo dall'analisi della governance in materia di acqua (analizzando, pertanto, le numerose competenze che si suddividono tra vari Enti Pubblici nel nostro ordinamento) si passerà ad analizzare lo stato di attuazione del Servizio Idrico Integrato e le ricadute (positive?) che il PNRR e la Politica di Coesione possono avere in materia. In particolare, ci si concentrerà sulle sfide attuali del SII, che comprendono, oltre alla fornitura costante di acqua ed effluenti di alta qualità: l'elevata produzione fanghi, il recupero di acqua, risorse materiali e di energia, i contaminanti emergenti, le emissioni in atmosfera e, non ultimi, l'efficienza economica e l'accettabilità sociale

Le attività hanno, pertanto, riguardato diverse tematiche e materie (rifiuti/acqua/energia) e diversi aspetti delle stesse (profili regolatori, profili pianificatori ecc...).

Per affrontare le tematiche *de quo* sono stati consultati, oltre la copiosa produzione dottrinale di articoli scientifici e/o saggi i seguenti manuali:

A. E. Basilico e F. Caringella: *I Principi del Diritto Amministrativo*, Dike Giuridica, 2024;

F. Caringella e O. Toriello: *Manuale ragionato di Diritto Amministrativo*, Dike Giuridica, 2024;

F. Caringella: *Manuale Maior di Diritto Amministrativo Parte Generale e Parte Speciale*, Dike Giuridica, 2023;

R. Chieppa e R. Giovagnoli: *Manuale di diritto amministrativo*, Giuffrè, 2024;

L. Giovanelli: *Governo strategico e valore pubblico sostenibile*, Giuffrè, 2024;

R. Chieppa, A. Moliterni e G. Bruzzone: *La riforma dei servizi pubblici locali*, Giuffrè, 2023;

F. Cerioni: *Le società pubbliche*, Giuffrè

E. Casetta e F. Fracchia: *Manuale di Diritto Amministrativo*, Giuffrè, 2023;

M.M. Cafagno, M. Sica (a cura di) Guido Greco: *Argomenti di diritto amministrativo*, Giuffrè, 2021;

R. Garofoli e G. Ferrari: *Manuale superiore di Diritto amministrativo*, Nel diritto editore, 2024;

C.E Gallo, S. Foà, M. Andreis: *Manuale di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2023;

S. Del Gatto e G. Vesperini: *Manuale di diritto amministrativo europeo*, Giappichelli, 2024;

L. Ferrara: *Lezioni di giustizia amministrativa*, Giappichelli, 2024;

W. Gasparri e F. Tesi: *Lezioni di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2024;

G. Corso: *Manuale di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2024;

B.G. Mattarella: *Lezioni di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2024;

F.G. Scoca: *Diritto Amministrativo*, Giappichelli, 2022;

(a cura) di A. Romano: *Diritto amministrativo*, Giappichelli, 2022;

V. C. Irelli, *Diritto amministrativo*, *Lineamenti di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2022;

G. Napolitano, *La logica del diritto amministrativo*. Nuova ediz., Il Mulino, 2025

F. de Leonardis, *Lo Stato Ecologico*, Giappichelli, 2023

G. Cordini, P. Fois, S. Marchisio, *Diritto Ambientale*, 2024

G. Cogo, *La gestione industriale dei rifiuti*, Giuffrè editore, 2013

S. Marchisio, *Il diritto internazionale dell'Ambiente*, Giappichelli

Corte dei Conti, *Transizione ecologica, innovazione digitale e inclusione sociale: la realizzazione del NEXT GENERATION EU*", Giuffrè, 2023

Lezioni dottorali:

Seminari (come uditore):

29/09/2025 – Università degli studi di Roma “La Sapienza” - *Normative and Digital Solutions to Counter Threats during National Election Campaigns*

08/07/2025 – Sala della Regina, Camera dei Deputati - *Democrazia e parlamentarismo nell'area del Mediterraneo*

12/06/2025 – Sala della Lupa, Camera dei Deputati - *Presentazione del volume "Le assemblee rappresentative nell'era dell'intelligenza artificiale. Profili costituzionali"* a cura di Davide De Lungo e Giovanni Rizzoni

30/05/2025 – Luiss Guido Carli - *La Costituzione, oggi. Riflessioni a partire dal Trattato di diritto costituzionale*, a cura di M. Benvenuti e R. Bifulco, Giappichelli

13/05/2025 – Università di Cassino e del Lazio Meridionale – *Per i dieci anni del laboratorio della temporalità giuridica*

02/05/2025 – Università degli Studi di Napoli “Federico II”, *L'orizzonte ristretto del regionalismo differenziato: giudizio di legittimità, ammissibilità referendaria, seguito legislativo.*

03/04/2025 – Università di Cassino e del Lazio Meridionale – *Imprese innovative e strumenti finanziari partecipativi*

10/03/2025 – Università degli Studi di Napoli Federico II – *Inclusione scolastica e riforme legislative: quali scenari per l'effettività della tutela della persona con disabilità?*

10/01/2025 – CNR - *Il regionalismo differenziato secondo la Corte costituzionale*

Convegni (come uditori):**Pubblicazioni (articolo, capitolo libro, presentazione paper):**

(in corso di pubblicazione) Il servizio idrico integrato in Italia 30 anni dopo la Legge Galli. Tra il superamento della frammentazione competenziale e scenari futuri;

Partecipazione a seminari e convegni:**Partecipazione all'organizzazione di seminari e convegni:****Periodo di studio e ricerca presso P.A.:****Periodo di studio e ricerca all'estero:****Premi e altri riconoscimenti formalizzati per attività di ricerca:**

Altre attività (didattiche, progetti di ricerca diversi dal progetto di tesi, attività di collaborazione...)

Attività didattica e di collaborazione quale cultore della materia per il corso di “Legislazione dei beni culturali presso l’Università degli Studi Di Napoli Federico II, per il corso di Laurea in Scienze Politiche della Prof.ssa Giuliana Di Fiore;

Attività didattica e di collaborazione per il corso di Diritto dell’Ambiente presso l’Università degli Studi della Calabria per il corso di Laurea in Scienze delle Pubbliche Amministrazioni del Prof. Giovanni Maria Caruso.

Margherita De Luca

1

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

Corso di Dottorato in Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del
territorio

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Luigi Di Santo

Tutor:

Chiar.mo Prof. Antonio Riccio

SSD: GIUR-04/A

Dottorando/a:

Dott.ssa Torella Ilenia

Anno accademico 2024/2025

Attività svolte:

Tesi di dottorato:

Titolo: *Le clausole sociali quale strumento di tutela lavoristica nell'ambito dei contratti pubblici*

Attività svolta in relazione alla tesi di dottorato: Completamento scrittura tesi di dottorato.

Lezioni dottorali:

1. 14 marzo 2025, *Diritto del lavoro nell'economia digitale*, Seminario AI e mercato del lavoro, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
2. 3 aprile 2025, *Diritto dell'innovazione tecnologica, "Imprese innovative e strumenti finanziari partecipativi"*, dott.ssa Gloria Marino.

Partecipazione (come relatrice) a seminari e convegni:

1. 3 dicembre 2024, *Seminario interno de investigación*, Sección Departamental de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, Ciencias Políticas y Sociología, Campus de Somosaguas, 28223.

Titolo relazione: ***Las cláusulas sociales en las contratas públicas, tutela de los derechos fundamentales y libertades económicas: un diálogo multinivel.***

2. 14 marzo 2025, *Intelligenza artificiale e mercato del lavoro*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Titolo relazione: ***Intelligenza artificiale e sicurezza sul lavoro tra opportunità di prevenzione, potere di controllo e tutela della riservatezza.***

3. 03 aprile 2025, *Interacciones entre ordenamientos supranacionales y ordenamientos internos*, Seminario interno de investigación Sección Departamental Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid.

Titolo relazione: ***Cuestiones interpretativas sobre la implementación del Reglamento europeo en materia de IA en el ordenamiento italiano: adquisición de datos del trabajador, tutela de la privacidad y tutela de la salud y seguridad en el trabajo.***

4. 21 luglio 2025 – 24 luglio 2025, *Seminario internazionale di diritto del lavoro comparato "PONTIGNANO XLI" (41a Edizione). The fight against labour exploitation: national perspectives within a multilevel framework*, Certosa di Pontignano (Siena), organizzato da AIDLASS.

Lavoro di gruppo: ***The legal concept(s) of labour exploitation.***

5. 16 settembre 2025, *La sicurezza sul lavoro negli appalti pubblici, Peculiarità della disciplina e necessari raccordi con le prescrizioni amministrativistiche*, Università degli Studi Di Napoli “Parthenope”.

Titolo relazione: ***Sicurezza sul lavoro e appalti pubblici: intersezioni normative e questioni problematiche nell’ambito del nuovo Codice dei contratti pubblici.***

6. 22 settembre 2025 – 24 settembre 2025, *Technology, Employment, Change Management and Human Well-Being (TECH) – 2025*, Gaeta, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Titolo relazione: ***Health and safety protection at work in the age of artificial intelligence: opportunities for prevention and privacy protection.***

Seminari (come uditore):

- 2 dicembre 2024, *Il ruolo dell’Ispettorato nella garanzia di effettività delle tutele lavoristiche*, Dott.ssa Mariagrazia Lombardi, *Seminari cassinati di diritto del lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
- 16 dicembre 2025, *La conciliazione lavoristica alla luce dei recenti interventi giurisprudenziali*, Avv. Antonio Riefoli, *Seminari cassinati di diritto del lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
- 21 gennaio 2025, *La funzione del giudice del lavoro, tra dovere di imparzialità e ruolo promozionale delle tutele dei lavoratori*, Dott. Massimo Lisi, *Seminari cassinati di diritto del lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
- 25 febbraio 2025, *Gli appalti, Clip - Conversazioni di Lavoro e Impiego Pubblico: La flessibilità nel lavoro pubblico.*
- 06 marzo 2025, *Brechas de genero ed la Seguridad Social*, Consejo Economico y Social, Madrid, Aedtss.
- 11 aprile 2025, *Mezzo secolo di diritto del lavoro. Dallo Statuto dei lavoratori al Jobs Act: verso il referendum. Curriculum di Diritto di Processo del Lavoro*, Alma Mater Studiorum Università di Bologna.
- 15 aprile 2025, *Il Comparto dell’Istruzione e della ricerca: la Scuola, Clip - Conversazioni di Lavoro e Impiego Pubblico: La flessibilità nel lavoro pubblico.*
- 27 maggio 2025, *El sindicato Mexicano hacia la revitalizacion*, Seminario interno de investigación Sección Departamental Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid.

- 28 maggio 2025, *El impacto de la inteligencia artificial y la gestión algorítmica en las relaciones laborales*, Escuela profesional de relaciones laborales, Calle de San Bernardo n. 49, 28015, Madrid, UCM.
- 14 luglio 2025, *La disciplina dei rapporti di lavoro negli appalti e nei cambi appalto*, Curriculum di Diritto e Processo del Lavoro, Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Convegni (come uditore):

1. 27 gennaio 2025, *Appalti pubblici e costo del lavoro. La questione dei contratti collettivi*, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.
2. 13 marzo 2025 – 14 marzo 2025, *La dimensione sociale degli appalti pubblici*, Convegno PRA 2023 “*The Social Dimension of Public Procurement*” (SDPP), Università di Foggia.
3. 28 marzo 2025, Convegno internazionale “*Due diligence e diritto del lavoro*”, Università di Chieti-Pescara.

Pubblicazioni:

1. I. TORELLA, *L'individuazione del trattamento economico e normativo dei lavoratori nel nuovo Codice dei contratti pubblici: da “prerogativa” dell'impresa a “compito” della stazione appaltante*, in A. BOSCATI, A. ZILLI (a cura di), *Il trattamento economico nella Pubblica Amministrazione. Regole e responsabilità nell'erogazione dei trattamenti economici*, Vol. III, Wolters Kluwer, 2024, 133-154.
2. I. TORELLA, *Flessibilità e pari opportunità (di genere e generazionali) negli appalti pubblici: le clausole sociali di “terza” generazione*, in corso di pubblicazione.
3. I. TORELLA, *Sicurezza sul lavoro e appalti pubblici: intersezioni normative e questioni problematiche nell'ambito del nuovo Codice dei contratti pubblici*, in corso di pubblicazione.

Partecipazione all'organizzazione di seminari e convegni:

- 2 dicembre 2024, *Il ruolo dell'Ispettorato nella garanzia di effettività delle tutele lavoristiche*, Dott.ssa Mariagrazia Lombardi, *Seminari cassinati di diritto del lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
- 16 dicembre 2025, *La conciliazione lavoristica alla luce dei recenti interventi giurisprudenziali*, Avv. Antonio Riefoli, *Seminari cassinati di diritto del lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto*, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
- 21 gennaio 2025, *La funzione del giudice del lavoro, tra dovere di imparzialità e ruolo promozionale delle tutele dei lavoratori*, Dott. Massimo Lisi, *Seminari cassinati di diritto del*

lavoro. Gli studenti incontrano gli operatori del diritto, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Periodo di studio e ricerca all'estero:

5 settembre 2024 – 7 dicembre 2024/1 marzo 2025 – 7 giugno 2025: Periodo di Studio e ricerca presso la *Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid*, Sección Departamental de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Campus de Somosaguas, 28223 - POZUELO DE ALARCÓN (MADRID).

Principali attività svolte: Ricerca bibliografica, partecipazione a lezioni e seminari organizzati dall'Università ospitante. Studio dell'ordinamento spagnolo, con particolare riguardo al funzionamento del diritto del lavoro e delle norme in materia di contratti pubblici.

Altre attività:

1. Partecipazione al *Percorso di formazione sulla progettazione europea*, realizzato a cura del Servizio di Progettazione Europea della Fondazione Rome Technopole.
 - 13 marzo 2025, Modulo 5, *Panoramica dei bandi in ambito sociale e giuridico*
 - 20 marzo 2025, Modulo 6, *Tecniche e metodi per la redazione progettuale*
 - 27 marzo 2025, Modulo 7, *Budgeting e rendicontazione finanziaria*
 - 10 aprile 2025, Modulo 9, *Open Science nei progetti europei*
2. Dal 23 gennaio 2024 (in corso): Rappresentante dei dottorandi nel Collegio dei Docenti del Corso “Pubblica amministrazione e imprese per l'innovazione e lo sviluppo del territorio”.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

**Corso di Dottorato in Pubblica Amministrazione e imprese per lo sviluppo del
territorio**

XXXVIII CICLO



Relazione annuale sull'attività formativa e scientifica svolta

Coordinatrice:

Prof. Luigi Di Santo

Tutor:

Chiar.mo Prof. Francesco Scalia

IUS/10:SSD:

Co – Tutor:

Chiar.ma Prof.ssa Maria Porcelli

Dottorando/a:

Dott.ssa Lucrezia Turriziani Colonna

Anno accademico 2024/2025

Attività svolte:

Tesi di dottorato:

L'attività svolta nel terzo anno di dottorato si è concentrata principalmente sulla stesura ed ultimazione dell'elaborato finale.

Nella suddetta fase, la ricerca è stata caratterizzata da un approccio trasversale e multidisciplinare, riguardando sia gli aspetti civilistici che quelli amministrativistici del Terzo Settore.

In tale cornice, l'entrata in vigore dell'ultimo Codice dei contratti pubblici, D. lgs. n. 36 del 2023, ha costituito l'occasione per riesaminare i confini tra Primo e Terzo settore, analizzare lo stato della giurisprudenza sul punto, nonché rilevare le ripercussioni che la nuova fonte normativa ha avuto sul coordinamento con il Codice del Terzo settore (D. lgs. n. 117 del 2017).

Proprio nell'ambito di tale approfondimento, la ricerca si è, altresì, soffermata sui profili civilistici più rilevanti quali quelli delle nozioni di contratti a prestazioni corrispettive, a comunione di scopo e sinallagmatici, interrogandosi sul significato dell'espressione oggi contenuta nell'art. 6 del D. lgs. n. 36 del 2023 in relazione ai caratteri dell'amministrazione condivisa.

Valorizzando, la nozione di sinallagmaticità – *rectius* assenza di sinallagmaticità – è stato possibile, poi, elaborare una personale proposta interpretativa relativa ai caratteri delle convenzioni stipulate, nell'area del Terzo settore, tra Enti pubblici e quelli non profit, al fine di superare i limiti che i tradizionali orientamenti in merito all'assenza di onerosità hanno posto nel corso del tempo a tale forme di collaborazione sussidiaria.

Infine, l'attività di ricerca ha indagato – adottando un metodo empirico – l'attività degli ETS nell'area dell'esecuzione penale esterna nel territorio della Regione Lazio.

Traendo spunto dall'attività lavorativa quotidiana della scrivente, lo studio ha esaminato i dati concernente gli enti non profit idonei a consentire lo svolgimento dei lavori di pubblica utilità ai detenuti/imputati, le convenzioni stipulate tra i tribunali e gli ETS locali.

Nel quadro di tale analisi, sono state evidenziate le maggiori criticità ed avanzate possibili soluzioni interpretative per superarle.

Convegni (come uditori):

Le pene sostitutive e gli strumenti di deflazione carceraria dopo la "Riforma Cartabia", presso Corte di Cassazione, 20 maggio 2025

L'importanza della dottrina dell'effetto diretto per lo studio e la pratica del diritto, presso Università Luiss Guido Carli, 18 giugno 2025

Verso il nuovo diritto amministrativo: la sfida della complessità, presso Consiglio di Stato, Palazzo Spada, Roma, 26 giugno 2025;

Altre attività (didattiche, progetti di ricerca diversi dal progetto di tesi, attività di collaborazione...)

Durante l'anno accademico, ho collaborato con le cattedre della Prof.ssa Porcelli, svolgendo attività di assistenza alla didattica, segnatamente di partecipazione alle commissioni di esami.

Il tutor accademico

Prof. Avv. Francesco Scalia


Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Settimana di visita istituzionale 9-19 dicembre 2025



Scheda di Valutazione – DOTTORATO DI RICERCA

Dottorato di Ricerca in
***Pubblica amministrazione e imprese per l'innovazione e lo sviluppo del
territorio***

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza
Coordinatore: Prof. Luigi Di Santo

Approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 26 del 13 febbraio 2023

Sommario

D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca	3
D.PHD.2 - Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei Dottorandi	5
D.PHD.3 - Monitoraggio e miglioramento delle attività	7

D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca

D.PHD.1.1 In fase di progettazione (iniziale e in itinere) vengono approfondite le motivazioni e le potenzialità di sviluppo e aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del Corso di Dottorato di Ricerca, con riferimento all'evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento, anche attraverso consultazioni con le parti interessate (interne ed esterne) ai profili culturali e professionali in uscita.

D.PHD.1.2 Il Collegio del Corso di Dottorato di Ricerca ha definito formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica del percorso di formazione alla ricerca dei Dottorandi, coerente con gli obiettivi formativi (specifici e trasversali) e le risorse disponibili.

D.PHD.1.3 Le modalità di selezione e le attività di formazione (collegiali e individuali) proposte ai Dottorandi sono coerenti con gli obiettivi formativi del Corso di Dottorato di Ricerca e con i profili culturali e professionali in uscita e si differenziano dalla didattica di I e II livello, anche per il ricorso a metodologie innovative per la didattica e per la ricerca.

D.PHD.1.4 Il progetto formativo include elementi di interdisciplinarietà, multidisciplinarietà e transdisciplinarietà, pur nel rispetto della specificità del Corso di Dottorato di Ricerca.

D.PHD.1.5 Al progetto formativo e di ricerca del Corso di Dottorato di Ricerca viene assicurata adeguata visibilità, anche di livello internazionale, su pagine web dedicate.

D.PHD.1.6 Il Corso di Dottorato di Ricerca persegue obiettivi di mobilità e internazionalizzazione anche attraverso lo scambio di docenti e Dottorandi con altre sedi italiane o straniere, e il rilascio di titoli doppi, multipli o congiunti in convenzione con altri Atenei.

[Tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede D.2].

Autovalutazione (non più di 1.500 parole)

Il Corso di Dottorato in *Pubblica Amministrazione e Imprese per l'innovazione e lo sviluppo del territorio*, costituito in forma associata (solo ciclo XXXVIII), è stato attivato nel XXXVIII ciclo, ottenendo l'accreditamento con decreto MUR, su parere favorevole dell'ANVUR ed è stato rinnovato nei tre successivi anni accademici (cicli XXXIX, XL e XLI). Il presente Corso di Dottorato è nato dalla consapevolezza ormai diffusa che la valorizzazione e la competitività di un territorio dipendono principalmente da come le Amministrazioni, gli Enti pubblici e le Imprese che ne fanno parte sono in grado di cogliere le sfide e le opportunità dell'innovazione e del PNRR, mettendole in pratica in un'ottica di efficienza interna e di costante e misurabile miglioramento dei servizi ai cittadini e agli investitori privati. Per queste ragioni sono intensi e fecondi i rapporti di collaborazione con le parti sociali presenti sul territorio (cfr. verbale dell'ultima riunione del 2 aprile 2025 [doc. n. 14]), quali in particolare la Provincia di Frosinone, la Società Acea ATO 5 S.p.a., la Fondazione IFEL, la Società Emmeci Packing S.r.l., la USR CISL Lazio, la T&R Security Service S.r.l., ESEF-CPT Organismo Paritetico per la Formazione e la Sicurezza in Edilizia di Frosinone e Provincia e il Comune di Cassino, con i quali sono state concluse apposite Convenzioni (cfr. rispettivamente doc. nn. 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13 e 15).

Il presente Corso di Dottorato mira pertanto a sviluppare competenze e capacità di carattere trasversale, sia nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni sia nell'ambito del settore imprenditoriale, in grado di innovare gli strumenti e i modelli di collaborazione pubblico-privato, per promuovere lo sviluppo del territorio e valorizzare il capitale umano, nell'ottica dell'efficienza, della semplificazione, della competitività e dell'inclusione sociale. In tale prospettiva, il percorso formativo è stato fondato su un approccio innovativo, attraverso il quale i Dottorandi possono acquisire competenze trasversali nelle discipline giuridiche, necessarie ad orientare, in un'ottica multilivello, le organizzazioni pubbliche e private nella promozione della persona come valore fondamentale di una società plurale e inclusiva. Il valore aggiunto del percorso dottorale consiste nella formazione alla ricerca applicata intesa come proposta di soluzioni innovative a problemi complessi: i processi di sviluppo sostenibile e di riduzione delle disuguaglianze si caratterizzano per la loro complessità, richiedono strumenti conoscitivi adeguati e approfondita elaborazione metodologica per essere governati. La formazione dottorale costituisce dunque un momento di necessario approfondimento metodologico e tematico di carattere interdisciplinare, multidisciplinare e transdisciplinare. Il programma di Dottorato si caratterizza inoltre per l'approccio internazionale del percorso formativo, volto ad assegnare al sistema-Paese Italia e all'Università proponente il ruolo strategico di pivot, di guida, offrendo agli altri Paesi e agli Atenei partner, attraverso il lavoro di ricerca, un metodo nei processi di costruzione e di implementazione attiva del Welfare.

Il coinvolgimento delle parti sociali (*i.e.* Provincia di Frosinone, il Comune di Cassino, la Società Acea ATO 5 S.p.a., la Fondazione IFEL, la Società Emmeci Packing S.r.l., la USR CISL Lazio, la T&R Security Service S.r.l. ed ESEF-CPT Organismo Paritetico per la Formazione e la Sicurezza in Edilizia di Frosinone e Provincia), la didattica trasversale e un Collegio dei Docenti eterogeneo denotano il carattere interdisciplinare, multidisciplinare e transdisciplinare del presente Corso di Dottorato. Pur nel rispetto della specificità del Corso stesso, le attività suggerite e programmate offrono ai Dottorandi conoscenze e competenze quanto più possibili trasversali, attraverso le quali saper affrontare il loro tema di ricerca in chiave critica. In particolare, il Collegio dei Docenti definisce all'inizio di ogni anno accademico un documento di offerta formativa per ogni ciclo del presente Corso di Dottorato; l'offerta formativa viene illustrata ai Dottorandi in occasione della riunione del Collegio dei Docenti di inizio anno accademico, dove vengono anche designati i Tutor e i co-Tutor sulla base del progetto di ricerca. Per un quadro analitico dell'offerta formativa relativa ai cicli XXXVIII, XXXIX e XL si rinvia alla pagina web istituzionale (<https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per->

[linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/offerta-formativa/](#)). In via generale, nel primo anno, tutti i Dottorandi hanno accesso a un programma formativo trasversale, uguale per tutti gli indirizzi e le aree di ricerca coinvolte, volto a far acquisire o affinare le competenze fondamentali: sulla programmazione delle risorse, anche rispetto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal PNRR (inclusione sociale, efficienza amministrativa, semplificazione, digitalizzazione); sulla individuazione delle nuove competenze amministrative richieste dal programma del PNRR; sulla organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni; sui modelli di partenariato pubblico-privato; sui modelli di pianificazione consensuale per lo sviluppo del territorio (accordi di programma, realizzazione delle comunità energetiche, rigenerazione urbana, *smart cities*, recupero delle aree interne, ecc.), con una approccio trasversale e multidisciplinare, che tenga conto degli aspetti giuridici, sociologici, economico-statistici e ingegneristici. A conclusione del primo anno, ciascun dottorando predispone un progetto di ricerca, individuando l'indirizzo che intende seguire. Il progetto, oltre a illustrare il percorso di ricerca, indica i risultati innovativi che intende raggiungere; a tal fine viene assegnato un Tutor e un numero massimo di tre Advisor, le cui funzioni sono quelle di seguire e sollecitare l'individuazione e la declinazione delle linee di ricerca individuali e di concordare un percorso personalizzato con riferimento alle attività di ricerca (seminari, workshop, tirocini e stage presso imprese e/o altre istituzioni pubbliche e private) comprese le attività che devono essere svolte all'estero. Nel secondo e nel terzo anno, i Dottorandi hanno accesso a specifiche attività formative, coerenti con l'indirizzo scelto. Nelle annualità di specializzazione e per ogni indirizzo, con la supervisione del Tutor accademico e degli Advisor, oltre alle attività formative specificamente previste, sono programmati, almeno due volte a semestre, workshop di approfondimento con esperti professionisti, pubblici o privati, di comprovata qualificazione, nazionale e/o internazionale.

Nella programmazione delle attività formative si è avuto cura di concepire un percorso per i Dottorandi ben differenziato dalla didattica di I e II livello sia con riferimento alla tipologia dei temi trattati, sia nella metodologia didattica (seminari su temi di specifici e/o transdisciplinari, su questioni di attualità, workshop, partecipazione diretta dei Dottorandi alla discussione). La visione del Dottorato e il percorso di formazione alla ricerca dei Dottorandi sono stati consolidati e aggiornati già nel Corso dei primi anni di svolgimento del Corso, in coerenza con gli obiettivi formativi e le risorse disponibili (<https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/offerta-formativa/>).

Il Corso di Dottorato di Ricerca viene pubblicizzato sul sito web di Ateneo al seguente link: <https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-lo-sviluppo-del-territorio/>

La pagina è costantemente aggiornata e al suo interno sono presenti: la descrizione analitica del Corso, il Coordinatore, la composizione del Collegio dei Docenti e del Gruppo AQ, le modalità del concorso di ammissione, i nominativi dei Dottorandi (la borsa di cui sono titolari e i loro Tutor e co-Tutor), l'offerta formativa, le relazioni annuali di autovalutazione, i rappresentanti dei Dottorandi nel Collegio dei Docenti, i regolamenti e i verbali.

Il Corso di Dottorato di ricerca si pone tra i propri obiettivi quello di stimolare i Dottorandi alla internazionalizzazione del loro percorso di ricerca. In questa prospettiva, all'interno del Collegio di Dottorato, oltre ad esserci numerosi docenti che svolgono attività di ricerca di rilievo internazionale, un componente (la Prof.ssa Delia Ferri) è Professore presso la Maynooth University in Irlanda. Inoltre, per gli studenti titolari delle borse di Dottorato previste dai D.M. 351 e 352/2022 per il XXXVIII Ciclo e per i titolari delle borse ai sensi dei D.M. 117 e 118/2023 è previsto un periodo di studio e ricerca all'estero obbligatorio (da un minimo di sei mesi a un massimo di 18 mesi). Per sostenere e stimolare i Dottorandi ad affrontare periodi di ricerca e studio all'estero, il Regolamento di Ateneo in materia di Dottorato di Ricerca prevede, all'art. 18, comma 5, un incremento della borsa di studio nella misura del cinquanta per cento, per un periodo complessivamente non superiore a dodici mesi. Tale periodo può essere esteso fino a un tetto massimo complessivo di diciotto mesi per i dottorati in co-tutela con soggetti esteri o attivati ai sensi dell'articolo 3, comma 2, d.m. n. 226/2021. A tale beneficio accedono anche i Dottorandi senza borsa. L'art. 18, comma 6, riconosce a ciascun dottorando, compresi quelli senza borsa, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili in bilancio, un budget di importo non inferiore al 10% di quello della borsa di studio, per lo svolgimento di attività di ricerca in Italia e all'estero. In generale, il Corso di Dottorato favorisce lo scambio di docenti e Dottorandi con altre sedi italiane o straniere affinché siano ampliate le prospettive di ricerca e la capacità di lavorare in gruppo degli stessi Dottorandi.

Il Corso di Dottorato persegue sin dalla sua costituzione obiettivi di mobilità e internazionalizzazione. A tal proposito, giova evidenziare che tale Corso è appena giunto al suo terzo anno. Benché si tratti di un'iniziativa ancora "giovane", già si registrano risultati assai positivi sotto il profilo della internazionalizzazione, come conferma da ultimo la Relazione di autovalutazione dell'anno 2024 (cfr. doc. n. 1). Sono infatti in corso di svolgimento i periodi di soggiorno all'estero da parte dei Dottorandi iscritti al XXXVIII ciclo, che hanno terminato il secondo anno di Corso, e sono in via di pianificazione i periodi di studio all'estero dei dottorandi iscritti al XXXIX ciclo, che hanno appena chiuso il primo anno di Corso.

Fonti documentali indicate dall'Ateneo per l'esame a distanza:

Documenti chiave:

- **Convenzioni:**
 - Provincia di Frosinone (doc. 4);

<ul style="list-style-type: none"> - Acea ATO 5 S.p.a. (doc. 5); - Fondazione IFEL (doc. 6); - Emmeci Packing S.r.l. (doc. 7); - USR CISL Lazio (doc. 8); - T&R Security Service S.r.l. (doc. 12); - ESEF-CPT Organismo Paritetico per la Formazione e la Sicurezza in Edilizia di Frosinone e Provincia (doc. 13); - Comune di Cassino (doc. 15). <p>Breve Descrizione: Convenzioni stipulate dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale con le parti sociali presenti sul territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relazione di autovalutazione dell'anno 2024 (doc. 1) Breve Descrizione: Relazione di autovalutazione dell'anno 2024 relativa ai cicli XXXVIII e XXXIX approvata dal Collegio dei Docenti in data 19 dicembre 2024. ● Per ogni ulteriore informazione si rinvia alla pagina web istituzionale del Corso di Dottorato: https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-lo-sviluppo-del-territorio/
<p>Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ... ● ...
<p>Fonti raccolte durante la visita (compresi gli incontri svolti durante la visita istituzionale):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ... ● ...
<p>Valutazione preliminare della CEV</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ... ● ... ● ... <p>Aree di miglioramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ... ● ... ● ... <p>Fascia di valutazione preliminare:</p> <p>.....</p> <p>Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Controdeduzioni dell'Ateneo:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Risposta della CEV alle Controdeduzioni:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>

Valutazione finale della CEV

Punti di forza:

- ...
- ...
- ...

Aree di miglioramento:

- ...
- ...
- ...

Fascia di valutazione finale:

.....

Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione (con breve motivazione):

... ..

... ..

D.PHD.2 - Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei Dottorandi

D.PHD.2.1 È previsto un calendario di attività formative (corsi, seminari, eventi scientifici...) adeguato in termini quantitativi e qualitativi, che preveda anche la partecipazione di studiosi ed esperti italiani e stranieri di elevato profilo provenienti dal mondo accademico, dagli Enti di ricerca, dalle aziende, dalle istituzioni culturali e sociali.

D.PHD.2.2 Viene garantita e stimolata la crescita dei Dottorandi come membri della comunità scientifica, sia all'interno del Corso attraverso il confronto tra Dottorandi, sia attraverso la partecipazione dei Dottorandi (anche in qualità di relatori) a congressi e/o workshop e/o scuole di formazione dedicate nazionali e internazionali.

D.PHD.2.3 L'organizzazione del Corso di Dottorato di Ricerca crea i presupposti per l'autonomia del dottorando nel concepire, progettare, realizzare e divulgare programmi di ricerca e/o di innovazione e prevede guida e sostegno adeguati da parte dei tutor, del Collegio dei Docenti e, auspicabilmente, da eventuali tutor esterni di caratura nazionale/internazionale e/o professionale con particolare riferimento ai dottorati industriali.

D.PHD.2.4 Ai Dottorandi sono messe a disposizione risorse finanziarie e strutturali adeguate allo svolgimento delle loro attività di ricerca.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione dei requisiti di sede B.3.2, B.4.1 e B.4.2 e E.3 e E.DIP.4 e dei Dipartimenti oggetto di visita].

D.PHD.2.5 Il Corso di Dottorato di Ricerca consente e favorisce la partecipazione dei Dottorandi ad attività didattiche e di tutoraggio nei limiti della coerenza e compatibilità con le attività di ricerca svolte.

D.PHD.2.6 Il Corso di Dottorato di Ricerca contribuisce al rafforzamento delle relazioni scientifiche nazionali e internazionali e assicura al dottorando periodi di mobilità coerenti con il progetto di ricerca e di durata congrua presso qualificate Istituzioni accademiche e/o industriali o presso Enti di ricerca pubblici o privati, italiani o esteri.

D.PHD.2.7 Il Corso di Dottorato di Ricerca garantisce che la ricerca svolta dai Dottorandi generi prodotti direttamente riconducibili al dottorando (individualmente o in collaborazione) e che tali prodotti vengano adeguatamente resi accessibili nel rispetto dei meccanismi di protezione intellettuale dei prodotti della ricerca, ove applicabili.

Autovalutazione (non più di 1.500 parole)

L'offerta formativa e il relativo calendario didattico sono stati concepiti per consentire ai Dottorandi l'acquisizione di competenze trasversali, spendibili non solo in un percorso di ricerca accademica, ma anche tali da poter essere valorizzate sia all'interno di Pubbliche Amministrazioni sia in contesti aziendali del settore privato. Per tali ragioni il Corso di Dottorato prevede l'erogazione di corsi, seminari, workshop contraddistinti dalla partecipazione di studiosi ed esperti italiani e stranieri; è altresì previsto il coinvolgimento degli stessi Dottorandi a convegni, in qualità tanto di organizzatori che di relatori, anche al fine di promuovere la loro autonomia, fermo restando il costante sostegno da parte di Tutor e co-Tutor. Il calendario didattico è concepito e programmato, poi, in misura compatibile con le altre attività parimenti importanti che i Dottorandi devono svolgere: l'obiettivo è quello di consentire non solo la maturazione di nuove competenze e conoscenze, ma anche di rendere i Dottorandi membri attivi della comunità scientifica di appartenenza. Nel fare questo è particolarmente importante il supporto del Tutor e degli eventuali co-Tutor che indirizzano e guidano i Dottorandi nelle loro attività di ricerca, stimolando in loro un approccio critico e originale. Ulteriormente, il Corso di Dottorato di ricerca intende formare nuove professionalità capaci di condurre/supportare la Pubblica Amministrazione e le imprese verso la creazione del valore pubblico territoriale, ovvero verso il miglioramento congiunto del livello di benessere sociale, economico e ambientale degli utenti, dei vari stakeholder, dei cittadini (ovvero verso lo sviluppo sostenibile dei territori), utilizzando metodologie e strumenti ad elevato livello di innovazione, provenienti dalle migliori pratiche manageriali, sia pubbliche che private, in chiave nazionale e internazionale, e a partire dalla cura e dal miglioramento delle risorse umane, economico-finanziarie, strumentali materiali e digitali degli enti e del territorio. Il Corso di Dottorato si propone inoltre di formare studiosi e professionisti altamente qualificati in grado di promuovere – su scala nazionale e internazionale – un modello di sviluppo del territorio competitivo e attrattivo, improntato ai principi della semplificazione, efficienza e sostenibilità, in grado di favorire il processo di transizione ambientale e digitale. Per il dettaglio dell'offerta formativa cfr. <https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/offerta-formativa/>.

Per quanto concerne il profilo cruciale della crescita dei Dottorandi, questi ultimi sono costantemente incoraggiati a intervenire nel dibattito previsto nell'ambito delle attività formative. I Dottorandi, oltre che a frequentare le attività in sede, vengono stimolati a confrontarsi con la comunità scientifica nazionale e internazionale di riferimento negli ambiti oggetto delle loro ricerche. Viene dunque stimolata – con risultati che sono già incoraggianti a soli tre anni dalla costituzione del Corso di Dottorato – la mobilità internazionale per rafforzare le relazioni scientifiche e arricchire il percorso formativo. Con riferimento ai soggiorni di ricerca all'estero si vedano, per esempio, gli atti di impegno sottoscritti dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale con le Università straniere che ospitano i Dottorandi Torella (ciclo 38), Casali (ciclo 38) e Pascucci (ciclo 39) [cfr. doc. nn. 9, 10 e 11]. I Dottorandi danno conto di tutte le iniziative svolte in Italia e all'estero nelle relazioni che presentano alla fine di ogni anno accademico per l'ammissione all'anno successivo.

Ciò vale anche per la produzione scientifica, giacché i Dottorandi sono stimolati, tramite i loro Tutor e co-Tutor, alla collocazione dei risultati della loro ricerca su riviste scientifiche e volumi collettanei per poi farli confluire nella banca dati IRIS (cfr. doc. n. 1, par. 3.2.5); nella Relazione di autovalutazione dell'anno 2024 relativa ai cicli XXXVIII e XXXIX sono riportate non solo le pubblicazioni, ma anche le relazioni a convegno, i seminari, i workshop svolti dai Dottorandi (cfr. doc. n. 1). Il Corso di Dottorato si impegna nella valorizzazione e diffusione dei prodotti delle ricerche condotte dai Dottorandi, tanto a livello individuale quanto in collaborazione. Affinché i Dottorandi siano stimolati a realizzare prodotti scientifici, i Tutor e i co-tutor si impegnano a fornire gli strumenti necessari per guidare e stimolare la ricerca condotta dai Dottorandi.

Per un quadro analitico dei Dottorandi di ciascun ciclo, dei progetti di ricerca che stanno svolgendo e dei Tutor e co-Tutor loro assegnati si rinvia alla pagina istituzionale del presente Corso di Dottorato (<https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/Dottorandi/>).

I Dottorandi iscritti al presente Corso di Dottorato hanno accesso ai locali e ai servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), vale a dire la struttura che raggruppa e coordina le Biblioteche dell'Università di Cassino, organizzandone il funzionamento e promuovendone lo sviluppo. In particolare, il Sistema si suddivide in tre macroaree: area economica-giuridica, area ingegneristica, area umanistica. Ogni area è dotata di un ampio patrimonio librario, sia cartaceo che digitale. Ciò consente ai Dottorandi non solo di consultare i volumi cartacei e le risorse elettroniche disponibili presso le biblioteche dei CSB e dei Poli decentrati, ma anche di usufruire di servizi di prestito locale, prestito interbibliotecario nazionale e internazionale, "document delivery" (fornitura di documenti in formato elettronico) per articoli di periodici italiani e stranieri. Relativamente a tale ultimo aspetto, infatti, il nostro Ateneo aderisce al sistema interbibliotecario Nild (Network Inter-Library Document exchange) che consente appunto di richiedere e di ricevere in formato digitale articoli sulla propria casella postale. Ogni area, poi, offre diverse banche dati cui accedere gratuitamente attraverso la rete di ateneo o tramite servizio proxy dall'esterno della rete di Ateneo. Inoltre, i Dottorandi possono usufruire per la ricerca scientifica delle stesse *facilities* previste per i docenti del dipartimento. Sempre in tema di risorse finanziarie, 6 degli 8 Dottorandi iscritti al XXXVIII ciclo sono titolari di una borsa di ricerca; per il XXXIX e XL ciclo tutti i Dottorandi sono titolari di una borsa di ricerca (<https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/Dottorandi/>). Come indicato *supra sub* "D.PHD.1", è previsto un incremento della borsa di studio nella misura del cinquanta per cento per il periodo di soggiorno all'esterno fino a un massimo di dodici mesi; tale periodo può essere esteso fino a un tetto massimo complessivo di diciotto mesi per i dottorati in co-tutela con soggetti esteri o attivati ai sensi dell'articolo 3, comma 2 del d.m. n. 226/2021. A tale beneficio accedono anche i Dottorandi senza borsa.

Il Corso di Dottorato favorisce la partecipazione dei Dottorandi ad attività didattiche e di tutoraggio nei limiti della coerenza e compatibilità con le attività di ricerca svolte. Nello specifico, i Dottorandi hanno facoltà di richiedere al Collegio l'autorizzazione a svolgere attività di didattica integrativa e attività di terza missione nel limite di 30 ore.

Il Corso di Dottorato si impegna a rafforzare le relazioni scientifiche nazionali e internazionali e assicura al dottorando periodi di mobilità coerenti con il progetto di ricerca e di durata congrua presso qualificate Istituzioni accademiche e/o industriali o presso Enti di ricerca pubblici o privati, italiani o esteri.

Fonti documentali indicate dall'Ateneo per l'esame a distanza (non più di 8 documenti):

Documenti chiave:

- **Atti di impegno per soggiorni di studio all'estero:**
 - Hosting Commitment Unicas-Universidad Complutense de Madrid: PhD student Carolina Casali (doc. 9);
 - Hosting Commitment Unicas-Universidad Complutense de Madrid: PhD student Ilenia Torella (doc. 10);
 - Hosting Commitment Unicas-University of Romania: PhD student Edoardo Pascucci (doc. 11).

Breve Descrizione: Atti di impegno per soggiorni di studio all'estero sottoscritti dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale con le Università straniere ospitanti.
- **Elenco delle pubblicazioni dei Dottorandi** (doc. 1)
Breve Descrizione: Relazione di autovalutazione dell'anno 2024 relativa ai cicli XXXVIII e XXXIX approvata dal Collegio dei Docenti in data 19 dicembre 2024.
Riferimento: si veda in particolare il paragrafo 3.2.5.
- Per il dettaglio dell'offerta formativa cfr. <https://www.unicas.it/Dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/Corso-di-Dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/offerta-formativa/>

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza:

<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
<p>Fonti raccolte durante la visita (compresi gli incontri svolti durante la visita istituzionale):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
<p>Valutazione preliminare della CEV</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Aree di miglioramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Fascia di valutazione preliminare:</p> <p>.....</p> <p>Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Controdeduzioni dell'Ateneo:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Risposta della CEV alle Controdeduzioni:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Valutazione finale della CEV</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Aree di miglioramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Fascia di valutazione finale:</p> <p>.....</p> <p>Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione (con breve motivazione):</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>

Agenzia Nazionale di Valutazione del
sistema Universitario e della Ricerca



National Agency for the Evaluation of
Universities and Research Institutes

D.PHD.3 - Monitoraggio e miglioramento delle attività

D.PHD.3.1 Il Corso di Dottorato di Ricerca dispone di un sistema di monitoraggio dei processi e dei risultati relativi alle attività di ricerca, didattica e terza missione/impatto sociale e di ascolto dei Dottorandi, anche attraverso la rilevazione e l'analisi delle loro opinioni, di cui vengono analizzati sistematicamente gli esiti.

D.PHD.3.2 Il Corso di Dottorato di Ricerca monitora l'allocazione e le modalità di utilizzazione dei fondi per le attività formative e di ricerca dei Dottorandi.

D.PHD.3.3 Il Corso di Dottorato di Ricerca riesamina e aggiorna periodicamente i percorsi formativi e di ricerca dei Dottorandi, per allinearli all'evoluzione culturale e scientifica delle aree scientifiche di riferimento del Dottorato, anche avvalendosi del confronto internazionale, dei suggerimenti delle parti interessate (interne ed esterne) e delle opinioni e proposte di miglioramento dei Dottorandi.

Il Corso di Dottorato di Ricerca riesamina e aggiorna periodicamente i percorsi formativi e di ricerca dei Dottorandi, per allinearli all'evoluzione culturale e scientifica delle aree scientifiche di riferimento del Dottorato, anche avvalendosi del confronto internazionale, dei suggerimenti delle parti interessate (interne ed esterne) e delle opinioni e proposte di miglioramento dei Dottorandi.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede D.2].

Autovalutazione (non più di 1.500 parole)

L'attività di monitoraggio viene svolta *in itinere* e al termine di ogni anno accademico. Il monitoraggio *in itinere* viene svolto dal Collegio dei Docenti e, più nello specifico, dai Tutor e dai co-Tutor in dialogo costante con i Dottorandi, segnalando al Collegio eventuali specifiche esigenze. Il monitoraggio al termine di ogni anno accademico avviene attraverso la somministrazione ai Dottorandi dei questionari di autovalutazione, che sono predisposti dal Presidio della Qualità di Ateneo e vengono sottoposti telematicamente in forma anonima attraverso la piattaforma Google Moduli (cfr. doc. nn. 2 e 3), che restituisce report finali analitici dai quali risultano le risposte aggregate dei Dottorandi, nonché la percentuale di partecipazione. Da tali questionari è emerso un generale grado di soddisfazione dei Dottorandi rispetto alle procedure di trasparenza e coinvolgimento, con una valutazione che oscilla tra 7 e 10 per tutti i cicli coinvolti. Inoltre, al fine di monitorare gli sviluppi e gli esiti prodotti dalle attività di ricerca dei Dottorandi, oltre alle formali riunioni del Collegio dei Docenti (per i verbali cfr. <https://www.unicas.it/dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/corso-di-dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/regolamenti-e-verbali/verbali/>), il Coordinatore indice con cadenza regolare degli incontri dapprima con i soli Tutor e co-Tutor dei Dottorandi. All'interno di tali riunioni si discute principalmente sull'adeguatezza dell'offerta formativa erogata dal Corso di Dottorato rispetto alle aree tematiche approfondite dai Dottorandi nelle rispettive attività di ricerca; in secondo luogo, si verifica se sono emerse particolari criticità rispetto a tali profili nonché, da ultimo, i Tutor e i co-Tutor relazionano sui progressi maturati dai Dottorandi rispetto principalmente alla loro attività di ricerca. Quanto al livello di soddisfazione dei Dottorandi, è possibile prendere in esame i ricordati questionari di autovalutazione che vengono loro somministrati. Per l'illustrazione dei risultati dei predetti questionari si rinvia da ultimo alla Relazione di autovalutazione dell'anno 2024, approvata dal Collegio dei Docenti in data 19 dicembre 2024 (cfr. doc. n. 1).

Ulteriormente, per monitorare lo stato di avanzamento dell'attività scientifica di ricerca dei Dottorandi, per verificare l'assolvimento degli adempimenti a cui sono tenuti i Dottorandi titolari delle borse finanziate dal Ministero, coerentemente con i suggerimenti indicati all'interno della Relazione AVA 2024 del Nucleo di Valutazione, il Coordinatore organizza delle riunioni telematiche periodiche, tendenzialmente ogni sei mesi, con i Tutor/co-Tutor e con i Dottorandi. La prima riunione si è tenuta in data 30 gennaio 2024 e ha interessato i Dottorandi del XXXVIII ciclo, iscritti al secondo anno, e i Dottorandi del XXXIX ciclo, all'inizio del loro percorso dottorale (cfr. <https://www.unicas.it/media/nktjlcqi/verbale-30-gennaio-2024.pdf>; <https://www.unicas.it/media/nktjlcqi/verbale-30-gennaio-2024.pdf>). Prima della riunione, ai Dottorandi del XXXVIII ciclo è stato chiesto di trasmettere un piano di lavoro sul tema di ricerca oggetto del loro percorso. La riunione è stata finalizzata in un primo momento a un confronto con i soli Tutor/co-Tutor al fine di verificare il grado di soddisfazione dei Dottorandi per le attività svolte, se fossero state rilevate criticità in ordine all'offerta formativa erogata dal Corso di Dottorato o di altro genere e anche per discutere sul livello di coinvolgimento dei Dottorandi nelle attività scientifiche. In un secondo momento, i Dottorandi del XXXVIII ciclo hanno riferito su come intendono sviluppare la loro attività di ricerca; i Dottorandi del XXXIX ciclo, invece, hanno presentato le loro idee in merito ai progetti di ricerca. Per questi ultimi l'incontro è stato preordinato a verificare se i temi di ricerca dovessero essere implementati oppure indirizzati secondo profili specifici e se fosse necessario fornire indicazioni sul piano metodologico. Per i Dottorandi di entrambi i cicli il Coordinatore ha ricordato come l'attività di ricerca condotta debba essere volta ad indagare uno o più temi in chiave critica, andando ben oltre il profilo descrittivo, che può essere utile, in una prima fase, per inquadrare meglio il tema, ma non può costituire l'essenza dell'attività di ricerca. Una seconda riunione si è tenuta in data 8 novembre 2024 e anche in questa sede i Dottorandi hanno esposto lo stato di avanzamento delle loro ricerche e lo stato di progressione degli

adempimenti a cui sono tenuti (cfr. <https://www.unicas.it/media/wg0mhd2y/verbale-8-novembre-2024.pdf>; <https://www.unicas.it/media/wg0mhd2y/verbale-8-novembre-2024.pdf>).

La prima Relazione di autovalutazione del presente Corso di Dottorato è stata approvata dal Collegio dei Docenti il 23 novembre 2023 e ha riguardato il XXXVIII ciclo, l'unico costituito in quella data. Successivamente, il 5 dicembre 2023, il Presidio di Qualità ha indicato alcune osservazioni che il Collegio dei Docenti ha prontamente accolto, approvando una versione aggiornata in data 17 gennaio 2024 (<https://www.unicas.it/media/b5xkpypi/verbale-17-gennaio-2024.pdf>). Le osservazioni indicate da parte del Presidio di Qualità riguardavano principalmente i profili dell'internazionalizzazione e del monitoraggio. A seguito dell'approvazione, in data 29 novembre 2024, della seconda Relazione di autovalutazione relativa ai cicli XXXVIII e XXXIX da parte del Collegio dei Docenti, il Presidio di Qualità, nella seduta del 9 dicembre 2024, ha svolto osservazioni limitatamente ai profili degli incontri con le parti sociali e della somministrazione dei questionari. In data 19 dicembre 2024, il Collegio dei Docenti ha approvato la seconda Relazione di autovalutazione integrata alla luce delle osservazioni del Presidio di Qualità, dando seguito ai suggerimenti indicati da tale Organismo (https://www.unicas.it/media/rjl3esn/verbale-19-dicembre-2024_ciclo-38.pdf; https://www.unicas.it/media/e4mokzt/verbale-19-dicembre-2024_ciclo-39.pdf).

Oltre alle attività di monitoraggio descritte, si segnalano in particolare il monitoraggio e la continua collaborazione con le parti sociali presenti sul territorio, secondo la vocazione del presente Corso di Dottorato. Tra gli Enti pubblici e le Imprese coinvolte si ricordano in particolare la Provincia di Frosinone, la Società Acea ATO 5 S.p.a., la Fondazione IFEL, la Società Emmeci Packing S.r.l., la USR CISL Lazio, la T&R Security Service S.r.l., ESEF-CPT Organismo Paritetico per la Formazione e la Sicurezza in Edilizia di Frosinone e Provincia e il Comune di Cassino, con i quali sono state sottoscritte le convenzioni *supra* ricordate. Tali convenzioni hanno consentito, tra l'altro, che tali Enti mettessero a disposizione le proprie risorse e i propri spazi per le attività di ricerca da parte dei Dottorandi (cfr. ad esempio i tirocini svolti dal Dottorando Matteo Bortoli presso la Fondazione IFEL e dalla Dottoranda Jiada Domanico presso la Società Acea ATO 5 S.p.a.).

Conformemente a quanto previsto dal Regolamento interno del presente Corso di Dottorato (cfr. <https://www.unicas.it/dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/corso-di-dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/regolamenti-e-verbali/>), come ulteriore strumento di monitoraggio, si segnala che i Dottorandi hanno eletto i propri rappresentanti in seno al Collegio dei Docenti (cfr. <https://www.unicas.it/dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/corso-di-dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/rappresentanti-dei-dottorandi-nel-collegio-dei-docenti/>).

Ulteriori attività di monitoraggio sono svolte dal Gruppo AQ, costituito conformemente alle *Linee guida per l'assicurazione della qualità nei Corsi di Dottorato di ricerca* approvate dal Presidio della Qualità di Ateneo in data 23 luglio 2024 (cfr. <https://www.unicas.it/dottorato/elenco-dottorati-di-ricerca-delluniversita-degli-studi-di-cassino-e-del-lazio-meridionale/corso-di-dottorato-in-pubblica-amministrazione-e-imprese-per-linnovazione-e-lo-sviluppo-del-territorio/gruppo-aq/>).

Il Coordinatore e il Collegio dei Docenti hanno fatto propri i suggerimenti del Nucleo di Valutazione rinvenibili nella Relazione AVA del novembre 2024, sebbene tali indicazioni siano state formulate con specifico riferimento all'audizione del Corso di Dottorato in *Economia e Management per l'innovazione e la sostenibilità* (cfr. in particolare pp. 50-52). Il Coordinatore e il Collegio dei Docenti hanno altresì dato seguito alle indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione a seguito dell'audizione del presente Corso di Dottorato svoltasi in data 26 marzo 2025 con riguardo ai seguenti profili: a) Progettazione del Corso di dottorato di Ricerca; b) Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi; c) Monitoraggio e miglioramento delle attività; d) Sintesi dei punti di forza e di debolezza. In esito a tale audizione, il Nucleo di Valutazione ha espresso vivo apprezzamento per: a) l'attenzione dettagliata con la quale sono stati predisposti materiali e documenti per istruire l'audizione; b) la consapevolezza del Coordinatore circa lo stato attuale delle attività del CdD in relazione ai processi di Assicurazione della Qualità (di seguito AQ); c) il miglioramento continuo al fine di arricchire le attività didattiche e di ricerca del CdD e i livelli di coinvolgimenti delle parti interessate; d) l'alto livello di verbalizzazione di gran parte degli aspetti dei processi come previsto dall'AQ del CdD; e) gli ottimi livelli di strutturazione dei processi di analisi volti alla gestione delle attività di didattica, ricerca e collaborazioni con gli enti indicati durante l'audizione a beneficio del percorso dottorale. Il Nucleo di Valutazione ha poi raccomandato di proseguire il lavoro intrapreso per implementare i periodi di ricerca all'estero e di evidenziare ancora di più gli incontri con le parti sociali coinvolte. Con riferimento al primo profilo, proseguono le sottoscrizioni degli atti di impegno con le Università estere ospitanti. Con riferimento al secondo profilo, l'ultima riunione con le parti sociali è stata indetta il 2 aprile 2025 e nuove riunioni sono in corso di definizione (doc. 14).

Fonti documentali indicate dall'Ateneo per l'esame a distanza (non più di 8 documenti):

- Questionari somministrati ai Dottorandi (doc. 2 e 3)
- Relazione di autovalutazione dell'anno 2024, approvata dal Collegio dei Docenti in data 19 dicembre 2024 (doc. 1).
- Verbale dell'ultima riunione con le parti sociali del 2 aprile 2025 (doc. 14)

<p>Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
<p>Fonti raccolte durante la visita (compresi gli incontri svolti durante la visita istituzionale):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
<p>Valutazione preliminare della CEV</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Aree di miglioramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Fascia di valutazione preliminare:</p> <p>.....</p> <p>Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Controdeduzioni dell'Ateneo:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Risposta della CEV alle Controdeduzioni:</p> <p>... ..</p> <p>... ..</p>
<p>Valutazione finale della CEV</p> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Aree di miglioramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... <p>Fascia di valutazione finale:</p> <p>.....</p> <p>Segnalazione di Buona prassi / Raccomandazione / Condizione (con breve motivazione):</p> <p>... ..</p>

... ..

Fascia di valutazione degli Indicatori Dottorato di ricerca (ANVUR):

...