

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE



MEMBER OF



EUROPEAN UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY

# PIAO

PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
PIAO 2025-2027



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

Approvato con delibera del CdA  
del 29 gennaio 2025

Indice	
<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione</b>	<b>5</b>
<b>Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione</b>	
2.1 Valore pubblico	8
2.2 Performance	13
2.2.1 Innovazione e trasformazione digitale	16
2.2.2 Pari opportunità e equilibrio di genere	21
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	22
<b>Sezione 3. Organizzazione e capitale umano</b>	
3.1 Struttura organizzativa	36
3.2 Organizzazione del lavoro agile	39
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	43
3.3.1 La formazione del personale	49
<b>Sezione 4. Monitoraggio</b>	
4.1 Monitoraggio valore pubblico e performance	56
4.2 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza	59
4.3 Monitoraggio del lavoro agile	59
4.4 Monitoraggio della formazione	59
<b>Elenco degli acronimi utilizzati</b>	<b>62</b>
<b>Allegati</b>	
Allegato A) schede riepilogative della gestione del rischio corruzione inerenti alle aree generali ed alle aree specifiche - Aggiornamento (a cura RPCT)	
Allegato B) Valutazione rischio del processo di riferimento (a cura RPCT)	
Allegato C) Programmazione misure obbligatorie ed ulteriori (a cura RPCT)	
Allegato D) Indicazioni per il contemperamento tra disposizioni in materia di trasparenza e di protezione di dati personali. Base giuridica della diffusione on line di dati personali da parte delle Università (a cura RPCT)	
Allegato E) Elenco degli obblighi di pubblicazione - flusso delle informazioni e dei dati (a cura RPCT)	
Allegato F) Nominativi referenti e responsabili della trasmissione dei dati (a cura RPCT)	
Allegato G) Obiettivi di performance del Direttore Generale e dei Dirigenti	
Allegato H) Piano delle Azioni Positive (PAP) 2024-2026. Aggiornamento 20205	

Direzione Generale  
Area Risorse Umane  
Area Didattica e servizi agli studenti  
Ufficio Qualità e Performance  
Presidente CUG  
RPCT Dott.ssa Donatella Marsiglia  
Grafica a cura di Edmondo Colella

## Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo unitamente agli obiettivi formativi annuali e pluriennali, compatibili da un lato con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, dall'altro con gli strumenti e gli obiettivi di reclutamento di nuove risorse e di valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il PIAO integra, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare:

- il Piano Strategico in cui sono definiti obiettivi e azioni di Ateneo per il triennio 2023-2025
- il Piano della Performance, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione e sviluppo del capitale umano;
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del

reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;

- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- il sistema di programmazione triennale.

L'Ateneo ha inoltre predisposto una programmazione di interventi in tema di digitalizzazione e semplificazione (cfr. sez. 2.2.1) in cui è data evidenza anche al recente processo di informatizzazione delle attività di monitoraggio della Performance Strategica, della Performance Operativa, del Piano della Trasparenza, Comunicazione e Partecipazione.

Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità, e la conseguente frammentazione, degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa, creando un piano unico di governance. In quest'ottica, il presente Piano rappresenta pertanto una sorta di "testo unico" della programmazione.

### Normativa di riferimento

Nella sua redazione si è innanzitutto tenuto conto della normativa vigente direttamente collegata a tale documento, ovvero:

- il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito in Legge 6 agosto 2021, n. 113, il quale in particolare, all'art. 6, prevede che le pubbliche amministrazioni, per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese nonché procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto e di accesso, adottino entro il 31 gennaio di ogni anno il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- il Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 24 giugno 2022, Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- il Decreto Ministeriale n. 132 del 30 giugno 2022 che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO.

## Premessa

In aggiunta a ciò, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente, non ancora abrogata, riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, quella collegata alle Università Statali. Nello specifico, il presente PIAO tiene conto delle indicazioni del D. Lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii. per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato considerando anche le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), incluse le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" - approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 - le quali forniscono utili indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative seguendo i principi di semplificazione e integrazione; in tal modo, all'interno del PIAO gli obiettivi di performance organizzativa sono concepiti in modo da indirizzare il miglioramento dell'azione amministrativa in sintonia con le linee strategiche di Ateneo e, quindi, nella direzione del reale obiettivo finale che è la creazione di Valore pubblico. La performance diventa altresì un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive sia della trasparenza, intesa anche come mezzo di accountability dell'agire pubblico nei confronti dei propri stakeholder interni e, soprattutto, esterni (studenti, cittadini, enti, imprese del territorio), sia della prevenzione alla corruzione, intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali;

- la circolare 3 gennaio 2024, n. 1 del Dipartimento della Funzione Pubblica, finalizzata a fornire prime indicazioni operative in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. In particolare, nella seconda parte della circolare si segnala la necessità che la valutazione della performance includa anche l'assegnazione, da parte delle Amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, di obiettivi annuali, funzionali al rispetto

dei tempi di pagamento, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, di cui al comma 2 dell'articolo in esame. Tale disposizione è stata recepita nella fase di assegnazione degli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti competenti (cfr. Allegato G).

- la circolare 16 gennaio 2025, n. 2 del Dipartimento della Funzione Pubblica, finalizzata a fornire nuove indicazioni in materia di "valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione". Tali indicazioni sono state recepite in fase di assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti competenti (cfr. Allegato G) nonché nella definizione del Piano della Formazione 2025 del personale dirigente e TAB (cfr. sez.3.3.1)

## Sezione 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Indirizzo

**Campus universitario, Viale dell'Università, 03043 Cassino (FR)**

P. IVA

**01730470604**

C.F.

**81006500607**

Sito web

**www.unicas.it**

PEC

**protocollo@pec.unicas.it**

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (**UNICAS**) è stata istituita nel 1979 in risposta alle esigenze formative rappresentate da un territorio caratterizzato da una crescente attenzione all'innovazione e alla promozione culturale e sociale. Per la sua posizione geografica, UNICAS funge da naturale punto di snodo tra le città del Lazio meridionale, della Campania, del Molise e dell'Abruzzo, dalle quali canalizza la maggior parte dei suoi studenti di nazionalità italiana. La presenza di studenti internazionali delinea un tratto sempre più distintivo dell'Ateneo. Nel contesto nazionale UNICAS sta conquistando un ruolo significativo in termini di attrattività internazionale: nell'a.a. 2023/2024 sono 1659 gli studenti stranieri

su una comunità studentesca di 7484 studenti (22,17%), una percentuale che colloca UNICAS ben al di sopra del valore nazionale del 6,67% (5,49% per le lauree triennali, 11,60% per le lauree magistrali, 4,83% per le lauree magistrali ciclo unico – Fonte ANS a.a.2023/2024), e a livelli del tutto comparabili con quelli di prestigiosi atenei italiani. Questa importante presenza di studenti internazionali permette a tutta la comunità universitaria di realizzarsi come comunità multiculturale, inclusiva e solidale. A ciò si aggiunge la recente partecipazione di UNICAS all'Alleanza europea EUT+ a cui aderiscono 8 Università partner site in 8 differenti Paesi: Technological University Dublin, Riga Technical University, Cyprus University of Technology, Technical University of Cluj-Napoca, Polytechnic University of Cartagena, University of Technology of Troyes, Technical University of Sofia e Hochschule Darmstadt.

La dimensione internazionale non è irrilevante in termini organizzativi e gestionali se si considera che 1 studente su 5 richiede non solo servizi didattici e amministrativi in lingua inglese ma anche una differenziazione dei servizi: basti pensare all'attività di accoglienza degli studenti internazionali, alla preselezione delle domande, all'interlocuzione con le ambasciate per il visto di ingresso, all'housing, al supporto nell'inserimento nella comunità universitaria e nella vita quotidiana delle città sedi di UNICAS.

Nell'attuale configurazione, l'Ateneo si articola in 5 Dipartimenti, che propongono un'ampia offerta formativa:

**Tab. 1: Offerta formativa A.A. 2024/2025**

Dipartimento	Corsi di Laurea		Corsi di Laurea Magistrale		Corsi di Laurea C.U.	
	n.	di cui in inglese	n.	di cui in inglese	n.	di cui in inglese
Economia e Giurisprudenza (DIPEG)	5	2	4	2	1	-
Ingegneria Civile e Meccanica (DICEM)	4	1	5	2	-	-
Ingegneria elettrica e dell'Informazione (DIEI)	1	-	4	2	-	-
Lettere e Filosofia (DLF)	1	-	2	-	1	-
Scienze Umane, Sociali e della Salute (DIPSUS)	4	-	5	1	-	-
<b>Complessivo offerta formativa</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>-</b>

Sezione 1  
 Scheda anagrafica  
 dell'amministrazione

A tali corsi si aggiungono percorsi post lauream, erogati nel 2024:

- 5 Corsi di dottorato di ricerca;
- 42 Master universitari;
- 4 Corsi di specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità;
- 39 Percorsi Universitari di Formazione Iniziale dei Docenti delle Scuole Secondarie di Primo e Secondo Grado (D.P.C.M. 4 agosto 2023)
- 3 Corsi di perfezionamento/alta formazione.

Le attività didattiche e di ricerca si svolgono prevalentemente nella sede di Cassino; 2 corsi di laurea e 2 corsi di laurea magistrali in discipline economiche e ingegneristiche sono invece ospitati presso il polo decentrato di Frosinone al fine di contribuire allo sviluppo di una sempre più proficua interazione con il territorio.

Infine, presso la sede di Gaeta sono concentrate le attività convegnistiche, di Public Engagement e trasferimento tecnologico, oltre ad alcune attività di formazione continua.

Dall'anno accademico, 2024/2025, UNICAS può contare anche su sedi didattiche e/o di ricerca delle Università partner dell'Alleanza europea EUT+. È infatti possibile per gli studenti di UNICAS, così come per gli studenti delle Università partner, scegliere di frequentare un semestre o un anno di alcuni corsi di studio in una o più Università dell'Alleanza, con l'opportunità di diventare studenti anche di una università europea e non solo della propria università di afferenza.

L'Ateneo eroga, inoltre, percorsi per l'abilitazione all'insegnamento, strutturati secondo la normativa vigente. I servizi agli studenti sono erogati attraverso le 3 biblioteche di area (economico-giuridica, ingegneristica, umanistica), il Centro Universitario per l'Orientamento (CUOri), il Centro Universitario per la Disabilità, l'Inclusione e la Ricerca (CUDIR), il Centro Relazioni Internazionali (CRI), Il Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASI), l'Ufficio Job Placement - presso il quale è attivo uno Sportello Informativo, interfaccia tra studenti, laureandi e laureati con mondo del lavoro - e il Centro Lingui-

stico di Ateneo (CLA-C) che offre supporto sia per le attività di potenziamento linguistico sia per la lifelong learning del personale docente e tecnico amministrativo e bibliotecario. Nel 2024 è stato istituito anche il Centro Aggregato per la Formazione degli Insegnanti della scuola (CAFI), in collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti di Frosinone, che gestisce l'offerta formativa di questi percorsi: dalla progettazione, alla selezione dei partecipanti, all'erogazione della didattica e alle verifiche di profitto. I servizi agli studenti della formazione post lauream, per la loro specificità e per l'importante numero di iscrizioni registrate negli ultimi anni (tab. 2), hanno richiesto il coinvolgimento non solo del personale dell'Area Didattica, a cui afferiscono tali percorsi formativi, ma di tutto il personale di UNICAS.

In generale, nell'erogazione dei servizi si privilegia l'interazione diretta e continua, fra docenti e studenti in tutte le fasi del percorso universitario, e la frequenza proficua di laboratori, biblioteche e strutture didattiche. L'approccio pragmatico alla formazione, il costante sforzo di integrazione con il territorio, l'ampio spazio attribuito alle attività laboratoriali e alla ricerca, l'offerta crescente di servizi, sono elementi che hanno reso possibile all'UNICAS di presentarsi come una proposta universitaria innovativa e "centrata" sullo studente.

La Comunità universitaria dell'Ateneo è composta da 29760 persone, di cui 21902 donne. Di seguito la distribuzione dei diversi stakeholders interni (cfr. Tab. 2).

Gli studenti hanno a disposizione 76 aule per oltre cinquemila posti a sedere e 6 aule informatiche con 166 postazioni. La recente attivazione della nuova sede del Dipartimento di Lettere e Filosofia non ha ampliato il numero di posti dedicati alla didattica ma ne ha certamente migliorato la fruibilità e la sicurezza degli spazi, nonché l'erogazione dei servizi. In quest'ottica sono stati realizzati e programmati importanti interventi di manutenzione straordinaria in ogni plesso diretti a rifunzionalizzare gli spazi destinati alla didattica. Per quanto riguarda i servizi abitativi, gli studenti fuori sede possono contare anche sulla residenza universitaria "Janula Residence", di recente acquisizione, che affianca le re-

Sezione 1  
 Scheda anagrafica  
 dell'amministrazione

**Tab. 2: Composizione della Comunità universitaria**

	Uomini	Donne	Totale
Studenti iscritti laurea (a.a. 2023/2024)	<b>3966</b>	<b>3518</b>	<b>7484</b>
Studenti iscritti post lauream (a.a. 2023/2024) esclusi i dottorandi	<b>17627</b>	<b>3924</b>	<b>21551</b>
Professori di ruolo	<b>52</b>	<b>146</b>	<b>198</b>
Ricercatori	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>39</b>
RTD+RTT	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>43</b>
Assegnisti	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>47</b>
Dottorandi (a.a. 2023/2024)	<b>69</b>	<b>76</b>	<b>145</b>
Personale Dirigente e TAB, compresi TD, Tecnologi e CEL	<b>135</b>	<b>118</b>	<b>253</b>

sidenze DISCo Lazio offrendo prioritariamente un servizio abitativo a studenti capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi. La residenza è a disposizione anche di studenti internazionali e studenti stranieri incoming in mobilità temporanea presso l'UNICAS. In considerazione della crescente richiesta di posti letto, è stato ultimato il progetto esecutivo per la ristrutturazione di ulteriori 41 posti letto in miniapartamenti all'interno della residenza universitaria.

La didattica è sostenuta da una vivace e qualificata attività di ricerca, sviluppata all'interno dei Dipartimenti in tutti gli ambiti di interesse dell'Ateneo (antichistica; studi storico-artistici, storici, linguistici, filologico-letterari e paleografico-codicologici; pedagogia e servizio sociale; ingegneria meccanica, gestionale, civile, ambientale, elettrica, informatica e delle telecomunicazioni; discipline economiche, aziendali e giuridiche; scienze motorie e della salute), con risultati di qualità mediamente elevata e punte di visibilità ed eccellenza nazionale e internazionale. Le attività di ricerca sono supportate dalla presenza di laboratori ad elevata specializzazione, funzionali allo sviluppo dei progetti portati avanti anche nel quadro di collaborazioni nazionali ed internazionali e al rilascio di consulenze tecnologiche a beneficio di istituzioni, enti ed industrie. Le infrastrutture di ricerca e le relative attrezzature, messe a disposizione dall'Ateneo, rappresentano un importante supporto alla partecipazione dei ricercatori a bandi competitivi.

Sin dalla sua istituzione l'Ateneo ha rappresentato un riferimento per le realtà industriali, culturali e socio-economiche del territorio di riferimento, che include i comuni del Lazio meridionale, della fascia settentrionale della regione Campania e quelli del Molise nord occidentale, rispondendo alle richieste di consulenza provenienti dall'esterno e svolgendo un'intensa attività di trasferimento di competenze specializzate alla società, come testimoniato da numerose convenzioni di ricerca e conto terzi, brevetti e spin-off attivati in settori strategici. I sistemi per la produzione e la gestione di energia da fonti rinnovabili, i materiali per le applicazioni aerospaziali, la robotica, le problematiche geotecniche e la valorizzazione dei beni culturali sono alcuni dei temi attualmente più caratterizzanti le attività di ricerca.

La ricerca applicata ha inoltre generato 15 Start up e 13 Spin off, 111 progetti di ricerca attivi, 34 Tecnologie brevettate e 29119 pubblicazioni scientifiche (di cui oltre 3205 open access, dal 1979 ad oggi).

I gruppi di ricerca possono contare sulla disponibilità di 59 laboratori di ricerca e servizio. Il forte radicamento nel territorio ha permesso all'Ateneo di costruire una solida rete di stakeholder, facilitando così le opportunità di tirocinio curricolare per i propri studenti. Nel 2023 il 69,8% ha svolto un tirocinio riconosciuto dal proprio corso di studi, rispetto ad una media nazionale pari a 60,7% (Alma Laurea 2023).

## Sezione 1 Scheda anagrafica dell'amministrazione

L'opportunità di partecipare attivamente al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha inoltre portato UNICAS ad essere protagonista in molti progetti: tra questi, quello del "Centro di Ricerca Nazionale sulla Mobilità Sostenibile", dell'ecosistema della Regione Lazio "Rome Technopole" e del partenariato esteso "Changes" al quale l'Ateneo partecipa attraverso il Centro di Eccellenza del Distretto Tecnologico per i Beni e le Attività Culturali della Regione Lazio (CdE DTC Lazio).

Le attività di public engagement sono state potenziate, promuovendo contatti e collaborazioni con enti territoriali e associazioni del Lazio meridionale, per favorire la diffusione dei risultati di ricerca e il coinvolgimento attivo della cittadinanza. Importanti sviluppi hanno riguardato anche la gestione e promozione del patrimonio storico-artistico dell'Ateneo: la Raccolta d'Arte Contemporanea (UniArCo) è stata valorizzata con l'allestimento di un nuovo spazio espositivo presso il Palazzo degli Studi del Campus Folcara, dove sono state trasferite le donazioni Miele e Salvucci. Questo spazio, attrezzato con binari a parete, illuminazione led e panchine in acciaio, assicura visibilità e accessibilità ottimale alle opere.

Nell'atrio del Rettorato è stato inoltre allestito uno spazio per mostre temporanee, ormai utilizzato regolarmente sulla base di una programmazione annuale. Nel 2025 è prevista la conclusione dei lavori per migliorare l'accessibilità del Castello Angioino di Gaeta, finanziati dal Ministero della Cultura con fondi PNRR, che hanno consentito l'eliminazione di barriere fisiche e sensoriali nella fruizione delle attività convegnistiche tenute presso il Castello. Tra le iniziative di spicco di public engagement figura la terza edizione del ciclo culturale "UNICittà", inaugurato il 7 maggio 2024, con eventi a Cassino, Gaeta e Frosinone e collaborazioni con enti locali.

## Sezione 2 **VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

### 2.1 Valore pubblico

La dimensione del Valore pubblico rappresenta un cardine nella elaborazione del presente Piano. Il concetto, proveniente dalla letteratura scientifica e già presente in altri documenti, quali le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e il Piano Nazionale Anticorruzione, è diventato l'obiettivo ultimo della mission dell'UNICAS.

Secondo le predette Linee Guida DFP, per Valore pubblico in senso stretto s'intende il livello complessivo di Benessere - economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders - creato da un'amministrazione pubblica (o creato congiuntamente da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit) rispetto ad un livello di partenza (baseline).

Quindi, un ente crea Valore pubblico in senso stretto quando impatta complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere (misurabili con indicatori di impatto sociale, economico, ambientale/sanitario) rispetto alla loro baseline.

Un ente crea invece Valore pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, si prende cura del loro benessere (misurabile con indicatori di salute professionale, salute digitale, ecc.) e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti (misurabili anche tramite indicatori di Benessere Equo e Sostenibile BES elaborati da ISTAT e CNEL e indicatori connessi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile SDGs dell'Agenda ONU 2030). In tale prospettiva, il Valore pubblico si crea programmando sia obiettivi operativi specifici (con relativi indicatori della performance in termini di efficacia quantitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) sia obiettivi operativi trasversali, come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore pubblico.

Misurare il Valore pubblico significa dunque, per quanto illustrato, misurare il livello complessivo di benessere - in un confronto tra baseline, target a preventivo e risultato a consuntivo - tramite indicatori di impatto.

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

Riguardo alla scelta delle dimensioni di impatto da considerare, laddove il benessere possa essere identificato con una singola dimensione di impatto, il Valore pubblico si potrebbe misurare in termini di benessere specifico o impatto settoriale; laddove il benessere sia associabile a molteplici dimensioni di impatto, il Valore pubblico si dovrebbe misurare in termini di benessere complessivo o equilibrio tra gli impatti.

Infine, per sostenere la creazione e la protezione del Valore pubblico è necessario programmare azioni di miglioramento della salute organizzativa (adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate e innovando le metodologie di lavoro agile) e della salute professionale (reclutando profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate).

### *La declinazione del Valore pubblico nell'UNICAS*

Con riferimento all'UNICAS, le strategie per la creazione di Valore Pubblico in UNICAS il primo passo è stato rendere sistemiche delle attività che venivano

effettuate regolarmente valorizzando la dimensione di benessere per la collettività.

Per monitorare e valutare adeguatamente il livello complessivo di benessere (valore pubblico), prodotto dall'Ateneo nel triennio attraverso l'attuazione delle azioni pianificate nel Piano strategico, è stato necessario da un lato identificare gli interlocutori di riferimento e le loro aspettative, dall'altro definire le modalità di misurazione del Valore pubblico raggiunto rispetto a quello rilevato inizialmente (baseline) e a quello atteso. Entrambi gli aspetti si sono gradualmente definiti nel processo di condivisione-analisi-programmazione che ha portato alla definizione del Piano strategico.

La percezione di benessere, per la natura stessa di percezione, dipende dalle aspettative di ciascuno stakeholders. È stato necessario quindi in primis riflettere sulla tipologia di stakeholders dell'Ateneo e sulle loro aspettative, in gran parte già individuati nel Piano Strategico ancora precedente.

**Tab. 3: Stakeholder strategici\_aspettative**

Studenti/dottorandi	<p>Acquisire un sapere 'critico', arricchito da competenze trasversali</p> <p>Apprendere il metodo e il rigore scientifico necessari per intraprendere attività di ricerca, nel pubblico e nel privato</p> <p>Spendere la propria formazione nel mercato del lavoro, non solo nel proprio territorio di riferimento, ma anche nei mercati internazionali</p> <p>Fare esperienze di studio e di lavoro all'estero durante il percorso accademico</p> <p>Sviluppare competenze linguistiche adeguate per affacciarsi al mercato del lavoro globale</p> <p>Vivere in un contesto multiculturale, aperto al confronto e al dialogo</p> <p>Essere parte di un contesto accademico che riconosce il merito e persegue il principio dell'inclusione sociale</p> <p>Accedere a servizi e strutture efficienti e adeguati alle necessità degli studenti, residenziali e non</p> <p>Disporre di contributi economici e sussidi finanziari per gli studenti provenienti da famiglie disagiate</p> <p>Vedere assicurato il diritto allo studio per gli studenti con disabilità, temporanee o permanenti</p>
Comunità accademica	<p>Riconoscersi nell'identità e nei valori dell'UNICAS</p> <p>Sentirsi parte di una comunità, che rispetta e condivide principi e regole di funzionamento, valorizzando inclinazioni e attitudini delle persone nello svolgimento del proprio lavoro</p> <p>Far parte di un'università accreditata a livello nazionale e internazionale, capace di attrarre eccellenze nel campo della ricerca e della didattica</p>

Sezione 2  
Valore pubblico, performance  
e anticorruzione

Disporre di adeguate risorse economico-finanziarie per realizzare le missioni istituzionali dell'Ateneo  
Attrarre studenti sempre più motivati, preparati e provenienti anche da altre regioni e da altri Paesi  
Condividere notizie e informazioni per una crescita equilibrata di tutto l'Ateneo  
Valorizzare il contributo di ciascuno nel raggiungimento delle finalità generali dell'Ateneo  
Lavorare e vivere in un ambiente rispettoso dei diritti di ciascuno, che promuove il merito e ambisce ad accrescere costantemente il benessere organizzativo  
Sviluppare le proprie competenze e vederle valorizzate  
Fruire di strutture moderne confortevoli e sicure

**Società civile, enti, istituzioni,  
scuole, associazioni, imprese,  
mondo della comunicazione**

Avere la possibilità di assumere laureati con un profilo professionale adeguato rispetto esigenze del mondo del lavoro  
Ricerca e impiegare, attraverso le attività di placement di UNICAS, i migliori talenti da impiegare nelle attività produttive  
Usufruire delle collaborazioni accademiche per la formazione continua del personale di imprese ed enti pubblici e privati del territorio  
Sviluppare progetti di ricerca applicata finalizzati a favorire i processi di innovazione e cambiamento nelle imprese locali, nazionali e internazionali  
Partecipare ai processi di trasferimento tecnologico dell'Ateneo  
Avere la possibilità di crescere culturalmente e sviluppare un'economia della formazione e della conoscenza  
Partecipare allo sviluppo e alla diffusione della conoscenza attraverso iniziative ed eventi culturali  
Beneficiare della presenza diffusa all'interno della città di studenti e personale dell'UNICAS provenienti da aree geografiche diverse, nazionali e internazionali, in grado di contribuire alla vitalità del tessuto urbano  
Sviluppare politiche e azioni comuni nel campo del welfare, dell'ecologia, della promozione culturale, dell'innovazione sociale, della salute pubblica

**Comunità scientifica, ANVUR,  
CUN, CRUI, CRUL, CNSU,  
CODAU**

Condividere con l'UNICAS esperienze, modelli e best practice per il miglioramento continuo del sistema universitario  
Vedere assicurato il rispetto degli standard internazionali e della normativa di riferimento da parte dell'Ateneo  
Riconoscere in UNICAS un valido partner per la partecipazione a progetti nazionali e internazionali  
Fare sistema, attraverso opportune forme di collaborazione, per assicurare la sostenibilità economica di progetti altrimenti non realizzabili dai singoli Atenei

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nella definizione del Piano strategico, attraverso l'autodiagnosi, l'Ateneo ha poi declinato una matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) finalizzata a focalizzare i fattori cruciali (interni e esterni) da prendere in considerazione nel processo di pianificazione strategica.

Su queste basi (stakeholders e loro aspettative, punti di forza, di miglioramento, opportunità e minacce del contesto) l'Ateneo, attraverso un'ampia e corale riflessione accademica, ha individuato finalità, attività e priorità strategiche in coerenza con la propria missione, dettata dallo Statuto, e con la visione, già delineata nel piano elettorale del Rettore e condivisa con la governance. La mission è declinata in 6 principi identitari che, dopo approfondite e partecipate riflessioni, sono stati così enunciati:

1\_essere comunità inclusiva, solidale, multiculturale, assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere;

- 2\_garantire un'istruzione superiore di qualità e accessibile per giovani e adulti, mantenendo un'eccellente soddisfazione degli studenti;
- 3\_ promuovere la ricerca scientifica e l'avanzamento delle conoscenze in tutte le sue forme;
- 4\_ diffondere la cultura e le conoscenze per una crescita armonica e sostenibile;
- 5\_ sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico per incrementare lo sviluppo e la competitività del territorio;
- 6\_ assicurare un'amministrazione equa, trasparente e accessibile che garantisca il benessere organizzativo.

L'architettura del piano strategico prende forma dalla matrice in cui si evidenziano i legami tra i Principi, gli obiettivi, le azioni e gli indicatori dei 5 ambiti di riferimento: Didattica, Ricerca, Terza missione, Governance e Servizi.

**Tab. 4: Principi\_Obiettivi strategici**

<b>1_Essere comunità inclusiva, solidale, multiculturale assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa</li> <li>1.2 Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario</li> <li>3.1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali</li> <li>4.2 Migliorare il benessere organizzativo della comunità universitaria, assicurando le pari opportunità e la sostenibilità</li> </ul>
<b>2_Garantire un'istruzione superiore di qualità e accessibile per giovani e adulti, mantenendo un'eccellente soddisfazione degli studenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa</li> <li>1.2 Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario</li> <li>5.2 Migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle sedi universitarie</li> <li>5.3 Migliorare e valorizzare il patrimonio edilizio universitario</li> <li>5.4 Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori</li> </ul>
<b>3_Promuovere la ricerca scientifica e l'avanzamento delle conoscenze in tutte le sue forme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Promuovere la qualità della ricerca</li> <li>2.2 Incentivare la partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali e a bandi competitivi, finanziamenti e ricerche</li> <li>2.3 Potenziare le strategie di promozione e comunicazione della ricerca interne ed esterne e l'accessibilità dei risultati della ricerca d'ateneo</li> <li>2.4 Potenziare le strategie di formazione, di mobilità dei giovani ricercatori e la finalizzazione industriale dei dottorati di ricerca</li> <li>2.5 Potenziare le infrastrutture di ricerca e innovazione</li> <li>5.4 Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori</li> </ul>

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

4\_Diffondere la cultura e le conoscenze per una crescita armonica e sostenibile

3\_3 Potenziare e monitorare le attività di public engagement  
5\_4 Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori

5\_Sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico per incrementare lo sviluppo e la competitività del territorio

3\_1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali  
3\_2 Potenziare e qualificare attività e reti di relazioni per favorire il trasferimento tecnologico, le forme di relazione istituzionale, il supporto alla protezione e gestione della proprietà intellettuale, la realizzazione di spin off

6\_Assicurare un'amministrazione equa, trasparente e accessibile che garantisca il benessere organizzativo

4\_1 Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi  
4\_2 Migliorare il benessere organizzativo della comunità universitaria, assicurando le pari opportunità e la sostenibilità  
5\_1 Migliorare la comunicazione digitale interna ed esterna  
5\_2 Migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle sedi universitarie  
5\_3 Migliorare e valorizzare il patrimonio edilizio universitario

Dal punto di vista organizzativo sono state poi individuate le figure e le strutture, responsabili del monitoraggio prima ancora che del raggiungimento di ciascun obiettivo. Nel corso del 2024 tale struttura organizzativa è stata inserita in una piattaforma informatizzata che facilita le attività di monitoraggio e, al tempo stesso, permette la condivisione dei risultati con tutti gli attori che a vario titolo sono coinvolti nel processo.

Le attività prioritarie si sono quindi tradotte in attività organizzative con cui rispondere collegialmente e in maniera concreta alle istanze degli stakeholders, interni ed esterni dell'Università. In una logica di *cascading* sono stati così definiti gli obiettivi organizzativi da assegnare alle strutture. Con questo processo l'Ateneo ha inteso trasmettere ai propri interlocutori e stakeholder una visione ancora più chiara, diretta e trasparente delle strategie, delle azioni, delle responsabilità e dei risultati da raggiungere, creando un chiaro collegamento tra performance da conseguire e creazione del valore pubblico.

La condivisione e la trasparenza, inoltre, sono gli strumenti con cui l'ateneo mira a rinforzare ulteriormente il senso di appartenenza e collaborazione fra tutte le componenti della comunità accademica e a

rendere partecipi anche gli stakeholder esterni delle decisioni strategiche.

Il Piano strategico 2023-2025 sottolinea, in ultimo, anche l'impegno, deciso e consapevole, dell'Ateneo per le politiche di sostenibilità, che costituiscono uno strumento fondamentale per migliorare l'impatto delle strategie sulla comunità accademica e sulla società civile e per aumentare la trasparenza e la credibilità dell'Ateneo. Prova ne è la particolare attenzione, dedicata nella realizzazione degli obiettivi, alle ricadute sul contesto ambientale, economico e sociale di riferimento (riportati in forma grafica, in corrispondenza delle azioni strategiche, in termini di obiettivi SDG - Sustainable Development Goals - collegati al Piano di Attuazione dell'Agenda ONU 2030).

Avendo dichiarato l'intento di focalizzare l'analisi su una singola dimensione di impatto (nello specifico, quella collegata al benessere sociale) ed avendo anche caratterizzato gli stakeholder di riferimento e le correlate aspettative, lo step successivo è stato di fissare le modalità di misurazione del Valore pubblico, ovvero individuare indicatori di impatto (outcome) sociale atti a misurare l'effetto sulla collettività delle strategie attuate. Il Valore pubblico viene quindi misurato selezionando alcuni indica-

Sezione 2  
Valore pubblico, performance  
e anticorruzione

tori, in gran parte già presenti nel Piano strategico, che hanno un evidente legame con i Principi e gli obiettivi strategici ma anche un impatto sociale per i diversi stakeholders.

**Tab. 5: Principi\_Indicatori di Valore pubblico**

1_Essere comunità inclusiva, solidale, multiculturale assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere	<p>Numero di iniziative di orientamento con le scuole del bacino d'utenza del territorio per sensibilizzare sui temi dell'inclusione e della diversità (I.1.1.I)</p> <p>Interventi di tutorato e supporto individualizzato a sostegno dello studio per studenti con disabilità/DSA iscritti al CUDIR (I.1.2.d)</p> <p>Sedute di counseling psicologico per studenti, famiglie e dipendenti dell'Ateneo (I.1.2.f)</p> <p>Numero di studenti internazionali (I.1.1.e)</p>
2_Garantire un'istruzione superiore di qualità e accessibile per giovani e adulti, mantenendo un'eccellente soddisfazione degli studenti	<p>Numero di laureati a 1 anno dalla laurea (Almalaurea)</p> <p>Soddisfazione complessiva degli studenti (I.1.1.g)</p>
3_Promuovere la ricerca scientifica e l'avanzamento delle conoscenze in tutte le sue forme	<p>Diffusione di informazioni sui bandi competitivi (anche mirate a singoli e gruppi) e potenziamento del supporto amministrativo alla presentazione di proposte progettuali (I.2.2.c)</p> <p>Presenza di un flusso continuo e organizzato di comunicazione sui temi della ricerca su social media di Ateneo rivolti ad un pubblico generalista (I.2.3.a)</p>
4_Diffondere la cultura e le conoscenze per una crescita armonica e sostenibile	<p>Partecipanti per evento di public engagement realizzato (I.3.3.a)</p> <p>Stakeholders/portatori di interesse coinvolti negli eventi di Public engagement realizzati (I.3.3.b)</p> <p>Accessi di Ateneo in Open access (I.5.4.b)</p>
5_Sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico per incrementare lo sviluppo e la competitività del territorio	<p>Numero di attività di terza missione relative al Trasferimento tecnologico (I.3.2.a)</p> <p>Accordi operativi con incubatori certificati e Centri per l'innovazione (I.3.2.g)</p>
6_Assicurare un'amministrazione equa, trasparente e accessibile che garantisca il benessere organizzativo	<p>Accessi al sito web (I.5.1a)</p> <p>Iscritti ai social (I.5.1.b))</p> <p>Valutazione positiva del Nucleo di valutazione sugli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente</p> <p>Livello medio BO sez. "Benessere org.vo" Unicas (I.4.2.a)</p> <p>Unità PTAB che usufruiscono di telelavoro o smart working/Totale unità PTAB (I.4.2.c)</p>

## 2.2 Performance

Spostando l'attenzione sulla performance, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, art. 3, c.2, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la perfor-

mance con riferimento sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, sia ai singoli dipendenti, il tutto secondo le modalità indicate nel citato

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

dispositivo legislativo e in conformità agli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANVUR. Ai sensi dell'art. 7 del predetto decreto, successivamente novellato dal D.Lgs. n. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale. Il SMVP di UNICAS ha dunque ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione dell'Ateneo nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale del personale tecnico-amministrativo ivi operante.

La misurazione della performance organizzativa, a partire dal 2025, prevede che:

- la performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso sia definita dai risultati globalmente conseguiti dall'Ateneo, misurati e valutati attraverso un set "ad hoc" di indicatori (Allegato 3 al SMVP: "Contributo alla performance istituzionale"). Questa dimensione della performance rileverà ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario non titolare di posizione organizzativa;
- la performance organizzativa di struttura (area/settore/ufficio) sia determinata attraverso il conseguimento di obiettivi di miglioramento dell'efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti a nuovi risultati. Questa dimensione della performance rileverà ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario preposto a posizione organizzativa.

Fino al 2024 il SMVP di UNICAS prevedeva solo la valutazione del personale TAB responsabile di posizione organizzativa. La modifica si è resa necessaria per dare attuazione a quanto disposto dal CCNL 2019-2021, in vigore dal 1° maggio 2024, il quale prevede che, per le progressioni di carriera, siano pre-

se in considerazione anche le valutazioni ricevute da ciascun dipendente nel triennio precedente. In assenza di tali valutazioni, in sede di contrattazione l'Ateneo ha fissato, per tutto il personale, un periodo transitorio, che si chiuderà nel 2027, all'interno del quale queste valutazioni non saranno considerate. Con la modifica del SMVP 2025, saranno invece disponibili, a partire dal 2027, le valutazioni di tutti i dipendenti per ciascun anno del triennio 2025-2027. Nel SMVP 2025 si introduce infatti, la valutazione del personale TAB senza posizione organizzativa, per il quale la performance individuale viene determinata effettuando una ponderazione fra la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso e la valutazione dei comportamenti agiti del singolo dipendente, quest'ultima espressa dal diretto responsabile della struttura di appartenenza o, in mancanza, dal DG, sentiti i Presidenti dei Centri di servizio e i Direttori di Dipartimento.

L'attuazione delle finalità strategiche, definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo ed enunciate con i Principi, gli obiettivi strategici e i collegati indicatori, si concretizza come già detto attraverso azioni strategiche, la cui realizzazione è affidata a Referenti accademici e tecnico-amministrativi. In particolare, al personale TAB sono assegnati obiettivi organizzativi in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo, entrambi annualmente monitorati dal Presidio della Qualità. Ciò al fine di favorire la sequenzialità dei processi: dall'individuazione dei principi identitari alla definizione degli obiettivi strategici, alla declinazione delle conseguenti azioni, fino all'assegnazione di obiettivi organizzativi per ciascun dipendente che, nel conseguire i propri obiettivi, contribuisce al raggiungimento della performance complessiva dell'Università.

Per l'esercizio autorizzatorio 2025, l'Unicas ha reso evidente il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie disponibili a sostegno degli obiettivi e delle azioni, contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 e nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2025, deliberati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione. Nel Piano Strategico è stata esplicitata la visione

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

strategica dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale per il triennio 2023-2025, definendo i principali obiettivi da perseguire e le azioni ritenute di maggiore impatto per raggiungerli, sulla base di principi fondanti condivisi. Nel 2025 l'Amministrazione ha individuato un'associazione diretta tra le azioni del Piano strategico, specifiche voci di budget e i principali obiettivi al fine di prevedere adeguate risorse per la loro realizzazione nonché ulteriori azioni strutturali che riguardano il reclutamento del personale, gli investimenti infrastrutturali e strumentali. La distribuzione degli investimenti e delle risorse finanziarie per il futuro ha seguito gli obiettivi di programmazione che mirano a promuovere la formazione e la ricerca scientifica dell'Ateneo.

Nella prospettiva che tutti gli obiettivi assegnati siano funzionali alla creazione di valore pubblico, inteso come impatto sociale sulla collettività, UNICAS coinvolge i diversi stakeholders nella valutazione della performance organizzativa dell'Università, come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 e dal successivo D.Lgs. n.74/2017, attraverso la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione rispetto ai servizi fruiti. A tale scopo, l'UNICAS utilizza canali di ascolto, per gli studenti e per gli altri utenti, fondati su indagini di customer satisfaction (questionari ANVUR, indagini Good Practice sui servizi, rilevazioni di benessere organizzativo), sugli strumenti previsti dall'assicurazione della qualità AVA (attività delle CPDS, attività di audit) e sulle istanze delle Rappresentanze studentesche all'interno degli organi di governo e di valutazione.

Questi feedback sono in alcuni casi un riferimento, come nel caso degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo, in altri sono preziosi elementi di riesame all'interno delle consuete attività di monitoraggio. La rendicontazione di obiettivi e azioni strategiche avviene, dallo scorso anno, attraverso una piattaforma dedicata che è di ausilio anche alla misurazione e valutazione degli obiettivi di struttura e individuali, svolta collegialmente dal Direttore Generale e dai Dirigenti con il supporto dell'Ufficio Qualità e Performance. Entrambi i monitoraggi, strategico e operativo, sono diffusamente illustrati nel paragrafo 4.1 "Monitoraggio della performance" di questo documento.

Come disciplinato dal SMVP, la valutazione della performance del Direttore Generale è approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del NdV-OIV per ciò che attiene alla performance organizzativa, e del Rettore per la valutazione sui comportamenti agiti. È inoltre previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio intermedio sullo stato di conseguimento degli obiettivi di struttura e/o individuali assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive. Nella valutazione comportamentale una quota, pari al 10%, viene assegnata in base alla valutazione bottom up dai Dirigenti e dai Responsabili di settore di diretta afferenza.

L'eventuale rimodulazione degli obiettivi e/o indicatori, conseguente al monitoraggio intermedio, a indicazioni del NdV-OIV o ad altre sopravvenute evenienze, vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione della Relazione sulla performance prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009. Riguardo agli obiettivi organizzativi e individuali, si è già richiamato come essi siano funzionali alla creazione di valore pubblico e, nel caso di UNICAS, siano la naturale declinazione operativa delle azioni previste all'interno del Piano strategico. Tra le dimensioni oggetto di programmazione, alle quali riferire i predetti obiettivi, si possono identificare quelle richiamate nel D.Lgs. 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, che prescrive l'adozione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) da parte delle amministrazioni pubbliche:

- obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti vigenti di pianificazione nazionale in materia);
- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi di efficienza amministrativa in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, al Piano efficientamento e al Nucleo concretezza (Cfr. L. 56 del 21 giugno 2019);
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.
- Ricondurre gli obiettivi operativi a tali dimensioni non è stato un esercizio immediato, in quanto si è voluta favorire ancora una volta il processo di condivisione interno che ha richiesto il confron-

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

to anche con i Direttori di Area, i Responsabili di struttura, i Direttori di Dipartimento, i Delegati del Rettore e i Presidenti dei Centri di Servizi. Gli obiettivi operativi sono stati definiti ancorandoli a una o più delle seguenti dimensioni: obiettivi o singole azioni del Piano strategico 2023-2025; obiettivi di digitalizzazione (sez. 2.2.1 del presente documento); Piano delle azioni positive (Allegato H); Piano anticorruzione (sez. 2.3 e Allegato E); Piano di miglioramento dei servizi (allegato alla relazione del Direttore Generale per l'anno 2023 e alla relazione 2024 come rendicontazione della sua realizzazione); Programmazione triennale, nella parte di definizione degli obiettivi/azioni ad essa associati.

Il processo di integrazione dei diversi piani, già indicato nelle "Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" (gennaio 2019), ma anche nell'Allegato 3 alle Linee guida ANVUR per la Relazione annuale dei NdV, ha consentito all'Ateneo di individuare margini di miglioramento anche nella stesura dei singoli piani che, in fase di integrazione, mostravano delle lacune o delle sovrapposizioni. In definitiva, la qualità del PIAO è certamente influenzata dalla qualità della programmazione della performance: questa, però, a sua volta, deriva non solo dalla coerenza programmatica orizzontale e verticale e dalla qualità degli obiettivi ma, in primis, dalla qualità del processo di programmazione a monte.

In quest'ottica, UNICAS intende continuare nel percorso di evoluzione di tali sistemi di programmazione, favorendone la loro integrazione e condivisione interna. Tale percorso, per quanto complesso, si rende necessario per mitigare il rischio che il PIAO si riduca, in sostanza, alla «sommatoria» di piani di diversa natura e non si traduca, invece, come nelle intenzioni del Legislatore, nel risultato di un processo di programmazione integrato. Ciò consente inoltre di dare maggiore chiarezza e visibilità alla rendicontazione delle attività amministrative, per migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, attraverso anche la costante e progressiva semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi relativi alla erogazione dei servizi.

### 2.2.1 Innovazione e trasformazione digitale

#### Contesto e linee di azione

L'esigenza di riprogettare e aggiornare continuamente i servizi informatici dell'Ateneo trova spazio all'interno di una strategia più ampia, finalizzata a supportare gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo che mirano a migliorare la comunicazione digitale interna e esterna (obiettivo 5.1 del piano strategico di Ateneo). Ciò richiede non solo servizi efficienti, ma anche una formazione mirata che aiuti il personale a sviluppare le competenze digitali necessarie, a motivare lo sviluppo della padronanza degli strumenti informatici con l'obiettivo di evolvere da "esecutore" a collaboratore dinamico, capace di proporre soluzioni innovative e miglioramenti, per offrire servizi sempre più accessibili e fruibili.

In questo contesto, la condivisione delle conoscenze e delle competenze ha un ruolo specifico e fondamentale, per cui diventa prioritario indirizzare ed incoraggiare quella parte del personale che adotta metodologie operative più in linea con la logica settoriale piuttosto che con quella della condivisione e del confronto ad adottare comportamenti più aderenti ai paradigmi di *"attitudes of openness and sharing"*.

Pertanto l'Ateneo, nel periodo di riferimento, continuerà ad investire nelle iniziative avviate, secondo le linee guida già identificate in passato ed evolute nel contesto degli obiettivi del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2024-2026, che promuove una PA digitale e accessibile.

I settori di intervento riguardano:

- **Gestione e accessibilità dei dati:** garantire qualità e fruibilità delle informazioni processate dalle diverse strutture;
- **Processi amministrativi:** promuovere innovazione, sviluppo e coerenza dei dati nei processi dell'Ateneo;
- **Didattica:** rafforzare e integrare il supporto tecnologico, sia per le lezioni in presenza sia per quelle erogate in modalità blended;
- **Comunicazione digitale:** ottimizzare i processi, rendendo più immediata la comunicazione tramite web, social e live.

Il piano si articola in diverse fasi:

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

1. **Verifica ed aggiornamento dei dati rilevati attraverso lo scouting iniziale:** attraverso questionari e sessioni di formazione di complessità intermedia, per aggiornare la profilazione delle competenze ICT del personale TAB ed individuare eventuali linee di non conformità con gli obiettivi da sottoporre a sessioni formative compensative;
2. **Aggiornamento delle competenze di base:** garantire che tutto il personale acquisisca le competenze digitali necessarie per comprendere e utilizzare il “linguaggio comune” dell’informatica con riferimento agli avanzamenti tecnologici attuali;
3. **Formazione specializzata:** individuazione di attività che necessitano di competenze specialistiche e aggiornamento della formazione del personale coinvolto con sessioni “ad hoc” al fine di mantenere, aggiornare e sviluppare la *effectiveness* operativa.

### Miglioramento dell’accesso alle risorse

L’Università di Cassino e del Lazio Meridionale (UNICAS) continua l’attuazione del processo di trasformazione digitale per rendere l’esperienza di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo sempre più fluida, inclusiva e moderna. In linea con le Linee Guida sull’accessibilità di AgID e l’articolo 11 della Legge 4/2004, UNICAS si impegna per migliorare l’accessibilità dei propri strumenti digitali, con un piano che non solo garantisce la conformità normativa ma mira a rendere ogni interazione intuitiva e accessibile. L’approccio “Cloud First” rimane al centro di questo cambiamento, ponendo la tecnologia cloud come prima opzione per nuovi progetti e miglioramenti di servizi. La piattaforma cloud garantisce una scalabilità efficiente e rapida, supportando le infrastrutture necessarie per un sito web istituzionale non solo moderno e funzionale, ma in continuo aggiornamento sia nelle sezioni regolate normativamente (es. Amministrazione trasparente) sia nella presentazione delle informazioni relative all’offerta formativa che nella comunicazione di eventi che coinvolgono la vita dell’Ateneo, avvisi di bandi e procedure concorsuali, orientamento e informazioni di carattere generale ed amministrativo utili per semplificare l’esperienza degli studenti e dei docenti nell’interazione con le strutture e le risorse di UNICAS.

Il sito web di UNICAS, rinnovato e reso disponibile su un’infrastruttura IaaS, è progettato secondo una logica “responsive”, che assicura una navigazione ottimale su qualsiasi dispositivo, desktop o mobile, così da risultare fruibile a un vasto pubblico. Per facilitare l’accesso alle informazioni, il sito distingue chiaramente tra contenuti istituzionali e servizi per la didattica, risolvendo così problematiche di sincronizzazione e fruibilità dei contenuti che caratterizzavano la versione precedente. Sono stati inoltre sviluppati percorsi specifici per categorie di utenti come studenti, personale accademico e laureati, con l’obiettivo di agevolare l’accesso alle informazioni di maggiore interesse per ciascun gruppo. Nel 2024 è proseguito l’impegno a rendere maggiormente fruibili le informazioni in esso pubblicate, attraverso una riprogettazione dell’accessibilità -in ottica user friendly- ai relativi contenuti.

UNICAS ha puntato anche sulla comunicazione digitale avanzata, dedicando una parte significativa della homepage a notizie, eventi e aggiornamenti sulle diverse piattaforme social includendo Facebook, Instagram, X (Twitter), LinkedIn, Telegram e YouTube.

La sicurezza e la privacy dei dati sono prioritarie per UNICAS: ogni servizio è sviluppato con una logica di “security e privacy by design”, garantendo la protezione dei dati personali attraverso tecnologie come il sistema LDAP, che consente l’autenticazione sicura per l’accesso selettivo ai servizi online come Google Workspace e GOMP. Vengono altresì continuamente monitorati e sorvegliati i servizi erogati da fornitori terzi al fine di controllare la compliance rispetto alle tematiche privacy/GDPR. Il Piano triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione 2024-2026, nella Parte seconda, al Capitolo 7 si occupa di sicurezza informatica. Nel dettaglio, gli obiettivi comprendono l’adozione di una governance della cybersicurezza diffusa nella PA, la gestione dei processi di approvvigionamento IT coerentemente con i requisiti di sicurezza definiti, la gestione e la mitigazione del rischio cyber, il potenziamento delle modalità di prevenzione e gestione degli incidenti informatici, l’implementazione delle attività strutturate di sensibilizzazione cyber del personale e il contrasto del rischio cyber attraverso attività di supporto proattivo alla PA.

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

Oggi le amministrazioni offrono servizi digitali che risultano imprescindibili per poter garantire una risposta adeguata alle attese dell'utenza. Di conseguenza, l'infrastruttura informatica è diventata più complessa e le minacce cibernetiche hanno costretto a rivolgere maggiore attenzione a quest'area di rischio. A ciò si aggiunge il fenomeno della "Shadow AI", ovvero l'utilizzo di servizi e soluzioni di intelligenza artificiale da parte dei lavoratori senza che l'amministrazione ne sia al corrente. Azioni che espongono i sistemi interni a rischi che riguardano problemi normativi e di conformità (le applicazioni IA usate potrebbero violare le normative sulla privacy del GDPR), alla diffusione di informazioni riservate come la condivisione inconsapevole di IP o dati sensibili, a modelli di IA non sicuri.

A tal fine, nel corso del 2024, l'Ateneo ha aderito al servizio messo a disposizione dall'Agenzia per l'Italia Digitale che aumenta significativamente la capacità dell'Amministrazione di individuare le minacce informatiche, incrementando la sicurezza complessiva delle infrastrutture digitali. In particolare, il flusso di Indicatori di compromissione (Feed IoC), realizzato dal CERT-AGID, condivide con le Amministrazioni che ne fanno richiesta i dati raccolti e analizzati dall'Agenzia nel corso delle quotidiane attività di monitoraggio e prevenzione. Gli Indicatori di Compromissione possono includere:

- indirizzi IP sospetti o utilizzati da malintenzionati;
- hash di file malevoli (valori che identificano in modo univoco file pericolosi);
- URL o domini coinvolti in attività malevoli.

L'università adotta un approccio "digital & mobile first", ottimizzando l'accesso ai servizi tramite identità digitale SPID, agevolando così l'accesso sia ai servizi universitari dedicati agli studenti che ai portali amministrativi, migliorando così l'esperienza degli utenti su dispositivi mobili.

### Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

**Autenticazione a 2 fattori:** al fine di aumentare la sicurezza, a partire dal 25/07/2024 l'accesso al servizio VPN di Ateneo è stato reso possibile esclusivamente attraverso la doppia autenticazione. Tale procedura

prevede che, nella fase di accesso al servizio, non sia sufficiente inserire l'ID personale e la password ma sia richiesto anche un codice numerico casuale (token) che l'utente riceve automaticamente via e-mail o altri canali sull'account istituzionale subito dopo aver digitato l'ID e la password. L'autenticazione a due fattori (2FA) è un metodo sicuro di gestione degli accessi e delle identità che prevede due forme di identificazione per accedere a risorse e dati. L'autenticazione a due fattori offre la capacità di monitorare e contribuire a proteggere le proprie informazioni e reti vulnerabili.

**Progetto PDND:** nel 2024 l'Ateneo ha partecipato con esito positivo all'Avviso pubblico del Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri relativo al progetto denominato "PDND (piattaforma digitale nazionale dati) misura PNRR M2C1 1.3.1", il cui obiettivo è l'erogazione di API nel catalogo API PDND da parte delle università attraverso il ricorso a fondi del PNRR l'Anagrafe nazionale. Le specifiche tecniche delle API da esporre si sviluppano su quattro macro-temi principali: Offerta Formativa (IFS01 Consultazione), Iscrizioni in corso (IFS02 Consultazione, IFS04 Rettifica, IFS06 Variazioni), Titoli di studio (IFS03 Consultazione, IFS05 Rettifica, IFS07 Variazioni) e Statistiche Iscritti (IFS08 Iscritti per fasce ISEE, IFS09 Iscritti a un corso).

**Elezioni telematiche degli organi di Ateneo:** al fine di digitalizzare totalmente il procedimento elettorale di rinnovo delle rappresentanze studentesche, l'Amministrazione ha affidato ad un operatore specializzato il servizio di supporto specialistico per lo svolgimento di ciascuna delle singole fasi, che all'adozione del voto telematico aggiunge ora la digitalizzazione della presentazione delle candidature, in tal modo riducendo le possibilità di errore connesse ad una gestione manuale del processo e disincentivando altresì i ricorsi in giudizio all'esito delle attività.

### Competenze digitali

**Google Form:** nel 2024 è stato attivato l'add-on "Form Publisher" per Google Moduli. Questo add-on consente di generare automaticamente documenti Google (ad esempio Google Docs, Google Sheets, Google Slides), documenti Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) e/o documenti PDF a partire da moduli compilati direttamente dall'utente utilizzan-

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

do Google Moduli (Google Forms), consentendo al contempo l'automatica memorizzazione dei dati inseriti dall'utente.

**Titulus 5:** a decorrere dal 14 ottobre 2024 è stato completato il passaggio alla versione più recente della piattaforma, che garantisce la gestione dell'archivio corrente in modo conforme alla normativa sulla gestione documentale ed il protocollo informatico. Titulus 5 consente la gestione e la personalizzazione del titolare, delle serie, dei fascicoli e dei raccoglitori; è dotato di OCR e consente la ricerca full text su tutti i formati più diffusi, oltre alla ricerca puntuale dei campi predefiniti e dei campi custom creati dall'utente. Sono inclusi nel sistema: un modulo di workflow che consente di creare iter approvativi sui documenti (tra cui la firma dei decreti e delle determine in modalità totalmente digitale) e la gestione automatica di fascicoli o raccoglitori; un modulo che gestisce le sedute degli Organi collegiali d'ateneo e la predisposizione di delibere e verbali.

**Syllabus:** nel corso dell'anno è stato ulteriormente implementata l'adesione al portale della formazione per il personale della PA, che presenta un catalogo formativo in continua evoluzione e che si è arricchito di un'ulteriore sezione, il "Fascicolo formativo del dipendente", dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione svolta sulla stessa piattaforma, con l'obiettivo di evidenziare in modo sintetico, e in tempo reale, i risultati in termini di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate a seguito della fruizione dei contenuti formativi.

**Google Gemini:** Nel corso del 2024 l'Ateneo ha attivato una fase di test volta alla introduzione delle funzionalità di Gemini Premium nelle seguenti applicazioni Workspace:

- Gmail: Generazione automatica di risposte pertinenti al contesto dell'email. Sintesi di *thread* di email complessi per una rapida consultazione. Traduzione accurata delle email in diverse lingue;
- Documenti: Supporto alla scrittura di diversi tipi di documenti, con suggerimenti per migliorare grammatica, stile e chiarezza. Generazione di riassunti concisi di documenti di grandi dimensioni;
- Fogli: Analisi approfondita dei dati con creazio-

ne automatica di grafici e tabelle. Generazione di formule e funzioni per automatizzare i calcoli. Miglioramento dei servizi dedicati alla didattica: Traduzione dei dati in diverse lingue;

- Presentazioni: Creazione di presentazioni complete con layout professionali, immagini e contenuti testuali generati da Gemini. Traduzione delle presentazioni in diverse lingue. Integrazione di effetti visivi e animazioni per presentazioni più dinamiche;
- Meet: Trascrizione automatica delle riunioni con registrazione dei punti chiave e delle decisioni. Generazione di riassunti delle riunioni per una facile condivisione. Traduzione in tempo reale delle conversazioni per una comunicazione multilingue fluida;
- Drive: Ricerca di file tramite linguaggio naturale. Generazione di riassunti di documenti complessi, come report o articoli, direttamente in Drive. Organizzazione e classificazione automatica dei file.

**Percorsi docenti:** nel corso del 2024 l'Ateneo ha istituito i percorsi di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado di cui al D.M. 356/2024; tali corsi, se da un lato hanno riscontrato un fortissimo interesse da parte dell'utenza con numeri considerevolmente superiori a quelli degli altri Atenei, dall'altro hanno impattato notevolmente sull'attività didattica e amministrativa. In tale ottica, la presenza di una consistente base dati, disponibile grazie alla ricchezza di informazioni che il processo di progressiva digitalizzazione ha contribuito a creare, ha consentito all'Ateneo di avviare, di concerto con il partner tecnologico di riferimento, la valutazione delle possibili opzioni percorribili al fine di assicurare nel 2025 un graduale maggiore fluidità e personalizzazione delle attività e migliorare, nel tempo, l'efficienza operativa attraverso la reingegnerizzazione di alcuni specifici processi (dalla fase di istruttoria delle iscrizioni alle valutazioni dei titoli di accesso fino al rilascio delle certificazioni finali).

**Pergamene di laurea:** l'Ateneo ha previsto un nuovo format per le pergamene di laurea che, a fronte di un progetto grafico innovativo e in analogia a quanto già in atto per i corsi di Ateneo per le competenze trasversali, introduce la certificazione digitale delle

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

competenze attraverso l'uso degli Open Badge (digital credentials), che permettono di attestare esperienze e/o competenze quali il conseguimento di un titolo di studio, l'acquisizione di competenze durante lo svolgimento di un tirocinio, il superamento di un esame di certificazione (es. conoscenza lingua inglese), la frequenza di un corso di formazione. Tecnicamente l'Open Badge è costituito da un'immagine per poter essere graficamente rappresentato ovunque possa essere utile (nel curriculum vitae, in calce ad una mail, in un profilo social, ...). All'interno del file che rappresenta l'immagine sono memorizzati, secondo uno standard condiviso, una serie di elementi descrittivi (metadati) che forniscono direttamente o tramite riferimenti web (url) tutte le informazioni necessarie per identificare l'oggetto dell'attestazione e il suo possessore.

### Miglioramento dei servizi dedicati alla comunicazione digitale

Progetto App IO: nel corso dell'anno 2024 è proseguito lo sviluppo del progetto finanziato dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri connesso all'inserimento dell'Ateneo nel canale di accesso unificato ai servizi della PA, al fine di facilitare sempre più l'interazione con l'utenza. Le recenti novità introdotte, tra cui l'accesso rapido, il riscontro sul pagamento delle tasse, le notifiche su eventuali insoluti e le ricevute di pagamento, non fanno che accrescerne la funzionalità ed efficacia, nella direzione di un'unica identità digitale che sia valida non solo nei confini nazionali ma anche nel contesto europeo.

Progetto EDUNEXT: gli esiti di una indagine condotta nel 2024 hanno evidenziato che gli studenti (c.d. Generazione Z) mostrano una spiccata preferenza per modalità di apprendimento più flessibili e personalizzate: il 76% esprime una preferenza per una combinazione di lezioni in presenza e online e il 69% manifesta il desiderio di poter personalizzare il proprio percorso di studi. In tale ottica, l'Ateneo ha aderito al progetto EDUNEXT, finalizzato alla creazione di un Digital Education Hub (DEH), nell'ambito della Missione 4 "Istruzione e ricerca Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido alle università" – Investimento

3.4 "Didattica e competenze universitarie avanzate" – Sub-Investimento 3, finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU. Il progetto prevede la produzione di materiale multimediale (video) per la creazione di una piattaforma che coordina le attività di Università ed AFAM non telematiche in grado di offrire corsi videoregistrati con elevata qualità. L'Ateneo di Cassino si propone di registrare i 121 CFU nell'ambito della laurea triennale in lingua inglese "Industrial Engineering Technology", avente un ordinamento che consente l'erogazione della didattica in modalità mista fino ai 2/3 dei CFU erogati. Con le eventuali economie, considerato che UNICAS ha già nella propria disponibilità uno studio WebTV con possibilità di registrare video ad altissima qualità (4K) sarà possibile aumentare il numero di CFU registrati in base alle richieste di tutti i corsi di laurea e laurea magistrale ed a ciclo unico dell'Ateneo.

### Impiego dell'Intelligenza Artificiale nell'Ambito della Ricerca e della Gestione Amministrativa

L'Intelligenza Artificiale rappresenta una leva cruciale per l'innovazione nel contesto universitario, offrendo una vasta gamma di applicazioni potenziali sia nella ricerca accademica sia nella gestione amministrativa (rif. "Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026 recentemente pubblicato dall'AgiD e dal Dipartimento per la trasformazione digitale). Per quanto riguarda la ricerca, l'IA permette un avanzamento significativo nelle capacità di analisi di grandi volumi di dati, facilitando lo sviluppo di modelli predittivi, l'identificazione di pattern complessi e la scoperta di nuove conoscenze. In ambito scientifico, può accelerare le simulazioni, le analisi genomiche, e migliorare i processi di revisione scientifica automatizzata, ampliando le capacità dei ricercatori di Cassino e sostenendo una maggiore competitività a livello internazionale.

Sul fronte amministrativo, l'IA può essere integrata nei sistemi di gestione per migliorare l'efficienza operativa attraverso l'automazione di processi ripetitivi e la comunicazione con gli studenti sia dei corsi di studio che della didattica abilitante la cui gestione spesso impegna risorse importanti in termini di personale a supporto. La digitalizzazione tramite IA per-

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

mette anche una gestione ottimizzata delle risorse universitarie, una pianificazione più accurata delle attività e un supporto all'orientamento studentesco, aumentando la capacità dell'Ateneo di fornire servizi efficaci e personalizzati.

Nonostante gli innegabili vantaggi, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale comporta una serie di rischi. Uno dei principali riguarda la protezione dei dati, soprattutto quando le applicazioni di IA richiedono grandi quantità di dati personali. La gestione di queste informazioni, nel rispetto della normativa GDPR, richiede misure avanzate per garantire sicurezza e privacy. Un altro rischio concerne l'interpretabilità e la trasparenza degli algoritmi, che può essere limitata soprattutto nelle tecniche di deep learning, con il rischio di introdurre bias non intenzionali o decisioni poco chiare per gli utenti.

Dal punto di vista etico, esiste il rischio di affidarsi troppo all'automazione, riducendo il ruolo di supervisione umana in alcuni processi decisionali sensibili, come la valutazione delle prestazioni e la gestione delle risorse umane. Questo può generare sfiducia verso i sistemi di IA e comprometterne l'accettazione. L'adozione di soluzioni IA nell'ambito universitario deve rispettare i principi normativi delineati dal quadro regolatorio europeo, tra cui l'AI Act, che promuove un approccio basato sul rischio per la sicurezza e l'affidabilità delle applicazioni IA, e le linee guida dell'AGID sull'intelligenza artificiale, di prossima emanazione, che dovranno declinare i principi divulgati dall'Agenzia come la qualità del dato, la riutilizzabilità, e la necessità di adeguata formazione anche per i buyer pubblici. È quindi prioritario che l'Università adotti linee guida interne per garantire trasparenza, sicurezza e accountability, specialmente nelle aree di utilizzo ad alto rischio, come l'elaborazione di dati sensibili e la valutazione accademica, anche al fine di regolamentare l'uso che alcuni operatori stanno già sperimentando seppur con esperienze prototipali.

In ottica di governance, si propone la creazione di un comitato interno per l'etica e la regolamentazione dell'IA, con il compito di valutare e monitorare l'impiego di queste tecnologie in ambito universitario e formare il personale sull'uso responsabile dell'IA.

L'approccio proposto è in linea con la Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale, che enfatizza lo sviluppo di soluzioni IA affidabili, sostenibili e focalizzate sul rispetto dei diritti fondamentali e dei principi di trasparenza e sicurezza. Le priorità maggiori per il futuro vanno ai processi interni amministrativi e di rapporto con l'utenza. Tra i fattori in grado di accelerare il processo di adozione si possono citare la presenza di casi d'uso più chiari e diffusi e la crescita di una cultura interna più orientata all'innovazione. La diffidenza iniziale verso queste applicazioni è dovuta anche alla necessità di utilizzare come interfaccia il linguaggio naturale, la cui introduzione costituirà una svolta, per la quale è comunque necessario pianificare per tempo l'avvio di programmi interni di formazione.

### 2.2.2 Pari opportunità ed equilibrio di genere come parte integrante del PIAO.

La sensibilità e l'impegno dell'Ateneo alle tematiche legate alle pari opportunità, alla parità di trattamento uomo-donna e, più in generale, alla parità di genere è affermata nel primo principio del Piano strategico 2023-2025 in cui l'Ateneo si propone di "essere comunità inclusiva, solidale e multiculturale, assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere".

Questo principio si inserisce in un contesto normativo che:

- attribuisce alle pubbliche amministrazioni il compito di garantire " la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta o indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e di rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno" (art. 7, comma 1 d.lgs. n. 165/2001);
- riconosce la rilevanza del rispetto delle pari opportunità quale criterio di misurazione e valu-

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

tazione della performance organizzativa delle amministrazioni pubbliche (d.lgs. n. 150/2009).

In quest'ottica si innesta il processo di pianificazione e monitoraggio delle azioni che riguardano le pari opportunità e l'equilibrio di genere che vede l'aggiornamento dei documenti di riferimento. Nell'Allegato H al presente PIAO è riportato l'aggiornamento annuale del Piano delle Azioni positive (PAP), predisposto anche alla luce dei dati di contesto ricavabili dal Bilancio di genere 2024, ai sensi dell'art. 48, d.lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna) e integrato nel Piano ai sensi del DPR. n. 81/2022.

### 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sottosezione del PIAO 2025 – 2027 si configura come aggiornamento di quella già inserita nel PIAO 2024-2026 approvata dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale e consultabile sul sito istituzionale dell'Ateneo alla pagina "Amministrazione Trasparente". La documentazione presentata in questa sezione è stata redatta ai sensi della normativa vigente che di seguito viene richiamata:

- la Legge 190/2012, e ss. mm. ii.;
- l'art.6 del D.L. 9 giugno 2021 n.80, convertito con modificazioni in L. 6 Agosto 2021 n.113, che ha introdotto per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ogni anno il "Piano Integrato delle Attività e Organizzazione" (PIAO). Il PIAO si prefigge l'obiettivo di assorbire i diversi atti di pianificazione e di programmazione dell'Ateneo, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di semplificazione;
- il DPR 24/06/2022 n.81 con cui è stato approvato lo schema di regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato delle Attività e organizzazione;
- il D.M. del 30/06/2022 n.132 con cui è stato approvato il Regolamento recante la definizione del contenuto del PIAO nonché lo schema del Piano Tipo per le Pubbliche Amministrazioni. In particolare nella sezione 2 del PIAO: "Valo-

re Pubblico - Performance e Anticorruzione" è prevista apposita sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

### Integrazione con performance e strumenti programmatici

Il comma 8 dell'art.1 della Legge 190/2012, così come modificato dall'art. 41, comma 1, lett. g), D.Lgs. 25 maggio 2016 n. 97, prevede che l'organo di indirizzo politico definisca gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, i quali costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico - gestionale. La normativa è intesa a rafforzare, sin dalla fase della definizione delle linee di indirizzo, il sistema della prevenzione e il conseguente ampliamento della fiducia dei cittadini e dei portatori di interessi (stakeholders) nella imparzialità, trasparenza e integrità della P.A. Al riguardo, le riforme introdotte grazie alle risorse rese disponibili dal PNRR e il D.L. 80/2021 hanno inciso anche sulla programmazione delle misure di prevenzione e della corruzione e trasparenza. Obiettivo principale del legislatore è infatti quello di mettere a sistema e massimizzare l'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali, per perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR, ottimizzando la disciplina in un'ottica di semplificazione e migliorando nel complesso l'agire della P.A. Il tema della semplificazione e della razionalizzazione del sistema s'incontra con la necessità di adottare adeguate misure di prevenzione della corruzione, nonché di favorire la trasparenza dell'azione amministrativa. Se l'obiettivo del Legislatore è quello di generare Valore Pubblico da parte della P.A., inteso come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale ambientale delle comunità e degli utenti, la prevenzione della corruzione e della trasparenza non può che costituire dimensione del Valore Pubblico e contribuire alla creazione dello stesso. Infatti le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza tendono a prevenire forme di cattiva amministrazione e a perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, evitando sprechi ed orientando correttamente l'azione dell'Amministrazione. Dalle indicazioni fornite dall'ANAC emerge che l'ampliamento della nozione di valore pubblico operata a monte ha una ricaduta a valle sulla struttura del PIAO. L'Am-

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

ministrazione, ai fini della creazione del Valore Pubblico ha identificato, tra gli altri, il seguente principio generale di carattere trasversale: "Assicurare un'Amministrazione equa, trasparente ed accessibile". Nell'ambito del suddetto Principio Generale, l'Ateneo monitora la pubblicazione delle informazioni nella sezione amministrazione trasparente (secondo le disposizioni dell'Allegato E) che viene annualmente verificata dal Nucleo di Valutazione. Per ciò che concerne l'accessibilità alle informazioni, l'Ateneo ne facilita la più ampia diffusione, monitorando il numero degli accessi web e il numero degli iscritti sui social (cfr. Tab. 5).

### Analisi del Contesto Esterno

Il contesto esterno riguarda le caratteristiche dell'ambiente, le dinamiche socio – territoriali e settoriali, nonché i portatori di interessi esterni che possono influenzare le attività dell'Ateneo. Di rilevante interesse è anche l'eventuale presenza sul territorio di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso oltre alla valutazione sull'incidenza di alcuni c.d. "reati spia" rispetto a fenomeni corruttivi (reati di corruzione, riciclaggio, concussione, peculato). Un'analisi svolta su questo aspetto risulta indispensabile per fornire all'Ateneo le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo e a predisporre le misure adeguate di prevenzione. Dal punto di vista dell'individuazione dei portatori di interesse con i quali l'Ateneo entra in contatto e che, in quanto tali, sono in grado di influenzare le sue azioni, è da tener presente che l'ampia gamma di attività da esso condotte a vari livelli e la molteplicità di rapporti instaurati con stakeholders di vario genere consentono all'Ateneo di ingenerare sul territorio un impatto di rilievo sia economico che sociale. L'elemento che maggiormente contraddistingue l'azione svolta dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale è il suo carattere transnazionale, ciò che lo rende un partner privilegiato per una serie di operatori economici presenti sul territorio, sia al livello del sistema pubblico nazionale (MUR e altri Ministeri) e territoriale (Regione, Province Comuni), sia per il sistema creditizio e bancario, sia per le Associazioni e gli Ordini professionali, sia per il sistema di istruzione superiore. All'elenco dei soggetti sopracitati vanno aggiunti gli studenti e le loro famiglie.

Dalla Relazione sull'attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel primo semestre del 2023, presentata dal Ministro dell'Interno, e relativa all'analisi sui fenomeni di criminalità organizzata di stampo mafioso del I semestre del 2023 emerge un panorama "multiforme e complesso" del contesto criminale laziale, e in particolare quello metropolitano della Capitale. La complessità deriva prevalentemente dalla presenza di una convergenza di interessi illeciti alquanto eterogenei e dalla *strategica convivenza fra consorterie che rappresentano le proiezioni tipiche delle mafie tradizionali e altre realtà delinquenziali, a struttura non di rado composita, caratterizzate dalla proliferazione di sodalizi di origine autoctona ai quali diverse sentenze hanno ormai giudizialmente attribuito la qualifica di vere e proprie associazioni mafiose. Tuttavia, l'impossibilità dei sodalizi di imporre la propria influenza e orientare le principali dinamiche ha portato all'affermazione e al radicamento anche di numerosi sodalizi di matrice straniera. Si conferma, al riguardo, la presenza di gruppi albanesi, cinesi e nigeriani che, come noto, si rivolgono principalmente al narcotraffico, non di rado in sinergia con altre organizzazioni. Le formazioni criminali di matrice albanese hanno acquisito una posizione di particolare rilievo, potendo sfruttare una fitta rete di affiliati a livello internazionale e la capacità di garantire la fornitura d'ingenti quantitativi di stupefacenti a prezzi decisamente competitivi rispetto ad altri canali di approvvigionamento. Intimidazione e assoggettamento, omertà, avversione al fenomeno del pentitismo, e rigide regole interne diffusamente riconosciute e rispettate tra i sodali, oltre a opportunistiche forme di alleanza e collaborazione con altri ambienti criminali, sono caratteristiche che ricordano da vicino l'impostazione delle mafie tradizionali, e in particolare si rilevano non poche similitudini con gli ambienti di 'ndrangheta. A livello regionale, si riscontra una presenza piuttosto diffusa di gruppi delinquenziali a composizione italo-albanese, che risultano attivi in varie aree della Capitale (quali ad esempio il Tuscolano e Ponte Milvio, alcune zone dei Castelli Romani, Pomezia, Ostia e Acilia), nell'alto Lazio, e sui territori di Latina e Frosinone. La criminalità cinese continua a dedicarsi ad attività di contraffazione, alterazione e vendita di marchi e segni*

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

*distintivi, vendita di prodotti contraffatti, riciclaggio, money transfer e, prevalentemente nei confronti di propri connazionali, sfruttamento della prostituzione, rapine ed estorsioni, mentre le attività di spaccio riguardano soprattutto le metanfetamine e droghe sintetiche, con una sorta di "esclusiva" per la distribuzione del cd. "Shaboo".*

A ben vedere il volume d'affari annuo delle mafie italiane si aggira attorno ai 40 miliardi di euro l'anno, pari a due punti di Pil. Come evidenziato nel 2024 dall'Ufficio Studi CGIA, se si effettua una comparazione puramente teorica che, tuttavia, ci consente di "dimensionare" la portata del fenomeno, il fatturato dell'industria del crimine risulta essere ipoteticamente al quarto posto a livello nazionale, dopo quello registrato dall'Eni (93,7 miliardi di euro), dall'Enel (92,9 miliardi) e dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE) (55,1 miliardi).

Peraltro va detto che il dato relativo al giro d'affari delle organizzazioni criminali di stampo mafioso è certamente sottostimato, poiché non è possibile misurare anche i proventi riconducibili all'infiltrazione di queste realtà nell'economia legale. Dagli ultimi dati riportati dall'Ufficio Studi CGIA (2024) emerge che in Italia sono 150mila le imprese nell'"orbita" della criminalità organizzata. In virtù dei dati in possesso dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia - struttura che, per legge, riceve ogni anno dagli intermediari finanziari centinaia di migliaia di segnalazioni di operazioni finanziarie sospette - è stato possibile mappare il numero delle imprese presenti in Italia che potenzialmente sono contigue a contesti di criminalità organizzata. Oltre alle segnalazioni ricevute, la UIF ha incrociato anche gli scambi informativi acquisiti dalla Direzione Nazionale Antimafia e dall'Autorità giudiziaria. Grazie a questo mix di dati è stato possibile censire almeno 150mila imprese che potrebbero essere potenzialmente controllate o collegate a vario titolo alle organizzazioni criminali di stampo mafioso. Analizzando la loro diffusione territoriale, si vede che le attività più a rischio sono quelle presenti nelle grandi aree metropolitane. A Napoli, ad esempio, sarebbero quasi 18.500, a Roma poco più di 16.700 e a Milano sfiorano le 15.650 unità. In queste tre realtà geografiche è concentrato il 34 per cento circa delle

*imprese a rischio in tutto il Paese. Seguono Caserta con 5.873 imprese, Brescia con 4.043, Palermo con 4.016, Salerno con 3.862, Bari con 3.358 e Catania con 3.291. Gli ambiti criminali in cui le mafie fanno business sono numerosissimi. Tra i principali: il narcotraffico, il traffico d'armi, lo smaltimento illegale dei rifiuti, gli appalti pubblici, le scommesse clandestine, il gioco d'azzardo, l'usura, il contrabbando di sigarette e la prostituzione. Tra le attività esercitate da queste consorterie malavitose, le estorsioni sono quelle più remunerative e le vittime di questo reato sono, quasi esclusivamente, imprenditori. Non solo. Nei territori dove il numero di denunce all'Autorità giudiziaria per estorsione/racket - ma anche per reati ambientali, contraffazione, lavoro nero, caporalato, etc. - è molto alto, la probabilità che vi sia una presenza radicata e diffusa di una o più organizzazioni di stampo mafioso è altrettanto elevata.*

Nelle Relazioni semestrali della Direzione Investigativa Antimafia si evidenzia costantemente che la provincia di Frosinone, sotto l'aspetto degli interessi illeciti e degli assetti criminali, risente dell'influenza della vicina Campania e dei tentativi di infiltrazione di alcuni settori dell'economia locale. Le principali proiezioni delle consorterie di matrice camorristica in quest'area sono riconducibili al clan VENOSA, ai CASALESI, ai MALLARDO, agli ESPOSITO di Sessa Aurunca (CE), ai BELFORTE di Marcianise (CE), e ad altri clan napoletani quali i noti LICCIARDI, GIULIANO, MAZZARELLA e GIONTA. Inoltre, si registra la presenza di gruppi autoctoni quali gli SPADA e i DI SILVIO, collegati anche da vincoli di parentela con le omonime famiglie attive nella Capitale e nella provincia pontina.

Meritevoli di attenzione sono anche le infiltrazioni nel settore economico-finanziario, realizzate non di rado sfruttando adiacenze e collusioni nel mondo imprenditoriale, che sono palesemente agevolate dalla densità demografica e dall'eterogeneità del territorio. Non mancano, inoltre, evidenze di strategie sempre più raffinate e sofisticate di riciclaggio, anche attraverso il ricorso a contatti e relazioni, principalmente a livello locale, con gli apparati della pubblica amministrazione. I settori in cui le mafie continuano incessantemente ad investire i propri

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

capitali sono rappresentati soprattutto dal settore dei carburanti, dalle società finanziarie e immobiliari, e — nell'ambito del commercio — prevalentemente dalla ristorazione, dalle sale da gioco, dall'abbigliamento, dalle concessionarie di auto. Tra le attività esercitate da queste consorzierie malavitose, le estorsioni sono quelle in genere maggiormente remunerative e toccano quasi esclusivamente il mondo dell'imprenditoria. La forte ascesa delle denunce per questo genere di reato registrata negli ultimi anni rende ancor più probabile una radicata e profonda presenza di organizzazioni criminali. L'allarme lanciato dalle Autorità competenti trova riscontro anche nei dati statistici elaborati per il 2024 dall'Ufficio Studi CGIA su dati Infocamere e Banca d'Italia, che vede Frosinone e Latina fra le province laziali a rischio, collocate rispettivamente al 29esimo e 25esimo posto su 105 province prese in esame.

Da quanto sin qui esposto, si esige dall'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale di un'attenzione rigorosa nell'applicazione delle misure previste dalla legge soprattutto con riferimento alla trasparenza delle procedure e agli adempimenti amministrativi concernenti le gare d'appalto per le aggiudicazioni dei lavori di ampliamento, di costruzione e di manutenzione di immobili e per le forniture di materiale e di servizi.

### Analisi del Contesto Interno

L'analisi del contesto interno è volta a far emergere il sistema di responsabilità dei soggetti coinvolti nella prevenzione del rischio corruttivo. La composizione del personale TAB, nonché quella del personale Docente dell'Ateneo è descritta nell'apposita sezione "Organizzazione e Capitale Umano" del PIAO.

Il Rettorato, come già accennato, si trova a Cassino, in località Folcara, sede degli uffici del Rettore, del Direttore Generale e dell'Amministrazione Centrale. L'attuale assetto organizzativo-strutturale dell'Ateneo è il seguente:

- Amministrazione Centrale;
- n. 5 Dipartimenti;
- n. 7 Centri di Servizio;
- n. 1 Sistema Bibliotecario d'Ateneo (SBA).

### Organi di Ateneo per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

La prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo coinvolge, a più livelli, i soggetti operanti all'interno dell'Amministrazione, ai quali è richiesta una collaborazione attiva. In particolare, in linea con quanto stabilito dalla Legge n. 190/2012 e dalle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – (ANAC) nei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) emanati nel tempo, l'attività del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) è supportata e integrata dall'attività di numerose altre figure che concorrono alla prevenzione della corruzione.

Fino al 31 maggio 2024 il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nominato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 marzo 2023, è stato l'Avv. Iosè Guzzo Dirigente di ruolo in servizio presso l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale. Con D.R. n.729 del 2024 la Dott.ssa Donatella Marsiglia, Direttrice Generale dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, con decorrenza dal 1° giugno 2024, è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

I principali compiti del Responsabile anticorruzione sono:

- attuazione delle misure di prevenzione della corruzione: a tal fine può accedere a qualunque documento dell'Ateneo. Nell'ambito di tale attività si avvale del supporto dei Dirigenti/Direttori/Responsabili di Struttura ai quali, può richiedere, in relazione a situazioni che possano costituire anche solo potenzialmente corruzione e illegalità di cui sia venuto a conoscenza, di fornire ogni utile informazione;
- il RPCT deve inoltre collaborare con l'Ufficio Procedimenti Disciplinari per l'adozione di eventuali sanzioni disciplinari nei confronti dei dipendenti che abbiano violato le regole anticorruzione;
- segnalare tempestivamente i fatti di cui sia venuto a conoscenza e che possano avere rilevanza disciplinare al Dirigente/Direttore/Responsabile di struttura a cui il PTAB afferisce o

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

al Rettore per ciò che attiene al personale docente affinché sia eventualmente avviata azione disciplinare;

- compilare e pubblicare sul sito web istituzionale la relazione annuale su modulo ANAC entro il termine previsto da legge.

Gli Organi di indirizzo politico amministrativo hanno il compito di perseguire obiettivi generali in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Obiettivi che sono parte integrante delle azioni di ogni amministrazione. Spetta altresì agli organi di indirizzo politico assicurare al RPCT autonomia ed effettività.

In particolare, il Rettore nell'esercizio delle proprie prerogative, designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e ne propone la nomina al Consiglio di Amministrazione. Il Rettore adotta altresì gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

Il Direttore Generale nell'ambito delle proprie funzioni ed attribuzioni concorre alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, collaborando, nel rispetto dell'autonomia ed effettività del RPCT, alla attuazione delle misure per prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione.

Al Consiglio di Amministrazione compete l'approvazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e i suoi aggiornamenti (ora PIAO sez. Rischi Corruttivi e Trasparenza), nonché degli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione. Al Consiglio di Amministrazione compete anche la nomina del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza su proposta del Rettore.

Il Nucleo di Valutazione ha la funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e svolge compiti connessi all'attività di anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 del d.lgs. n. 33/2013); esprime pareri in ambito disciplinare (art. 54, comma 5, D. Lgs. n. 165 del 2001); svolge attività di monitoraggio sulla didattica e sulle attività amministrative contabili previste da legge, da Statuto e da Regolamento interno dell'organo stesso. Il Nucleo

ha la possibilità di effettuare eventuali audizioni dirette di dipendenti (art. 1, co. 8-bis, l. 190/2012).

Altri soggetti che concorrono alla prevenzione della anticorruzione e trasparenza:

- Ufficio di supporto al RPCT, istituito con il Decreto di riorganizzazione degli uffici e servizi (D.D. n.255 del 31-03-2023, Prot.6730 del 31-03-23), ha assunto le funzioni già precedentemente svolte da un gruppo di lavoro trasversale, istituito con delibera del Direttore Generale, a supporto del RPCT per l'espletamento delle competenze previste dalla normativa della Legge 190/2012 e del D. Lgs. 33/2013 e ss. mm. ii. in tema di anticorruzione e trasparenza. L'evolversi costante della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza, unita alla complessità della normativa e delle procedure ha reso necessaria l'istituzione di ufficio specialistico.
- Referenti della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza che UNICAS ha proceduto ad individuare per ciascuna struttura dell'Ateneo. Gli stessi sono individuati nelle seguenti figure:
  - i Dirigenti dell'Ateneo;
  - i Responsabili dei Settori dell'Ateneo;
  - i Responsabili degli Uffici dell'Ateneo.

I Referenti svolgono le seguenti funzioni:

- partecipano alla prevenzione della corruzione e assicurano l'attuazione di adeguati livelli di trasparenza, collaborando con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare (art. 43 comma 3 del D. Lgs.33/2013 e ss. mm. ii.);
- partecipano all'attività di monitoraggio del RPCT in relazione alle specifiche aree di rischio di interesse;
- promuovono l'applicazione delle misure di prevenzione e ne verificano il rispetto da parte del personale che afferisce alla struttura e di coloro che intrattengono rapporti di collaborazione con la medesima;
- svolgono attività informativa in materia disciplinare ed eventualmente all'Autorità

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

Giudiziaria in conformità a quanto previsto dall'art. 20 del D.P.R. n. 3 del 1957, dall'art. 1 comma 3 della Legge n. 20/1994 e dall'art. 331 c.p.p. e da ogni altra norma di legge vigente in materia;

- partecipano al processo di gestione del rischio collaborando e fornendo eventuali informazioni richieste;
- adottano le misure gestionali di loro competenza finalizzate e necessarie all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
- **Personale Tecnico – Amministrativo e Bibliotecario** che partecipa al processo di gestione dei rischi corruttivi, con obbligo di:
  - osservare le misure di prevenzione della corruzione e gli obblighi previsti dalla legge;
  - segnalare al proprio responsabile di struttura l'eventuale conflitto di interessi, anche potenziale, nell'adozione o nella partecipazione alla fase di adozione di provvedimenti o decisioni;
  - provvedere alla segnalazione di eventuali illeciti avvalendosi anche del canale informatico whistleblowing messo a disposizione dell'Ateneo.
  - Tali obblighi riguardano anche il personale TAB a tempo determinato e i collaboratori a qualsiasi titolo.
- **Personale Docente** a cui, secondo quanto previsto nel PNA, si applicano le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione tenendo conto della loro specificità ordinamentale relativa alle peculiarità del regime lavoristico e dell'attività istituzionale svolta.
- **Ufficio per i Procedimenti Disciplinari (UPD) e Collegio di Disciplina** (ex art. 10 della Legge n.240/2010) che hanno competenza in materia di procedimento disciplinare, ciascuno per il proprio ambito di funzioni e precisamente l'UPD per il personale Tecnico – Amministrativo e Bibliotecario dell'Ateneo e il Collegio di Disciplina per il personale Docente e Ricercatore dell'Ateneo. L'UPD è stato costituito ai sensi dell'art.55 al comma 4 del D. Lgs. 165/2001 e ss. mm. ii. che

stabilisce che “Ciascuna amministrazione, secondo il proprio ordinamento, individua l'ufficio competente per i procedimenti disciplinari”. Il Regolamento di Ateneo sul procedimento disciplinare del personale TAB, emanato con D.R. n. 754 del 26/10/2020, all'art.4 individua il Settore del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario competente per i procedimenti disciplinari. Il Regolamento di Ateneo sui procedimenti disciplinari del personale Docente e Ricercatore, emanato con D.R. n. 8 del 10/01/2019, all'art.5 prevede che la competenza in materia disciplinare in tale ambito sia affidata ad un Collegio di disciplina nominato con Decreto del Rettore.

- Entrambi i suddetti organi, per i rispettivi ambiti di competenza, provvedono:
  - allo svolgimento dei procedimenti disciplinari, attivati anche a seguito d'invio di segnalazioni di illecito da parte del RPCT;
  - alla comunicazione obbligatoria nei confronti dell'Autorità giudiziaria, qualora ravvisino ipotesi di eventuali responsabilità penali.
- **Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)** con il compito di curare l'inserimento e l'aggiornamento degli elementi presenti nell'anagrafe. A seguito della delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 e successiva comunicazione del Presidente ANAC del 20 novembre 2017, al fine di assicurare l'effettivo inserimento nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), le Università sono tenute a provvedere alla nomina di un referente per l'espletamento di tutte le incombenze previste dalle disposizioni vigenti. L'UNICAS ha provveduto ad individuare quale RASA la dott.ssa Antonella De Santis del Settore Attività Contrattuali, nominandola con Decreto Direttoriale n.254 del 31/03/2023 (Prot.6694).

### Mappatura dei processi

L'Analisi del contesto esterno ed interno costituisce la prima fase del processo di gestione del rischio, quale strumento attraverso il quale ottenere le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'amministrazione per via delle specificità dell'ambiente in cui

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

essa opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali, o per via delle caratteristiche organizzative interne. Secondo le moderne teorie dell'organizzazione, la "mappatura" consiste nella identificazione dei prodotti o dei servizi principali (output) e nella ricostruzione dei processi che li hanno generati, individuandone le fasi e le responsabilità. Per "processo" s'intende "un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno ed esterno all'amministrazione (utente)".

Sono mappati i processi delle Macro Aree Generali e Specifiche con attribuzione alle aree di rischio:

### **Aree Generali:**

- A. Acquisizione e progressione del personale.
- B. Affidamento di lavori, servizi e forniture.
- C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
- D. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
- E. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- F. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- G. Incarichi e nomine;
- H. Affari Legali e Contenzioso.

### **Aree Specifiche:**

- I. Didattica;
- J. Ricerca;
- K. Terza Missione: spin-off – brevetti

### **Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi**

Per "gestione del rischio" s'intende l'insieme delle attività coordinate per tenere sotto controllo l'attività amministrativa e gestionale, con riferimento, nella fattispecie in esame, al rischio corruzione. L'obiettivo è quello di organizzare azioni e misure in grado di eliminare o di ridurre le probabilità che il rischio corruzione si verifichi. La Gestione del rischio si articola in diverse fasi, precisamente:

- Analisi del Contesto
- Individuazione delle Aree di rischio
- Mappatura dei processi di Area Generale e di Area Specifica
- Analisi del rischio
- Ponderazione e valutazione del rischio
- Trattamento del rischio e relative misure.

### **Individuazione delle Aree di rischio**

L'individuazione delle aree di rischio è finalizzata a identificare le attività dell'Ateneo in relazione alle quali prevedere misure di prevenzione e stabilire gli interventi. Il PNA dell'ANAC, pur evidenziando che le Aree a rischio corruzione potrebbero variare a seconda di particolari contesti esterni o interni, specifica anche che l'esperienza internazionale e quella nazionale mostrano che vi sono delle aree a rischio ricorrenti, rispetto alle quali potenzialmente tutte le Pubbliche Amministrazioni sono esposte e che sono già indicate all'art.1, comma 16, della legge n.190/2012.

### **Analisi del rischio**

Una volta identificato il rischio, per ciascun processo organizzativo delle predette Macro Aree, si deve valutare la probabilità di realizzazione del rischio (Probabilità) e pesare le conseguenze che ciò produrrebbe (Impatto). Al termine è calcolato il livello di rischio moltiplicando "Probabilità" ed "Impatto".

Analisi della probabilità degli eventi di corruzione.

La probabilità di accadimento di ciascun rischio dipende da sei fattori che ricorrono nel processo in cui l'evento di corruzione potrebbe aver luogo:

- Discrezionalità: più è elevata, maggiore è la probabilità di rischio, valori da 0 a 5;
- Rilevanza esterna: nessun valore 2, se il risultato si rivolge a terzi valore 5;
- Complessità del processo: se il processo coinvolge più amministrazioni il valore aumenta da 1 a 5;
- Valore economico: se il processo attribuisce vantaggi a soggetti terzi la probabilità aumenta da 1 a 5;
- Frazionabilità del processo: se il risultato finale

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

può essere raggiunto anche attraverso una pluralità di

- Operazioni di entità economica ridotta la probabilità sale da 1 a 5;
- Efficacia dei controlli: la stima della probabilità tiene conto del sistema vigente dei controlli, dove per controllo s'intende qualunque strumento utilizzato per ridurre la probabilità del rischio. Pertanto, ci si riferisce sia al controllo preventivo che successivo di legittimità ed al controllo di gestione, che ad altri meccanismi di verifica utilizzati. A ciascun fattore è associata una domanda con un set di risposte predefinite. A ciascuna risposta è assegnato un punteggio (da 1 a 5), che consente di convertire ciascun fattore in un valore numerico.

Il valore della probabilità di un evento di corruzione si ricava calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite a ciascuna domanda. Il valore minimo sarà 1 (evento improbabile), il valore massimo 5 (evento altamente probabile).

**Tab. 6: Valori e frequenze della probabilità**

0 = Nessuna Probabilità
1 = Improbabilità
2 = Poco Probabile
3 = Probabile
4 = Molto Probabile
5 = Altamente Probabile

### Analisi dell'impatto degli eventi di corruzione

L'impatto si misura in termini: di impatto organizzativo, economico, reputazionale e organizzativo, economico e sull'immagine.

I criteri e i valori individuati da utilizzare per stimare l'impatto di potenziali episodi corruttivi sono:

- Organizzativo;
- Economico;
- Reputazionale;
- Organizzativo, economico e sull'immagine.

Di seguito sono indicate le quattro differenti modalità, relative agli eventi di corruzione, che possono colpire e danneggiare un'amministrazione:

- Organizzativo: tanto maggiore è la percentuale di personale impiegato nel processo/attività esaminati, rispetto al personale complessivo dell'unità organizzativa, tanto maggiore sarà "l'impatto" (fino al 20% del personale = 1; 100% del personale = 5);
- Economico: se negli ultimi cinque anni sono intervenute sentenze di condanna della Corte dei Conti o sentenze di risarcimento per danni alla P.A. a carico di dipendenti (punti 5; in caso contrario, punti 1);
- Reputazionale: se negli ultimi cinque anni sono stati pubblicati su giornali (o sui media in genere) articoli aventi ad oggetto episodi di malaffare che hanno interessato la P.A. (fino ad un massimo di 5 punti per le pubblicazioni nazionali o locali; altrimenti punti 0);
- Organizzativo, economico e sull'immagine: dipende dalla posizione organizzativa ricoperta dal soggetto esposto al rischio. Tanto più è elevata, tanto maggiore è l'indice (da 1 a 5).

Come nel caso della probabilità, anche per l'impatto alle risposte è associato un punteggio (da 0 a 5 punti), che consente di assegnare a tutte le modalità di impatto un valore numerico.

La gravità dell'impatto di un evento di corruzione si ricava calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite a ciascuna domanda. Il valore minimo sarà 1 (impatto marginale), il valore massimo 5 (impatto elevato).

**Tab. 7: Valori e importanza dell'impatto**

0 = Nessun Impatto
1 = Marginale
2 = Minore
3 = Soglia
4 = Serio
5 = Superiore

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

### La ponderazione e valutazione del rischio

La ponderazione del rischio consiste nell'analizzarlo e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di stabilire le priorità e l'urgenza di trattamento. Con la ponderazione possiamo effettuare una classificazione del rischio in base al suo livello più o meno elevato. Il valore medio della probabilità e dell'impatto sono moltiplicati per determinare il livello complessivo di rischio connesso a ciascun processo. I rischi individuati sono ponderati in base al livello quantitativo raggiunto secondo la graduazione indicata nella tabella sotto riportata:

**Tab. 8: Valore numerico del livello di rischio e Classificazione del rischio**

R > 16	Rischio Molto Alto
11 < R < 15	Rischio Alto
6 < R < 10	Rischio Medio
0 < R < 5	Rischio Basso

### Il trattamento del rischio e relative misure

Questa fase consiste nel processo ossia nell'individuazione e valutazione delle misure più idonee che devono essere predisposte per neutralizzare e/o ridurre il rischio corruzione in quel determinato ambiente. Tali misure possono essere classificate in:

- Misure comuni e obbligatorie in quanto è la stessa normativa a ritenerle comuni a tutte le amministrazioni;
- Misure ulteriori ovvero eventuali misure aggiuntive.

#### *Misure Comuni e obbligatorie:*

- Rispetto del codice di comportamento;
- Astensione in caso di conflitto di interessi;
- Incompatibilità ed inconferibilità;
- Attività e incarichi extraistituzionali;
- Rotazione del personale/Segregazione delle funzioni;
- Rotazione Straordinaria;
- Tutela del dipendente che effettua segnalazio-

ne (c.d. Whistleblower);

- Attività di formazione del personale
- Contrattualistica pubblica;
- Formazione di commissioni di concorso, di gare e assegnazione agli uffici;
- Svolgimento attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (Pantouflage);
- Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile;
- Misure di trasparenza;

#### *Misure ulteriori:*

- Patto di Integrità;
- Verifiche su autocertificazioni rese ai sensi del D.P.R. n. 445/2000 e ss. mm. ii.;
- Attività di monitoraggio in collaborazione con i titolari di posizioni organizzative;
- Adozione di misure per garantire l'esercizio del diritto di Accesso Civico;
- Diritto all'Accesso Generalizzato;
- Registro degli Accessi;
- Assegnazione di obiettivi operativi al personale titolare di posizioni organizzative anche in coerenza con le
- Disposizioni in ambito della prevenzione della corruzione;
- Gestione reclami e segnalazioni;
- Gestione del contenzioso;
- Servizio Ispettivo di Ateneo.

### Parte Specifica

In questa sezione sono esaminati gli aspetti del Rischio Corruzione su aree specifiche. Si richiamano in merito le disposizioni ANAC contenute nella delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 e nell'Atto di Indirizzo MUR (ex MIUR), emanato in data 15 maggio 2018, concernenti gli ambiti di seguito indicati.

### Iniziative predisposte in Ambito Personale Docente

#### *Reclutamento Docenti*

Questa Amministrazione, in relazione ai fattori di rischio inerenti a possibili opacità delle procedure di

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

reclutamento dei docenti, nel recepire le raccomandazioni contenute nella delibera ANAC n. 1208/2017 e nell'Atto di indirizzo MUR del 14/05/2018, ha approvato un Regolamento interno con D.R. n. 327/2018 contenente la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia e dei ricercatori, in cui sono dettagliate le relative procedure concorsuali nonché i criteri di nomina delle Commissioni, favorendo la massima partecipazione e pubblicità delle procedure. Sempre nell'ambito del reclutamento dei docenti, l'ANAC ha individuato un altro fattore di rischio in una programmazione non adeguata rispetto all'effettivo fabbisogno di personale, che necessita, a parere dell'Autorità, della partecipazione di tutte le componenti accademiche e di parametri oggettivi di riferimento. A tal proposito si fa presente che la programmazione del fabbisogno di personale dell'Ateneo, avviene nell'ambito di un processo di programmazione triennale a livello dipartimentale, attivato con la richiesta del Rettore ai Direttori di Dipartimento di indicare i fabbisogni di personale del Dipartimento, finalizzato alla qualificazione e acquisizione delle risorse di docenza secondo parametri approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione che ne valuta anche la sostenibilità finanziaria.

### *Conflitto di interessi, incompatibilità e cumuli di impieghi del personale docente*

La Legge n. 190/2012 sancito l'obbligo di astensione del dipendente pubblico in conflitto di interessi sia reale che potenziale, introducendo nella legge sul procedimento amministrativo (legge 7 agosto 1990, n. 241) l'art. 6 bis il quale prevede: "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale". La suddetta normativa fa riferimento a un'accezione ampia di conflitto di interessi per la quale rileva qualsiasi posizione che possa compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale. Pertanto, per il dipendente che ritiene di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi, anche potenziale, è previsto l'obbligo di comunicazione al superiore ger-

rarchico al quale spetta la valutazione in ordine alla sussistenza o meno del conflitto di interessi. Qualora sia ritenuto sussistente il conflitto di interessi, il dipendente sarà tenuto all'astensione dalla partecipazione alla decisione o atto endoprocedimentale. Sempre sulla base di quanto previsto dalla Legge 190/2012, la materia del conflitto di interessi è stata trattata anche nel "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", emanato con Decreto del Presidente della Repubblica del 16 aprile 2013, n. 62; sul punto si richiamano in particolare le disposizioni degli artt. 6,7 e 14 le quali contengono una tipizzazione delle relazioni personali o professionali sintomatiche dell'eventuale conflitto di interessi. Per il personale Docente dell'Università, inoltre, la legge n. 240/2010 ha previsto una specifica ipotesi di incandidabilità alla procedura selettiva: l'art. 18, comma 1, lett. b), ultimo periodo, e c), della Legge n. 240 del 2010, prevede che ai procedimenti per la chiamata dei Professori e dei Ricercatori universitari e per il conferimento degli assegni di ricerca, nonché di contratti a qualsiasi titolo erogati dall'Ateneo, non possono partecipare "coloro che abbiano un grado di parentela o di affinità, fino al quarto grado compreso, con un Professore appartenente al Dipartimento o alla Struttura che effettua la chiamata ovvero con il Rettore, il Direttore Generale o un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo". In particolare, ai fini della sussistenza di un conflitto di interesse fra un componente della commissione di concorso e un candidato, la collaborazione professionale o la comunanza di vita, per assurgere a causa di incompatibilità, così come disciplinata dall'art. 51 c.p.c., deve presupporre una comunione di interessi economici o di vita tra gli stessi di particolare intensità; e tale situazione può ritenersi sussistente solo se detta collaborazione presenti i caratteri della sistematicità, stabilità, continuità tali da dar luogo ad un vero e proprio sodalizio professionale. In proposito è stata apportata una modifica all'art. 13, comma 2, del "Regolamento per l'attivazione presso l'Università degli Studi di Cassino di posti di Professore straordinario a tempo determinato ai sensi dell'art. 1, comma 12, della Legge 4 novembre 2005, n. 230". L'incarico di Professore straordinario a tempo determinato non può essere conferito a coloro che abbiano un grado di parentela o di affinità fino al 4° grado compreso,

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

con un Professore appartenente al Dipartimento che effettua la chiamata, ovvero con il Rettore, con il Direttore Generale, o con un componente del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, né con soggetti facenti parte degli organi statutari del finanziatore. L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale con D.R. n.1070 del 21 dicembre 2022 ha inoltre aggiornato il Regolamento disciplinante gli incarichi esterni dei Docenti e dei Ricercatori. La richiesta di autorizzazione a svolgere l'incarico esterno è presentata tramite apposita modulistica. In essa sono indicati i seguenti elementi:

- Il soggetto pubblico o privato in favore del quale l'attività verrà resa e il relativo codice fiscale o partita iva ed indirizzo mail;
- Il contenuto dell'attività;
- La natura e le modalità di svolgimento dell'attività, con riguardo al luogo ed alla durata;
- Il compenso lordo previsto o presunto;
- Una dichiarazione sulle modalità di versamento del prelievo delle somme dovute all'Ateneo tramite bonifico SEPA o trattenuta sulla busta paga;
- Il parere obbligatorio del Direttore del Dipartimento al quale afferisce il richiedente.

Per gli incarichi esterni inerenti alle attività che i docenti e i ricercatori a tempo pieno ed a tempo definito possono svolgere liberamente ai sensi della vigente normativa è fatto obbligo di comunicazione preventiva al Direttore di Dipartimento ed al Rettore. In merito a quanto sopra rappresentato, la giurisprudenza contabile nell'anno 2019, con due sentenze (197 e 198 del 23 ottobre 2019), ha definitivamente chiarito la legittimità delle consulenze (es. CTU e CPT) fornite da Professori Universitari a tempo pieno, qualunque sia il loro oggetto ed indipendentemente dalla tenuta di partita IVA del soggetto dichiarante, purché dette consulenze non abbiano il carattere dell'abitudine. Nel corso dell'anno 2022, sono state depositate due sentenze definitive rese in sede d'Appello dalla Corte dei Conti, Sez. Giurisdizionale per la Regione Lazio, a carico di due docenti dell'UNICAS per aver svolto contemporaneamente attività libero professionali con titolarità di partita IVA, in assenza di preventiva richiesta di autorizzazione all'Amministrazione Universitaria.

### Procedimenti disciplinari per il personale Docente e Ricercatore

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale si è adeguata alle raccomandazioni formulate dall'ANAC, ponendo particolare attenzione alle modalità e alla composizione del Collegio di disciplina e al procedimento disciplinare riguardante il Rettore. A tal proposito, è stato emanato, con Decreto Rettorale n. 8 del 10 gennaio 2019, il Regolamento Procedimenti Disciplinari Professori e Ricercatori, prevedendo in esso una composizione prevalente di commissari esterni, affinché sia assicurato il massimo grado di imparzialità e garantita la terzietà dell'istruttoria. L'Ateneo, nel nuovo Statuto, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'11 agosto 2018, n. 186, ha inserito all'art. III. 3 – Il Collegio di Disciplina, la seguente dicitura: "Nei casi di illeciti commessi dal Rettore la titolarità del potere disciplinare è esercitata dal Decano dell'Ateneo".

### Iniziative specifiche nell'ambito della Ricerca

L'espletamento dell'attività di Ricerca, analogamente all'attività Didattica, è oggetto di programmazione triennale da parte della struttura dipartimentale di riferimento al fine di assicurare la qualità della stessa. In tale contesto spetta al relativo Direttore promuovere e coordinare l'attività di ricerca. Lo stesso, nella fase esecutiva della ricerca garantisce i diritti e libertà dei componenti dei gruppi di ricerca e adotta le misure idonee al fine di evitare condotte di cattiva amministrazione. Nei vari Aggiornamenti dei Piani Nazionali Anticorruzione dell'ANAC, in particolare nella delibera 1208/2017, nonché nelle disposizioni emanate dal MUR concernenti le attività di ricerca, si fa espresso riferimento ai rischi che attengono:

- alle asimmetrie informative riguardanti gli aspetti legati ai finanziamenti;
- alla disomogeneità delle procedure di adesione, delle modalità di predisposizione e presentazione dei progetti, dei criteri di selezione, dei parametri e delle modalità di valutazione ex ante e della pubblicazione degli esiti;
- alla garanzia dei diritti di libertà dei componenti dei gruppi di ricerca;
- all'effettivo svolgimento della ricerca e ai risultati conseguiti.

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

In quest'ottica l'Ateneo salvaguarda trasparenza e correttezza procedurale attraverso:

- il servizio di redazione della Newsletter periodica, contenente informazioni su bandi e opportunità di finanziamento e novità di interesse per tutti i ricercatori. La Newsletter è diffusa a tutto il personale dell'Ateneo impegnato nella ricerca, incluse le figure in formazione; tutti i numeri usciti sono pubblicati in un'apposita pagina web, ripartiti per anno, e di facile accesso e consultazione.
- un database dei Progetti Competitivi dove sono censiti i progetti di ricerca proposti dai Ricercatori dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale o realizzati con il loro coinvolgimento. Esso ha lo scopo di documentare e rendere nota, sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo, la vivacità scientifica e progettuale dell'Istituzione Accademica, di incentivare le collaborazioni e di incoraggiare la partecipazione dei ricercatori ai bandi competitivi. Sono anche evidenziate le varie linee di finanziamento (di Ateneo, nazionali, regionali, internazionali) a cui i Docenti/Ricercatori dell'Ateneo possono accedere per ottenere fondi da destinare ai propri progetti di ricerca.

È altresì possibile visionare la Gestione online dei Progetti Competitivi attraverso uno specifico Report dove sono indicati, tra l'altro, l'ammontare del finanziamento ottenuto, la tipologia del progetto, il responsabile scientifico, l'anno di inizio e termine del finanziamento. Il Settore Ricerca ha inoltre compiti di supporto all'elaborazione e gestione di progetti di ricerca e al reperimento dei relativi finanziamenti, nella pluralità delle aree e dei settori scientifici di interesse e valorizzazione della ricerca svolta presso i Dipartimenti. Con D.R. n. 783 del 7 ottobre 2022 è stato aggiornato il Regolamento in materia di Dottorato di Ricerca, nel quale, tra l'altro è previsto che l'accesso ai corsi, che avviene mediante una procedura di selezione ad evidenza pubblica, abbia diffusione mediante pubblicazione sul sito dell'Ateneo, del MUR e sul sito europeo Euraxes. Ciò anche al fine di assicurare la massima trasparenza delle procedure di selezione. Con D.R. n. 497 del 13 luglio 2023 il

suddetto Regolamento è stato oggetto di ulteriore modifica limitatamente al comma 2 dell'art.8.

### Iniziative in Ambito Didattica

Altro aspetto evidenziato più volte dall'ANAC e dal MUR è costituito dall'ambito della Didattica, con particolare riferimento alle condotte dei Docenti, idonee ad incidere negativamente sulla qualità dell'offerta formativa e sull'apprendimento degli studenti. Al riguardo sia lo Statuto che la vigente regolamentazione interna di Ateneo prevedono in capo ai Direttori dei Dipartimenti compiti di vigilanza sul corretto assolvimento dei doveri didattici dei docenti, al fine di prevenire comportamenti scorretti nell'espletamento dei propri compiti. Al fine di prevenire cattive condotte nell'espletamento dell'attività didattica sono state adottate dall'Ateneo alcune iniziative:

- emanazione di un Regolamento Reclami o Segnalazioni (anche in forma anonima), adottato con Decreto Direttoriale n. 1 del 7 gennaio 2016 per gli studenti e tutti gli stakeholders. È stato predisposto apposito modulo on line da utilizzare per tali evenienze;
- emanazione con D.R. n. 737 del 28/09/2022 del Regolamento per la disciplina del Garante degli Studenti e nomina dello stesso Garante con successivo D.R. n. 743 del 28/09/2022. Il Garante degli Studenti è persona esterna ai ruoli dell'Ateneo ed è la figura istituzionale di riferimento per il rispetto delle norme concernenti gli studenti, relative alla didattica e ai servizi. Lo stesso ha competenza ad esaminare le segnalazioni che sono inviate dagli studenti rispetto ad atti e comportamenti, anche omissivi di organi, strutture e uffici. Lo stesso Garante tutela la parte lesa da comportamenti ritorsivi e svolge compiti di vigilanza sulla corretta applicazione della disciplina relativa alla didattica, al diritto allo studio e alla carriera degli studenti secondo quanto previsto dalla normativa nazionale e di Ateneo. Con D.R. n.743 del 28 settembre 2022 il Prof. Paolo Russo, docente in quiescenza, è stato nominato "Garante degli Studenti" dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale per il triennio 2022-2025. Al fine di verificare il

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

rispetto delle prescrizioni di qualità da parte del Docente, è anche utilizzata la somministrazione a tutti gli studenti, di specifici questionari di valutazione della Didattica. I questionari compilati in forma anonima sono integrati da campi a compilazione libera per consentire la precisa segnalazione di azioni non corrette da parte del docente. È inoltre prevista la compilazione del registro delle lezioni da parte di tutti coloro che svolgono attività didattica (docenti, ricercatori, contrattisti).

### Iniziative predisposte in ambito di Enti Partecipati ed Attività Esternalizzate

Altro aspetto su cui l'Autorità nazionale anticorruzione focalizza la propria attenzione è l'aumento di enti partecipati dagli atenei: società di capitale controllate o solo partecipate dall'Ateneo; Associazioni, Fondazioni; Consorzi. Come evidenzia l'ANAC, il gran numero di società partecipate, Associazioni, Consorzi e fondazioni è dettato dall'esigenza di conferire a soggetti esterni da parte delle Università italiane, lo svolgimento di determinate attività di interesse pubblico. L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale ha emanato il Regolamento disciplinante gli incarichi esterni dei Docenti e dei Ricercatori con Decreto Rettorale n. 1070 del 21 dicembre 2022.

### Iniziative predisposte in ambito di spin off e brevetti

Con D.R. n.625 del 5 settembre 2023 è stato emanato il nuovo Regolamento di Ateneo per la valorizzazione dei risultati della ricerca dell'Ateneo mediante società spin off. L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale ha inteso rivedere il Regolamento alla luce delle indicazioni fornite dall'ANAC, con particolare riferimento:

- al ruolo svolto dai Professori e dai Ricercatori negli spin-off;
- alle condizioni di cui all'art. 5, comma 2, del D.M. 168/2001;
- all'individuazione di un referente a cui Professori e Ricercatori operanti negli spin-off relazionino periodicamente sullo svolgimento di attività non comprese tra quelle istituzionali al fine di verificarne la regolarità. Al riguardo l'Ufficio Ca-

reer Service e Job Placement - Trasferimento Tecnologico ha predisposto apposita modulistica. Inoltre, l'Ateneo, ai sensi del D.M. 593/2000 e del Codice della Proprietà Industriale, ha disciplinato le attività di valorizzazione della conoscenza, inclusa la gestione della proprietà intellettuale, con apposito Regolamento, emanato con D.R. n. 61/2020, nel quale sono disciplinate licenze e brevetti in un più ampio spettro di esigenze con particolare riferimento ai principi di legalità e trasparenza.

### Iniziative predisposte in ambito Contratti e Convenzioni

#### *Contratti Pubblici*

In tema di Contratti Pubblici, al fine di assicurare la massima trasparenza e legittimità dei relativi processi, l'Ateneo ha adottato il Regolamento dell'attività contrattuale, emanato con D.R. 495 del 23 luglio 2020. Il precitato documento disciplina le modalità di svolgimento delle procedure di aggiudicazione di appalti pubblici e di scelta dei contraenti, con particolare riferimento agli obblighi di pubblicità e di comunicazione, nonché all'individuazione dei soggetti investiti dei relativi poteri, sia di ordine pubblicistico, sia di ordine privatistico. Le disposizioni contenute nel suddetto Regolamento sono finalizzate a definire le macro-attività in cui si articolano le diverse fasi del processo di aggiudicazione di un appalto e, nel contempo, a ottimizzare le procedure di selezione del contraente, relativamente alle commesse di cui l'Università ha esigenze, sotto forma di contratto sia "passivo", sia "attivo", nel rispetto dei principi dell'ordinamento comunitario e delle condotte stabilite dalla normativa sugli appalti pubblici. Innanzitutto la procedura di scelta del contraente, deve sempre dare conto delle motivazioni relative al perseguimento degli interessi di carattere pubblico correlate all'attività negoziale.

Al fine di assicurare tracciabilità e trasparenza delle procedure, le gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture vengono svolte dall'Ateneo:

- a) attraverso le regole del commercio, con scambio di comunicazioni a mezzo PEC per tutte le attività di: i) affidamento diretto di lavori, servizi e

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

forniture fino alle soglie indicate dal codice, ii) affidamento di buoni d'ordine per la manutenzione straordinaria impianti per cui esiste un accordo quadro, iii) disposizioni d'ordine per minuto mantenimento edile;

b) attraverso l'utilizzo di piattaforme telematiche ai sensi dell'art. 5-bis del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82. Al riguardo l'Università è già stata autorizzata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze – MEF, all'uso gratuito previsto per le P.A., del Sistema Informativo di e-procurement in modalità Application Service Provider – ASP, mediante il portale [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it). In alternativa al sistema ASP l'Ateneo ha aderito alla piattaforma di maggiore diffusione TuttoGare di Studio Amica srl che svolge funzioni identiche a quelle implementate dal portale citato ma con maggiori plus di sistema quali: a) la gestione dell'Albo Fornitori con popolazione del data base aperta agli Operatori Economici; b) la richiesta di preventivi per l'esecuzione di indagini di mercato tra diversi Operatori Economici attraverso offerta secretata fino alla scadenza del termine indicato nell'avviso di informazione. Progressivamente tutte le attività di gara migreranno su piattaforma TuttoGare. Il Sistema utilizzato adotta una modalità di esecuzione delle azioni e delle attività inerenti ai procedimenti di gara tale da consentire il rispetto della massima segretezza e riservatezza dell'Offerta e dei documenti che la compongono, e tale da garantire la provenienza, l'identificazione e l'inalterabilità dell'Offerta medesima. Il Sistema provvede ad implementare una serie di step bloccati delle varie fasi di gara, sia per l'Operatore Economico - in ordine agli adempimenti relativi alla presentazione dell'Offerta - sia per l'Amministrazione. In particolare per quest'ultima il Sistema consente la visualizzazione delle Offerte pervenute solo dopo la scadenza dei termini, e per ciascuna Offerta consente l'apertura successiva in fasi – ed in sequenza - delle Buste contenenti in ordine: a) la “Documentazione Amministrativa”, b) “Offerta Tecnica” e c) l’“Offerta Economica”, ciò nell'ottica di salvaguardia dei principi di trasparenza, par condicio dei partecipanti ed assenza di commissione dei dati economici nelle caratteristiche

tecniche degli appalti valutati secondo il criterio dell'Offerta Economicamente Più Vantaggiosa (OEPV). Per ogni appalto è garantita la trasparenza attraverso l'acquisizione di un CIG e, ove necessario, di un CUP per consentire le necessarie operazioni di tracciabilità dei flussi finanziari. Nel rispetto degli obblighi di trasparenza, l'Area Tecnica e Attività Contrattuali provvede, alle pubblicazioni nelle vigenti Banche Dati e sul sito istituzionale sezione Amministrazione Trasparente. Inoltre, come misura di prevenzione di pratiche corruttive o comunque tendenti ad inficiare il corretto svolgimento dell'azione amministrativa, per tutti i contratti sotto e sopra soglia, è prevista la sottoscrizione per accettazione da parte dell'Operatore Economico del Patto di Integrità, quale condizione per l'ammissione a gara, da produrre in sede di presentazione dell'Offerta.

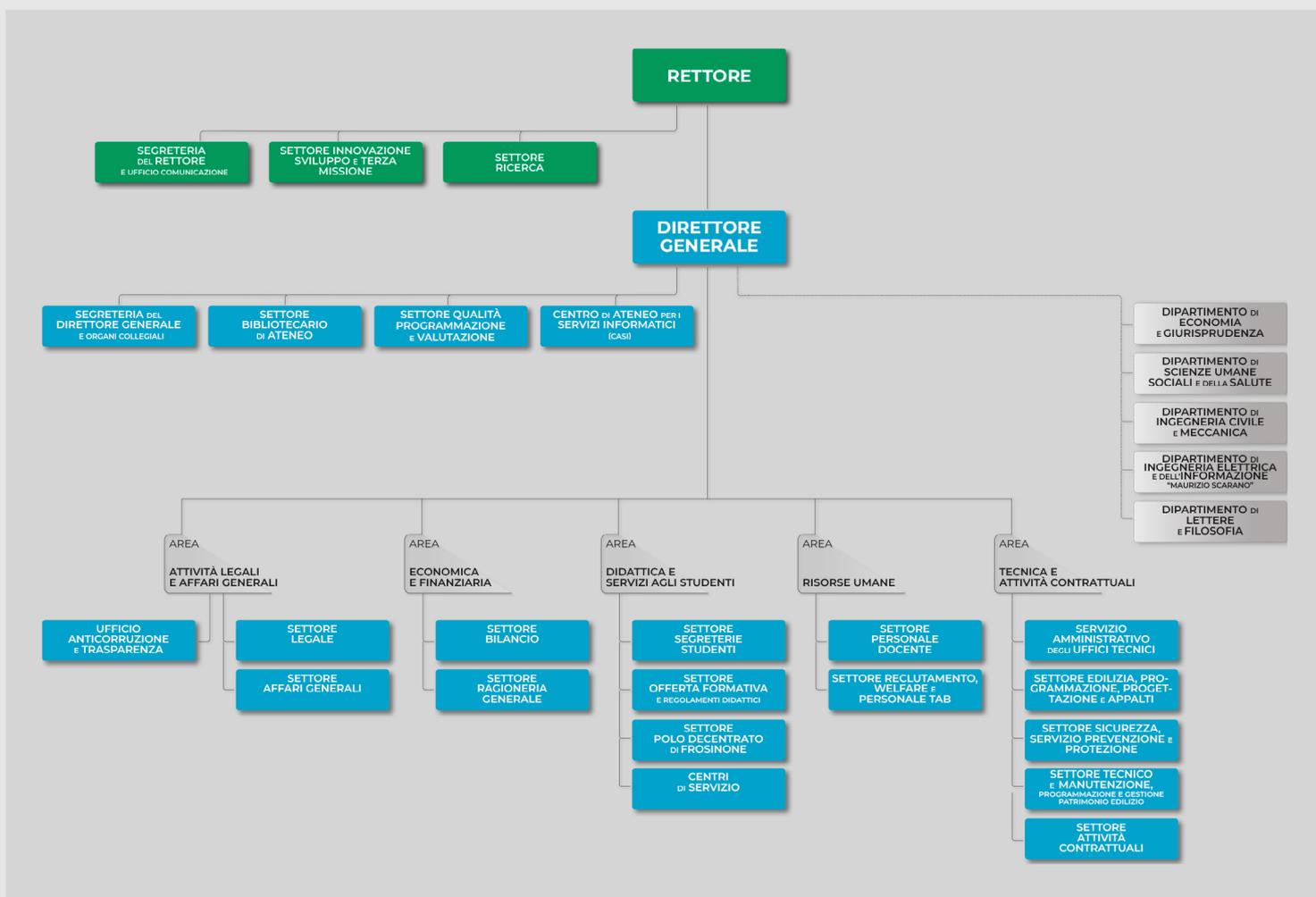
### Trasparenza

Il D.Lgs. n. 33/2013 definisce la trasparenza come accessibilità delle informazioni riguardanti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni allo scopo di favorire la visibilità delle funzioni istituzionali. Essa costituisce il presupposto necessario per realizzare una buona amministrazione e prevenire i fenomeni corruttivi. In funzione del suddetto scopo la trasparenza è stata declinata per livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders. In particolare, si garantisce l'accessibilità delle informazioni e dati inerenti all'Amministrazione contenuti nella pagina Amministrazione Trasparente. A tal riguardo non va tuttavia sottovalutata la necessità di bilanciare gli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni con quanto previsto dal Regolamento Europeo sulla Privacy (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati. Regolamento UE 676/2016) pubblicato nella GUUE L119 del 4 maggio 2016 ed entrato in vigore il 25 maggio 2018. Ai fini del contemperamento tra disposizioni sulla trasparenza e disposizioni in materia di dati personali le pubblicazioni vanno effettuate tenendo presente quanto riportato nell'Allegato D) del PIAO. Infine, è istituito presso l'Ufficio Relazioni con Pubblico, il Registro degli accessi che è aggiornato ogni sei mesi dal Responsabile dell'URP e pubblicato nella apposita pagina della sezione Amministrazione Trasparente del sito web di Ateneo.

### Sezione 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Struttura organizzativa

Nell'organigramma che segue è rappresentata la struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri di servizio:



### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

#### Assetto organizzativo

L'UNICAS si articola in una struttura complessa che comprende:

- Organi di Governo
- Organi di Ateneo
- Altri Organismi di Ateneo
- Strutture didattiche e scientifiche: Dipartimenti e Centri
- Aree Dirigenziali

#### Organi di Governo

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Direttore Generale
- Nucleo di Valutazione
- Collegio dei Revisori

#### Altri Organismi di Ateneo

- Consiglio degli Studenti
- Presidio della Qualità
- Comitato Unico di Garanzia

#### Dipartimenti

##### Dipartimento di Economia e Giurisprudenza

- (DIPEG)
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Meccanica (DICEM)
- Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano" (DIEI)

- Dipartimento di Lettere e Filosofia (DLF)
- Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute (DIPSUSS)

#### Centri di servizio

- Centro Universitario per l'Orientamento (CUORI)
- Centro Editoriale di Ateneo (CEA)
- Centro Universitario per la Disabilità, Innovazione e Ricerca (CUDIR)
- Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASI)
- Centro Rapporti Internazionali (CRI)
- Centro linguistico di Ateneo (CLA-C)
- Centro Aggregato Formazione Insegnanti (CAFI)
- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

#### Aree Dirigenziali

- Area Risorse Umane
- Area Economico Finanziaria
- Area Didattica e Servizi agli Studenti
- Area Legale e Affari Generali
- Area Tecnica e Attività Contrattuali

I Dipartimenti costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo: essi sono strutture organizzative autonome, che raggruppano uno o più settori scientifico-disciplinari omogenei per fini o metodo, preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa.

Al 31 dicembre 2024 il personale docente e ricercatore in organico era così ripartito nei 5 Dipartimenti:

**Tabella 9: Distribuzione del personale docente per Dipartimento**

ATENE0	DIPEG	DIEI	DICEM	DLF	DIPSUSS	TOTALE
Professori Ordinari	23	21	22	13	10	89
Professori Associati	32	26	20	13	18	109
Ricercatori di Ruolo	13	6	3	6	11	39
Ricercatori T.d.	6	13	13	6	5	43
<b>TOTALE</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>280</b>

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

#### Organizzazione del personale tecnico amministrativo

La struttura dell'Amministrazione Centrale prevede un organigramma composto da unità organizzative come di seguito specificato:

- Aree: unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente (Direttore di Area) incaricato dal Direttore Generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- Settori: unità organizzative complesse, che presiedono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro

interdipendenti, con a capo un dipendente di Area professionale EP e di norma articolati in uno o più Uffici;

- Uffici: unità organizzative di base con competenze omogenee, con a capo un Responsabile afferente all'area dei Funzionari.

Si riporta di seguito la distribuzione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (anche a tempo determinato) in servizio al 31 dicembre 2024 nelle strutture dell'Amministrazione centrale, dei Dipartimenti, dei Centri di servizio e del Polo decentrato di Frosinone:

**Tabella 10: Distribuzione del personale TAB per struttura di afferenza**

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO*	NUMERO
Amministrazione Centrale	122
Dipartimenti	69
Centri di Servizio	54
Polo decentrato di Frosinone	8
<b>TOTALE</b>	<b>253</b>

\*Il personale TAB include il personale in servizio a tempo determinato; non include la Direttrice Generale

**Tabella 11: Distribuzione del personale TAB per area professionale**

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO	NUMERO
Dirigenti	5
Collaboratori linguistici	8
Personale Area Elevate professionalità	10
Personale Area Funzionari	73
Personale Area Collaboratori	120
Personale Area Operatori	37
<b>TOTALE</b>	<b>253</b>

#### Posizioni organizzative e funzioni specialistiche del personale tecnico-amministrativo

In base alle proprie finalità istituzionali, l'Ateneo ha individuato le seguenti posizioni organizzative e funzioni da conferire a personale professionalmente qualificato:

- Responsabile di Area: responsabile di unità organizzative di livello dirigenziale dotate di autonomia organizzativa e gestionale con a capo un Dirigente (Direttore di Area) preposto alla gestione di macro processi strategici;
- Responsabile di Settore: responsabile di unità

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

organizzative complesse, di Area Professionale EP, che si occupano del coordinamento e della gestione di attività e processi trasversali a più strutture, di norma articolati in uno o più Uffici;

- Responsabile di Ufficio: responsabile di una unità organizzativa di base, dell'Area Professionale dei Funzionari, con competenze omogenee e, di norma, con unità di personale sottordinato;
- Funzione specialistica: funzioni attribuite a personale dell'Area Professionale dei Funzionari su materie che richiedono specifica competenza.

Al 31 dicembre 2024 sono attive complessivamente 50 posizioni organizzative e funzioni specialistiche.

#### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale aveva avviato, già nel 2019, prima della pandemia, un progetto pilota che aveva interessato 8 strutture dell'Ateneo e 10 posizioni di lavoro agile, adottando un apposito Regolamento interno redatto d'intesa con le organizzazioni sindacali. La sopravvenuta emergenza sanitaria, a partire dal 2020, aveva poi determinato l'avvio del lavoro agile in tutte le strutture dell'Ateneo, senza alcuna preliminare verifica sulle attività idonee ad essere svolte in modalità agile. In breve, la modalità di lavoro agile è diventata una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, applicata secondo un regime fortemente semplificato rispetto alle previsioni della Legge n. 81/2017 che lo istituiva.

L'Università si è attivata per assicurare in modalità agile continuità alle prestazioni lavorative ordinarie, ad eccezione per quelle attività che richiedevano la presenza in sede.

Conclusa la fase di emergenza sanitaria sono stati avviati i lavori per la definizione di un regolamento che disciplinasse a regime il lavoro agile presso l'Ateneo, valorizzando tutta l'esperienza maturata nei due anni di emergenza pandemica. Pertanto, al fine di favorire la transizione, dalla fase sperimentale prima, ed emergenziale poi, alla gestione ordinaria di tale modalità lavorativa, sono state rafforzate iniziative che hanno riguardato diversi ambiti di intervento, quali il potenziamento degli strumenti

informatici, il sistema di monitoraggio, la formazione e il sistema di valutazione della performance.

Con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 28 febbraio 2023 è stato approvato l'aggiornamento del Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile. Il Regolamento prevede la possibilità di fruire di tale modalità di prestazione lavorativa sia a giornate (predeterminate nel progetto individuale in base agli accordi con il proprio responsabile) sia ad ore (anche in questo caso predeterminate nel progetto individuale sulla base del numero di ore previsto nel contratto individuale). Con D.D. 9 gennaio 2024, n. 5 è stato emanato il Bando 2025 per l'accesso al lavoro Agile. Nel 2024 hanno usufruito dello smart working 39 dipendenti.

Accanto al lavoro agile, l'Ateneo ha sin dal 2012 adottato lo strumento del telelavoro domiciliare, disciplinato da un Regolamento interno emanato nel 2011. Ciò ben prima dell'endorsement della legge 124/2015 che si proponeva come strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La disciplina interna del rapporto di telelavoro è stata già, nel 2018, rivista e allineata alla normativa nazionale con la revisione e l'aggiornamento del Regolamento istitutivo, e poi ulteriormente aggiornata con Decreto del Rettore n. 273 del 6 aprile 2023.

Le posizioni complessive di telelavoro previste nel 2024 sono state 21 (20 nel 2023). Telelavoratori sono presenti in tutte le strutture nelle quali è articolato l'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri di servizio, Polo decentrato), grazie anche all'elevato livello di informatizzazione raggiunto.

#### Misure organizzative

L'adozione della modalità agile e del telelavoro richiedono specifiche misure organizzative concernenti:

- l'individuazione dei processi di lavoro idonei ad essere svolti in modalità agile;
- i regolamenti sul telelavoro e lo smart working, i quali sono stati revisionati nel 2023 e sono pubblicati alla pagina Norme e Regolamenti - Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale (unicas.it)

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

#### Individuazione dei processi idonei allo svolgimento in modalità agile

L'Amministrazione ha proceduto, sulla scorta dei dati e delle informazioni relative all'andamento del lavoro agile e del suo impatto sul funzionamento dell'Amministrazione, nonché sull'organizzazione di vita dei lavoratori che si sono avvalsi di tale modalità lavorativa durante il periodo di sperimentazione del lavoro agile e nel periodo di emergenza sanitaria, ad una puntuale ricognizione e mappatura delle attività "smart" e delle unità organizzative interessate.

Dalla ricognizione relativa alla misura del valore potenziale di smart working nei servizi dell'Amministrazione è emerso che, seppure con diverse misure percentuali, sono risultate attività idonee le attività lavorative che prevedevano la possibilità di:

- delocalizzazione, almeno in parte, per la non rilevanza della presenza fisica nella sede di lavoro;
- utilizzo di strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento delle attività lavorative considerate fuori della sede di lavoro;
- coerenza con le esigenze organizzative e funzionali del servizio interessato;
- svolgimento in relativa autonomia operativa ed organizzativa;
- monitoraggio e verifica dei risultati delle attività lavorative suddette rispetto agli obiettivi programmati.

Al momento sono state escluse le attività di lavoro che prevedono la turnazione e quelle che richiedono l'utilizzo costante di strumenti non remotizzabili. La valutazione sull'idoneità delle attività per lo svolgimento in modalità agile è stata demandata al/alla Responsabile della Struttura di assegnazione (area, settore, dipartimento), del/della dipendente, nel rispetto dei parametri sopra indicati.

#### Requisiti tecnologici

Sono state programmate le seguenti misure di rafforzamento o consolidamento delle dotazioni tecnologiche, in parte già avviate o realizzate durante la fase di emergenza:

- utilizzo di strumenti tecnologici di proprietà dell'Ateneo per il telelavoro o del dipendente (per lo smart working);

- inoltro delle chiamate dall'interno telefonico del proprio ufficio sul cellulare di servizio;
- possibilità estesa a tutto il personale che opera da remoto, di accedere alle risorse della LAN-VPN e previsione di sistemi gestionali e sistema di protocollo raggiungibili da remoto per consentire la gestione in ingresso e in uscita di documenti e istanza, per la ricerca della documentazione, ecc.;
- gestione dei principali processi di lavoro su infrastruttura in cloud, presso datacenter conforme alle regole tecniche stabilite in materia di sicurezza e protezione dati dell'AGID, al fine di renderli sempre fruibili ed operativi senza vincolo di localizzazione delle prestazioni di lavoro;
- istituzione di un servizio continuo di assistenza e di helpdesk al personale in servizio in smart working per la risoluzione di qualsiasi tipo di problematica tecnica ed operativa;
- utilizzo di piattaforme (ed acquisizione del relativo software) per consentire lo svolgimento di riunioni di lavoro con personale in presenza, da remoto, oltre che con soggetti esterni, nonché definizione di un processo per la prenotazione delle risorse;
- approntamento di sale con impianto audio, telecamere, schermo di dimensioni adeguate e consolle di controllo con servizio di assistenza tecnica alle riunioni e procedura di gestione degli inviti alla riunione e controllo degli accessi.

#### Competenze professionali

L'Ateneo, preso atto del cambiamento che l'introduzione del lavoro agile emergenziale ha determinato sia nell'organizzazione dell'attività lavorativa sia nelle modalità di svolgimento della prestazione, ha previsto, nell'ambito delle attività del Piano della formazione, specifiche iniziative formative per il personale al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento di tale modalità di lavoro. L'adozione di questa modalità di lavoro ha comportato, infatti, per i titolari di posizione organizzativa nuove sfide con riguardo alla capacità di coordinamento delle attività di propria competenza, specie con riferimento alla gestione dei rapporti umani e agli stili di leadership.

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

Le attività formative che accompagnano questo processo sono focalizzate su alcune tematiche specifiche con i seguenti obiettivi di apprendimento:

- rafforzamento delle capacità di coordinamento e controllo in un contesto di lavoro agile;
- diffusione di moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia;
- addestramento sull'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti nell'ambito dei fattori abilitanti di tipo tecnologico;
- tutela della privacy.

#### **Obiettivi all'interno dell'Amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance**

L'attivazione del lavoro agile risponde ed è funzionale alle seguenti finalità:

- introduzione di nuove soluzioni organizzative idonee a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e, al tempo stesso, finalizzata all'incremento della produttività e dell'efficienza;
- razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dotazioni portabili, utilizzabili in ufficio e da remoto;
- garanzia per le pari opportunità e potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro ed il contenimento del relativo impatto ambientale;
- miglioramento dell'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o di fragilità, ovvero in ragione di altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, la presenza fisica in ufficio possa risultare gravosa o comunque problematica.

Per il conseguimento delle finalità indicate sono programmati i seguenti obiettivi:

- collocazione in lavoro agile di una percentuale di dipendenti che operano su attività che possono essere svolte in modalità agile determina-

ta secondo la programmazione formulata dai Responsabili dei Settori e/o Uffici nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente;

- esclusione assoluta di ogni penalizzazione ai fini del riconoscimento di professionalità e delle progressioni di carriera;
- alternanza del lavoro agile e del lavoro in presenza, anche al fine di tenere vivo il senso di appartenenza ad una comunità di lavoro e di non indebolire i legami sociali tra le persone.

L'utilizzo della modalità del lavoro agile per lo svolgimento della prestazione lavorativa pone il problema di valutare l'impatto della stessa sulla performance individuale del personale.

L'Ateneo ha pertanto individuato nel relativo Regolamento un sistema di controllo della prestazione lavorativa eseguita in modalità agile che è esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso la sede di lavoro. Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori della sede di lavoro si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti.

Tra il dipendente in lavoro agile, il titolare di posizione organizzativa e il responsabile della struttura di assegnazione sono condivisi, in coerenza con il programma delle attività dedotto dall'accordo individuale di lavoro agile, obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa in modalità agile. Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, dipendente e responsabile si confronteranno, almeno con cadenza mensile/bimensile, sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Il Responsabile di Struttura monitora il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e, in caso di valutazione negativa, può interrompere lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Allo stato, nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo non sono previste particolari indicazioni finalizzate alla valutazione del dipendente anche nelle attività svolte in modalità agile.

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

Tuttavia, nell'ambito della programmazione operativa 2025, senza necessità di una revisione del predefinito sistema, saranno comunque assegnati obiettivi al personale che tengano conto della specificità del lavoro agile e del maggior livello di autonomia del dipendente nello svolgimento della sua prestazione lavorativa.

#### Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia

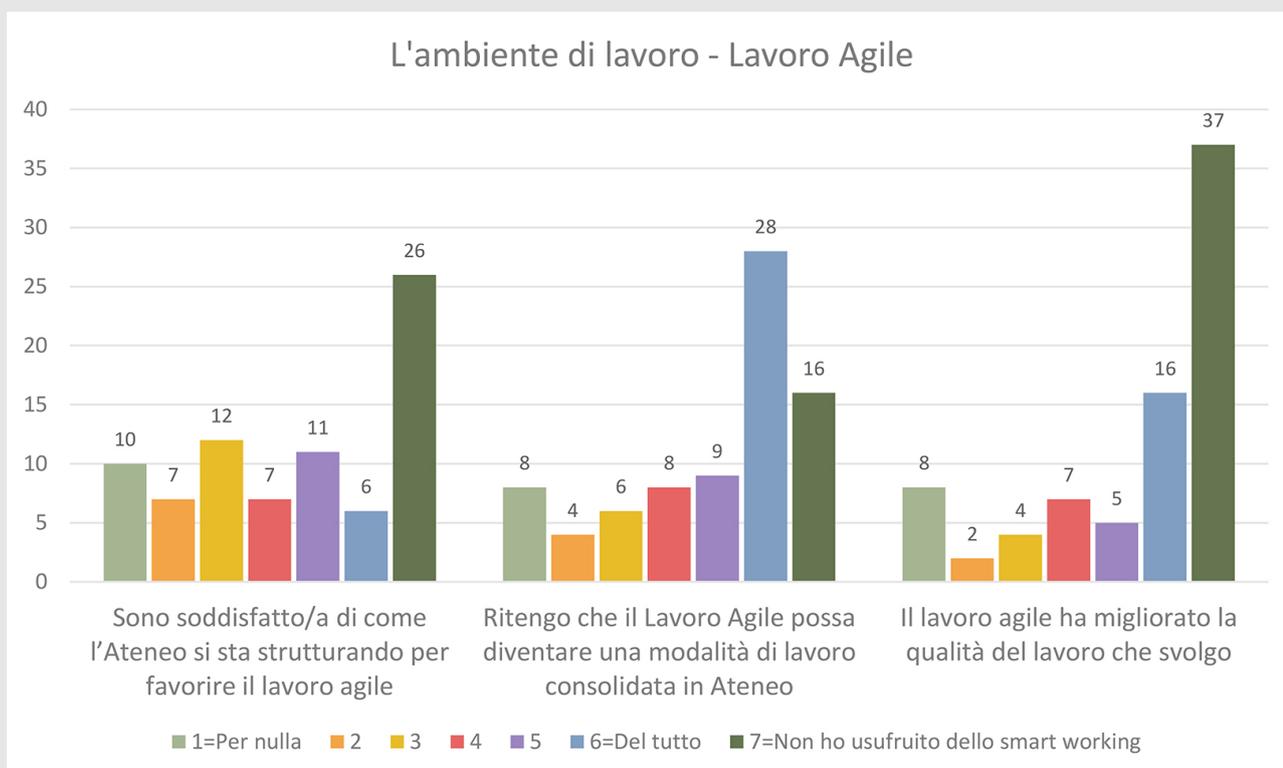
Il ricorso generalizzato alla modalità agile della prestazione lavorativa durante il periodo dell'emergenza sanitaria ha anche consentito all'Ateneo di sperimentare forme nuove e innovative nell'erogazione dei propri servizi. Oggi l'Università sta valutando la giusta collocazione del personale all'interno della struttura organizzativa dell'Ateneo in modo da assicurare la stessa qualità del servizio anche con dipendenti che svolgono la propria attività in telelavoro o smart working. In quest'ottica si inserisce la revisione della normativa adottata

sul tema.

Per ciò che concerne l'impatto sulla performance in termini di efficienza, si dovrà procedere non solo ad una valutazione dei costi e degli investimenti necessari per la formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali ma anche dei costi per la strumentazione funzionale al lavoro agile. La valutazione in termini di efficacia prevederà la rilevazione della qualità percepita sia in termini di benessere organizzativo, sia di customer satisfaction da parte dei fruitori del servizio erogato.

Al fine di rilevare la qualità percepita del lavoro agile, una apposita sezione in tal senso è stata introdotta nell'indagine conoscitiva sul benessere organizzativo percepito dal personale dell'Ateneo collegata al Progetto Good Practice.

Da tale indagine, in una scala da 1 a 6, emerge una valutazione del personale pari a 3,38 (domanda 1) e 4,43 (domanda 2) e 4.12 (domanda 3), valori leggermente inferiori rispetto a quelli registrati negli anni precedenti:



Sezione 3  
Organizzazione  
e capitale umano

### 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

#### Consistenza del personale al 31 dicembre 2024

Alla data del 31 dicembre 2024 la consistenza complessiva del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (TAB) e CEL a tempo indeterminato e a tempo determinato è pari a 253 unità (di cui 6 a TD).

Nella distribuzione del personale, rispetto allo scorso anno, si segnala una sostanziale stabilità in tutte le aree professionali: gli Operatori rappresentano il

14,6 % del personale in servizio (vs 14,3% del 2023), i Funzionari (28,1% vs 29,1% del 2023), i Collaboratori (46,2% vs 46,9% del 2023), il Personale EP (4,0% vs 4,3% del 2023). Invariata, rispetto al 2023, la presenza del Personale dirigente che rappresenta 1,6% in entrambi gli anni di riferimento. Il rapporto tra personale TAB e personale docente, pari a 0,90, risulta inferiore all'unità e in linea con il dato 2023 (0,92). Il 53,4% dei dipendenti è di sesso femminile, rispetto ad una percentuale del 28,9% rilevabile nel personale docente.

Tab. 12: Distribuzione del Personale tecnico amministrativo e bibliotecario per sesso e area professionale

Area	in servizio al 31/12/2023			in servizio al 31/12/2024		
	F	M	TOTALE	F	M	TOTALE
Operatori	23	14	37	22	15	37
Collaboratori	57	64	121	57	60	117
Funzionari	46	29	75	45	26	71
Elevate professionalità	4	7	11	4	6	10
Dirigenti	-	4	4	-	4	4
CEL	7	2	9	6	2	8
Personale TD	-	1	1	1	5	6
<b>TOTALE</b>	<b>137</b>	<b>121</b>	<b>258</b>	<b>135</b>	<b>118</b>	<b>253</b>

Tab. 13: Distribuzione del Personale docente per sesso e ruolo

Ruolo	in servizio al 31/12/2022			in servizio al 31/12/2023		
	F	M	TOTALE	F	M	TOTALE
Ordinari	12	66	78	16	73	89
Associati	35	73	108	36	73	109
Ricercatori	14	29	43	13	26	39
RTDa	7	20	27	9	19	28
RTDb	11	14	35	6	6	12
RTT (legge 79/2022)	-	-	-	1	2	3
<b>TOTALE</b>	<b>79</b>	<b>202</b>	<b>281</b>	<b>81</b>	<b>199</b>	<b>280</b>

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

#### Programmazione strategica delle risorse umane

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale è stato predisposto in attuazione delle norme vigenti e, in primis, dell'art. 4 del d.lgs. 49/2012, secondo cui le Università, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale, al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale, nel rispetto dei limiti previsti per le spese di personale e per le spese di indebitamento. L'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale risponde altresì, alla necessità di dare attuazione alle previsioni di cui agli artt. 6 e 6-ter del d.lgs. 165/2001, come novellati dall'art. 4 del d.lgs. 75/2017, configurandosi quale strumento funzionale all'attuazione dei principi costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Nella direzione di valorizzazione delle risorse umane si inseriscono le "Linee programmatiche del Ministro per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione" espresse in relazione al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Il ruolo centrale del capitale umano per lo sviluppo delle organizzazioni richiama la necessità di investimenti nel reclutamento e nella valorizzazione del capitale umano che permetteranno alle Università di rispondere in modo tempestivo e appropriato alle mutate esigenze del contesto esterno, solo laddove sia stata definita una strategia di reclutamento non solo finalizzata al reintegro ma allo sviluppo di nuove competenze e di nuovi approcci.

Il presente Piano, che si inserisce nella complessiva ed integrata attività di programmazione dell'A-

teneo, si pone come rimodulazione del Piano dei fabbisogni 2024-2026 in coerenza con le linee strategiche del Piano triennale 2023-2025, i vincoli del quadro normativo vigente, del turnover derivante dalle cessazioni dal servizio prevedibili nonché dalle risorse finanziarie dell'Università.

Nella logica del PIAO, anche il Piano Triennale di reclutamento 2025-2027, è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del piano operativo annuale. Ogni anno gli Organi di governo potranno infatti procedere ad allineare le azioni alle esigenze sopravvenute, all'effettiva disponibilità di risorse assunzionali, anche in relazione all'evoluzione di future cessazioni personale in servizio, nonché ai vincoli normativi e finanziari fissati dalla normativa vigente. Al fine di quantificare il fabbisogno nel triennio, anche con riferimento alle categorie, si è ritenuto opportuno proiettare il quadro delle cessazioni dal servizio per valutare l'evoluzione dell'organico dell'Ateneo.

#### Variazioni stimate per cessazioni negli anni 2025-2027

Nella tabella a seguire è evidenziata la consistenza del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario prevista, tenuto conto del personale in servizio al 31 dicembre 2024 e delle cessazioni per pensionamento o trasferimento in altra sede note/programmate alla medesima data, complessivamente fino al 2027. Tale proiezione ha tenuto conto delle recenti disposizioni di cui alla Legge di Bilancio 2025, 30 dicembre 2024, n. 207, art. 1 commi 162-163-164, che non consente più alla Pubblica Amministrazione di risolvere in via unilaterale il rapporto di lavoro con un dipendente che abbia i requisiti per il trattamento pensionistico anticipato.

**Tab. 14: Andamento della consistenza (C) del personale TAB a tempo indeterminato nelle categorie in servizio al 31/12/2024**

Ruolo	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
Dirigenti	1	3	4	4	4	4	4
EP	9	9	11	10	9	8	8
Funzionari	81	77	75	71	69	68	62
Collaboratori	119	115	121	117	117	116	115
Operatori	42	40	37	37	35	30	24
CEL	9	9	9	8	7	7	7
<b>Totale</b>	<b>261</b>	<b>253</b>	<b>257</b>	<b>247</b>	<b>241</b>	<b>233</b>	<b>220</b>

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

In merito alla capacità di reintegro del personale in quiescenza o comunque uscito dai ruoli dell'Ateneo, tale personale è stato solo in parte compensato dai nuovi ingressi, come evidente dalla tabella sull'evoluzione nel periodo 2021-2027. Nel periodo 2021-2024 il saldo è negativo ed è pari a -14 Unità (+3 dirigenti, +1 EP, -10 Funzionari, -2 collaboratore, - 5 operatori e -1 CEL) ma è comunque inferiore a quello che attualmente è possibile prevedere nel 2027 quando raggiungerà il valore di -27 unità (-2EP, -9 Funzionari, -2 Collaboratori, -13 Operatori e -1 CEL) nel quale le perdite del profilo di Operatore saranno più che raddoppiate.

Si evidenzia inoltre la carenza ulteriore di profili EP in quanto si rilevano ancora posizioni vacanti. Per ciò che concerne la necessità di competenze linguistiche adeguate a supportare il processo di internazionalizzazione, e in particolare l'ingresso dell'Ateneo nell'Alleanza Europea EUT+, era già stata evidenziata nel PIAO 2023-2025 che prevedeva una procedura concorsuale di profili C di area amministrativa con elevate conoscenze della lingua inglese. Con l'intento di contemperare diverse esigenze, si è ritenuto di dover procedere nel 2025 con la seguente programmazione, in parte rimodulata rispetto a quanto previsto nel PIAO 2024-2026.

In merito alle procedure concorsuali 2024, rispetto a quanto previsto dal PIAO 2024-2026 sono state espletate e concluse le seguenti procedure: 4 unità Area Operatori, Settore servizi generali e tecnici, 3 unità Area Collaboratori, Settore amministrativo. Sono in corso le procedure di reclutamento di 2 unità Area Collaboratori, Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali, e 4 unità Area Funzionari, Settore amministrativo gestionale.

Come peraltro già evidenziato nel PIAO 2023-2025, l'Ateneo ha scelto di non avviare le procedure per le progressioni verticali in attesa della definizione del nuovo Regolamento, definito a seguito dell'entrata in vigore del nuovo CCNL.

Nel rispetto dell'art. 4 del D.lgs. 29 marzo 2012, n. 49, la programmazione relativa al Piano triennale dei fabbisogni di personale è realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale

nell'ambito di quanto previsto all'articolo 3 e nel rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 7 dello stesso decreto legislativo (Indicatori PROPER).

Al fine di definire le risorse destinabili al piano di assunzioni, occorre tener presente che in base all'art. 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, il sistema delle università:

- può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente pari alla percentuale dei punti organico derivanti dalle uscite per trasferimento o quiescenza, definita per l'anno di riferimento (75% nel 2025 per effetto della legge di Bilancio 2025, comma 825);
- l'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto del MUR, tenuto conto di quanto previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49 (integrato dal DPCM 31 dicembre 2014);
- l'UNICAS è tenuta al rispetto del piano di risanamento 2024-2031 in cui l'utilizzo delle risorse ulteriori rispetto al "congelamento" del 50% delle risorse liberate dai pensionamenti è subordinato al raggiungimento di un risultato economico finanziario positivo e specifici obiettivi di programmazione;
- gli Organi di Governo dell'Ateneo hanno previsto per il triennio 2025-2027 di destinare il 50% dei punti organico derivanti dal turn over di personale TAB esclusivamente al reclutamento del personale TAB.

#### Disponibilità punti organico 2025-2027

L'art. 1, commi 297-309, della Legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024", reca misure per il rilancio e la competitività del sistema della formazione superiore, in particolare al comma 297, lettere a) e b). Con D.M. del 6 maggio 2022, n. 445 (registrato dalla Corte dei conti il 31 maggio 2022, n. 1649) e con D.M. del 26 giugno 2023, n.795 il MUR ha definito i criteri di riparto e di utilizzo delle risorse relative ai "Piani

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026” ai sensi dell’art. 1, comma 297, lett. a), della L. 234/2021.

Con l’art. 1, commi 162-163-164 della legge di bilancio 2025, 30 dicembre 2024, n. 207 l’assegnazione dei punti organico del DM 445/22 e DM795/2023 così come l’assegnazione per gli anni 2025 e 2026 sono confluiti nella quota base del FFO 2025.

Nonostante il mutato scenario dei finanziamenti ministeriali, l’Ateneo ha confermato il piano di reclutamento 2025, già programmati nel PIAO 2024-2026.

All’UNICAS sono stati assegnati con DM 445/2022 per la fase A con decorrenza 1°ottobre 2022 -31 ottobre 2024, 12 punti organico (P.O.) di cui un terzo, pari a 4 P.O. è stato assegnato con delibere degli organi di governo al reclutamento del personale TAB. Per la fase B con decorrenza 1°gennaio 2024 -31 ottobre 2025, le assegnazioni di 13 P.O. sono state formalizzate con DM 795/23. Sulla base delle determinazioni del Consiglio di amministrazione, un terzo sono destinate al reclutamento del personale TA, nella misura di 4,3 P.O.

Per ciò che concerne l’entità dei P.O. da turn over, destinati al reclutamento di personale TAB, anche in relazione alle riduzioni previste dal piano di rientro 2024-2031 e di accantonamenti pregressi, la disponibilità da Turn Over pari a 1.45 P.O. nel 2023, 0,4 nel 2024, 1,075 nel 2025 e 0,975 nel 2026 (calcolata ancora al 50% della disponibilità).

Strategia di copertura del fabbisogno

Sulla base delle necessità individuate dai Direttori di Dipartimento, il Rettore ha condiviso con il Collegio dei Direttori i criteri per l’utilizzo dei punti organico del Piano straordinario, di cui al DM 795/23, e da turn over destinati al reclutamento del personale docente. Sulla base della disponibilità di complessivi 10 P.O.: 2,1 P.O. nel 2025, 1,85 P.O. nel 2026 e 6,05 P.O. nel 2027, è in corso di definizione la programmazione del triennio 2025-2027.

Relativamente al personale tecnico amministrativo, l’Ateneo prosegue nella scelta di investire risorse per potenziare l’erogazione di servizi destinati agli studenti e di supporto alla didattica e alla ricerca e per reclutare nuove professionalità utili a

rispondere ai crescenti bisogni di competenze innovative per il miglioramento della performance di Ateneo.

Con il Piano straordinario regolamentato dal DM 445/22 (fase A) e con il DM 795/23 (fase B) è stata avviata una specifica attività di reclutamento del personale TAB tenendo conto della necessità di reintegrare le figure professionali venute meno a causa delle cessazioni intervenute, ma al contempo di potenziare gli ambiti di sviluppo strategico dell’Ateneo.

Tenuto conto di quanto sopra, il fabbisogno di personale dirigente e TAB nel triennio è destinato a realizzare le seguenti finalità utilizzando alternativamente i punti organico disponibili e le risorse di cui all’art. 1, comma 297, lett. a) e b) della Legge 30 dicembre 2021, n. 234:

- a) contribuire al reintegro del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) non più afferente all’organico dell’Università;
- b) sostenere la piena operatività del piano di riorganizzazione di cui al DD 31 marzo 2023, n.255;
- c) contribuire all’adeguamento di competenze del PTAB sulla base di nuove esigenze professionali finalizzate al raggiungimento di obiettivi strategici, con particolare riferimento a:
  - competenze linguistiche richieste dal crescente processo di internazionalizzazione e dalla recente partecipazione all’Alleanza europea EUT+;
  - competenze digitali richieste dal processo di transizione digitale e dai progetti PNRR;
- d) valorizzare le risorse interne attraverso l’attivazione di procedure comparative interne per la copertura di più elevati fabbisogni professionali basata sui parametri di cui al all’art. 52, comma 1-bis, del d.lgs. 165/2001, come modificato dal decreto-legge n. 80/2021, convertito con legge n. 113/2021.

Per quanto riguarda la programmazione del personale disabile e di personale appartenente alle categorie protette di cui alle quote d’obbligo della Legge 68/99 e di personale di cui alla Legge n. 6/2018 (7% per le categorie disabili e 1% per le categorie protette), in caso di scoperture, saranno

Sezione 3  
Organizzazione  
e capitale umano

avviate specifiche selezioni alla luce delle novità normative.

Al 31 dicembre 2024, tenuto conto degli esiti delle procedure concorsuali concluse, con relativi scorrimenti di graduatorie, risultano stati utilizzati 4 P.O. (rif. DM 445/2022), e anticipati 1.1. P.O ex DM 795/23.

Per la programmazione triennale (2025-2027) sono complessivamente disponibili 6.3 Punti Organico.

Tutte le procedure programmate per gli anni 2026 e 2027 sono subordinate alla verifica annuale della consistenza del fondo salario accessorio. Sulla base di tale disponibilità si è proceduto alla seguente programmazione del triennio (2025-2027):

Tali misure consentiranno il reclutamento di:

- 2 nuove unità esterne nell'Area professionale

**Tab. 15: Attivazione procedure triennio 2025-2027**

Area professionale (ex categoria)	N.	PEV	Concorso/scorrimento	PO
Operatore (ex B3)	2	-	2	0.4
Collaboratore (ex C)	15	7	8	2.35
Funzionario (ex D)	16	9	7	2.55
Elevate Professionalità (EP)	7	6	1	1
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>6.3</b>

degli Operatori;

- 8 nuove unità esterne nell'Area professionale dei Collaboratori;
- 7 nuove unità esterne nell'Area professionale dei Funzionari;

- 1 nuove unità esterne nell'Area professionale dei Collaboratori delle Elevate Professionalità.

**Tab. 16: Piano di reclutamento 2025-2027**

Anno	N.	Area professionale	P.O.	Causale	Copertura
2025	2	CA	0,5	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2025	5	CA	0,25	Valorizzazione lett. d)	PEV
2025	2	CT	0,5	reclutamento nuove competenze	procedura in corso
2025	2	CT	0,1	Valorizzazione lett. d)	PEV

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

2025	4	DA	1,2	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
2025	3	DA	0,15	Valorizzazione lett. d)	PEV
2025	2	DT	0,1	Valorizzazione lett. d)	PEV
2025	3	EP	0,4	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	1	EP	0,4	Posizioni vacanti	concorso
2026	2	B	0,4	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2026	3	DA	0,15	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	1	DT	0,05	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	3	EP	0,2	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	2	CA	0,5	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2027	2	DA	0,6	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2027	1	DT	0,3	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
2027	2	CT	0,5	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria

Nel corso del triennio saranno altresì effettuate mobilità interne e rotazioni ordinarie ai sensi della Legge n. 190/2012. Nel 2024 sono inoltre state effettuate 16 rotazioni funzionali di personale TAB: 2 dell'Area Elevate Professionalità, 5 dell'Area Funzionari, 8 dell'Area Collaboratori e 1 dell'Area Operatori.

#### Monitoraggio assunzioni obbligatorie.

Ai sensi degli artt. 35 e 39 del d.lgs. 165/2001, s.m.i., le Università sono tenute all'assolvimento degli obblighi previsti dalla legge 12 marzo 1999, n. 68,

recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e, pertanto, garantisce l'assunzione di lavoratori disabili (art. 3, L. 68/1999) ovvero appartenenti alle categorie protette (art. 18, L. 68/1999), nella misura del 7% dei lavoratori occupati.

Quanto alle modalità di determinazione della base del computo ed alla conseguente quantificazione della quota d'obbligo, l'Ateneo si attiene alle linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva n. 1/2019.

A seguito del monitoraggio sull'applicazione della

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

legge 12 marzo 1999, n. 68, effettuato ex art. 39-quater, d.lgs. 165/2001, s.m.i., nel mese di gennaio 2025, si rileva che non risultano scoperture con riferimento all'anno 2024.

#### 3.3.1 La formazione del personale

##### Piano triennale della formazione 2025/27 personale dirigente e T.A.B.

Nell'ambito dei processi di innovazione delle Università orientati a obiettivi di modernizzazione, di efficienza e di efficacia per migliorare i servizi erogati, la formazione del personale rappresenta una leva strategica di sviluppo e gestione delle risorse umane. In una prospettiva di valore pubblico, la valenza della formazione del personale è, infatti, duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforza strutturalmente l'amministrazione nella prospettiva di miglioramento della qualità dei servizi offerti agli stakeholders interni e esterni.

In linea con le disposizioni contrattuali relative al personale dirigente e tecnico, amministrativo e bibliotecario, la formazione e l'aggiornamento professionale sono assunti dall'Amministrazione come strumento fondamentale per la crescita professionale del personale e più in generale come approccio di *upskilling* e *reskilling* del personale in servizio, finalizzato al costante adeguamento delle competenze allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento, nonché a favorire il consolidarsi di una cultura di gestione orientata al risultato e all'innovazione.

Nella logica del PIAO, anche il Piano Triennale della Formazione 2025-2027, è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del piano operativo annuale.

##### Linee generali di programmazione

Le linee generali della programmazione della formazione relative al triennio 2025-2027 sono formulate tenendo conto dell'esame dei principali documenti di programmazione e di organizzazione dell'Amministrazione e dei fabbisogni formativi

espressi dalle strutture, ma anche dei risultati delle attività di monitoraggio erogate nel 2024, nonché delle recenti disposizioni della Direttiva sulla "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti". Tale Direttiva indica gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico, a partire dall'offerta formativa messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e dal Foromez PA.

La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo, è uno specifico obiettivo di *performance*, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e, a partire dal 2025, con una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue conseguite dai dipendenti.

##### Obiettivi formativi

La formazione del personale Dirigente e Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (TAB) per il triennio 2025-2027, con riferimento alle priorità strategiche ed operative dell'Ateneo e in coerenza con quanto richiamato nelle due direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023 e del 28 novembre 2023, sarà incentrata sulla necessità di aggiornare e riqualificare le competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, in particolare attraverso la progettazione di percorsi formativi che sviluppino:

- competenze funzionali all'attuazione degli obiettivi istituzionali, strategici e di creazione di valore pubblico in un'ottica di breve periodo;
- competenze tecnico-specialistiche ed organizzative funzionali a processi di innovazione, crescita e creazione di valore pubblico.

Tali attività rientreranno in un più ampio piano di crescita professionale delle risorse umane che andrà integrato nel sistema di progressione di carriera all'interno dell'Amministrazione.

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

#### Aree di intervento

La programmazione triennale della formazione intende sostenere prioritariamente lo sviluppo delle dimensioni su cui si articola il piano strategico:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Governance,
- Servizi

Sulla base di questi obiettivi, i Direttori di Area e i Responsabili delle Strutture individuano, a partire dal 2025, specifici piani formativi individuali, ciascuno di almeno 40 ore/anno, per tutto il personale in servizio.

Tali attività formative sono svolte durante l'orario di lavoro. Eventuali ulteriori attività formative devono essere autorizzate dal Direttore di Area che le valuta in relazione alle esigenze formative della struttura di afferenza, oppure possono essere fruite dal dipendente al di fuori dell'orario di lavoro.

Una formazione ad hoc è prevista per i neoassunti al fine di consentirne il migliore inserimento nel nuovo contesto lavorativo. Tale formazione prevede anche la fase di formazione on the job affidata al responsabile della struttura di assegnazione.

La partecipazione ai corsi di aggiornamento professionale prevista dal Piano deve tener conto del profilo professionale ricoperto dal dipendente e della pertinenza con le funzioni svolte, di modo che la formazione sia uno strumento mirato allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze effettivamente previste dalla specifica posizione organizzativa.

Sono previste differenti modalità di partecipazione ai corsi, in relazione alle seguenti tipologie:

- formazione obbligatoria: comprende interventi relativi ad attività operative, interventi relativi ad attività tecnico specialistiche, interventi relativi all'attuazione di normative e disposizioni di legge. La partecipazione avviene su designazione del responsabile della struttura o su convocazione d'ufficio nei casi in cui è rivolta a desti-

natari specificatamente indicati;

- formazione facoltativa: è selezionata dal personale tra quelle previste per profili di destinatari promosse dall'Amministrazione e/o da enti esterni su tematiche inerenti all'attività universitaria.

I responsabili delle strutture favoriscono la partecipazione del personale alle attività formative, garantendone la rotazione e/o la flessibilità dell'orario di servizio.

La formazione esterna sarà autorizzata limitatamente ad argomenti troppo specialistici per essere realizzati in sede e che coinvolgono un limitato numero di persone. Le richieste di formazione esterna, proposte dai Responsabili di Struttura, saranno accolte, nei limiti del budget assegnato, per la partecipazione ad attività formative indispensabili per l'aggiornamento delle competenze del personale e il miglioramento della qualità dei servizi.

Per la realizzazione degli interventi formativi l'Amministrazione ha previsto nel budget autorizzatorio 2025 30.000,00 euro per l'aggiornamento del personale, incrementati di 10.000,00 euro per la formazione specifica sulla sicurezza e di 20.000,00 euro sui sistemi informativi. Va considerato che si tratta di risorse aggiuntive rispetto alla formazione gratuita offerta attraverso il portale Syllabus della Funzione Pubblica. Per le altre attività formative, l'Amministrazione si avvale di formatori interni e di soggetti esterni di comprovata competenza ed esperienza professionale, di collaborazioni con enti convenzionati o consorziati quali la scuola Nazionale dell'Amministrazione, il CINECA e l'Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea (APRE), la Fondazione CRUI. L'Ateneo, inoltre, si è accreditato sulla piattaforma SOL della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e, pertanto, sarà considerata l'offerta formativa della Scuola secondo il calendario pubblicato e sulla base delle esigenze dell'Amministrazione.

#### Metodi formativi

Le attività formative previste nel Piano potranno prevedere l'utilizzo di metodi formativi tradizionali

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

(corsi, giornate formative, esercitazioni d'aula) o altri metodi più innovativi qualora la complessità di competenze da acquisire lo richiedano. I corsi potranno essere erogati anche on-line.

Il Piano della formazione e le relative informazioni sono disponibili sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla Formazione.

In base a questo monitoraggio sono emersi alcuni punti di attenzione che sono stati valutati al fine di definire il piano formativo 2025:

- frammentazione delle iniziative formative

- la formazione è stata volontaria e non indirizzata dalla struttura di appartenenza
- preferenza per attività formative di durata non superiore alle 4 ore

#### Piano formativo 2025

La proposta formativa 2025 prevede che nelle 40 ore individuate per ciascun dipendente sia offerto un nucleo di attività comuni così composto:

Ambito	Docenza	Denominazione corso	Descrizione contenuti
Transizione digitale	Piattaforma Syllabus	competenze digitali per la PA	Le competenze necessarie per abilitare e rendere efficace a tutti i livelli la transizione digitale delle PA.
Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA	Concetti e misure di protezione per ridurre il rischio di attacchi informatici nel contesto della Pubblica Amministrazione.	Qualità dei servizi digitali per il governo aperto	Il corso fornisce una rassegna di modelli teorici e strumenti operativi per la progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi digitali della PA per l'erogazione al cittadino di servizi pubblici di qualità, resi disponibili dall'iniziativa Designers Italia.
Introdurre all'intelligenza artificiale	Il corso introduce il tema dell'intelligenza artificiale approfondendo cos'è, come si usa, quali sono le sue potenzialità, quali i rischi e le opportunità.	Transizione ecologica	Piattaforma Syllabus
Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile	PA centrali e altri enti: i principi alla base dello sviluppo sostenibile, gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica.	Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile	Enti territoriali: gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica.
La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile	Il programma formativo esamina le fasi e i processi del Green Public Procurement evidenziando come il GPP permetta alla PA di integrare criteri di sostenibilità ambientale nelle procedure di acquisto.	Transizione amministrativa	Piattaforma Syllabus
Sviluppare le soft skills	Competenze legate alla leadership e alla gestione delle relazioni interpersonali.	Il nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023	Norme e procedure del nuovo codice dei contratti pubblici.

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

Ambito	Docenza	Denominazione corso	Descrizione contenuti
Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto	Partendo dal concetto di Open Government, il percorso approfondisce il tema del coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni della pubblica amministrazione, al fine di rafforzare l'accountability, la trasparenza e la tracciabilità delle politiche pubbliche.	Accountability per il governo aperto	Il Programma, nelle logiche dell'Open Government, mira ad accrescere le conoscenze sul concetto di accountable, vale a dire rendere conto ai cittadini riguardo le scelte fatte, i risultati ottenuti e le relative conseguenze. Il principio dell'accountability riconosce alla collettività il diritto di essere informata sulle decisioni, di criticarle e di avere delle risposte da parte dei decisori.
Elezioni amministrative e poi... un toolkit per l'insediamento	Dalla programmazione alla rendicontazione delle attività dell'Ente, un programma per supportare l'insediamento di una nuova Amministrazione, accompagnandola fino all'avvicendamento con la successiva.	Principi e valori della PA	Piattaforma Syllabus
RIForma Mentis	Raggiungere la parità di genere, combattere ogni forma di discriminazione, eliminare ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata, favorire tutte le forme di inclusione e garantire il riconoscimento dei diritti umani sono obiettivi posti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e recepiti dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.	La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	Un programma finalizzato ad analizzare le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione, pilastri fondamentali di un sistema democratico e responsabile.
La cultura del rispetto	Il programma mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento del benessere organizzativo anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti e di una corretta comunicazione interpersonale.	Sicurezza	Esperti di settore
formazione/aggiornamento Dlgs 81/08	Il programma viene comunicato all'avvio dei corsi di:	aggiornamento per coordinatore della sicurezza sui cantieri;	aggiornamento RSPP
aggiornamento RLS	Formazione Docenti, Dirigenti, preposti e personale  Esperti di settore	Redazione atti amministrativi o formazione specifica individuata dal Direttore di Area	Formazione aggiornamento professionale  I programmi dei corsi sono comunicati all'avvio delle singole iniziative

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

In ciascun ambito dovranno essere svolte almeno 2 ore di formazione (per i corsi erogati attraverso la piattaforma Syllabus, il tempo necessario a sostenere il test di verifica è considerato formazione) e almeno 8 ore per la formazione sulla sicurezza.

Queste attività sono svolte durante l'orario di lavoro. Eventuali ulteriori attività formative dovranno essere richieste da ciascun dipendente evidenziandone anche la ricaduta positiva sulla struttura di afferenza e autorizzate dal Direttore di Area che ne condividerà la finalità per l'Area.

Il Dipendente potrà in ogni caso partecipare a ulteriori attività formative per suo interesse personale al di fuori dell'orario di lavoro.

Per i neoassunti sono previsti moduli specifici, in base alle indicazioni dei Direttori di Area di afferenza, al fine di consentire la loro integrazione nell'organizzazione e ampliare le conoscenze del sistema gestionale e dei principali regolamenti dell'Ateneo.

In considerazione dell'importante processo di internazionalizzazione in atto, tra le attività ulteriori e a scelta il piano delle attività formative dei percorsi di interazione in lingua straniera diretti a facilitare il primo contatto con studenti e docenti internazionali da parte del personale TAB di front office che può indirizzare le richieste verso l'ufficio competente. Al fine di consentire nei prossimi anni l'erogazione di tutti i servizi amministrativi anche in lingua straniera sono programmate regolarmente attività di formazione e aggiornamento, differenziate per livello di conoscenza iniziale per il potenziamento della lingua inglese.

Nell'ottica del potenziamento delle soft skill, si proseguirà anche con l'offerta del percorso formativo sperimentato lo scorso anno di coaching.

La pianificazione delle attività formative per l'anno 2025 tenderà, come nel precedente anno, a coinvolgere il maggior numero di personale delle diverse Aree e Settori nelle quali è inquadrato il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.

Il Piano formativo 2025 si inserisce, pertanto, nella più ampia programmazione triennale 2025-2027. Alcuni percorsi già avviati nel 2024, per loro stes-

sa natura e per esigenze organizzative connesse, si completeranno nel 2025.

In questo scenario il Piano si pone obiettivi sia in termini di estensione che di pari opportunità e qualità, che possono essere sinteticamente individuati nei seguenti aspetti:

- valorizzare la professionalità dei dipendenti in servizio;
- garantire l'aggiornamento in relazione all'evoluzione del quadro normativo e regolamentare;
- diffondere la cultura del servizio, della qualità e della lotta a qualsiasi tipo di discriminazione;
- assicurare la formazione/informazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- assicurare la formazione/informazione del personale operante in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- assicurare la formazione/informazione in tema di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali;
- valorizzare l'importanza del contributo delle competenze trasversali per l'orientamento al risultato e il lavoro in team.

I percorsi formativi proposti assicurano pari opportunità di aggiornamento e di formazione anche ai dipendenti che fruiscono del lavoro agile o del telelavoro.

La proposta delle attività a scelta è stata definita a seguito di una rilevazione sui fabbisogni formativi delle strutture, effettuata nel mese di settembre 2024 dall'Area Risorse Umane e diretta ai responsabili di posizione organizzativa.

In riferimento agli ambiti strategici di Ateneo, nonché all'analisi dei fabbisogni espressi emerge che i principali obiettivi formativi per il 2025 sono rivolti a aggiornare conoscenze e competenze in materia di:

- Trasparenza e Anticorruzione anche con riferimento alla gestione dei contratti pubblici e rendicontazione dei finanziamenti del PNRR;
- sicurezza informatica e protezione dei dati;
- offerta formativa anche nell'ottica di rafforzare l'internazionalizzazione;

### Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

- organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane, anche con riferimento a nuovi modelli organizzativi e cambiamenti culturali;
- contratti e appalti, stazioni appaltanti, centrali di committenza nella gestione delle procedure di affidamento e esecuzione dei contratti pubblici;
- biblioteconomia;
- conoscenza della lingua inglese
- trasformazione digitale;
- soft skills, ovvero le competenze trasversali legate al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.;
- applicativi CSA, GOMP, Titulus, Easy, piattaforme di lavoro, costruzione e gestione del sito web, utilizzo pacchetto Office;
- benessere, sviluppo sostenibile, pari opportu-

nità e welfare al fine di diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro, dell'uguaglianza tra uomo-donna e della valorizzazione delle differenze di genere;

- formazione specifica di settore.

Per l'anno 2025, I dipendenti potranno selezionare le attività di interesse all'interno della proposta formativa di Ateneo e nel limite delle ore destinate all'aggiornamento professionale del pacchetto di 40 ore di formazione/anno. In alternativa ne potranno fruire, previa autorizzazione/invito del Direttore di Area per finalità organizzativa della struttura di afferenza.

La programmazione delle attività formative per l'anno 2025 è di seguito riportata:

Ambito Formativo	Denominazione corso	Descrizione
GIURIDICO AMMINISTRATIVO	La redazione degli atti amministrativi	Sviluppo delle competenze e del lessico per redigere atti amministrativi efficaci e meno burocratizzati
	Contratto Nazionale di Lavoro	Approfondimento sui contenuti del Contratto collettivo nazionale di lavoro triennio 2019/2021 – Comparto Istruzione e Ricerca
	Il sistema di AQ di Ateneo	Finalizzato a consolidare il processo di assicurazione della Qualità di Ateneo
	Internazionalizzazione	Corsi finalizzati a sostenere lo sviluppo delle strutture amministrative di Ateneo a vocazione internazionale
	<i>Horizon Europe</i>	Formazione del personale per la gestione dei progetti nell'ambito del nuovo programma quadro di Ricerca ed Innovazione della EC (2021-2027)
	Formazione continua	Percorso di orientamento e conoscenza delle attività di Ateneo
	<i>Smartworking e work-life balance</i> nella Pubblica Amministrazione	Approfondimento normativo in materia di lavoro agile per la definizione di prassi di Ateneo
	Il nuovo codice dei contratti: subappalto e avalimento	Il nuovo codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)
Il Cerimoniale per le Università	Formazione specifica	

Sezione 3  
Organizzazione  
e capitale umano

Ambito Formativo	Denominazione corso	Descrizione
PRIVACY	Adempimenti GDPR – Registro del Trattamento dati	Formazione interna legata alla normativa e alle indicazioni del Garante Privacy; Formazione CINECA per l'avvio del nuovo applicativo GDP per la compilazione del registro
	Strumenti di collaborazione per il lavoro	Formazione sull'utilizzo dei software CSA, GOMP, Titulus, Easy, piattaforme di lavoro, la costruzione e gestione del sito web, l'utilizzo pacchetto Office (corso base e intermedio)
INFORMATICO	AI generativa	Formazione specifica
	Security Engineering in AWS	Formazione specifica
	Cyber Security Operations	Formazione specifica
	Build Native iOS and Android Apps	Formazione specifica
BIBLIOTECONOMICO	Corso di informatica – livello intermedio	Formazione specifica
	Gestione del front office	Il ruolo del front office alla base del servizio universitario bibliotecario
	Aggiornare e potenziare le competenze del personale bibliotecario	Verifica delle fonti di informazione e fact-checking
LINGUISTICO	Aggiornare e potenziare le competenze del personale bibliotecario	Foundraising, cooperazione e forme di consorzi sul territorio e/o con altri Atenei
	Progetto di formazione on line di lingua inglese CAPTURATOR	Sviluppo del livello di competenza linguistica del personale
FORMAZIONE TRASVERSALE	Corso di lingua inglese – livello intermedio	Sviluppo del livello di competenza linguistica del personale
	Corso di coaching	Sviluppo del potenziale dei dipendenti per massimizzare le prestazioni e promuovere uno stile di leadership e gestione basato sulla partnership e la collaborazione

• Al fine di adeguare costantemente i progetti formativi all'evoluzione del quadro normativo e organizzativo, sarà tenuto un costante dialogo con i Direttori di Area e i Responsabili di Strut-

tura e saranno valutate con attenzione tutte le richieste di formazione che perverranno all'Area Risorse Umane – Ufficio Formazione.

## Sezione 4 MONITORAGGIO

### 4.1 Monitoraggio valore pubblico e performance

Gli aspetti introduttivi sul monitoraggio trattati in precedenza si declinano, con riferimento alla performance, in più attività che trovano riscontro finale riepilogativo nella Relazione sulla performance (D. Lgs. 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b), documento mediante il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder (interni ed esterni) i risultati ottenuti, nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse previsti dal Piano della performance e dagli altri documenti del ciclo di gestione della performance.

Gli indicatori e i relativi target annuali individuati nel Piano strategico 2023-2025 sono stati inseriti in un cruscotto informatizzato che ne facilita il monitoraggio annuale e consente di seguire l'evoluzione di ogni singolo indicatore, nonché di tener traccia di eventuali rimodulazioni. L'implementazione del cruscotto, peraltro suggerita dal Nucleo di valutazione, ha consentito di dare la possibilità ai presidi politici degli obiettivi strategici di procedere, in sinergia con i responsabili delle strutture amministrative, ad uno sforzo di revisione, finalizzato alla risoluzione delle criticità emerse nel raggiungimento dei target.

Nel mese di gennaio 2024 è stato avviato il primo monitoraggio del Piano strategico 2023-2025 attraverso la piattaforma dedicata, su cui ogni owner del singolo obiettivo ha potuto presentare la sua relazione di monitoraggio, facendo emergere l'analisi del processo che aveva portato al raggiungimento, o al mancato raggiungimento, del target annuale,

evidenziandone le criticità emerse ed eventualmente proponendo una rimodulazione del target o del riferimento temporale. A valle della fase di questa rilevazione, nel mese di febbraio, sono stati organizzati 5 diversi incontri, uno per ciascuna dimensione individuata nel Piano strategico: Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi e Governance, che hanno visto la presenza del Rettore e della Direttrice Generale nonché dei Prorettori e dei Delegati rettorali, individuati come owner dei singoli obiettivi all'interno di una delle cinque dimensioni in cui si articola il Piano strategico. La fase di confronto è stata importante per individuare le esigenze di rimodulazione ma anche gli errori di metrica di alcuni indicatori, emersi solo in fase di prima applicazione. Tutti i Delegati hanno utilizzato la piattaforma come uno spazio comune di lavoro e quindi hanno condiviso il monitoraggio non solo del loro obiettivo ma in generale di tutto il Piano. L'informatizzazione del cruscotto di monitoraggio ha permesso di avere non solo un ambiente di lavoro appropriato ma di condividere il quadro di sintesi sul livello di raggiungimento dei singoli obiettivi, visti come media del livello di raggiungimento dei singoli indicatori individuati per quello specifico obiettivo.

Di seguito, il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici rilevati alla chiusura del primo monitoraggio. Anche per il 2025 è prevista un'analoga attività di monitoraggio su base annuale. Tale monitoraggio, riferito all'annualità 2024, come da consuetudine sarà portato all'attenzione degli Organi di governo.

Tab. 17: Monitoraggio livello di raggiungimento dei target 2023

OBIETTIVO 1.1 DIDATTICA	Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa	97,31%
OBIETTIVO 1.2 DIDATTICA	Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario	86,95%
OBIETTIVO 2.1 RICERCA	Promuovere la qualità della ricerca	95,84%
OBIETTIVO 2.2 RICERCA	Incentivare la partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali e a bandi competitivi, finanziamenti e ricerche	41,58%
OBIETTIVO 2.3 RICERCA	Potenziare le strategie di promozione e comunicazione della ricerca interne ed esterne e l'accessibilità dei risultati della ricerca d'ateneo	100,00%

## Sezione 4 Monitoraggio

OBIETTIVO 2.4 RICERCA	Potenziare le strategie di formazione, di mobilità dei giovani ricercatori e la finalizzazione industriale dei dottorati di ricerca	100,00%
OBIETTIVO 2.5 RICERCA	Potenziare le infrastrutture di ricerca e innovazione	50,00%
OBIETTIVO 3.1 TERZA MISSIONE	Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali	100,00%
OBIETTIVO 3.2 TERZA MISSIONE	Potenziare e qualificare attività e reti di relazioni per favorire il trasferimento tecnologico, le forme di relazione istituzionale, il supporto alla protezione e gestione della proprietà intellettuale, la realizzazione di spin off e start up	100,00%
OBIETTIVO 3.3 TERZA MISSIONE	Potenziare e monitorare le attività di public engagement	100,00%
OBIETTIVO 4.1 GOVERNANCE	Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi	75,82%
OBIETTIVO 4.2 GOVERNANCE	Migliorare il benessere organizzativo della comunità universitaria, assicurando le pari opportunità e la sostenibilità	96,16%
OBIETTIVO 5.1 SERVIZI	Miglioramento della comunicazione digitale interna ed esterna	98,93%
OBIETTIVO 5.2 SERVIZI	Migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle sedi universitarie	50,00%
OBIETTIVO 5.3 SERVIZI	Miglioramento, valorizzazione ed efficientamento del patrimonio edilizio universitario	100,00%
OBIETTIVO 5.4 SERVIZI	Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori	100,00%

Invece, per gli obiettivi organizzativi e individuali annuali, anch'essi concepiti nell'ottica della creazione di valore pubblico, il SMVP di UNICAS contempla due attività di monitoraggio.

La prima consta di un'attività di verifica intermedia della Direzione generale sullo stato di conseguimento degli stessi, finalizzata alla eventuale rimodulazione e/o messa in opera di possibili azioni correttive (già richiamata prima in questo documento) che, laddove attuata, va formalmente segnalata al Nucleo di Valutazione. La seconda, attuata a fine

anno, consiste nell'analisi delle relazioni finali sugli obiettivi e sugli indicatori assegnati alle varie strutture organizzative e ai vari responsabili di struttura. Entrambe le attività, nel corso del 2024, sono state gestite per la prima volta tramite la piattaforma dedicata. Particolare attenzione, in entrambi i predetti monitoraggi, è dedicata alla misurazione dei valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa "Contributo alla performance istituzionale" (All. 3 al SMVP) già citato nel par. 2.2.

**Tab. 18: Monitoraggio del set di indicatori di performance organizzativa di ateneo**

Ind_PO_1 (KPI-83) Numero di iscritti al I anno (I.1.1.a Avvii di carriera)	100.00%
Ind_PO_2 (KPI-84) Numero di partecipanti agli eventi di orientamento (I.1.1.h Fruizione di eventi di comunicazione e orientamento)	100.00%
Ind_PO_3 (KPI-85) Numero di studenti internazionali (I.1.1.e Iscritti studenti stranieri)	100.00%
Ind_PO_4 (KPI-86) Numero di iscritti Post Lauream	100.00%

## Sezione 4 Monitoraggio

Ind_PO_5 (KPI-87) % di pratiche istruite per OOGG entro i termini	100.00%
Ind_PO_6 (KPI-88) N. posti alloggio residenze universitarie	100.00%
Ind_PO_7 (KPI-89) Indicatore CS DDA servizi amministrazione (I.4.1.c)	100.00%
Ind_PO_8 (KPI-90) Indicatore Censis su strutture	97.65%
Ind_PO_9 (KPI-91) Indicatore Censis relativo al sito (comunicazione e servizi digitali)	100.00%
Ind_PO_10 (KPI-92) N° partecipanti eventi Public engagement (I.3.3.a Partecipanti per eventi di Public engagement realizzato)	94.12%
Ind_PO_11 (KPI-93) Indicatori di sostenibilità finanziaria	100.00%
Ind_PO_12 (KPI-94) Indicatori di bilancio: % spesa personale	100.00%
Ind_PO_13 (KPI-95) Indicatore efficienza servizi amministrazione (I.4.1.a)	66.67%
Ind_PO_14 (KPI-96) Rispetto delle scadenze progetti PNRR: % rendicontato/assegnato	100.00%
Ind_PO_15 (KPI-97) Indicatore CS PTAB servizi amministrazione (I.4.1.d)	-100.00%
Ind_PO_16 (KPI-98) Indicatore CS Studenti I anno servizi amministrazione (I.4.1.e)	87.18%
Ind_PO_17 (KPI-99) N. provvedimenti pubblicati su albo online	69.33%
Ind_PO_18 (KPI-100) Posizioni lavorative pubblicate da piattaforma Job placement	100.00%
Ind_PO_19 (KPI-101) N. nuove convenzioni quadro	100.00%
Ind_PO_20 (KPI-102) Indicatore CS Studenti anni successivi miglioramento servizi amministrazione	100.00%

Rilevante è anche l'attività di monitoraggio sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance da parte dello stesso Nucleo di Valutazione che, attraverso raccomandazioni e suggerimenti contenuti nella sua Relazione annuale, fornisce importanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo.

Con riferimento agli stakeholders interni, attraverso il Progetto Good Practice, sono state regolarmente effettuate rilevazioni sulla soddisfazione di professori, ricercatori, assegnisti dottorandi, studenti del primo anno e studenti di anni successivi, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. L'Ateneo partecipa al progetto Good Practice Politecnico di Milano dall'edizione 2015-2016. Tale progetto, come è noto, ha l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle Università aderenti, sia tramite rilevazioni di efficacia/efficienza dei servizi sia in termini di soddisfazione degli utenti, col fine ultimo di favorire il benchmark fra gli atenei partecipanti e condividere buone prassi.

Dai dati dell'ultimo rapporto elaborati dal Politecnico di Milano, è emersa una buona efficacia dei servizi amministrativi: su una scala di valutazione da 1 a 6, il personale docente ha espresso una valutazione pari a 4,72 (vs 4,23 media di sistema e 4,30 media dei piccoli atenei); il personale TAB una valutazione pari a 3,74 (vs 4,13 media di sistema e 4,09 media dei piccoli atenei); gli studenti del primo anno una valutazione pari a 93,33% (vs 89,65% media di sistema e 89,05% media dei piccoli atenei); il 93% degli studenti di anni successivi si ritiene complessivamente soddisfatto (vs 82,02% media di sistema e 82,46% media dei piccoli atenei).

I risultati di customer satisfaction, elaborati dal Politecnico di Milano, sono come di consueto resi noti agli organi di governo e pubblicati sul sito di Ateneo a beneficio di tutta la collettività. Nel 2024 per la prima volta sono stati presentati al Tavolo di contrattazione per restituire un feedback anche alle rappresentanze sindacali sulla rilevazione annuale e per evidenziarne il loro valore a fini gestionali.

## Sezione 4 Monitoraggio

### 4.2 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

Le misure ai fini della prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono state evidenziate nelle pagine precedenti. Quale ingranaggio della gestione del rischio, il monitoraggio rappresenta il momento per la verifica del buon funzionamento delle misure programmate. Nel corso del 2024 è stato, quindi, operato un monitoraggio di primo livello che ha riguardato processi e sottoprocessi con riguardo all'attuazione delle misure di anticorruzione e trasparenza. Tale monitoraggio è stato effettuato con la collaborazione dei referenti dei processi tramite la compilazione di apposite schede di rilevazione delle informazioni (52 schede destinate a 25 responsabili di primo livello). Nel corso dell'anno 2024 è stato altresì operato un monitoraggio speciale di secondo livello (5 questionari destinati a 5 responsabili di secondo livello) che ha visto il coinvolgimento dei Direttori d'Area, del Responsabile del Procedimento Amministrativo (RPA) del IX Ciclo di Specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità, e del Responsabile della rendicontazione delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il processo di monitoraggio 2024 si è concluso il 10 dicembre con un Audit ai Direttori d'Area, anche in veste di RPA del IX Ciclo di Specializzazione per le attività di sostegno e di RPA della rendicontazione PNRR. In particolare, durante l'Audit il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) ha esaminato analiticamente le schede di Monitoraggio anticorruzione compilate dalle strutture di Ateneo. Durante l'approfondita disamina il RPCT ha evidenziato alcune incoerenze presenti in talune delle schede all'esame, su cui ha chiesto puntuali approfondimenti ai Direttori d'Area, che hanno fornito adeguati riscontri. All'esito del dettagliato esame delle schede, il RPCT ha consegnato ai Direttori alcune schede da ricompilare, che i Direttori hanno ritrasmesso complete delle informazioni mancanti e/o poco chiare. Al termine dell'Audit il RPCT ha formulato dettagliate raccomandazioni operative ai Direttori. Per il triennio 2025-2027 si conferma la medesima procedura di monitoraggio, di primo e secondo livello con uno specifico focus sulla gestione del Corso di specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità (qualora sarà avviato il nuovo Ciclo).

### Sez. 4.3\_Monitoraggio lavoro agile

In ordine alla sezione di cui al punto 3.2 Organizzazione del lavoro agile, la rendicontazione delle attività svolte in modalità agile sarà effettuata su format e periodicità predefiniti. L'Ateneo avrà cura di adeguare progressivamente i propri sistemi di monitoraggio individuando indicatori idonei a verificare l'impatto delle attività espletate in modalità agile sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

### Sez. 4.4\_Monitoraggio della formazione

Nel corso del 2024 sono state svolte le attività formative di seguito indicate per un totale di 314 ore di formazione complessiva erogata che hanno complessivamente coinvolto oltre 800 partecipanti:

Ambito	Partecipanti
Formazione Trasversale	325
Giuridico Amministrativo	33
Giuridico Specialistico	86
Informatico	241
Linguistico	50
Privacy, Anticorruzione, Trasparenza	54
Sicurezza	45
<b>Totale</b>	<b>834</b>

Per incentivare la partecipazione e facilitarne la frequenza sono state differenziate le modalità di erogazione dei percorsi formativi: alle attività in presenza sono stati affiancati percorsi online e incontri in modalità videoconferenza.

A seguito dell'Adesione dell'Università al progetto *Syllabus* promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per lo sviluppo delle competenze digitali nella Pubblica Amministrazione, ogni dipendente ha potuto accedere ad un catalogo di corsi finalizzato allo sviluppo di nuove competenze per la pubblica amministrazione. *Syllabus* descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe

## Sezione 4 Monitoraggio

possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione ed è basato su undici competenze organizzate in cinque aree tematiche e tre livelli di padronanza. Con la collaborazione del Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASI), attraverso la piattaforma per l'*assessment*, i dipendenti hanno sostenuto un test a risposta chiusa e visualizzato il livello di padronanza raggiunto (base, intermedio o avanzato). Al termine dell'*assessment*, al dipendente sono stati suggeriti i moduli formativi più appropriati per colmare le lacune rilevate e aumentare il proprio livello di padronanza, a partire da un catalogo di moduli formativi

erogati in modalità *e-learning*. L'obiettivo iniziale di partecipazione, indicato nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023, prevedeva il coinvolgimento di almeno il 55% del personale entro il 31 dicembre 2024. Obiettivo raggiunto: hanno effettuato l'accesso alla piattaforma 199 dipendenti sui 252 abilitati, per una percentuale di accesso pari al 79% del personale TAB in servizio. Di seguito il prospetto riepilogativo delle attività *Syllabus* con il numero di dipendenti che hanno portato compimento ciascun corso e i livelli raggiunti dal personale:

Abilitati	Entrati	Non entrati	Categoria	Corso	Assessment eseguito	Livello	N. dipendenti
252	199	53	Competenze digitali PA	Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	139	Avanzato	68
						Intermedio	57
						Base	46
252	199	53	Competenze digitali PA	Produrre, valutare e gestire documenti informatici	102	Avanzato	57
						Intermedio	48
						Base	33
252	199	53	Competenze digitali PA	Conoscere gli Open Data	87	Avanzato	58
						Intermedio	57
						Base	41
252	199	53	Competenze digitali PA	Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	91	Avanzato	46
						Intermedio	39
						Base	6
252	199	53	Competenze digitali PA	Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	81	Avanzato	52
						Intermedio	40
						Base	23
252	199	53	Competenze digitali PA	Proteggere i dispositivi	109	Avanzato	61
						Intermedio	32
						Base	12
252	199	53	Competenze digitali PA	Proteggere i dati personali e la privacy	81	Avanzato	52
						Intermedio	35
						Base	26
252	199	53	Competenze digitali PA	Conoscere l'identità digitale	88	Avanzato	59
						Intermedio	50
						Base	61
252	199	53	Competenze digitali PA	Erogare servizi on-line	83	Avanzato	46
						Intermedio	39
						Base	14
252	199	53	Competenze digitali PA	Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	90	Avanzato	59
						Intermedio	38
						Base	19
252	199	53	Competenze digitali PA	Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	81	Avanzato	55
						Intermedio	36
						Base	22
<b>Conoscere il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile</b>							
Abilitati	Entrati	Non entrati	Categoria	Corso	Assessment eseguito	Livello	N. dipendenti
252	199	53	La trasformazione sostenibile per la Pubblica Amministrazione	Conoscere il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile	23	Avanzato	7
						Specialistico	8
						Base	7

## Sezione 4 Monitoraggio

Il nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)							
Abilitati	Entrati	Non entrati	Categoria	Corso	Assessment eseguito	Livello	N. dipendenti
252	199	53	La trasformazione amministrativa	Il nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)		Introduttivo	9
						Base	2
Conoscere il principio di trasparenza, la pratica della condivisione delle informazioni e le modalità di attuazione di iniziative di accountability nella Pubblica Amministrazione italiana							
Abilitati	Entrati	Non entrati	Categoria	Corso	Assessment eseguito	Livello	N. dipendenti
252	199	53	La trasformazione amministrativa	Conoscere il principio di trasparenza, la pratica della condivisione delle informazioni e le modalità di attuazione di iniziative di accountability nella Pubblica Amministrazione italiana		Introduttivo	2
						Intermediario	2

Relativamente alle competenze linguistiche, l'Amministrazione ha proposto ai dipendenti l'utilizzo della piattaforma CAPTURATOR, una piattaforma web di auto-apprendimento e autovalutazione per la conoscenza delle lingue straniere, nello specifico della lingua inglese, già destinata agli studenti dell'Ateneo. Accedendo con le proprie credenziali, la piattaforma permette ai dipendenti di visualizzare i corsi disponibili e di usufruire del supporto per esercitarsi nella lingua inglese. I dipendenti che hanno aderito all'iniziativa formativa sono stati 107, 73 dei quali hanno effettuato il test di posizionamento iniziale e 34 si sono invece assoggettati al livello A1. Nel corso del 2024 i dipendenti iscritti alla piattaforma sono stati complessivamente 72 e quelli attivi risultano essere 30.

Nel 2024 è stato anche sperimentato un corso di potenziamento linguistico, per la lingua inglese, della durata di 40 ore finalizzato al raggiungimento di una competenza di livello B1 (CEFR) erogato dal Centro Linguistico di Ateneo (CLA-C) che ha visto la partecipazione di 20 dipendenti.

Per una corretta realizzazione della formazione, risulta di fondamentale importanza costruire un sistema di monitoraggio e valutazione in quanto tutte le azioni formative devono prevedere l'acquisizione di conoscenze e di abilità funzionali alle competenze esercitate durante l'attività lavorativa. Per costruire un impianto efficace, occorre innanzitutto individuare indicatori per monitorare e valutare le conoscenze e le competenze.

Gli indicatori attualmente utilizzati sono:

- gradimento: inteso come misurazione della

soddisfazione che il programma formativo ha generato nei partecipanti in termini didattici, organizzativi e logistici;

- apprendimento: inteso come misurazione delle conoscenze e capacità apprese.

Pertanto, al fine di valutare e guidare efficacemente le scelte formative, come corollario del sistema di formazione mirata, viene utilizzato il questionario di gradimento.

Tale strumento permette di raccogliere le opinioni e i desideri dei discenti in relazioni a corsi formativi specifici, così da operare correzioni, modifiche e variazioni migliorative anche in corso d'opera.

Il questionario di gradimento si pone, quindi, come un utile strumento per aumentare la qualità delle iniziative formative, qualità che è, indubbiamente, l'aspetto centrale attorno a cui ruota l'efficacia dell'azione formativa.

È prevista, inoltre, al termine di ogni corso, la somministrazione di un questionario volto a valutare il grado di apprendimento dei partecipanti.

## Elenco degli acronimi utilizzati

AgID	Agenzia per l'Italia Digitale	ISTAT	Istituto Nazionale di Statistica
ANAC	Autorità Nazionale Anti Corruzione	MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
ANS	Anagrafe Nazionale Studenti	NdV	Nucleo di Valutazione
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca	OE	Operatori economici
APRE	Agenzia per la Promozione delle Ricerca Europea	OEPV	Offerta Economicamente Più Vantaggiosa
AQ	Assicurazione della Qualità	OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
ASP	Application Service Provider	PA	Pubblica Amministrazione oppure Professore Associato (vedi contesto)
AVA	Autovalutazione – Valutazione – Accreditamento	PAP	Piano delle Azioni Positive
BES	Benessere Equo e Sostenibile	PEC	Posta Elettronica Certificata
CPDS	Commissione Paritetica Docenti Studenti	PEV	Progressione Economica Verticale
CRUI	Conferenza dei Rettori delle Università Italiane	PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
CRUL	Comitato Regionale di Coordinamento delle Università del Lazio	PQA	Presidio della Qualità di Ateneo
BdG	Bilancio di genere	PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
CASI	Centro di Ateneo per i Servizi Informatici	PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
CCNL	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro	PO	Punto Organico oppure Professore Ordinario (vedi contesto)
CdA	Consiglio di Amministrazione	POLA	Piano Organizzativo del Lavoro Agile
CEA	Centro Editoriale di Ateneo	PROPER	Programmazione Personale
CEL	Collaboratore Esperto Linguistico	PS	Piano Strategico
CENSIS	Centro Studi Investimenti Sociali	PTAB	Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario
CIG	Codice Identificativo di Gara	PTPCT	Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
CLA-C	Centro Linguistico di Ateneo	QTE	Quadro Tecnico Economico
CNEL	Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro	RASA	Responsabile Anagrafe per le Stazioni Appaltanti
CNSU	Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari	RPCT	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
CODAU	Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie	RTDA	Ricercatore a Tempo Determinato di tipo A
CPDS	Commissioni Paritetiche Docenti Studenti	RTDB	Ricercatore a Tempo Determinato di tipo B
CRI	Centro Rapporti Internazionali	SA	Senato Accademico
CRUI	Conferenza dei Rettori delle Università Italiane	SBA	Servizio Bibliotecario di Ateneo
CSE	Comitato Scientifico d'Emergenza	SDG	Sustainable Development Goals
CUDIR	Centro Universitario per la Disabilità, Innovazione e Ricerca	SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
CUG	Comitato Unico di Garanzia	SNA	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
CUOri	Centro Universitario per l'Orientamento	SOL	Scuola On Line (portale SNA)
DD	Decreto Direttoriale	SPID	Sistema Pubblico di Identità Digitale
DG	Direttore Generale	SSD	Settore Scientifico Disciplinare
DM	Decreto Ministeriale	STEM	Scienze, Technology, Engineering and Mathematics
DPR	Decreto del Presidente della Repubblica	TFA	Tirocinio Formativo Attivo
DR	Decreto Rettoriale	TO	Turn Over
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica	UNICAS	Università di Cassino e del Lazio meridionale
EUt+	European University of Technology	UPD	Ufficio Procedimenti Disciplinari
GEP	Gender Equality Plan		
GUUE	Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea		



PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE  
PIAO 2025