

PIAO 2026-2028

PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE



Sommario

Premessa	3
Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	6
1. Elementi identificativi di Ateneo	6
1.1. Le caratteristiche dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale	6
1.2. Gli Stakeholder	8
Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	10
2.1 Valore pubblico	10
2.2 Performance	15
2.2.1 - Innovazione e trasformazione digitale	18
2.2.2 - Pari opportunità e equilibrio di genere	22
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	23
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano	45
3.1 Struttura organizzativa	45
3.2 Organizzazione del lavoro agile	48
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	56
3.3.1 La formazione del personale	57
Sezione 4 Monitoraggio	65
4.1 Monitoraggio valore pubblico e performance	65
4.2 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza	68
4.3 Monitoraggio lavoro agile	69
4.4 Monitoraggio della formazione	71

Allegati

<i>Allegato A)</i> Schede riepilogative della gestione del rischio corruzione inerenti alle aree generali ed alle aree specifiche	
<i>Allegato B)</i> Valutazione rischio del processo di riferimento	
<i>Allegato C)</i> Programmazione misure obbligatorie ed ulteriori	
<i>Allegato D)</i> Indicazioni per il contemperamento tra le disposizioni in materia di trasparenza e quelle in materia di protezione dei dati personali	
<i>Allegato E)</i> Elenco degli obblighi di pubblicazione - flusso delle informazioni e dei dati	
<i>Allegato F)</i> Nominativi referenti e responsabili della trasmissione dei dati	
<i>Allegato G)</i> Obiettivi di performance del direttore generale e dei dirigenti	
<i>Allegato H)</i> Piano delle Azioni Positive 2026-2029	
<i>Allegato I)</i> Piano triennale per la transizione digitale 2026-2028	

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) rappresenta per l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale il principale strumento di programmazione e pianificazione strategica, configurandosi come documento unico che orienta e coordina l'azione amministrativa dell'Ateneo in una prospettiva triennale.

Introdotta dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113, il PIAO nasce con l'obiettivo di semplificare e razionalizzare i processi di pianificazione delle pubbliche amministrazioni, superando la frammentazione di documenti precedentemente autonomi e promuovendo una visione integrata e sistemica della programmazione istituzionale. Per UNICAS, questo strumento ha rappresentato la naturale evoluzione del modello di Piano Integrato che l'Ateneo aveva già sviluppato negli anni precedenti, in linea con le indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Il presente documento unifica in un'unica cornice strategica gli atti di pianificazione relativi a molteplici dimensioni dell'azione amministrativa: la performance organizzativa e individuale, la comunicazione istituzionale, la trasparenza e l'integrità, la prevenzione della corruzione, l'organizzazione del lavoro agile, il fabbisogno di personale e le strategie formative. Questa integrazione non è meramente formale, ma risponde a un'esigenza sostanziale di coerenza tra le diverse politiche dell'Ateneo, assicurando che ciascun ambito di intervento sia sviluppato tenendo conto delle strategie complessive, della programmazione finanziaria e, soprattutto, dell'obiettivo finale di creare valore pubblico attraverso l'eccellenza nelle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

La redazione del PIAO 2026-2028 è stata curata dalla Direzione Generale, con il coordinamento delle diverse Aree amministrative secondo le rispettive competenze, in costante dialogo con gli Organi di Governo dell'Ateneo. Questo approccio collaborativo ha permesso di integrare visioni diverse e garantire che il Piano rifletta non solo gli adempimenti normativi, ma anche le effettive priorità strategiche dell'Università e le aspettative dei suoi *stakeholder*: studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, comunità scientifica, territorio e società nel suo complesso.

Il documento è strutturato secondo lo schema previsto dal Regolamento n. 132 del 30 giugno 2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, articolandosi in quattro sezioni fondamentali.

La Sezione I - Scheda anagrafica offre un quadro sintetico dell'identità di UNICAS, presentando gli elementi distintivi dell'Ateneo, la sua missione, la configurazione organizzativa e i principali *stakeholder* con cui l'Università si relaziona.

La Sezione II - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione costituisce il cuore strategico del Piano. Al suo interno, la prima sottosezione illustra come UNICAS, attraverso le proprie attività istituzionali, contribuisca alla generazione di valore pubblico, descrivendo la pianificazione strategica triennale, gli impatti attesi e il sistema di Assicurazione della Qualità che presidia l'efficacia dei processi. La seconda sottosezione contiene il Piano della Performance, che dà formalmente avvio al ciclo di misurazione e valutazione per l'anno 2026, traducendo gli obiettivi strategici in obiettivi operativi misurabili e assegnabili alle diverse articolazioni organizzative, e include il Piano di Comunicazione istituzionale. La terza sottosezione, infine, definisce le misure di prevenzione della corruzione e le azioni per garantire la trasparenza amministrativa, conformemente alle disposizioni normative vigenti e alle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), configurando il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

La Sezione III - Organizzazione e capitale umano descrive l'assetto organizzativo dell'Ateneo, presentando la struttura degli Organi di governo e delle articolazioni amministrative, le modalità di organizzazione del lavoro agile, la programmazione del fabbisogno di personale per il triennio e le strategie formative finalizzate allo sviluppo delle competenze professionali, in coerenza con gli obiettivi di performance e con le sfide della transizione digitale.

La Sezione IV - Monitoraggio illustra gli strumenti e le modalità attraverso cui l'Ateneo verifica periodicamente l'attuazione del Piano, assicurando il controllo dell'avanzamento degli obiettivi di performance, il rispetto degli obblighi di trasparenza, l'efficacia delle misure anticorruzione e la corretta implementazione delle politiche del personale.

Il PIAO 2026-2028 si inserisce in un contesto di profonda trasformazione del sistema universitario e della pubblica amministrazione italiana. Le sfide della digitalizzazione, accelerate anche dagli investimenti del Piano Nazionale di

Ripresa e Resilienza (PNRR), l'evoluzione delle aspettative degli studenti e del mercato del lavoro, la necessità di rafforzare la qualità della ricerca e il trasferimento tecnologico, l'impegno per la sostenibilità ambientale e sociale richiedono a UNICAS una capacità amministrativa rinnovata, efficiente e orientata ai risultati.

In questo scenario, il presente Piano rappresenta non solo uno strumento di *compliance* normativa, ma soprattutto un patto tra l'Amministrazione universitaria, gli Organi di governo e la comunità accademica per perseguire con metodo e trasparenza gli obiettivi che caratterizzano il mandato dell'attuale Governance, valorizzando il capitale umano, ottimizzando le risorse disponibili e rafforzando il ruolo di UNICAS come polo di eccellenza formativa e di ricerca al servizio del territorio del Lazio meridionale e del Paese.

Normativa di riferimento

Nella redazione del presente documento si è tenuto conto, in primo luogo, della normativa vigente direttamente afferente alla materia, segnatamente:

- il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, il quale, all'art. 6, dispone che le pubbliche amministrazioni, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e di migliorare la qualità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese, nonché di procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, adottino entro il 31 gennaio di ciascun anno il Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, recante "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione";
- il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, recante la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

È stata altresì considerata la normativa concernente la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, quella specificamente riferita alle Università Statali. Il presente PIAO tiene conto delle disposizioni di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni e integrazioni in materia di gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato in conformità alle Linee Guida predisposte dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), ivi comprese 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. Tali Linee Guida forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e integrazione; conseguentemente, nell'ambito del PIAO, gli obiettivi di performance organizzativa sono concepiti in modo da orientare il miglioramento dell'azione amministrativa in coerenza con le linee strategiche di Ateneo e, pertanto, nella direzione dell'obiettivo finale rappresentato dalla creazione di Valore pubblico.

La performance assume pertanto la funzione di concetto guida intorno al quale si articolano le diverse prospettive della trasparenza, intesa quale strumento di accountability dell'agire pubblico nei confronti degli stakeholder interni e, segnatamente, esterni (studenti, cittadini, enti, imprese del territorio), e della prevenzione della corruzione, intesa quale attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali.

È stata inoltre recepita la più recente normativa in materia, con particolare riferimento:

- alla Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 16 gennaio 2025, n. 2, recante indicazioni in materia di "valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione". Le suddette indicazioni sono state recepite in sede di assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti competenti, nonché nella definizione del Piano della Formazione 2026 del personale dirigente e tecnico-amministrativo-bibliotecario;
- alle disposizioni normative in materia di tempi di pagamento delle fatture commerciali, con specifico riferimento agli obblighi gravanti sui dirigenti responsabili dei pagamenti nonché sui dirigenti apicali delle relative strutture, di cui al comma 2 della norma citata. Tale disposizione è stata recepita nella fase di assegnazione degli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti competenti.

Il PIAO 2026-2028 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.01.2026, ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113.

Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

1. Elementi identificativi di Ateneo

Denominazione	Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Indirizzo	Campus universitario, Viale dell'Università, 03043 Cassino (FR)
Partita IVA	01730470604
Codice Fiscale	81006500607
Sito web	www.unicas.it
PEC	protocollo@pec.unicas.it

1.1. Le caratteristiche dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale

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 strategica, UNICAS funge da naturale punto di snodo tra le province del Lazio meridionale, della Campania, del Molise e dell'Abruzzo, dalle quali canalizza la maggior parte dei suoi studenti di nazionalità italiana.

La presenza sempre più consistente di studenti internazionali delinea un tratto distintivo dell'Ateneo e ne rafforza la dimensione multiculturale. UNICAS sta conquistando un ruolo significativo nel panorama nazionale in termini di attrattività internazionale: nell'anno accademico 2024/2025 gli studenti stranieri rappresentano il 22,17% della comunità studentesca (1.659 su 7.484 studenti iscritti), una percentuale che colloca l'Ateneo ben al di sopra del valore medio nazionale del 6,67% e a livelli del tutto comparabili con quelli di prestigiosi atenei italiani. Questa importante presenza di studenti internazionali, provenienti da oltre 70 Paesi diversi, 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+** (*European University of Technology*), a cui aderiscono 8 università partner situate in 8 differenti Paesi: Technological University Dublin (Irlanda), Riga Technical University (Lettonia), Cyprus University of Technology (Cipro), Technical University of Cluj-Napoca (Romania), Polytechnic University of Cartagena (Spagna), University of Technology of Troyes (Francia), Technical University of Sofia (Bulgaria) e Hochschule Darmstadt (Germania). L'appartenenza a EUT+ rappresenta un'opportunità strategica per rafforzare la dimensione europea dell'Ateneo, promuovere la mobilità internazionale di studenti e docenti, e sviluppare programmi formativi congiunti nell'ambito delle tecnologie innovative.

La dimensione internazionale non è irrilevante sul piano organizzativo e gestionale, considerando che 1 studente su 5 richiede non solo servizi didattici e amministrativi in lingua inglese, ma anche una differenziazione dei servizi: attività di accoglienza degli studenti internazionali, preselezione delle domande, interlocuzione con le ambasciate per il visto di ingresso, servizi di housing, supporto nell'inserimento nella comunità universitaria e nella vita quotidiana delle città sedi di UNICAS.

Al vertice dell'Ateneo vi è il Rettore, prof. Marco Dell'Isola (mandato 2021-2027), che rappresenta l'Università ad ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale. Il Rettore è coadiuvato dalla Prorettrice Vicaria e da Prorettori e Delegati che svolgono una funzione di promozione, impulso e progettazione di linee di sviluppo nell'ambito delle aree di loro competenza.

Al vertice dell'Amministrazione vi è il Direttore Generale (per il quale è in atto la procedura di reclutamento), cui è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione centrale è organizzata in Aree dirigenziali, con diverse competenze, a loro volta articolate in Uffici e Settori.

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

Dipartimento	Corsi di Laurea	di cui in inglese*	Corsi di LM	di cui in inglese*	LM a Ciclo Unico
Economia e Giurisprudenza (DIPEG)	5	2	4	2	1
Ingegneria Civile e Meccanica (DICEM)	4	1	5	2	-
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano" (DIEI)	2	2	4	2	-
Lettere e Filosofia (DLF)	1	-	2	-	1
Scienze Umane, Sociali e della Salute (DIPSUSS)	5	-	5	1	-
TOTALE	17	5	20	7	2

Tabella 1: Offerta formativa A.A. 2025/2026 (*compresi i curriculum)

L'offerta formativa complessiva di UNICAS – che include anche corsi in lingua inglese – comprende **39 corsi di laurea e laurea magistrale**, di cui 12 corsi di studio interamente in inglese o con curricula interamente in inglese, oltre a programmi formativi congiunti (*double degree*).

A questi si aggiungono i percorsi post lauream erogati nell'anno accademico 2025/2026:

- 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

Nel 2025 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, dall'erogazione della didattica 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, hanno richiesto il coinvolgimento non solo del personale dell'Area Didattica, a cui afferiscono tali percorsi formativi, ma di tutto il personale di UNICAS.

Le attività didattiche e di ricerca si svolgono prevalentemente nella sede principale di Cassino; alcuni corsi di laurea in discipline economiche e ingegneristiche sono ospitati presso il polo decentrato di Frosinone, al fine di contribuire allo sviluppo di una sempre più proficua interazione con il territorio. Presso la sede di Gaeta sono invece concentrate le attività convegnistiche, di *public engagement* e trasferimento tecnologico, oltre ad alcune attività di formazione continua.

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)**, il **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**, l'**Ufficio Job Placement**, presso il quale è attivo uno Sportello Informativo che rappresenta l'interfaccia tra studenti, laureandi e laureati con il mondo del lavoro.

Le dimensioni contenute dell'Ateneo favoriscono 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 a UNICAS di presentarsi come una proposta universitaria innovativa e "centrata" sullo studente.

Gli studenti hanno a disposizione **76 aule** per oltre **5.000 posti a sedere**, **6 aule informatiche** con **166 postazioni**. Per quanto riguarda i servizi abitativi, gli studenti fuori sede possono contare sulla residenza universitaria "**Janula Residence**", di recente acquisizione, che affianca le residenze Lazio Disco 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 UNICAS.

L'attività di ricerca scientifica in UNICAS copre uno spettro estremamente ampio di discipline, raggiungendo livelli di eccellenza in molti ambiti. L'Ateneo è protagonista in numerosi progetti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, tra cui il *Centro di Ricerca Nazionale sulla Mobilità Sostenibile*, l'ecosistema della Regione Lazio *Rome Technopole* e il partenariato esteso *Changes* attraverso il Distretto Tecnologico della Cultura.

La ricerca applicata ha inoltre generato **15 Start up** e **13 Spin off**, **111 progetti di ricerca attivi**, **34 tecnologie brevettate** e **29.119 pubblicazioni scientifiche** (di cui oltre 3.205 *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 le opportunità di tirocinio curricolare per i propri studenti. Nel 2023 il **69,8%** degli studenti ha svolto un tirocinio riconosciuto dal proprio corso di studi, rispetto ad una media nazionale pari a 60,7% (Alma Laurea 2023).

La comunità universitaria dell'Ateneo è composta da circa **17.322 persone**, di cui 11.344 donne. Di seguito la distribuzione dei diversi *stakeholder* interni (cfr. Tab. 2).

Categoria	Uomini	Donne	Totale
Studenti iscritti laurea (a.a. 2024/2025)	3519	4118	7637
Studenti iscritti post lauream (a.a. 2024/2025), esclusi i dottorandi	2066	6930	8996
Professori di ruolo	157	56	213
Ricercatori	17	11	28
RTD + RTT	22	15	37
Assegnisti	10	12	22
Dottorandi (a.a. 2024/2025)	67	57	124
Personale Dirigente e TAB, compresi TD, Tecnologi e CEL	120	145	265

Tabella 2: Composizione della Comunità universitaria

1.2. Gli Stakeholder

UNICAS, nel perseguimento delle proprie missioni fondamentali, considera sempre il benessere economico, sociale, ambientale, organizzativo, culturale e sanitario dei propri *stakeholder* (letteralmente i "portatori di interesse"), ovvero tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione e beneficiano dell'impatto di queste.

Sono *stakeholder* strategici dell'Ateneo:

- Gli **studenti e le loro famiglie**, che rappresentano i principali beneficiari delle attività formative dell'Ateneo;
- La **comunità accademica** in tutte le sue articolazioni: personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, dottorandi, assegnisti, collaboratori;
- Gli **Alumni**, laureati e laureate di UNICAS che mantengono un legame con l'Ateneo;
- La **società civile** e le sue forme associative, destinataria delle attività di terza missione e *public engagement*;
- La **comunità scientifica** nazionale e internazionale, con cui UNICAS collabora in progetti di ricerca e innovazione;
- Le **istituzioni**, a partire da quelle comunitarie, passando per quelle nazionali, regionali e locali, con cui l'Ateneo collabora per lo sviluppo del territorio;
- Gli **enti controllati e le società partecipate** con cui UNICAS condivide interessi economici e di ricerca;
- Le **imprese e le organizzazioni del territorio**, partner nelle attività di trasferimento tecnologico, tirocinio e placement;
- Le **scuole secondarie**, con cui UNICAS collabora nelle attività di orientamento e formazione;
- Il **mondo della comunicazione**, che contribuisce alla diffusione delle attività e dei risultati dell'Ateneo.

Tra i portatori di interesse esterni un ruolo fondamentale è rivestito da **ANVUR** (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), **CUN** (Consiglio Universitario Nazionale), **CRUI** (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), **CRUL** (Conferenza dei Rettori delle Università del Lazio), **CNSU** (Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari) e **CODAU** (Convegno permanente dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie), con i quali l'Ateneo interagisce continuamente per migliorare il proprio assetto organizzativo e gestionale.

UNICAS si impegna a rispondere alle aspettative legittime dei propri *stakeholder* attraverso un'azione amministrativa efficace, trasparente e orientata alla creazione di **valore pubblico**, come dettagliato nelle sezioni successive del presente Piano.

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 quanti-qualitativa 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.

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 all'interno di UNICAS

Con riferimento all'UNICAS, le strategie per la creazione di Valore Pubblico in UNICAS hanno avuto come primo passo quello di 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 stakeholder. È stato necessario quindi in primis riflettere sulla tipologia di stakeholder dell'Ateneo e sulle loro aspettative, in gran parte già individuati nel Piano Strategico ancora precedente.

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

Tabella 3: STAKEHOLDER STRATEGICI _ASPETTATIVE

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.

1_Essere comunità inclusiva, solidale, multiculturale assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere	1_1 Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa
	1_2 Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario
	3_1 Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali
	4_2 Migliorare il benessere organizzativo della comunità universitaria, assicurando le pari opportunità e la sostenibilità
2_Garantire un'istruzione superiore di qualità e accessibile per giovani e adulti, mantenendo un'eccellente soddisfazione degli studenti	1_1 Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa
	1_2 Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario
	5_2 Migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle sedi universitarie
	5_3 Migliorare e valorizzare il patrimonio edilizio universitario
	5_4 Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori
3_Promuovere la ricerca	2_1 Promuovere la qualità della ricerca

scientifica e l'avanzamento delle conoscenze in tutte le sue forme	2_2 Incentivare la partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali e a bandi competitivi, finanziamenti e ricerche
	2_3 Potenziare le strategie di promozione e comunicazione della ricerca interne ed esterne e l'accessibilità dei risultati della ricerca d'ateneo
	2_4 Potenziare le strategie di formazione, di mobilità dei giovani ricercatori e la finalizzazione industriale dei dottorati di ricerca
	2_5 Potenziare le infrastrutture di ricerca e innovazione
	5_4 Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori
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

Tabella 4: PRINCIPI_OBIETTIVI STRATEGICI

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 indicatori, 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.

		2023	2024
1_Essere comunità inclusiva, solidale, multiculturale assicurando parità di trattamento e lotta alle discriminazioni di qualunque genere	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.l)	9	10
	Interventi di tutorato e supporto individualizzato a sostegno dello studio per studenti con disabilità/DSA iscritti al CUDIR (I.1.2.d)	2287	3241
	Sedute di counseling psicologico per studenti, famiglie e dipendenti dell'Ateneo (I.1.2.f)	588	720
	Numero di studenti internazionali (I.1.1.e)	1046	1659
2_Garantire un'istruzione superiore di qualità e accessibile per giovani e adulti, mantenendo un'eccellente soddisfazione degli studenti	Numero di laureati a 1 anno dalla laurea (Almalaurea)		
	Soddisfazione complessiva degli studenti (I.1.1.g)	95,4%	94,9%
3_Promuovere la ricerca scientifica e l'avanzamento delle conoscenze in tutte le sue forme	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)	142	165
	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)	36	144
4_Diffondere la cultura e le conoscenze per una crescita armonica e sostenibile	Partecipanti per evento di public engagement realizzato (I.3.3.a)	1550	1600
	Stakeholders/portatori di interesse coinvolti negli eventi di Public engagement realizzati (I.3.3.b)	72	67
	Accessi di Ateneo in Open access (I.5.4.b)	276	709
5_Sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico per incrementare lo sviluppo e la competitività del territorio	Numero di attività di terza missione relative al Trasferimento tecnologico (I.3.2.a)	57	90
	Accordi operativi con incubatori certificati e Centri per l'innovazione (I.3.2.g)	3	7
6_Assicurare un'amministrazione equa, trasparente e accessibile che garantisca il benessere organizzativo	Accessi al sito web (I.5.1a)	2.013.694	2.493.158
	Iscritti ai social (I.5.1.b)	78264	95769
	Valutazione positiva del Nucleo di valutazione sugli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente		
	Livello medio BO sez. "Benessere org.vo" Unicas (I.4.2.a)	3.70	3.18

Unità PTAB che usufruiscono di telelavoro o smart working/Totale unità PTAB (I.4.2.c)	11,3%	24,5%
---	-------	-------

Tabella 5: PRINCIPI_INDICATORI DI VALORE PUBBLICO

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 performance 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 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 prese 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.

Dall'esercizio autorizzatorio 2025, l'Unicas rende 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, deliberati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione. Il PIAO 2026-2028 si pone in continuità con il precedente, all'interno del mandato sessennale del Rettore. Nel Piano Strategico è stata esplicitata la visione 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 dal NdV-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.

Premesso che il Piano Strategico 2026-2028 nasce come estensione del Piano Strategico 2023-2025, il collegamento tra obiettivi organizzativi e obiettivi strategici riporta il codice del Piano strategico 2023-2025, salvo nelle azioni introdotte dal nuovo piano strategico.

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 confronto 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, ove il piano di pubblicazione di tale allegato è stato informatizzato sulla piattaforma Sprint); 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'Università di Cassino e del Lazio Meridionale prosegue nel percorso di trasformazione digitale avviato negli anni precedenti, consolidando i risultati raggiunti e affrontando le nuove sfide poste dall'evoluzione tecnologica e normativa. Il triennio 2026-2028 si caratterizza per il completamento della transizione verso paradigmi cloud-native e per il rafforzamento della sicurezza informatica, in linea con le direttive europee e nazionali.

L'implementazione della strategia "Cloud First", avviata nel periodo precedente e completata nel 2025 con la migrazione degli archivi digitali su piattaforme Google Cloud e Microsoft Azure, costituisce ora la base infrastrutturale su cui costruire servizi più innovativi, resilienti e scalabili. Questa transizione ha consentito non solo di ottimizzare i costi operativi e migliorare le performance, ma anche di garantire maggiori livelli di sicurezza e conformità normativa attraverso l'adozione di soluzioni certificate e continuamente aggiornate.

Il recepimento della Direttiva NIS2, con le attività avviate nel 2025, rappresenta un tassello fondamentale nella strategia di cybersecurity dell'Ateneo. L'approccio alla sicurezza evolve da reattivo a proattivo, con l'implementazione di sistemi di monitoraggio continuo, threat intelligence avanzata e procedure di incident response strutturate, in coordinamento con l'ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale).

In questo scenario, la valorizzazione del capitale umano rimane centrale. Il personale tecnico-amministrativo e il corpo docente sono chiamati a evolvere le proprie competenze digitali, passando dal ruolo di utilizzatori a quello di innovatori attivi, capaci di proporre soluzioni che migliorino l'efficienza operativa e l'esperienza degli stakeholder. La formazione continua e la condivisione delle conoscenze secondo i paradigmi di "openness and sharing" costituiscono pilastri fondamentali di questa trasformazione culturale.

Per affrontare efficacemente le sfide della trasformazione digitale delineate per il triennio, l'Ateneo intende supportare il Responsabile della Transizione Digitale incoraggiandone la partecipazione a corsi di formazione su cybersecurity, data governance, AI management e project management digitale. In tal modo il RTD potrà sviluppare ulteriori competenze per sostenere la governance della trasformazione digitale, il coordinamento con i dipartimenti e le aree amministrative, il monitoraggio continuo dei progetti e il supporto specialistico alle diverse iniziative.

Il piano per il triennio 2026-2028 si allinea con gli obiettivi del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2024-2026 e delle sue evoluzioni previste, perseguendo una visione di università digitale, accessibile, sicura e sostenibile.

In questo contesto, l'Ateneo si propone di perseguire i seguenti obiettivi strategici per il triennio 2026-2028:

- **Consolidamento dell'ecosistema cloud ibrido:** ottimizzazione dell'architettura multi-cloud per garantire massima flessibilità, resilienza e indipendenza tecnologica;
- **Evoluzione della cybersecurity:** implementazione di un Security Operations Center (SOC) interno e adozione di tecnologie Zero Trust;
- **Intelligenza Artificiale operativa:** passaggio dalla sperimentazione all'implementazione sistematica di soluzioni IA nei processi core dell'Ateneo.

Il piano di implementazione si articola in fasi progressive:

1. **Consolidamento e compliance (2026):** completamento dell'adeguamento NIS2, assessment della maturità digitale raggiunta, definizione di KPI e metriche di monitoraggio per il triennio;

2. **Evoluzione e integrazione (2026-2027):** implementazione delle soluzioni tecnologiche, integrazione dei sistemi esistenti in logica API-first, deployment di soluzioni di automazione e IA nei processi core;
3. **Ottimizzazione e innovazione continua (2027-2028):** fine-tuning delle soluzioni implementate, estensione delle best practice a tutte le strutture, valutazione dell'impatto e pianificazione post-2028;
4. **Formazione:** programmi continuativi di upskilling e reskilling del personale, con focus su competenze digitali avanzate, cybersecurity awareness e utilizzo consapevole dell'IA. L'Ateneo intende consolidare il percorso formativo avviato nel 2025 con i corsi sull'intelligenza artificiale per i dirigenti e il personale con incarichi di responsabilità, estendendolo progressivamente a tutto il personale.

Miglioramento dell'accesso alle risorse

L'Università intende proseguire il percorso di miglioramento dell'accessibilità e fruibilità delle risorse digitali, sulla base degli investimenti cloud realizzati nel 2025. L'infrastruttura multi-cloud ora operativa (Google Cloud Platform e Microsoft Azure) garantisce non solo alta disponibilità e performance ottimali, ma anche la flessibilità necessaria per rispondere rapidamente alle esigenze evolutive dell'Ateneo.

In conformità con le Linee Guida sull'accessibilità di AgID e l'evoluzione normativa prevista dal European Accessibility Act, UNICAS implementa un piano strutturato che va oltre la compliance, mirando a garantire un'esperienza digitale inclusiva per tutti gli utenti. L'approccio "accessibility by design" viene esteso a tutti i nuovi sviluppi, con particolare attenzione alle tecnologie assistive.

Il sito web istituzionale, già rinnovato e reso pienamente responsive, evolve verso un modello di portale intelligente con capacità di personalizzazione dinamica dei contenuti basata sul profilo utente e sul contesto di navigazione.

La sicurezza dell'accesso alle risorse viene rafforzata attraverso architetture Zero Trust, che verificano continuamente l'identità e l'autorizzazione degli utenti indipendentemente dalla loro posizione o dispositivo. Il sistema LDAP esistente evolve verso una piattaforma di Identity and Access Management (IAM) integrata, che supporta autenticazione multi-fattore adattiva, single sign-on federato e gestione granulare dei privilegi. L'integrazione con il wallet europeo di identità digitale, prevista per il 2026, permetterà agli studenti e al personale di utilizzare un'unica identità digitale valida in tutto lo spazio europeo dell'istruzione superiore.

In risposta ai requisiti della Direttiva NIS2, l'Ateneo valuterà la possibilità di implementare un Security Operations Center (SOC) dedicato che monitori in tempo reale l'accesso alle risorse critiche, identificando e rispondendo proattivamente alle minacce.

L'adesione di UNICAS all'Alleanza europea EUt+ (European University of Technology) rappresenta un elemento strategico fondamentale per l'internazionalizzazione digitale dell'Ateneo. Per facilitare la mobilità e la formazione interuniversitaria tra tutti gli atenei partecipanti all'Alleanza, l'Università ha implementato la European Student Card, che permette agli studenti di accedere con un'unica identità digitale ai servizi di tutte le università partner. La card, integrata con i sistemi di autenticazione dell'Ateneo, abilita l'accesso seamless a biblioteche digitali condivise, piattaforme di e-learning congiunte, servizi di campus (mense, alloggi, trasporti) in tutti i paesi dell'Alleanza, e procedure amministrative semplificate per la mobilità. Questa iniziativa si inserisce nel più ampio progetto di creazione di un campus europeo digitale integrato, dove studenti e docenti possono muoversi liberamente tra le diverse sedi beneficiando di servizi uniformi e interoperabili.

L'autenticazione tramite SPID/CIE sarà estesa a tutti i servizi, eliminando progressivamente le credenziali locali. Verrà inoltre implementato il supporto per l'European Digital Identity Wallet, in preparazione alla sua adozione obbligatoria prevista per il 2026, garantendo così piena integrazione tra identità nazionale ed europea.

La gestione del rischio "Shadow AI", emerso come criticità nel periodo precedente, prevede l'implementazione di una piattaforma di AI governance che fornisce ambienti sicuri e conformi per l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale.

Vengono definite policy chiare sull'uso di servizi IA esterni e implementati sistemi di Data Loss Prevention (DLP) avanzati che identificano e bloccano il trasferimento non autorizzato di dati sensibili verso piattaforme IA non controllate.

L'implementazione del Wi-Fi 6E nel periodo a riferimento potrà garantire connettività ad altissima velocità e bassa latenza in tutto il campus, supportando l'uso intensivo di dispositivi IoT e applicazioni bandwidth-intensive.

Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

Il triennio 2026-2028 segna il passaggio definitivo dalla digitalizzazione documentale alla reingegnerizzazione completa dei processi in ottica digitale nativa. L'obiettivo non è più semplicemente dematerializzare procedure esistenti, ma ripensarle completamente sfruttando le potenzialità delle tecnologie emergenti per eliminare inefficienze e ridondanze.

Il successo delle elezioni studentesche svolte interamente in modalità telematica nel 2025 ha dimostrato l'efficacia e l'affidabilità dei processi digitali anche per procedure particolarmente delicate dal punto di vista della trasparenza e della verificabilità. L'alta partecipazione registrata rispetto alle precedenti elezioni svolte con modalità tradizionali, e l'assenza di contestazioni hanno validato il sistema implementato. La modalità telematica diventerà quindi lo standard per tutte le elezioni degli organi di Ateneo negli anni a venire, con l'implementazione di ulteriori funzionalità quali il voto da mobile app con autenticazione biometrica, la verifica in tempo reale dell'avvenuta registrazione del voto, sistemi di audit trail completi, e dashboard real-time per il monitoraggio dell'affluenza e dei risultati preliminari.

Titulus 5, già implementato con successo, evolverà verso una piattaforma per la classificazione automatica, l'estrazione di entità rilevanti e la generazione di metadati semantici. La firma digitale sarà estesa a tutti i documenti amministrativi, con l'implementazione di firme digitali remote (FDR) che permettono la sottoscrizione da qualsiasi dispositivo senza necessità di token fisici.

Il progetto PDND, avviato nel 2024, verrà esteso con l'esposizione di nuove API che coprono l'intero spettro dei servizi universitari. Oltre alle API già implementate per l'offerta formativa e le carriere studenti, è previsto lo sviluppo di interfacce per la gestione della ricerca, la mobilità internazionale, i servizi bibliotecari e la terza missione.

È prevista la piena implementazione di una piattaforma basata su blockchain per l'emissione e verifica di certificati digitali. Tutti i titoli di studio, gli Open Badge e le certificazioni di competenze verranno registrati su blockchain, garantendo verificabilità immediata e impossibilità di contraffazione.

Per la gestione integrata dei progetti PNRR e fondi europei, verrà implementata una piattaforma dedicata per i progetti finanziati, dalla fase di proposal alla rendicontazione finale. La piattaforma integra funzionalità di project management collaborativo, timesheet digitale, gestione documentale compliance-ready e generazione automatica di report per gli enti finanziatori.

Miglioramento dei servizi multimediali

Il progetto App IO, consolidato nel periodo precedente, verrà esteso con nuove funzionalità: verranno implementate notifiche proattive che anticipano le esigenze degli utenti (promemoria scadenze, suggerimenti su opportunità rilevanti, alert su modifiche orari/aule), integrazione con sistemi di pagamento digitali per transazioni istantanee, e integrazione con il trasporto pubblico locale per la pianificazione ottimale degli spostamenti. L'app diventerà inoltre il punto di accesso privilegiato per i servizi del diritto allo studio, con gestione digitalizzata di borse di studio, alloggi e mensa.

Il Digital Education Hub realizzato nell'ambito del progetto EDUNEXT evolverà verso una piattaforma di next-generation learning che combina contenuti multimediali di alta qualità con esperienze immersive e interattive. I 121 CFU in fase di digitalizzazione per il corso di Industrial Engineering Technology verranno arricchiti con simulazioni interattive, laboratori virtuali e sessioni di tutoring. La piattaforma si integra con l'ecosistema digitale dell'Alleanza EUt+, permettendo la condivisione di contenuti didattici e la co-creazione di corsi congiunti tra le università partner. Gli studenti potranno accedere a un catalogo unificato di corsi online offerti da tutti gli atenei dell'Alleanza attraverso la

European Student Card, facilitando la costruzione di percorsi formativi personalizzati e transnazionali. La piattaforma supporta percorsi di apprendimento adattivi che si modificano sulla base dello stile di apprendimento e delle performance dello studente.

Sarà ulteriormente sviluppata la piattaforma di live streaming per la disseminazione della conoscenza prodotta dall'Ateneo. La piattaforma ospita live streaming di eventi, conferenze e cerimonie, contenuti on-demand organizzati per percorsi tematici. L'implementazione di automatic transcription ne garantisce piena accessibilità.

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

Il triennio 2026-2028 segnerà il passaggio decisivo dalla sperimentazione all'implementazione operativa dell'Intelligenza Artificiale, in piena conformità con l'AI Act europeo e la Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026.

È prevista l'istituzione di un AI Governance Board, presieduto dal Rettore o suo delegato e composto da esperti di tecnologia, etica, diritto e rappresentanti delle diverse componenti universitarie, al fine di definire policy e linee guida per l'uso responsabile dell'IA, valutare e approvare progetti che coinvolgono IA ad alto rischio, monitorare la conformità con il quadro normativo (AI Act, GDPR), e coordinare la formazione e sensibilizzazione sull'uso etico dell'IA.

Sarà consolidato e ampliato il programma di formazione sull'intelligenza artificiale avviato nel 2025, quando l'Ateneo ha realizzato un primo corso specialistico rivolto ai dirigenti e al personale con incarichi di responsabilità. Nel 2026, questo percorso formativo sarà esteso a tutto il personale tecnico-amministrativo attraverso un programma di "AI Literacy" strutturato e differenziato per ruoli e competenze. Il programma copre potenzialità e limiti dell'IA, uso responsabile e critico degli output IA, comprensione dei rischi di privacy e sicurezza, aspetti etici e di bias, e applicazioni pratiche specifiche per ogni area amministrativa. La formazione diventa prerequisito obbligatorio per l'accesso agli strumenti IA dell'Ateneo.

Attraverso l'esperienza maturata dall'Ufficio Career Service Job Placement e Trasferimento Tecnologico nella organizzazione di corsi su vari aspetti dell'Intelligenza Artificiale, l'Ateneo intende proporsi come hub di innovazione IA per il territorio, offrendo servizi di consulenza e formazione a imprese e pubbliche amministrazioni locali, programmi di formazione executive sull'IA, progetti di ricerca applicata in partnership pubblico-privato, e incubazione di startup IA attraverso programmi dedicati. Questa iniziativa intende posizionare UNICAS come catalizzatore dell'innovazione digitale nel Lazio Meridionale, contribuendo allo sviluppo economico e sociale del territorio.

2.2.2 Pari opportunità e equilibrio di genere

L'Ateneo ha sempre riconosciuto alle tematiche relative alla parità di trattamento e di genere e, più in generale, all'inclusività declinata al livello generale, una posizione di spicco nella programmazione della sua attività.

Un'attenzione che trova conferma anche nell'attuale Piano, in particolare con riferimento ai principi/obiettivi strategici.

In tal senso, dunque, l'Ateneo si conforma pienamente all'attuale quadro 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 valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni pubbliche (d.lgs. n. 150/2009).

I principi/obiettivi fissati nel Piano si riverberano nelle azioni programmate dall'Ateneo a vari livelli, anche con riferimento al Piano di sostenibilità 2023-2025. Del tema in discussione si occupa più specificatamente l'apposito Piano delle Azioni Positive (Allegato H), ai sensi di quanto previsto dal DPR. n. 81/2022, predisposto con il contributo propositivo del Comitato Unico di garanzia, in cui si rinvia il dettaglio delle azioni previste.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sottosezione del PIAO 2026 – 2028 si configura come aggiornamento di quella già inserita nel PIAO 2025-2027 elaborato 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.;
- Il d.lgs. 33/2013;
- Il d.lgs. 39/2013;
- Il d.P.R. 62/2013
- Il d.lgs. 97/2016;
- 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 d.P.R. 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: "Valore 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. n. 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'Amministrazione, 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.

Analisi del Contesto Esterno

L’analisi del contesto esterno permette di individuare *“le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio o del settore specifico di intervento nonché delle relazioni esistenti con gli stakeholder e di valutare come queste ultime possano influire sull’attività dell’amministrazione, favorendo eventualmente il verificarsi di fenomeni corruttivi”*¹ che – nel nostro caso - possono incidere e verificarsi nelle attività dell’Ateneo. Al fine di analizzare il contesto esterno è importante precisare che: i) l’articolazione territoriale dell’Ateneo coinvolge tutto il Lazio Meridionale, con la sede di Cassino e le sedi di Frosinone e Gaeta; ii) l’Università ha un forte respiro internazionale (Cfr. Sez.4 del PIAO), attestandosi al secondo posto a livello nazionale tra i piccoli Atenei per ospitalità di studenti stranieri (Fonte: Censis edizione 2025/2026) sia in virtù dell’adesione all’Alleanza europea EU+, sia in virtù di specifiche convenzioni con i seguenti Paesi: Bulgaria, Cipro, Francia, Germania, Irlanda, Lettonia, Romania, Spagna. L’Ateneo di Cassino ha inoltre attivi accordi internazionali con Atenei dei seguenti paesi (cfr.: <https://accordi-internazionali.cineca.it>): Tanzania, Etiopia, Marocco, Haiti, Vietnam, Cina, Giappone, Kazakistan, Mongolia, Federazione russa, Albania, Turchia, Spagna, Portogallo, Serbia, Moldavia, Ucraina, Ungheria, Romania, Svezia, Francia, Regno Unito, Brasile, Argentina.

Ai fini dell’analisi dei dati del contesto esterno sono utilizzate sia fonti esterne (relazione della Direzione investigativa antimafia al Parlamento, con particolare riferimento ai territori della provincia di Frosinone, Latina e della contigua provincia di Caserta; per le medesime province la rilevazione del Sole 24Ore sugli indici di criminalità, aggiornata al 2024; provvedimento di acquisizione notificato dal gruppo della Guardia di Finanza di Cassino all’Ateneo nel gennaio del 2025); sia fonti interne (segnalazioni tramite il canale del *whistleblowing* o altre modalità; risultati dall’azione di monitoraggio del RPCT).

Dalla Relazione sull’attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA), presentata dal Ministro dell’Interno al Parlamento relativa all’analisi sui fenomeni di criminalità organizzata di stampo mafioso del I° e del II° semestre del 2024 emerge un panorama *“multiforme e complesso”* del contesto criminale laziale. In questa sezione del Piao si presta una particolare attenzione ai dati sulle province di Frosinone e Latina, ma anche, data la contiguità territoriale, dei dati relativi alla Regione Campania, e in particolare della provincia di Caserta, per la quale la DIA segnala che *“lo scenario criminale in provincia di Frosinone risente, come noto, dell’influenza delle vicine cosche campane da tempo orientate a estendere le proprie attività delittuose all’area del basso Lazio”*².

In particolare, 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. Meritevoli di attenzione sono 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 capitali sono rappresentati soprattutto dal settore dei carburanti, dalle società finanziarie e immobiliari, e –

¹ Allegato 1 al PNA 2019 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”, p. 10.

² Rapporto DIA 2024, Provincia di Frosinone, p. 176.

nell’ambito del commercio — prevalentemente dalla ristorazione, dalle sale da gioco, dall’abbigliamento, dalle concessionarie di auto.

Nella provincia di Frosinone il Rapporto della Dia evidenzia la ricorrenza di reati di associazione a delinquere, falsità ideologica, truffa, riciclaggio e autoriciclaggio, associazione per delinquere finalizzata alla corruzione, episodi di corruzione legati alla gestione dei fondi PNRR; le attività d’indagine hanno coinvolto anche imprenditori, professionisti e funzionari.

Anche la provincia di Latina vede la persistenza crescente di reati di associazione per delinquere di tipo mafioso, concorso esterno in associazione mafiosa, scambio elettorale politico-mafioso, fenomeni di estorsione e usura. Sono emersi, ad esempio, in tale relazione, *“tentativi di influenzare l’Amministrazione comunale di Aprilia, completano uno scenario che ricalca chiaramente gli schemi tipici dell’agire mafioso, strategicamente radicatosi in un territorio caratterizzato da una natura imprenditoriale molto diversificata, come confermato dai numerosi riscontri acquisiti negli ultimi anni relativi all’infiltrazione delle organizzazioni criminali nel tessuto economico”*³.

Con riferimento alla provincia di Caserta il Rapporto della Dia evidenzia che la criminalità ha “notevoli capacità economiche, sia nei tradizionali settori illeciti (estorsioni, intimidazioni, traffico di armi, traffico di droga, etc.), sia in attività di natura imprenditoriale, attraverso la gestione monopolistica di alcuni settori dell’economia legale, quali l’edilizia, il ciclo dei rifiuti, ovvero mediante l’infiltrazione di appalti pubblici tramite condotte corruttive e collusive con amministratori locali, grazie all’elevata capacità dell’organizzazione criminale di creare fitte reti di relazioni con esponenti del mondo imprenditoriale e funzionari pubblici”⁴.

Interessanti i dati della rilevazione del Sole 24Ore sugli indici di criminalità 2024 in riferimento alle province di Frosinone, Latina e Caserta. In tale rilevazione, effettuata su 106 province, quella di Frosinone è all’87° posto (dato relativo a denunce/100.000 abitanti); più preoccupanti i posizionamenti più alti in classifica delle province di Latina al 33° posto, e di Caserta al 45° posto.

Circoscrivendo l’attenzione ai soli reati c.d. spia e ai reati che possono interessare le aree di attività dell’Ateneo e dunque oggetto di mappatura ai fini di una adeguata predisposizione della sezione del Piao dedicata alla prevenzione della corruzione, si riporta di seguito una tabella riepilogativa (su dati Sole 24 Ore):

Provincia di Frosinone			
Dal 1° al 30° posto	Dal 31° al 50° posto	Dal 51° a 80° posto	Dall’81° al 100° posto
	Minacce 32 (in ascesa)	Truffe e frodi informatiche 78 Associazione per delinquere 70 (in ascesa) Estorsioni 67 Delitti informatici 63 Associazione di tipo mafioso 51 (in ascesa) Contraffazione di marchi e prodotti industriali 77	

³ Rapporto DIA 2024, Provincia di Latina, p. 175.

⁴ Rapporto DIA 2024, Provincia di Caserta, p. 123.

Provincia di Latina			
Dal 1° al 30° posto	Dal 31° al 50° posto	Dal 51° a 80° posto	Dall'81° al 100° posto
Minacce 15 Contraffazione di marchi e prodotti industriali 24° (in ascesa)	Delitti informatici 45 Estorsioni 33°	Truffe e frodi informatiche 58 Associazione per delinquere di stampo mafioso 58°	Associazione per delinquere 91 (in ascesa)
Provincia di Caserta			
Dal 1° al 30° posto	Dal 31° al 50° posto	Dal 51° a 80° posto	Dall'81° al 100° posto
Contraffazione di marchi e prodotti 8 Associazione per delinquere 13 Associazione per delinquere di stampo mafioso 16 Contraffazione di marchi e prodotti industriali 24	Estorsioni 33 Minacce 37 (in ascesa)	Associazione di tipo mafioso 59 (in ascesa) Estorsioni 62 (in ascesa) Percosse 73 (in ascesa) Truffe e frodi informatiche 84	Delitti informatici 94

Tabella 6 Dati della rilevazione del Sole 24Ore sugli indici di criminalità 2024

Va inoltre tenuto presente che nel 2025 i vertici dell'Ateneo hanno appreso attraverso un provvedimento di acquisizione notificato dal gruppo della Guardia di Finanza di Cassino, emesso dalla Procura della Repubblica, di un'indagine aperta nei confronti di due docenti e di un dipendente dell'Ateneo su presunte irregolarità connesse all'esito di giudizio di alcuni candidati partecipanti al Corso di specializzazione per il sostegno a.a. 2022/2023. Ciò ha reso necessario implementare la mappatura dei processi interessati per una adeguata applicazione (e implementazione) delle misure di prevenzione.

Con riferimento alle relazioni esistenti con gli *stakeholder* è possibile evidenziare i principali interlocutori dell'Ateneo sono:

- o Enti locali in cui sono presenti le sedi di didattica dell'Ateneo (Comune di Cassino, Provincia e comune di Frosinone; comune di Gaeta), ma anche tutti gli enti territoriali e gli enti pubblici che insistono sul territorio del basso Lazio e che a vario titolo stipulano convenzioni con Unicas;
- o Ministero Università e Ricerca (MUR) e Indire, Regione Lazio;
- o associazioni di categoria (associazioni studentesche, associazioni industriali, ordini professionali);
- o studenti, sia dei corsi di laurea, sia dei numerosi *post laurea* (dottorati, master) e dei corsi TFA e percorsi abilitanti;
- o risorse umane di Ateneo (professori, ricercatori, personale amministrativo);
- o sindacati;
- o comunità scientifica nazionale e internazionale (EUt+)
- o soggetti privati: imprese, società, enti partecipati ed enti di diritto privato in controllo pubblico, fondazioni bancarie, fondazioni, consorzi, spin-off e start-up, anche interuniversitari (che stipulano convenzioni e affidano ricerche, ospitano tirocini, finanziano o commissionano ricerche scientifiche);
- o fornitori di beni e servizi: aziende e professionisti.

Emerge dunque un contesto esterno di riferimento dell'Ateneo ampio, eterogeneo e con una dimensione anche internazionale; sicché ai fini della predisposizione di questa sezione del PIAO si deve tener conto: sia dei summenzionati indicatori di criminalità su base territoriale e, per quanto possibile, dei riflessi su base territoriale degli interessi anche economici che genera l'afflusso di studenti stranieri; sia dei numerosi *stakeholders* con cui l'Ateneo interagisce. Ne deriva l'esigenza per l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale di prestare una particolare attenzione nella valutazione del rischio, individuazione e applicazione delle misure di prevenzione nelle aree di affidamento dei contratti pubblici per lavori, servizi e forniture, nell'area in cui sono presenti i processi delle procedure TFA, percorsi abilitanti; dei processi presenti nell'area gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio risorse economiche; nei processi dell'area controllo, verifiche, ispezioni e sanzioni; nonché nelle aree c.d. "core" della *mission* universitaria.

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.

A seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 settembre 2025 n. 33, con la quale è stata approvata la ridefinizione della struttura organizzativa dell'Ateneo e del decreto del Direttore Generale n.969 del 14 ottobre 2025, con il quale è stata ridefinita anche a seguito delle criticità emerse a gennaio 2025 l'assegnazione delle rispettive risorse umane, l'attuale assetto organizzativo-strutturale dell'Ateneo è il seguente:

- Amministrazione Centrale [articolata nella Direzione Generale e 5 Aree Direttive (cfr.sez.3.1 del PIAO);
- n. 5 Dipartimenti;
- n. 10 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.

Con D.R. n.729 del 2024 è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) la dott.ssa Donatella Marsiglia Direttrice Generale dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale. Con D.R. n. 999 del 23/12/2025 è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) l'avv. Maria Rosaria Marrocco.

I principali compiti del Responsabile anticorruzione sono:

- la proposta del PTPC (oggi sezione del PIAO), rispondendo alle esigenze dell'art. 1, comma 9, l. n. 190/2012; individua e misure di prevenzione della corruzione per la mitigazione del rischio: a tal fine può accedere a qualunque documento dell'Ateneo. Nell'ambito di tali 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 al Rettore per ciò che attiene al personale docente affinché sia eventualmente avviata azione disciplinare;

- definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;

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

Gli Organi di indirizzo politico amministrativo hanno il compito di definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale. Obiettivi che sono parte integrante delle azioni di ogni amministrazione. Spetta altresì agli organi di indirizzo politico assicurare al RPCT indipendenza, autonomia e supporto organizzativo.

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'indipendenza, autonomia 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 amministrativo 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 di 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 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 e 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 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. La mappatura è stata oggetto di revisione a seguito delle criticità emerse a gennaio 2025 con conseguente rivalutazione dei rischi; si è dunque proceduto tenendo conto del nuovo contesto interno (riorganizzazione delle strutture: vedi decreto del Direttore Generale n.969 del 14 ottobre 2025) e delle misure specifiche adottate per la mitigazione del rischio (cfr. Allegato A).

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 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 predeterminate. 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).

Tabella 7 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).

Tabella 8 VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO

0 = Nessun Impatto

1 = Marginale

2 = Minore

3 = Soglia

4 = Serio

5 = Superiore

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:

Tabella 9 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 ambito. 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 presidente e membri delle Commissioni (dottorato, TFA, percorsi abilitanti etc.);
- rotazione Straordinaria;
- tutela del dipendente che effettua segnalazione (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 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 gerarchico 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, 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 adottato il Regolamento disciplinante gli incarichi esterni dei Docenti e dei Ricercatori; che è stato aggiornato Regolamento incarichi esterni dei professori e ricercatori UNICAS in vigore dal 30 luglio 2025 - D.R. 578/2025. La richiesta di autorizzazione a svolgere l'incarico esterno è presentata tramite apposita modulistica, con una procedura digitalizzata pubblicata sul sito istituzionale al seguente link: <https://www.unicas.it/info-personale/docenti/ufficio-personale-docente/>.

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. In attuazione della normativa prevista in materia di Servizio Ispettivo presso le Amministrazioni Pubbliche (Legge n. 662/1996), l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale ha adottato, con Decreto Rettorale n. 872 del 28 novembre 2019, il Regolamento per il funzionamento del proprio Servizio Ispettivo Interno. Tale regolamento è finalizzato a garantire il rispetto delle disposizioni relative a incompatibilità, cumulo di incarichi e conflitto di interessi – anche potenziale – da parte di tutto il personale, incluso quello a tempo determinato, in servizio presso l'Ateneo.

Le attività ispettive si configurano anche come strumento preventivo volto a rilevare situazioni suscettibili di generare conflitti di interesse, con possibile rilevanza ai fini della responsabilità disciplinare del personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo, bibliotecario e dei collaboratori esperti linguistici. La gestione delle verifiche è affidata a una Commissione per il Servizio Ispettivo di Ateneo appositamente costituita, da ultimo con D.R. n. 108 del 3/02/2025, composta da membri sia del personale docente che non docente.

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.

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 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. Di tali questionari è data visibilità sia al docente di riferimento, sia al Presidente del Corso di Studi e i dati statistici sono pubblicati sul sito di Ateneo (<https://www.unicas.it/didattica/questionari-di-valutazione/>). È inoltre prevista la compilazione del registro delle lezioni da parte di tutti coloro che svolgono attività didattica (docenti, ricercatori, contrattisti), con verifica e firma a fini di controllo anche da parte del Presidente del Corso di Studi.

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; che è stato aggiornato con Regolamento incarichi esterni dei professori e ricercatori UNICAS in vigore dal 30 luglio 2025 - D.R. 578/2025..

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 Career 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 disciplinati 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 legalità, 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. Nel corso del 2025 è programmato l'aggiornamento del suddetto Regolamento, con l'obiettivo di recepire le più recenti innovazioni normative del nuovo Codice dei contratti pubblici (comunque direttamente applicato dall'Ateneo), gli indirizzi e le raccomandazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nonché gli orientamenti interpretativi consolidatisi in ambito giurisprudenziale. 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 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 Informatico di e-procurement in modalità Application Service Provider – ASP, mediante il portale www.acquistinretepa.it. In alternativa al sistema ASP l'Ateneo ha aderito alla piattaforma di maggiore diffusione TuttoGare di Studio Amica s.r.l. 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 commistione 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.

Iniziative predisposte in ambito Trasparenza

La trasparenza amministrativa, come definita dal d.lgs.33/2013 e ss.mm.ii., rappresenta un principio cardine dell'azione pubblica e costituisce uno degli strumenti fondamentali per promuovere la legalità, l'efficienza e l'integrità nell'ambito dell'organizzazione e del funzionamento delle pubbliche amministrazioni. Essa consiste

nell'accessibilità totale, da parte dei cittadini e di tutti gli stakeholders, alle informazioni concernenti l'organizzazione, le attività, i procedimenti e l'utilizzo delle risorse pubbliche da parte delle amministrazioni. Come chiarito dalla più recenti indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), l'obiettivo primario della trasparenza è garantire la visibilità dell'azione istituzionale, promuovere la partecipazione attiva e consapevole della cittadinanza alla vita amministrativa, nonché contribuire in maniera significativa alla prevenzione della corruzione e al miglioramento complessivo della qualità dei servizi erogati.

La trasparenza non si configura, pertanto, come un adempimento meramente formale e burocratico, ma come un elemento strutturale dell'azione amministrativa, uno strumento concreto di apertura verso l'esterno e di responsabilizzazione interna. Essa favorisce il consolidamento del rapporto di fiducia tra l'Amministrazione e la collettività, rafforzando il controllo democratico sull'attività degli uffici pubblici e alimentando un processo di miglioramento continuo, fondato su criteri di *accountability* e *performance*.

In questa prospettiva, l'Amministrazione ha predisposto un sistema strutturato, coordinato, permanente e aggiornamento di pubblicazione delle informazioni, accessibile tramite la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale. Tale sezione, organizzata secondo la struttura e le indicazioni previste dalla normativa vigente e dalle delibere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, rappresenta lo strumento principale attraverso cui vengono resi pubblici i dati e le informazioni attinenti agli ambiti principali dell'attività e organizzazione amministrativa. I contenuti sono suddivisi in sottosezioni tematiche, conformi al modello normativo e alle indicazioni ANAC, che riflettono la struttura interna dell'ente, al fine di garantire una consultazione agevole, sistematica e intuitiva da parte di cittadini, utenti, operatori del settore e altri soggetti interessati.

In conformità agli indirizzi dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, l'Amministrazione garantisce che i contenuti pubblicati siano redatti in modo da risultare chiari, completi, aggiornati e rispondenti ai requisiti di accessibilità, anche in relazione alla conformità agli standard di pubblicazione previsti a livello nazionale. L'organizzazione dei contenuti segue un'impostazione funzionale alla massima trasparenza, consentendo agli utenti di individuare facilmente le informazioni desiderate e di accedere ai documenti in modo diretto e senza restrizioni indebite. Particolare attenzione è dedicata alla qualità dei dati e alla coerenza tra le informazioni pubblicate e quelle effettivamente utilizzate nei processi decisionali e gestionali interni.

Nell'ambito di tali attività, l'Amministrazione opera nel rispetto del principio di proporzionalità, con l'obiettivo di garantire un corretto bilanciamento tra gli obblighi di pubblicazione e la necessaria tutela dei dati personali. In tal senso, tutte le iniziative connesse alla trasparenza sono condotte tenendo conto della normativa europea e nazionale in materia di protezione dei dati personali, in particolare del Regolamento (UE) 2016/679 (General Data Protection Regulation – GDPR) e successive modifiche e integrazioni, che introduce e disciplina i principi fondamentali relativi al trattamento dei dati, tra cui la minimizzazione, la limitazione della finalità e la conservazione dei dati per il tempo previsto dalla legge.

L'Amministrazione si attiene scrupolosamente a tali disposizioni, adottando misure tecniche e organizzative adeguate a proteggere i diritti e le libertà degli interessati, e modulando i contenuti pubblicati in base alla loro pertinenza e rilevanza. In questa logica, l'Allegato D del PIAO rappresenta uno strumento operativo molto utile, fornendo un insieme di criteri, procedure e indicazioni utili per garantire un'applicazione coerente e integrata delle disposizioni in materia di trasparenza e privacy. Ciò consente agli uffici di orientare le attività di pubblicazione in modo responsabile, riducendo i rischi di trattamenti indebiti e rafforzando la consapevolezza organizzativa sull'importanza della trasparenza come dimensione qualificante dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale considera quindi la trasparenza, componente essenziale delle proprie politiche di prevenzione della corruzione. Le più recenti indicazioni dell'ANAC sottolineano l'importanza di considerare la trasparenza non solo come obbligo normativo, ma come elemento strategico e operativo, inserito in un processo più ampio e sistemico. Alla luce di tali orientamenti,

L'Amministrazione ha avviato un percorso di consolidamento e rafforzamento della qualità e della fruibilità delle informazioni pubblicate, puntando su un approccio sempre più orientato all'accessibilità delle informazioni in conformità alle indicazioni dell'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale).

Le azioni descritte e quelle in fase di attuazione mirano a rafforzare la trasparenza come valore guida e fondamento dell'intera attività amministrativa, nonché a promuovere una cultura organizzativa ispirata alla legalità, alla responsabilità e alla partecipazione. L'Amministrazione intende consolidare un sistema informativo aperto, affidabile, accessibile e orientato al miglioramento continuo, al fine di contribuire in modo concreto all'integrità e all'efficacia dell'azione pubblica e al rafforzamento della fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Iniziative predisposte nell'ambito delle procedure per il Sostegno didattico agli alunni con disabilità

Contestualizzazione e scenario di rischio

Nel 2025 i vertici dell'Ateneo hanno appreso attraverso un provvedimento di acquisizione notificato dal gruppo della Guardia di Finanza di Cassino, emesso dalla Procura della Repubblica, di un'indagine aperta nei confronti di due docenti e di un dipendente dell'Ateneo su presunte irregolarità connesse all'esito di giudizio di alcuni candidati partecipanti al Corso di specializzazione per il sostegno a.a.2022/2023. Tale vicenda ha generato immediate conseguenze di carattere organizzativo e gestionale, tra cui la necessità di adottare un provvedimento di sospensione cautelativa nei confronti del soggetto coinvolto. Di conseguenza, la responsabilità del procedimento è stata attribuita a un nuovo funzionario, designato come Responsabile del Procedimento Amministrativo (RPA) per il ciclo in corso. L'evento in questione ha innalzato la soglia di allarme non solo per l'ufficio direttamente coinvolto, ma per l'intera organizzazione amministrativa dell'Ateneo, sollecitando una riflessione più ampia sulle modalità di gestione delle procedure ad alto impatto reputazionale e sulla necessità di rafforzare i meccanismi di tracciabilità.

Attivazione di un'azione straordinaria di prevenzione e controllo

In risposta a quanto accaduto l'Ateneo ha attivato una misura straordinaria di prevenzione, articolata in più fasi e orientata a ristabilire pienamente, la trasparenza e la fiducia nell'operato delle strutture amministrative e didattiche coinvolte. Tale azione ha previsto anche l'introduzione di un sistema di monitoraggio di secondo livello specificamente pensato per presidiare il processo organizzativo e decisionale relativo alle procedure del Sostegno didattico.

Elemento centrale di questa iniziativa è stata la predisposizione e somministrazione al nuovo Responsabile del Procedimento di un articolato questionario, composto da 50 quesiti a risposta aperta. Questo strumento, ispirato ai principi di *accountability* e trasparenza, è stato progettato per fungere da strumento diagnostico e, al contempo, operativo, consentendo di rilevare eventuali criticità, lacune organizzative, pratiche non conformi o potenzialmente a rischio.

Il questionario di monitoraggio affronta, in maniera dettagliata, tutti i principali ambiti critici relativi al procedimento, partendo dal rispetto degli obblighi di trasparenza amministrativa e della normativa sulla pubblicazione degli atti. Viene inoltre indagata la gestione concreta degli affidamenti diretti, la frequenza con cui questi vengono ripetuti nei confronti degli stessi operatori economici, l'eventuale mancata applicazione del principio di rotazione, e i criteri seguiti nella selezione dei fornitori, sia all'interno che all'esterno del MEPA. Particolare attenzione è stata dedicata alla verifica del contemperamento tra obblighi di trasparenza e tutela della riservatezza dei dati personali, alla tracciabilità informatica delle fasi procedurali e alla documentazione relativa agli atti adottati.

Un ulteriore *focus* del questionario è rappresentato dalla valutazione delle competenze del personale incaricato della pubblicazione degli atti e della gestione delle procedure. Si è voluto approfondire se tali soggetti dispongano di una formazione aggiornata in materia di anticorruzione, trasparenza, codice di comportamento e protezione dei dati personali, e se siano in grado di effettuare in autonomia valutazioni complesse in merito a obblighi di pubblicazione, conflitti di interesse, o rapporti con soggetti esterni.

Rilevante è anche l'attenzione dedicata agli aspetti etici e reputazionali: ci si è infatti concentrati sulla rilevazione di eventuali segnalazioni di comportamenti scorretti, pressioni indebite, interferenze esterne, o anche solo percezioni di favoritismi nella composizione delle commissioni, nell'assegnazione degli incarichi o nella valutazione delle domande dei candidati. Si è inoltre chiesto al nuovo RPA di riferire in merito all'esistenza di eventuali "zone grigie" all'interno del procedimento, ovvero aree non sufficientemente presidiate sotto il profilo della trasparenza e del controllo, che potrebbero esporre l'Amministrazione a rischio di interferenze o a sospetti di gestione non imparziale.

Tutto ciò confluisce in un più ampio processo di analisi da parte del RPCT per consentire all'Ateneo di adottare misure correttive, rafforzare i presidi già attivi, individuare eventuali necessità integrative del personale coinvolto.

L'attività intrapresa assume dunque un valore strategico sia nella gestione del rischio che nel ripristino della fiducia istituzionale, configurandosi come una vera e propria "azione di sistema" a presidio della legalità e della correttezza amministrativa. Essa non si limita a rispondere a un evento contingente, ma si propone di costituire un modello replicabile in altri settori dell'Amministrazione, con particolare riferimento a tutti i processi caratterizzati da rilevanza esterna, gestione di risorse economiche, valutazione discrezionale o coinvolgimento di soggetti terzi.

L'adozione di questa iniziativa si affianca, infine, ad altre misure preventive già previste nel PIAO, quali la separazione delle funzioni tra chi istruisce, approva, liquida e controlla gli atti, l'obbligo di acquisizione di dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità e conflitti di interesse per i membri delle commissioni, nonché l'applicazione della misura di rotazione almeno triennale dei relativi presidenti, e dei membri all'interno delle commissioni, compatibilmente con le professionalità a disposizione dell'Ateneo e nel rispetto del principio di buon andamento. Inoltre si applicherà il potenziamento dei controlli incrociati tra uffici e la programmazione di attività formative mirate su trasparenza, anticorruzione ed etica pubblica. In definitiva, il caso occorso nell'ambito delle procedure per il sostegno ha rappresentato per l'Ateneo non solo una sfida, ma anche un'opportunità per rafforzare in modo strutturale i presidi di controllo, per introdurre pratiche di prevenzione più approfondite e per consolidare una cultura amministrativa orientata all'etica pubblica, alla trasparenza e alla responsabilità collettiva. L'Ateneo continuerà a monitorare con attenzione questa area di rischio elevato, predisponendo tutte le misure necessarie per assicurare che situazioni simili non si ripetano, o che, laddove emergano, possano essere affrontate in modo tempestivo, efficace e trasparente.

Iniziative predisposte nell'ambito delle procedure selettive e formativo-abilitanti per l'insegnamento

Nel quadro generale delle attività di prevenzione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza amministrativa, un'attenzione specifica è riservata ai Percorsi Abilitanti all'Insegnamento nella scuola, che costituiscono una delle aree esposte a criticità gestionali, reputazionali e normative. La natura dei procedimenti legati alla selezione e alla formazione degli aspiranti docenti comporta, infatti, un elevato grado di discrezionalità, una significativa incidenza di relazioni esterne con i candidati e con altri enti, e una rilevante produzione documentale sottoposta a obblighi stringenti di pubblicazione e tracciabilità. Tali elementi, combinati, configurano un'area di rischio significativo, il cui presidio richiede un impianto strutturato di misure preventive e correttive, da attivare in maniera continuativa e integrata.

L'analisi effettuata, anche alla luce delle indicazioni contenute nelle Linee guida ANAC e degli orientamenti giurisprudenziali più recenti, ha messo in evidenza alcune criticità che possono riguardare il processo di gestione dei Percorsi Abilitanti. Tra le principali va segnalata l'eventuale inadeguatezza o la scarsa tempestività nella pubblicazione dei bandi e delle graduatorie finali, elemento che potrebbe incidere negativamente sulla trasparenza e sull'imparzialità "percepita" delle procedure. Ulteriori aspetti di rischio possono riguardare l'assenza di rotazione negli incarichi all'interno delle commissioni valutative ed in particolare dei relativi presidenti, una pratica che potrebbe consolidare relazioni poco trasparenti e alimentare la percezione o il "sospetto" di favoritismi. A ciò si aggiunge la possibile presenza di conflitti di interesse, soprattutto in contesti dove il numero dei soggetti professionalmente idonei alla valutazione è ridotto, aumentando così il rischio che possano esserci legami diretti o indiretti tra membri delle commissioni e candidati. Infine, la gestione delle

graduatorie e delle fasi valutative intermedie non deve presentare margini di opacità, soprattutto laddove non venga assicurata un'adeguata tracciabilità informatica e un controllo coerente dei flussi documentali.

Per fronteggiare questi rischi, l'Ateneo ha predisposto un set di misure preventive e di mitigazione, che vanno nella direzione di rafforzare la legalità sostanziale delle procedure e di promuovere una cultura amministrativa fondata sulla correttezza, sulla competenza e sulla responsabilità. Un'azione centrale in questo senso è l'utilizzo di piattaforme informatiche per la gestione delle domande, dei punteggi e delle graduatorie, in grado di assicurare non solo efficienza operativa, ma anche la tracciabilità e l'eventuale verificabilità delle operazioni adottate in ogni fase. Tali sistemi consentono infatti di ricostruire puntualmente il percorso di ciascuna candidatura, evidenziando eventuali discrepanze o anomalie nella valutazione, e garantiscono nel contempo il rispetto delle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali, con particolare riferimento alle informazioni sensibili e giudiziarie.

Accanto alla digitalizzazione dei processi, un'attenzione particolare è riservata alla formazione del personale coinvolto, ritenuta leva strategica per prevenire comportamenti non conformi e rafforzare le competenze giuridico-amministrative necessarie per operare correttamente nei procedimenti ad alto rischio. I programmi formativi promossi dall'Ateneo, prevalentemente attraverso l'utilizzo di apposite piattaforme di formazione online si focalizzano sui temi dell'etica pubblica, dell'anticorruzione, del codice di comportamento, della trasparenza amministrativa e delle tecniche di tutela della privacy. Si è cercato, in particolare, di promuovere una maggiore consapevolezza delle responsabilità connesse al ruolo pubblico, dell'importanza della separazione delle funzioni istruttorie e decisionali, e della necessità di prevenire anche solo il sospetto di parzialità o interferenze improprie.

In tale contesto è stata avviata anche una azione di verifica coerente delle dichiarazioni di possesso dei requisiti e dei titoli dichiarati dai candidati. Queste dichiarazioni, acquisite in forma informatica ed archiviate, costituiscono un presidio fondamentale per la prevenzione del rischio corruttivo. Tale attività di verifica, consente di intercettare eventuali situazioni anomale e di attivare tempestivamente le misure correttive.

Ulteriore elemento centrale nella strategia di mitigazione del rischio è rappresentato dall'applicazione della normativa in materia di prevenzione del conflitto di interessi, con la richiesta di dichiarazione da parte delle Commissioni, presa visione dei candidati da esaminare; dalla misura della rotazione almeno triennale degli incarichi all'interno delle commissioni, compatibilmente con le professionalità a disposizione dell'Ateneo e nel rispetto del principio di buon andamento. L'obiettivo è quello di evitare fenomeni di cristallizzazione delle posizioni, che possono dar luogo a rendite di posizione o ad accordi non trasparenti tra soggetti coinvolti negli stessi ruoli valutativi. La rotazione garantisce il necessario ricambio delle competenze, riduce il rischio di corruzione e contribuisce ad accrescere il pluralismo delle prospettive valutative all'interno delle commissioni. L'Ateneo si impegna inoltre a monitorare l'efficacia delle misure adottate, predisponendo, ove necessario, azioni correttive di criticità persistenti. La direzione perseguita è quella di costruire un modello organizzativo efficiente, in grado di garantire integrità, imparzialità e trasparenza in tutti i procedimenti, contribuendo così al rafforzamento della fiducia istituzionale e della buona reputazione dell'Università.

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

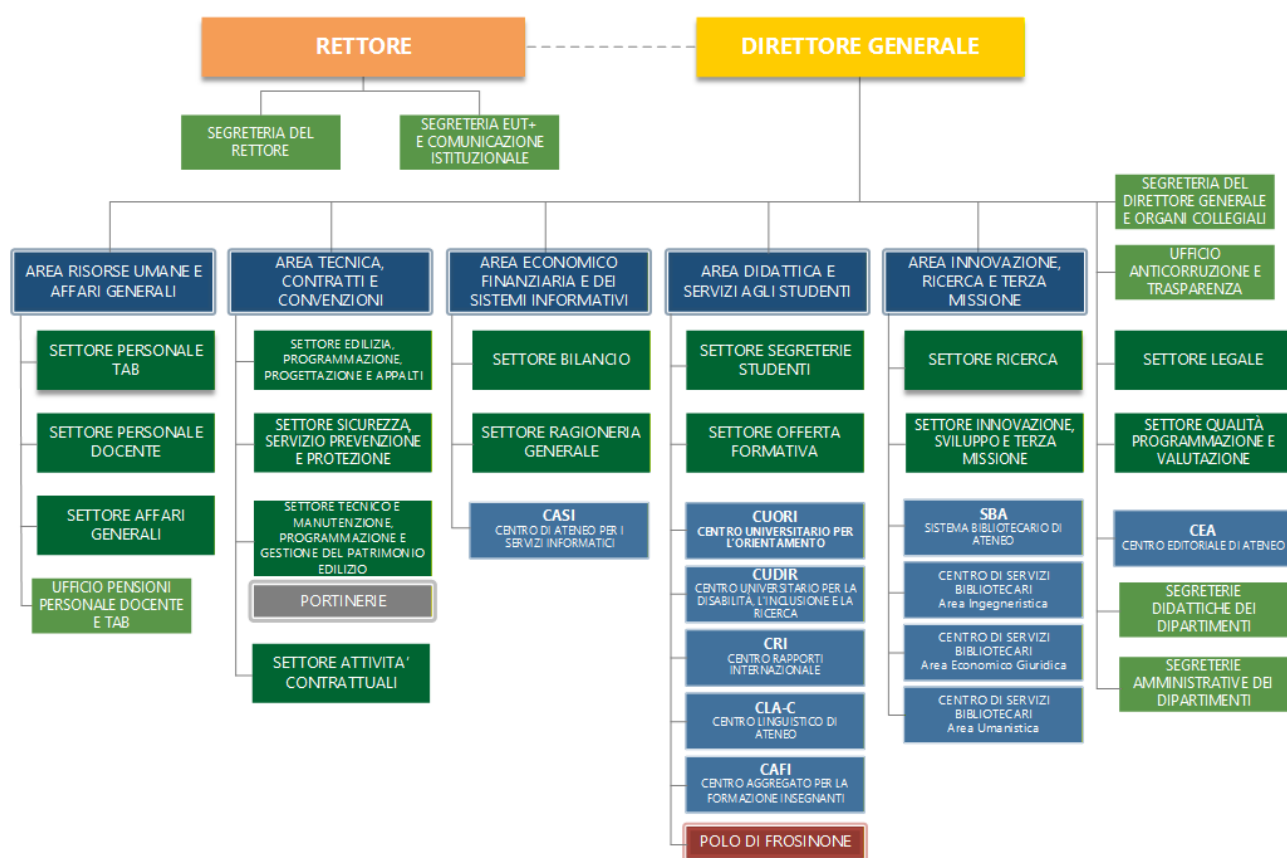
Assetto organizzativo

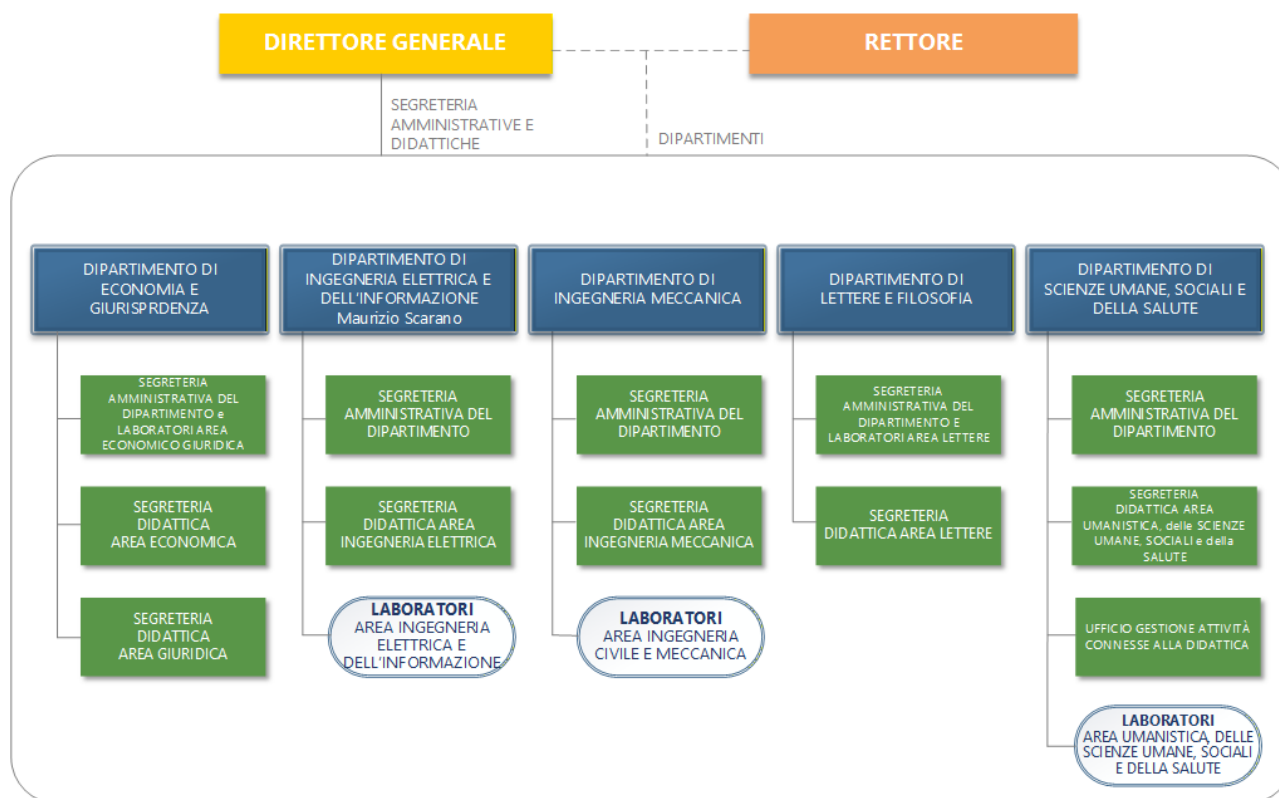
L'UNICAS si articola in una struttura complessa che comprende:

Organi di Governo	Organi Collegiali	Altri Organismi di Ateneo	Strutture
• Rettore • Senato Accademico • Consiglio di Amministrazione • Direttore Generale • Nucleo di Valutazione • Collegio dei Revisori	• Presidio della Qualità • Consiglio degli Studenti • Comitato Unico di Garanzia • Comitato per lo sviluppo sostenibile • Comitato per la promozione dello sport • Collegio di disciplina	• Rettore vicario • Prorettori funzionali • Delegati del rettore • Referenti del rettore • Presidenti dei Centri • Presidenti dei Comitati	• Amministrazione Centrale • Dipartimenti • Centri • Biblioteche

Tabella 10 Struttura UNICAS - Assetto organizzativo

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





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 2025 il personale docente e ricercatore in organico era così ripartito nei 5 Dipartimenti:

	DIPEG	DICEM	DIEI	DLF	DIPSUSS	Totale complessivo
Professori Associati	34	29	22	17	22	124
Professori Ordinari	22	21	22	14	10	89
Ricercatore T. Det.	5	9	15	6	4	39
Ricercatori Universitari	10	4	3	5	6	28
Totale complessivo	71	63	62	42	42	280

Tabella 11 Distribuzione del personale docente per Dipartimento

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 2025 per posizione organizzativa.

Dirigenti e Direttore	6
Collaboratori linguistici	7
Personale Area Elevate professionalità	9
Personale Area Funzionari	75
Personale Area Collaboratori	131
Personale Area Operatori	37
Totale	265

Tabella 12 Distribuzione del personale TAB per area professionale

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Introduzione e finalità

Il lavoro agile rappresenta una modalità innovativa di svolgimento della prestazione lavorativa, basata su flessibilità, autonomia e responsabilizzazione sui risultati. È disciplinato dalla Legge n. 81/2017 e, per la Pubblica Amministrazione, dalle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, integrate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

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 delibera del CdA del 20.12.2024 n. 45, sono state assegnate al personale TAB n. 24 posizioni di Lavoro Agile (Smart Working).

Con D.D. 9 gennaio 2025, n. 9 è stato emanato il Bando per l'accesso al Lavoro Agile (SW). Nel 2025 hanno usufruito dello smart working 39 dipendenti, di cui n. 24 come da citato Bando e n. 15 per patologie certificate. Alcuni dei 15 dipendenti, poi, hanno usufruito dello SW per brevi periodi legati ad esigenze di salute.

Accanto al lavoro agile, l'Ateneo ha sin dal 2012, adottato lo strumento del telelavoro domiciliare, disciplinato da un Regolamento interno emanato nel 2011, in conformità a quanto previsto dalla 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 ulteriormente aggiornata con Decreto del Rettore n. 273 del 6 Aprile 2023.

Le posizioni complessive di Telelavoro previste nel periodo 2025-2026 sono state n. 20, in analogia al biennio 2023-2024. Telelavoratori sono presenti in tutte le strutture nelle quali è articolato l'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri, Polo decentrato), grazie anche all'elevato livello di informatizzazione raggiunto.

L'obiettivo è:

- Migliorare l'efficienza, l'efficacia dei processi organizzativi e la qualità dei servizi;
- Aumentare la soddisfazione e il benessere dei lavoratori;
- Potenziare la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi;
- Garantire continuità dei servizi, trasparenza, qualità;
- Coniugare efficienza organizzativa e benessere del personale.

Condizioni abilitanti

L'Amministrazione ha proceduto ad una puntuale ricognizione e mappatura delle attività "smart" e delle unità organizzative interessate, sulla scorta dei dati e delle informazioni relative all'andamento del lavoro agile, 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.

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, Ufficio, Dipartimento), del/della dipendente, nel rispetto dei parametri sopra indicati.

Perché il lavoro agile funzioni, servono alcune condizioni organizzative, tecnologiche, culturali, tra cui:

- Cultura orientata al risultato, non alla mera presenza;
- Competenze digitali del personale e formazione professionale;
- Dotazioni tecnologiche adeguate (strumenti, piattaforme, sicurezza dati);
- Regole chiare (accordi individuali, criteri, orari, modalità di contattabilità, privacy, sicurezza);
- Monitoraggio e valutazione (performance, risultati, indicatori, feedback).

Organizzazione del lavoro agile

L'adozione del lavoro agile comporta una revisione dell'organizzazione interna, orientata alla gestione per obiettivi e alla valorizzazione dell'autonomia dei lavoratori. La pianificazione avviene annualmente nell'ambito del PIAO e si basa su accordi individuali, infrastrutture tecnologiche adeguate e monitoraggio dei risultati.

Misure organizzative

Le principali misure organizzative adottate sono:

- mappatura dei processi;
- definizione di criteri per l'assegnazione delle attività agili;
- regolamenti interni revisionati nel 2023 e pubblicati sul sito di Ateneo (sezione Norme e Regolamenti);
- sistema di rotazione tra presenza e remoto;
- pianificazione delle dotazioni tecnologiche;
- formazione continua e monitoraggio della performance.

Esempi concreti di misure che un'organizzazione può mettere in atto:

Misura	Descrizione
Mappatura dei processi / attività	Individuare quali processi sono compatibili con modalità agile. Workflow standardizzati, digitalizzati, dematerializzati
Regolamenti interni e accordi individuali	Definire orari, modalità di prestazione, obiettivi specifici, criteri di misurazione

Piano di rotazione/alternanza	Alternanza tra presenza in sede e lavoro agile, per mantenere coesione, informazione, gestione servizi ecc.
Dotazioni tecnologiche e sicurezza	Fornitura di strumenti adeguati, protezione dati, sicurezza informatica, norme di salute e sicurezza anche in remoto.
Monitoraggio, valutazione, reporting	Indicatori per valutare la performance e l'impatto sul servizio, per migliorare progressivamente il modello.
Formazione e accompagnamento al cambiamento	Sensibilizzazione, formazione manageriale, gestione del cambiamento culturale

Tabella 13 Esempi concreti di misure che un'organizzazione può mettere in atto

Individuazione dei processi idonei

L'individuazione dei processi idonei allo svolgimento del lavoro agile avviene attraverso mappature e criteri di compatibilità, quali:

- Digitalizzazione;
- autonomia operativa;
- misurabilità dei risultati;
- limitata necessità di contatto con l'utenza e interdipendenza contenuta.

Esempi di attività idonee: gestione amministrativa, contabilità, progettazione, controllo di gestione, ICT e comunicazione istituzionale.

Per capire quali processi/attività si prestino bene al lavoro agile, si può seguire un metodo strutturato:

1. **Censimento/mappatura iniziale** dei processi: tipi di attività, suddivisione per unità, modalità attuale, livelli di interdipendenza;
2. **Definizione criteri di idoneità**, ad esempio:
 - o Standardizzazione/workflow chiaro;
 - o Dematerializzazione/digitalizzazione possibile;
 - o Autonomia nella gestione del tempo/spazi da parte dell'operatore;
 - o Possibilità di misurare performance/risultati;
 - o Bassa necessità di presenza fisica o interazione frontale costante (accoglienza, custodia, centralino, ecc. sono spesso esclusi).
3. **Assegnazione di punteggi o livelli** ai criteri per comparare processi (es. punteggi alto/medio/basso) e decidere quali attivare prioritariamente;
4. **Pilotaggio**: selezione di alcune unità/processi da sperimentare, per testare modalità, raccogliere feedback, affinare modalità operative;
5. **Estensione e monitoraggio continuo**, aggiornamento della mappatura, degli accordi in base alle lezioni apprese;
6. Livello di attuazione iniziale ("baseline") dell'organizzazione attuale;
7. Modalità attuative scelte (quanti giorni in agile, criteri per accedere, rotazione, etc.);
8. Soggetti coinvolti: dirigenti, tecnologie, rappresentanze sindacali, privacy/security, organismi di valutazione;
9. Strumenti tecnologici e sicurezza informatica;
10. Programma di sviluppo pluriennale con fasi (avvio, sviluppo intermedio, avanzato);
11. Indicatori di performance: organizzativi, individuali, qualità servizio.

Rischi / Criticità da considerare

- Rischi di isolamento, perdita di collaborazione informale e scambio informativo;
- Sovraccarico o disomogeneità: alcuni lavoratori/agenti potrebbero essere penalizzati se non adatti al remoto;
- Problemi di sicurezza informatica, privacy, protezione dati;
- Difficoltà nella misurazione della performance se obiettivi mal definiti;
- Gestione del lavoro arretrato e mantenimento della qualità del servizio.

Requisiti tecnologici

Il lavoro agile richiede dotazioni informatiche individuali, connettività sicura (VPN), piattaforme collaborative, gestione digitale dei documenti e sistemi di sicurezza e protezione dati conformi al GDPR. È fondamentale garantire assistenza tecnica e formazione informatica al personale coinvolto.

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

- 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 proprietà del dipendente;
- 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;
- 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.

I requisiti necessari, dal punto di vista tecnico, per abilitare il lavoro agile in modo efficace, sono:

Area	Requisiti / elementi minimi
Infrastruttura IT	Postazioni di lavoro portatili o da remoto (laptop, tablet), connessioni Internet affidabili, reti VPN sicure, accesso remoto ai sistemi interni
Software/applicazioni	Applicativi accessibili da remoto, sistemi di gestione documentale digitale; protocolli informatici; backup; strumenti di collaborazione (videoconferenza, condivisione file, lavori collaborativi)
Sicurezza e privacy	Crittografia dei dati, autenticazione forte, gestione ruoli/abilitazioni, tracciatura degli accessi, politiche di sicurezza; protezione dei dati sensibili anche quando si lavora fuori sede

Supporto strumentale	Hardware aggiornato, software aggiornati, supporto ICT/help-desk, strumenti per la gestione del lavoro (orari, rendicontazione, etc.)
Digitalizzazione dei processi	Dematerializzazione, gestione digitale del flusso documentale, workflow digitali, interoperabilità dei sistemi informativi

Tabella 14 Requisiti necessari, dal punto di vista tecnico, per abilitare il lavoro agile in modo efficace

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.

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

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

Le competenze necessarie si articolano in tre ambiti:

- digitali (uso di strumenti collaborativi, sicurezza informatica);
- organizzative (pianificazione autonoma, orientamento al risultato);
- relazionali (comunicazione, fiducia, responsabilità).

La dirigenza deve sviluppare capacità di leadership basata su fiducia e valutazione dei risultati.

Le persone che operano in modalità agile devono avere non solo gli strumenti, ma anche le competenze adeguate. Ecco quelle principali:

- Autonomia/auto-organizzazione: capacità di gestire il proprio tempo, stabilire priorità, pianificare attività senza supervisione costante;
- Orientamento al risultato: non conta il tempo speso, ma il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Soft skills: comunicazione efficace, collaborazione a distanza, problem solving, capacità di adattamento, resilienza;
- Competenze digitali: uso degli strumenti di comunicazione/remoto, gestione documentale digitale, sicurezza informatica, aggiornamento continuo su nuove tecnologie;
- Comportamenti organizzativi: fiducia, trasparenza, responsabilità, rispetto dei tempi di disconnessione, cura della qualità anche quando si lavora da remoto.

Obiettivi all'interno dell'Amministrazione

Gli obiettivi strategici del lavoro agile sono: migliorare l'efficienza e la produttività, favorire la digitalizzazione, garantire la continuità dei servizi, promuovere il benessere organizzativo, ridurre i costi di struttura e incrementare la soddisfazione dell'utenza.

Per far funzionare bene lo smart working, è utile definire obiettivi chiari:

- Aumentare la quota di attività svolte in modalità agile/digitale, in modo progressivo, fino a un livello target;
- Mantenere o migliorare i livelli qualitativi e quantitativi dei servizi erogati (tempo, accessibilità, customer satisfaction);
- Ridurre le assenze, migliorare il benessere organizzativo, diminuire i costi fissi/di struttura, ottimizzare l'uso degli spazi;
- Favorire lo sviluppo delle competenze digitali e organizzative del personale e dei dirigenti;
- Garantire che nella valutazione delle performance (sia individuale che organizzativa) lo smart working sia integrato coerentemente;
- Introdurre 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;
- Razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dotazioni portabili, utilizzabili in ufficio e da remoto;
- Garantire le pari opportunità e potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro ed il contenimento del relativo impatto ambientale;
- Migliorare l'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 determinata 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.

Misurazione della performance

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 individuato, pertanto, 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 esplicherà, 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 adottato di Ateneo non sono previste particolari indicazioni finalizzate alla valutazione del dipendente anche nelle attività svolte in modalità agile.

Tuttavia, nell'ambito della programmazione operativa 2026, senza necessità di una revisione del predetto 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.

La misurazione della performance si fonda su indicatori organizzativi e individuali. Tra i principali: percentuale di attività in modalità agile, riduzione dei tempi medi di lavorazione, qualità dei servizi erogati, raggiungimento degli obiettivi individuali e livello di soddisfazione dei dipendenti.

Misurare è fondamentale per capire cosa funziona e cosa va migliorato. Ecco come:

Tipo di Performance	Indicatore / metrica possibile
Performance organizzativa	Numero di ore/giornate in lavoro agile su totale; riduzione delle assenze; costi unitari per servizio; tempi medi di erogazione pratiche/servizi; percentuale di servizi fruibili completamente digitali
Performance della qualità	<i>Customer satisfaction</i> per servizi erogati in modalità agile; conformità agli standard di qualità (tempi, accuratezza, risposta, accessibilità)
Performance individuale	Obiettivi di risultato (quantitativi e qualitativi) definiti con il dipendente; rispetto dei comportamenti attesi (autonomia, comunicazione, collaborazione); rispetto delle scadenze; produttività (numero task completati, output)
Efficienza	Riduzione dei costi operativi (stampe, utenze, spazio fisico, trasporti); rapporti output/input; tempo per processo; risorse impiegate per unità di lavoro; ottimizzazione uso infrastrutture
<i>Efficacia</i>	<i>Grado di realizzazione degli obiettivi prefissati; adeguatezza dei risultati rispetto alle esigenze degli utenti; miglioramento del servizio pubblico sotto vari aspetti (accessibilità, tempestività, soddisfazione)</i>

Tabella 15 Misurazione della performance

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*.

Il lavoro agile migliora l'efficacia, consentendo di raggiungere obiettivi con maggiore rapidità, e l'efficienza, riducendo costi e tempi di processo. Promuove l'innovazione, la sostenibilità e la valorizzazione del capitale

umano. Il monitoraggio costante e l'analisi degli indicatori consentono di avviare azioni correttive e piani di miglioramento continui.

Come trasformare i dati/le misurazioni in miglioramenti concreti:

1. Monitoraggio continuo

Stabilire una periodicità di raccolta dati (mensile, trimestrale, annuale) per gli indicatori scelti;

2. Analisi del gap

Confrontare con *benchmark* storici o standard attesi per capire dove si è al di sotto;

3. Feedback e coinvolgimento

Raccogliere opinioni dei dipendenti (soddisfazione, difficoltà), degli utenti; organizzare momenti di confronto;

4. Interventi correttivi

Se un indicatore mostra criticità, agire: ad es. migliorare strumenti tecnologici; offrire formazione mirata; rivedere processi inefficienti; allocare risorse dove serve;

5. Cultura dell'innovazione continua

Promuovere comportamenti che favoriscano l'adattamento, la sperimentazione, l'uso di tecnologie nuove, la revisione organizzativa;

6. Bilancio economico / costi-benefici

Verificare che i risparmi (spazi, costi, trasporti ...) siano effettivi; calcolare il ritorno sugli investimenti tecnologici e formativi;

7. Governance chiara

Definizione di ruoli e responsabilità nel coordinamento del lavoro agile, in ICT, regolamenti interni/accordi individuali; *policy* per la disconnessione.

Conclusioni e raccomandazioni operative

Il lavoro agile costituisce un elemento strategico di modernizzazione dell'Università. La sua piena attuazione richiede un approccio integrato che combini organizzazione, tecnologia e competenze. Solo attraverso una governance chiara, obiettivi misurabili e formazione continua sarà possibile consolidare un modello efficiente, efficace e sostenibile.

- Lo smart working richiede un approccio integrato: tecnologia + competenze + obiettivi + misurazione;
- È fondamentale partire con una mappatura delle attività, dei processi e dei gap tecnologici;
- Coinvolgere i soggetti chiave: dirigenti, ICT, personale, sindacati, utenti;
- Assicurare risorse adeguate (investimenti tecnologici, formazione, infrastrutture);
- Monitorare i risultati, non solo i processi: efficacia, efficienza, soddisfazione.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Consistenza del personale al 31 dicembre 2025

Area	in servizio al 31/12/2024			in servizio al 31/12/2025		
	F	M	Totale	F	M	Totale
Operatori	22	15	37	21	16	37
Collaboratori	57	60	117	64	60	124
Funzionari	45	26	71	43	26	69
EP	4	6	10	4	5	9
Dirigenti	-	4	4	-	4	4
CEL	6	2	8	5	2	7
Personale TD	1	5	6	7	7	14
TOTALE	135	118	253	144	120	264

Tabella 16 Consistenza del personale al 31 dicembre 2025 escluso il Direttore Generale

Il piano di reclutamento del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario 2026-2028 è finalizzato a:

- contribuire al reintegro del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) non più afferente all'organico dell'Università per cessazioni o non più afferente alla specifica Area professionale a seguito di procedure di progressione verticale (PEV).
- sostenere la piena operatività del piano di riorganizzazione di cui al D.D. del 29 ottobre 2025, n.1019;
- contribuire all'adeguamento di competenze del PTAB sulla base di nuove esigenze professionali finalizzate al raggiungimento di obiettivi strategici, all'attivazione di un nuovo corso di laurea e di eventuali nuove progettualità relative all'internazionalizzazione ed alla partecipazione all'Alleanza europea EUT+.
- valorizzazione del personale attualmente in organico.

Con l'intento di contemperare queste diverse esigenze si è ritenuto di dover procedere con la seguente programmazione 2026-2028, in parte rimodulata rispetto a quanto previsto nel PIAO 2025-2027.

Anno	n.	categoria	P.O.	causale	copertura
2026	2	Collaboratori (A)	0,5	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2026	4	Operatori	0,8	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2026	6	Elevate professionalità (A)	0,76	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	1	EP (esigenze CASI)	0,56	Posizioni vacanti	concorso
2026	2	Funzionari (A)	0,1	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	2	Funzionari (T)	0,1	Valorizzazione lett. d)	PEV
2026	1	Dirigente TD	0	Dirigente in aspettativa/Posizione vacante	Rinnovo/Concorso
2027	2	Collaboratori (T)	0,5	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
2027	2	Funzionari (A)	0,6	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	scorrimento graduatoria
2028	2	Funzionari (T)	0,6	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
2028	1	EP (A)	0,56	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
2028	1	EP (A)	0,1	Valorizzazione lett. d)	PEV
2028	3	Collaboratori (A)	0,75	reintegro per cessazioni e reclutamento nuove competenze	concorso
Totale	28		5,93		

Tabella 17 Programmazione del Personale TAB

3.3.1 La formazione del personale

PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2026/2028 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 2026-2028, 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 2026-2028 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 2025, 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 2026-2028, con riferimento alle priorità strategiche ed operative dell'Ateneo e in coerenza con quanto richiamato nelle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 2023 e del 2025, 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.

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 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 appartenenza, 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 destinatari 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 2026 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, Pubbliformez, 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 (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](#).

PIANO FORMATIVO 2026

La proposta formativa 2026 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	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.
		La digitalizzazione dei contratti pubblici	Il programma formativo propone un excursus completo sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici, obbligo per tutta la PA dal 01/01/2024.
		BIM e gestione informativa digitale delle costruzioni all'interno del nuovo codice dei contratti pubblici	Il percorso formativo offre una guida alla comprensione del BIM e della gestione informativa digitale delle costruzioni nel processo di affidamento dei contratti pubblici.
		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.
		Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA	Il programma mira a favorire la comprensione da parte dei dipendenti pubblici delle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale per la trasformazione e l'ottimizzazione delle attività della Pubblica Amministrazione, evidenziando le sfide specifiche e le implicazioni strategiche, tecnologiche, etiche e giuridiche che accompagnano l'adozione dell'IA.
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.
		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	Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi.	Il programma ricostruisce il contesto normativo di riferimento del lavoro agile nella PA, delinea gli strumenti organizzativi a disposizione e sottolinea quali siano le competenze abilitanti essenziali.
		Il PNRR e la gestione del ciclo di vita dei finanziamenti UE.	Il programma formativo illustra finalità e obiettivi strategici del PNRR e la gestione del ciclo di vita

		dei finanziamenti UE. Approfondisce, inoltre, contesto, missioni e governance del piano.
	La politica di coesione: quadro normativo e opportunità.	Il programma promuove la conoscenza degli obiettivi delle politiche di coesione dell'UE e delle procedure di attuazione, monitoraggio, rendicontazione e controllo dei relativi finanziamenti.
	La piattaforma ReGiS per il Next Generation EU: funzionalità e strutturazione.	Il programma illustra la struttura del sistema ReGiS offrendo una panoramica delle sue funzionalità ed esplorandone l'utilizzo, con particolare riferimento alla coerenza con la governance del PNRR
	Fondamenti di Project Management.	Il programma mira a sviluppare le conoscenze e le competenze tecniche fondamentali per coordinare e gestire efficacemente progetti.
	Il nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023	Corso di formazione base utile per la qualificazione delle stazioni appaltanti.
	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 accountability, 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.
	Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.	Il programma mira ad approfondire e sviluppare competenze e conoscenze su principi, obiettivi, metodi e strumenti alla base del processo di gestione della formazione, al fine di assicurare una concreta ed efficace attuazione delle politiche di sviluppo del capitale umano nell'ottica di valorizzare le persone e produrre valore pubblico, in linea con le previsioni della nuova direttiva 2025 del Ministro per la PA sulla formazione.
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 difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto.	Il programma mira a fornire le conoscenze e le competenze per promuovere una solida cultura dell'integrità pubblica, principio fondante del Governo Aperto e pilastro delle democrazie occidentali.
		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.
		In prima linea contro ogni discriminazione	Il programma mira a rafforzare le conoscenze e le competenze in materia di pari opportunità e a fornire strumenti operativi per la prevenzione delle discriminazioni e la promozione del benessere organizzativo.
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 formazione addetti antincendio formazione addetti primo soccorso formazione PES/PAV/PEI formazione BLS/PBLSD aggiornamento RLS Formazione Dirigenti, preposti e personale
Formazione aggiornamento professionale	Esperti di settore	Redazione atti amministrativi o formazione specifica individuata dal Direttore di Area	I programmi dei corsi sono comunicati all'avvio delle singole iniziative.
	Esperti di settore	Il sistema previdenziale di base e complementare	Il corso, articolato in tre moduli affronterà temi legati alla previdenza di base e complementare, con attenzione al sistema pensionistico dei dipendenti pubblici.
Leadership e soft skills	Piattaforma Syllabus	Performance e leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico.	Il programma formativo, in linea con le indicazioni della direttiva ministeriale del 28 novembre 2023, ha lo scopo di far conoscere e approfondire l'utilizzo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa nel contesto della PA, con un focus specifico sui temi di leadership, performance e merito e un approfondimento su metodi e strumenti che possono fare la differenza nella gestione delle persone e nella creazione di valore pubblico.

Tabella 18 Proposta formativa 2026

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 di coaching.

La pianificazione delle attività formative per l'anno 2026 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 2026 si inserisce, pertanto, nella più ampia programmazione triennale 2026-2028. Alcuni percorsi già avviati nel 2025, per loro stessa natura e per esigenze organizzative connesse, si completeranno nel 2026.

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 ottobre 2025 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 2026 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;
- 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 opportunità 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 2026, 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 appartenenza.

Il programma triennale 2026-2028 trova declinazione operativa per l'anno 2026 come di seguito riportato:

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
	Contrattualistica pubblica	Formazione specifica
	Redazione atti giudiziari di diritto e lavoro alla luce della riforma Cartabia	Formazione specifica
	Contabilità Accrual	Formazione specifica
	Internazionalizzazione	Corso di formazione e aggiornamento presso il CIMEA
	<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
PRIVACY	Compilazione registro elettronico su GDP CINECA e riferimenti temperamento privacy e trasparenza in merito alle pubblicazioni obbligatorie per la PA	Formazione interna legata alla normativa e alle indicazioni del Garante Privacy; formazione CINECA per l'uso del nuovo applicativo GDP per la compilazione del registro

INFORMATICO	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)
	Creazione, gestione ed archiviazione digitale dei documenti amministrativi	Formazione specifica
	Aggiornamento T5 – applicativo protocollo con particolare riferimento alla fascicolazione dei documenti (CINECA)	Formazione del personale per massimizzare le competenze nell'utilizzo dell'applicativo
	Corso di informatica – livello intermedio	Formazione specifica
BIBLIOTECONOMICO	Gestione del <i>front office</i>	Il ruolo del <i>front office</i> alla base del servizio universitario bibliotecario. Corso di inglese specialistico mirato alla comunicazione con utenza internazionale e gestione servizi.
	Aggiornare e potenziare le competenze del personale bibliotecario	Competenze tecnico-biblioteconomiche, digitali e gestionali con focus sulla conformità legale e qualità dei processi.
LINGUISTICO	Progetto di formazione on line di lingua inglese <i>CAPTURATOR</i>	Sviluppo del livello di competenza linguistica del personale
	Corso di lingua inglese – livello intermedio	Sviluppo del livello di competenza linguistica del personale
FORMAZIONE TRASVERSALE	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

Tabella 19 Programma triennale 2026-2028 - Anno 2026 proposta formativa di Ateneo

Sulla base della predetta programmazione, i Direttori di Area per l'anno 2026, dovranno organizzare e comunicare all'Area Risorse Umane i piani formativi individuali, ciascuno di almeno 40 ore/anno, definiti per tutte le unità di personale in servizio presso gli Uffici afferenti alle Strutture stesse.

Tali piani formativi individuali dovranno prevedere corsi di formazione all'interno dei seguenti ambiti:

- almeno 8 ore di formazione per i corsi erogati attraverso la piattaforma *Syllabus*;
- almeno 4 ore di formazione in materia di etica, prevenzione della corruzione e trasparenza, anche attraverso la piattaforma *Syllabus*;
- almeno 2 ore di formazione in materia di privacy;
- almeno 4 ore di formazione per i lavoratori agili, anche attraverso la piattaforma *Syllabus*;
- almeno 6 ore di formazione in materia di inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, anche attraverso la piattaforma *Syllabus*;
- almeno 2 ore di formazione in materia di sviluppo sostenibile, anche attraverso la piattaforma *Syllabus*;
- almeno 4 ore di formazione su Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento;
- altre attività di formazione specialistica richieste dai Responsabili di struttura.

Per il personale individuato per il supporto alle ulteriori attività connesse alla Rete Europea EUt+, dovranno essere previste ulteriori ore di formazione di lingua inglese.

Tali attività formative sono svolte durante l'orario di lavoro. Eventuali ulteriori attività 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.

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 Struttura e saranno valutate con attenzione tutte le richieste di formazione che perverranno all'Area Risorse Umane e Affari Generali – 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 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.

L'attività di monitoraggio è proseguita nel 2025: i risultati sono stati portati all'attenzione degli Organi di governo nel mese di luglio dello stesso anno. Di seguito, il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici rilevati alla chiusura del monitoraggio.

		2023	2024
OBIETTIVO 1.1 DIDATTICA	Potenziare l'attrattività nazionale ed internazionale della proposta formativa	97,31%	100%
OBIETTIVO 1.2 DIDATTICA	Sostenere gli studenti nel percorso di apprendimento durante tutto il percorso universitario	86,95%	100%
OBIETTIVO 2.1 RICERCA	Promuovere la qualità della ricerca	95,84%	100%
OBIETTIVO 2.2 RICERCA	Incentivare la partecipazione a progetti di ricerca nazionali ed internazionali e a bandi competitivi, finanziamenti e ricerche	41,58%	77,57%
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%	100%
OBIETTIVO 2.4 RICERCA	Potenziare le strategie di formazione, di mobilità dei giovani ricercatori e la finalizzazione industriale dei dottorati di ricerca	100,00%	93,9%
OBIETTIVO 2.5 RICERCA	Potenziare le infrastrutture di ricerca e innovazione	50,00%	100%
OBIETTIVO 3.1 TERZA MISSIONE	Potenziare gli strumenti di incontro fra domanda e offerta di opportunità occupazionali	100,00%	100%
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%	97,08%
OBIETTIVO 3.3 TERZA MISSIONE	Potenziare e monitorare le attività di public engagement	100,00%	94,49%
OBIETTIVO 4.1 GOVERNANCE	Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi	75,82%	75,64%
OBIETTIVO 4.2 GOVERNANCE	Migliorare il benessere organizzativo della comunità universitaria, assicurando le pari opportunità e la sostenibilità	96,16%	96,26%
OBIETTIVO 5.1 SERVIZI	Miglioramento della comunicazione digitale interna ed esterna	98,93%	89,26%
OBIETTIVO 5.2 SERVIZI	Migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle sedi universitarie	50,00%	50,00%
OBIETTIVO 5.3 SERVIZI	Miglioramento, valorizzazione ed efficientamento del patrimonio edilizio universitario	100,00%	100%
OBIETTIVO 5.4 SERVIZI	Promuovere il modello di open science tra gli studenti, i docenti e i ricercatori	100,00%	100%

Tabella 20 MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI STRATEGICI 2023-2025

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.

Sia nel 2024 che nel 2025 entrambe le attività sono state gestite tramite la piattaforma dedicata. Particolare attenzione, in entrambi i predetti monitoraggi, è stata 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.

MONITORAGGIO DEL SET DI INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	2024	2025
Ind_PO_1 (KPI-83) Numero di iscritti al I anno (I.1.1.a Avvii di carriera)	100.00%	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%	100.00%
Ind_PO_3 (KPI-85) Numero di studenti internazionali (I.1.1.e Iscritti studenti stranieri)	100.00%	100.00%
Ind_PO_4 (KPI-86) Numero di iscritti Post Lauream	100.00%	63,49%
Ind_PO_5 (KPI-87) % di pratiche istruite per OGG entro i termini	100.00%	100.00%
Ind_PO_6 (KPI-88) N. posti alloggio residenze universitarie	100.00%	100.00%
Ind_PO_7 (KPI-89) Indicatore CS DDA servizi amministrazione (I.4.1.c)	100,00%	100.00%
Ind_PO_8 (KPI-90) Indicatore Censis su strutture	97.65%	100.00%
Ind_PO_9 (KPI-91) Indicatore Censis relativo al sito (comunicazione e servizi digitali)	100.00%	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%	82.50%
Ind_PO_11 (KPI-93) Indicatori di sostenibilità finanziaria	100.00%	100.00%
Ind_PO_12 (KPI-94) Indicatori di bilancio: % spesa personale	100.00%	100.00%
Ind_PO_13 (KPI-95) Indicatore efficienza servizi amministrazione (I.4.1.a)	66.67%	100.00%
Ind_PO_14 (KPI-96) Rispetto delle scadenze progetti PNRR: % rendicontato/assegnato	100.00%	100.00%
Ind_PO_15 (KPI-97) Indicatore CS PTAB servizi amministrazione (I.4.1.d)	-190%	-250%
Ind_PO_16 (KPI-98) Indicatore CS Studenti I anno servizi amministrazione (I.4.1.e)	87.18%	72.50%
Ind_PO_17 (KPI-99) N. provvedimenti pubblicati su albo online	69.33%	47.33%
Ind_PO_18 (KPI-100) Posizioni lavorative pubblicizzate da piattaforma Job placement	100.00%	87.60%
Ind_PO_19 (KPI-101) N. nuove convenzioni quadro	100.00%	100.00%
Ind_PO_20 (KPI-102) Indicatore CS Studenti anni successivi miglioramento servizi amministrazione	100.00%	100.00%

Tabella 21 MONITORAGGIO DEL SET DI INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

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.

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. Come nel 2024, anche nel 2025 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.

4.2 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

Le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza, già illustrate nei paragrafi precedenti, trovano nel monitoraggio uno strumento essenziale per verificarne l'efficacia e la corretta attuazione. Nell'ambito della gestione del rischio, infatti, il monitoraggio costituisce una fase necessaria per accertare il funzionamento delle misure programmate. Nel corso del 2025 è stato svolto un monitoraggio di primo livello, rivolto all'analisi di processi e sottoprocessi con riferimento all'attuazione delle misure in materia di anticorruzione e trasparenza. Tale attività si è svolta con la collaborazione dei referenti dei vari processi, attraverso la compilazione di apposite schede di rilevazione delle informazioni (50 schede), distribuite a 25 responsabili di primo livello. Inoltre, è stato condotto anche un monitoraggio di secondo livello, di carattere speciale, che ha coinvolto 5 responsabili di secondo livello mediante la somministrazione di 5 questionari dedicati. Alla compilazione di questi ultimi hanno partecipato i Direttori d'Area, il Responsabile del Procedimento Amministrativo (RPA) per la gestione del X Ciclo del Corso di Specializzazione per le attività di sostegno agli alunni con disabilità, nonché il referente per la rendicontazione delle iniziative dell'Ateneo legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il processo di monitoraggio si è concluso il 27 ottobre 2025 con un Audit rivolto ai Direttori d'Area. Durante l'Audit, il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT) ha esaminato approfonditamente il questionario di monitoraggio, predisposto dall'Ufficio Anticorruzione, relativo alle procedure del X Ciclo del Sostegno Didattico agli alunni con disabilità. Il RPCT, preso atto della complessità e della rilevanza del monitoraggio in questione, ha chiesto al Responsabile del Procedimento di rinnovare la compilazione del questionario, acquisendo e integrando le proprie risposte con quelle fornite dai Direttori e dagli Uffici coinvolti, così da garantire, nell'esercizio delle proprie funzioni di Responsabile del Procedimento, una rappresentazione chiara e completa delle attività gestite. Nel corso dell'Audit, il RPCT ha inoltre operato una approfondita analisi delle ulteriori schede di monitoraggio, evidenziando alcuni refusi o carenze di chiarezza, e invitando i Direttori competenti ad apportare le opportune integrazioni. È stata confermata la necessità di mantenere costante attenzione nella rotazione degli incarichi, nella gestione delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi e nella meticolosa pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web di Ateneo secondo le tempistiche e la struttura previsti dalla normativa vigente ed è operativo il cruscotto informativo di monitoraggio degli obblighi di pubblicazione. Per il triennio 2026-2028 si conferma la procedura di monitoraggio, sia di primo che di secondo livello, mantenendo particolare attenzione alla gestione del Corso di Specializzazione per le attività di sostegno agli alunni con disabilità, qualora venga attivato un nuovo ciclo.

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 a 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.

Il monitoraggio del lavoro agile (*smart working*) riguarda l'insieme di strumenti, procedure e metriche utilizzate per valutare e gestire le attività lavorative svolte da remoto, garantendo al contempo produttività, sicurezza e benessere dei dipendenti.

Ecco una panoramica sintetica:

☐ Obiettivi del monitoraggio del lavoro agile

1. **Valutare la performance** in base ai risultati, non alla presenza fisica;
2. **Assicurare la continuità operativa** e la collaborazione a distanza;
3. **Tutela dei dati e della sicurezza informatica;**
4. **Rilevare benessere e soddisfazione** dei lavoratori;
5. **Rispettare la normativa** (privacy, diritto alla disconnessione, orari, ecc.).

☐ Indicatori di monitoraggio

Si dividono in **quantitativi** e **qualitativi**:

☐ Indicatori quantitativi

- Rispetto delle **scadenze**;
- Numero di **task completati** o **progetti consegnati**;
- **Tempo medio di risposta** alle comunicazioni;
- **Utilizzo degli strumenti digitali** (Teams, Slack, ecc.);
- **Tassi di assenteismo** o turnover.

☐ Indicatori qualitativi

- **Qualità del lavoro** prodotto;
- **Collaborazione e comunicazione** nel team;
- **Feedback dei clienti o colleghi**;
- **Engagement e motivazione**;
- **Benessere percepito** (tramite survey periodiche).

☐ Strumenti utili

- **Strumenti di comunicazione e collaborazione:** Microsoft Teams, Meet, Google Workspace;
- **Piattaforme Human Resources:** per monitorare presenze, performance e feedback;
- **Strumenti di sondaggio:** Google Forms (o simili), per indagini sulla soddisfazione e benessere organizzativo, che permettono di raccogliere e analizzare dati esperienziali in combinazione con dati operativi, per comprendere e migliorare le esperienze di utenti e dipendenti. Offrono strumenti per creare e gestire sondaggi e feedback, sfruttando un'intelligenza predittiva (IQ) per scoprire le cause profonde dei risultati e identificare i miglioramenti con il maggior impatto.

□Aspetti legali e di privacy

Il monitoraggio deve rispettare:

- **GDPR (Regolamento UE 2016/679);**
- **Statuto dei Lavoratori (art. 4, L. 300/1970)** → vietato il controllo a distanza non concordato;
- **Accordo individuale di lavoro agile**, che definisce obiettivi, strumenti e modalità di verifica;
- **Diritto alla disconnessione**, introdotto dalla L. 81/2017.

□Buone pratiche

- Concentrarsi sui **risultati**, non sull'orario di connessione;
- Programmare **verifiche periodiche condivise**, non controlli invasivi;
- Favorire **fiducia e trasparenza** tra responsabili e dipendenti;
- Usare **dashboard condivise** per obiettivi e avanzamenti;
- Promuovere **feedback continuo** e cultura del miglioramento.

4.4 Monitoraggio della formazione

Nel corso del 2025, coerentemente con l'offerta formativa presentata nel Piano Triennale della Formazione per il triennio 2025-2027, le iniziative formative a disposizione del personale dell'Ateneo sono state articolare nelle seguenti principali modalità:

- ❖ corsi di formazione offerti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
- ❖ corsi di formazione offerti dalla CRUI;
- ❖ iniziative formative rientranti nel progetto "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- ❖ iniziative formative rientranti nel Progetto ISOIVA (COINFO);
- ❖ corsi APRE;
- ❖ corsi di formazione presso Enti/soggetti esterni;
- ❖ corsi di formazione interna.

Nello specifico sono stati erogati n. 82 corsi di formazione, di cui 22 tramite la piattaforma *Syllabus* e sono state svolte attività formative negli ambiti di seguito indicati per un totale di 11.434 ore di formazione complessiva erogata che hanno complessivamente coinvolto oltre 1.700 partecipanti.

AMBITO	PARTECIPANTI
FORMAZIONE TRASVERSALE	87
GIURIDICO AMMINISTRATIVO	100
GIURIDICO SPECIALISTICO	239
INFORMATICO	746
LINGUISTICO	6
PRIVACY, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA	146
SICUREZZA	425
TOTALE	1.749

Tabella 22 Corsi di formazione

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 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*.

Il *Syllabus* ha messo a disposizione un'offerta formativa sempre più ampia, anche in ragione del raggiungimento dell'obiettivo delle ore di formazione obbligatoria per ciascun dipendente stabilito dalla direttiva Zangrillo (40 ore di formazione per ogni dipendente). La proposta dei corsi è quindi continuamente aggiornata sia per la formazione di tipo tecnologico, normativo che sociale: Pertanto, oggi *Syllabus* consente di pianificare la formazione e lo sviluppo delle

competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, così come promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

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 e il 75% entro il 31 dicembre 2025. Entrambi gli obiettivi sono stati raggiunti: hanno effettuato l'accesso alla piattaforma 243 dipendenti sui 258 abilitati, per una percentuale di accesso pari al 94% 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:

Percorsi					
Transizione digitale					
Competenze digitali per la PA					
Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	258	239 (92.64%)	43 (16.67%)	132 (51.16%)	0 (0%)
▼ Produrre, valutare e gestire documenti informatici	258	239 (92.64%)	40 (15.50%)	101 (39.15%)	0 (0%)
▼ Conoscere gli Open Data	258	239 (92.64%)	29 (11.24%)	93 (36.05%)	0 (0%)
▼ Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	258	239 (92.64%)	20 (7.75%)	102 (39.53%)	0 (0%)
▼ Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	258	239 (92.64%)	23 (8.91%)	93 (36.05%)	0 (0%)
▼ Proteggere i dispositivi	258	239 (92.64%)	29 (11.24%)	114 (44.19%)	0 (0%)
▼ Proteggere i dati personali e la privacy	258	239 (92.64%)	22 (8.53%)	102 (39.53%)	0 (0%)
▼ Conoscere l'identità digitale	258	239 (92.64%)	26 (10.08%)	102 (39.53%)	0 (0%)
▼ Erogare servizi on-line	258	239 (92.64%)	31 (12.02%)	99 (38.37%)	0 (0%)
▼ Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	258	239 (92.64%)	37 (14.34%)	92 (35.66%)	0 (0%)
▼ Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	258	239 (92.64%)	16 (6.20%)	108 (41.86%)	0 (0%)
Totale			316	1138	0

Transizione ecologica

La trasformazione sostenibile per gli Enti territoriali

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere il ruolo degli Enti territoriali per la trasformazione sostenibile	258	239 (92.64%)	21 (8.14%)	20 (7.75%)	0 (0%)
Totale			21	20	0

Transizione ecologica

La trasformazione sostenibile per la Pubblica Amministrazione

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile	258	239 (92.64%)	27 (10.47%)	49 (18.99%)	0 (0%)
Totale			27	49	0

Transizione amministrativa

Il nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e i soggetti delle procedure di affidamento dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	258	239 (92.64%)	53 (20.54%)	21 (8.14%)	0 (0%)
Totale			53	21	0

Transizione digitale

Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Consapevolezza della Cybersecurity	258	239 (92.64%)	11 (4.26%)	85 (32.95%)	0 (0%)
Totale			11	85	0

Transizione amministrativa

Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere gli elementi essenziali di progettazione e promozione di iniziative di partecipazione pubblica	258	239 (92.64%)	9 (3.49%)	22 (8.53%)	0 (0%)
Totale			9	22	0

Transizione amministrativa

Accountability per il governo aperto

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere il principio di trasparenza, la pratica della condivisione delle informazioni e le modalità di attuazione di iniziative di accountability nella Pubblica Amministrazione italiana	258	239 (92.64%)	17 (6.59%)	52 (20.16%)	0 (0%)
Totale			17	52	0

Transizione digitale

Qualità dei servizi digitali per il governo aperto

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere gli elementi essenziali per la progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi digitali	258	239 (92.64%)	9 (3.49%)	42 (16.28%)	0 (0%)
Totale			9	42	0

Principi e valori della PA

La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
✓ Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione	258	239 (92.64%)	13 (5.04%)	79 (30.62%)	0 (0%)
Totale			13	79	0

Principi e valori della PA

La cultura del rispetto

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
✓ Accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione	258	239 (92.64%)	15 (5.81%)	50 (19.38%)	0 (0%)
Totale			15	50	0

Transizione ecologica

La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
✓ Saper orientare la domanda di beni, servizi e lavori della PA verso i principi della sostenibilità	258	239 (92.64%)	24 (9.30%)	29 (11.24%)	0 (0%)
Totale			24	29	0

Transizione amministrativa

Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere il lavoro agile e la sua importanza come leva di innovazione organizzativa	258	239 (92.64%)	38 (14.73%)	38 (14.73%)	0 (0%)
Totale			38	38	0

Transizione digitale

BIM e gestione informativa digitale delle costruzioni all'interno del nuovo codice dei contratti pubblici

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Comprendere la gestione informativa digitale del processo di affidamento dei contratti pubblici	258	239 (92.64%)	34 (13.18%)	22 (8.53%)	0 (0%)
Totale			34	22	0

Transizione amministrativa

Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Saper pianificare e gestire la formazione per valorizzare le persone e produrre valore pubblico.	258	239 (92.64%)	32 (12.40%)	24 (9.30%)	0 (0%)
Totale			32	24	0

Transizione digitale

Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
Comprendere l'Intelligenza Artificiale e il suo potenziale di utilizzo nella pubblica amministrazione, in modo sicuro, efficace e consapevole	258	239 (92.64%)	18 (6.98%)	49 (18.99%)	0 (0%)
Totale			18	49	0

Leadership e soft skills

Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
Saper utilizzare efficacemente metodi e strumenti per potenziare le performance e riconoscere il merito nella Pubblica Amministrazione	258	239 (92.64%)	11 (4.26%)	28 (10.85%)	0 (0%)
Totale			11	28	0

Transizione digitale

La digitalizzazione dei contratti pubblici

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
Saper gestire gli aspetti operativi relativi alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti.	258	239 (92.64%)	23 (8.91%)	28 (10.85%)	0 (0%)
Totale			23	28	0

Principi e valori della PA

La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Identificare e prevenire i fenomeni che mettono a rischio l'integrità pubblica	258	239 (92.64%)	17 (6.59%)	18 (6.98%)	0 (0%)
Totale			17	18	0

Transizione amministrativa

La piattaforma ReGiS per il Next generation EU: funzionalità e strutturazione

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere i principali elementi del sistema ReGiS e la loro relazione al PNRR	258	239 (92.64%)	15 (5.81%)	7 (2.71%)	0 (0%)
Totale			15	7	0

Transizione amministrativa

Fondamenti di Project Management

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere i fondamenti del Project Management	258	239 (92.64%)	8 (3.10%)	19 (7.36%)	0 (0%)
Totale			8	19	0

Transizione amministrativa

Il PNRR e la gestione del ciclo di vita dei finanziamenti UE

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere i principali elementi della gestione dei fondi PNRR: dal finanziamento alla performance	258	239 (92.64%)	10 (3.88%)	21 (8.14%)	0 (0%)
Totale			10	21	0

Transizione amministrativa

La politica di coesione: quadro normativo e opportunità

Competenza	Abilitati	Registrati	Percorsi iniziati	Percorsi conclusi	Percorsi scaduti
▼ Conoscere gli obiettivi delle politiche di coesione dell'Unione Europea e le procedure di attuazione, monitoraggio, rendicontazione e controllo dei finanziamenti a esse associate	258	239 (92.64%)	11 (4.26%)	25 (9.69%)	0 (0%)
Totale			11	25	0

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 2025 i dipendenti iscritti alla piattaforma sono stati complessivamente 73 e quelli attivi risultano essere 6.

In relazione alle tematiche previste dalla formazione obbligatoria, nel 2025 sono state messe a punto iniziative specifiche inerenti all'area tematica della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per un totale di 3142 ore complessive di formazione specifica. L'offerta formativa prevedeva corsi rivolti all'intero personale (corso per i lavoratori, suddiviso in parte generale e parte specifica, a seconda del rischio), nonché iniziative più specialistiche, come di seguito dettagliato:

Corsi	n° persone	ore	totale
rischio G+S basso	187	8	1496
rischio G+S alto	19	12	228
rischio G+S medio	23	16	368
CSE/CSP	2	40	80
Formatore sulla sicurezza	1	24	24
Dirigente della sicurezza	6	16	96
BLSD	73	4	292
PSA (aggiornamento)	69	6	414
PSA	4	12	48
RLS	3	32	96
			3.142

Tabella 24 Ore complessive di formazione specifica

Nel corso del 2025 l'Amministrazione ha anche realizzato un percorso formativo dedicato al personale di nuova assunzione.

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**.