



# PIANO INTEGRATO

2019-2021





## Sommario

- Introduzione 4
- Breve presentazione dell'Ateneo 8

### **Sezione prima – Inquadramento strategico 15**

- Premessa 15
- 1.1 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo (*to be*) 15
- 1.2 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo (*as is*) 18
- 1.3 Principali linee di sviluppo: Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione 22
- 1.4 Linee di sviluppo delle attività amministrative 25
- 1.5 Progetto Good Practice 26
  - 1.5.1 Indagini di Benessere organizzativo 27
- 1.6 Programmazione finanziaria annuale e triennale 29

### **Sezione seconda – Performance organizzativa 33**

### **Sezione terza – Analisi delle aree di rischio 35**

### **Sezione quarta – Comunicazione e trasparenza 36**

### **Sezione quinta – Performance individuale 37**

- 5.1 Ruoli coinvolti e sistema di incentivazione collegati alla misurazione e valutazione 39

Allegato n. 1 Obiettivi di struttura 2019

Allegato n. 2 Sistema di misurazione e valutazione della performance 2019

Allegato n. 3 Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021

## INTRODUZIONE

Il Piano Integrato (*nel seguito, spesso, citato semplicemente come “il Piano”*) è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla **performance**, alla **trasparenza** e all'**anticorruzione**, tenendo conto della **strategia** relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della **programmazione economico-finanziaria** (“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, ANVUR, luglio 2015, par. 4).

Di conseguenza, il Piano integrato deve certamente comprendere il Piano della Performance che, ai sensi dell’art. 10, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015 (Riforma della Pubblica Amministrazione), è il *“documento programmatico triennale – definito, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica\*, dall’organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell’amministrazione e pubblicato ogni anno sul sito istituzionale dell’amministrazione – che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”*.

L’attributo “integrato” voluto da ANVUR assegna però al documento una connotazione coerente con la pianificazione strategica dell’ateneo (di cui si parlerà più diffusamente nella sezione Prima), con le misure per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (secondo le indicazioni dell’ANAC, riportate come documento distinto nell’Allegato n. 2 al presente Piano) e con la programmazione economico-finanziaria (trattata al successivo par. 1.6).

\*nel caso delle università, dall’ANVUR. Dal 2013 tale Agenzia ha assunto espressamente le competenze in materia di valutazione della performance delle attività tecniche e amministrative degli Atenei statali e degli Enti di Ricerca vigilati dal MIUR. In tale data è stato infatti avviato un percorso di ascolto e di analisi che ha portato alla costituzione del Sistema nazionale di valutazione della performance, animato da tre attori con funzioni specifiche e complementari: le Amministrazioni, gli Organismi Indipendenti di Valutazione (i Nuclei di Valutazione nelle università statali) e l’Agenzia stessa, che ne ha assunto il ruolo di indirizzo. L’art. 12 del D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal citato D.Lgs. n. 74/2017, ha infine confermato e sancito definitivamente il ruolo di riferimento attribuito all’ANVUR nel sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

La redazione del Piano ha tenuto conto dell’analisi delle seguenti fonti:

### NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- D.Lgs. n. 150/2009 e modifiche ad esso apportate dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015 (cd. “Riforma Madia della Pubblica Amministrazione”).

### ANVUR

- [“Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane”](#), pubblicate a luglio 2015;
- Documento [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca” del 3 luglio 2017](#);  
[“Documento di Feedback al Piano integrato dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019”](#), trasmesso dall’ANVUR il 5 luglio 2017 (*accesso previa autenticazione*)
- [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#), approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 20.12.2017;

- [“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane”](http://www.anvur.it/news/linee-guida-per-la-gestione-integrata-dei-cicli-di-performance-e-di-bilancio-delle-universita-statali-italiane-versione-definitiva/) (Approvate in via definitiva il 23.01.2019, cf. <http://www.anvur.it/news/linee-guida-per-la-gestione-integrata-dei-cicli-di-performance-e-di-bilancio-delle-universita-statali-italiane-versione-definitiva/>).

#### DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- [“N. 1 Linee guida per il Piano della performance Ministeri”](#), pubblicate a giugno 2017;
- [“N.2 Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri”](#) pubblicate a Dicembre 2017\*.

#### NUCLEO DI VALUTAZIONE

- [“Relazione annuale del nucleo di valutazione 2018”](#) (sez. *Valutazione della performance*).

#### PROGETTO GOOD PRACTICE

- Esiti [“Laboratorio Good Practice, Piano integrato della performance”](#), edizioni 2016/2017 e 2017/2018.

#### DOCUMENTI DI ATENEO

- [“Bilancio unico di Ateneo di previsione 2019”](#);
- [“Piano strategico 2016-2018”](#);
- [“Sistema di misurazione e valutazione della performance 2019”](#);
- [“Relazione sulla performance 2017”](#);
- “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021” (*Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23.01.2019*);
- [“Politica di Ateneo per la qualità”](#).

Il processo di definizione del Piano Integrato, concettualmente ricompreso all’interno della fase di programmazione operativa, in diretto cascading rispetto alla pianificazione ed al reporting strategico trattati più avanti, ha preso avvio nel mese di Luglio 2018 con l’esame, da parte della Direzione Generale, delle relazioni intermedie, trasmesse dai preposti a posizioni organizzative entro il termine del 30 giugno, sullo stato di conseguimento degli obiettivi conferiti nella prima parte dello stesso anno. L’apposita commissione\*, nominata e presieduta dal Direttore Generale, ha riscontrato e verbalizzato il 30 luglio 2018 l’assenza di segnalazioni di criticità tali da richiedere una riformulazione degli obiettivi e/o degli indicatori assegnati.

Successivamente, dopo un’attenta analisi dei risultati organizzativi ed individuali riportati nella “Relazione sulla performance 2017”, documento approvato dal Consiglio di amministrazione il 20.06.2018 e validato dal Nucleo di valutazione il 27.06.2018, la Direzione Generale ha avviato la fase di definizione degli obiettivi organizzativi 2019 secondo una nuova modalità maggiormente partecipata, finalizzata ad incoraggiare un fattivo coinvolgimento del personale (anche delle strutture decentrate) allo scopo di favorire da subito una condivisione di fondo delle decisioni dell’amministrazione le quali, in ogni caso, si sviluppano pur sempre secondo una dinamica “top-down”.

Coerentemente alle modalità descritte nel par. 3.1 del Sistema di misurazione e valutazione della performance da poco aggiornato (approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 19.12.2018 a valle del vincolante parere positivo del Nucleo di valutazione espresso nella seduta del 17.12.2018), al fine di orientare il processo di individuazione e predisposizione degli obiettivi organizzativi - possibilmente trasversali alle diverse strutture e in maggior misura integrati rispetto alle strategie dell’ente, al ciclo del bilancio ed alla dimensioni della trasparenza ed anticorruzione -

la Direzione Generale ha indetto, coordinato e verbalizzato due riunioni (in data 30.10.2018 e 9.11.2018)\*\* in cui si è confrontata con i responsabili di struttura utilizzando un approccio fondato sull'ascolto delle reciproche esigenze operative e sulla ideazione e sviluppo di obiettivi organizzativi di livello generale finalizzati all'introduzione di soluzioni gestionali innovative o di miglioramento continuo nei processi di supporto.

Sulla scorta di ciò, i responsabili di unità organizzative hanno trasmesso le proposte di obiettivi, organizzativi ed individuali, da sottoporre all'approvazione definitiva della Direzione Generale.

Dopo l'attenta analisi sia delle proposte ricevute sia delle relazioni pervenute dai preposti a funzione organizzativa sul conseguimento degli obiettivi 2018 entro il termine fissato (15 dicembre), la Direzione Generale, coadiuvata dagli uffici di supporto, ha proceduto con i responsabili, in taluni casi, alla fase di "negoiazione" degli obiettivi proposti, allo scopo di emendarli opportunamente in coerenza con le necessità operative dell'amministrazione.

L'iter si è concluso con l'invio della bozza del presente Piano al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, cui seguirà la fase di ratifica dello stesso, tramite decreto rettorale di emanazione, e quella del conferimento formale degli obiettivi al personale interessato.

Il Piano, unitamente agli obiettivi, verrà quindi inoltrato al Nucleo di valutazione che, in coerenza con la normativa vigente, non interviene nella fase di definizione dello stesso ma lo analizza nell'ambito delle attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance dell'Ateneo, inserendo le opportune considerazioni al riguardo nella sezione Valutazione performance della relazione che predispone e pubblica annualmente. Le indicazioni fornite dal Nucleo di valutazione all'interno della Relazione annuale 2018 sono state recepite e, ove possibile, rese operative all'interno del presente documento.

Il Piano si compone di cinque sezioni.

La prima sezione delinea l'inquadramento strategico dell'Ateneo attraverso l'individuazione delle principali linee di sviluppo adottate dall'Università.

La seconda sezione illustra la pianificazione della performance organizzativa, individuando gli obiettivi e la misurazione degli stessi secondo appositi indicatori stabiliti.

La terza si concentra sull'analisi delle aree predisposte ai vari rischi di corruzione, evidenziando le azioni, i piani e gli interventi necessari per la prevenzione della corruzione.

La quarta sezione riguarda la strategia comunicativa inerente alla trasparenza.

La quinta ed ultima sezione è improntata sulla performance individuale e sui sistemi di misurazione delle prestazioni e degli incentivi.

In allegato al Piano sono riportati:

- Obiettivi di struttura 2019
- Sistema di misurazione e valutazione della performance 2019\*\*\*
- Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021

Il presente Piano, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23/01/2019, sarà pubblicato sul sito web di Ateneo, nella [pagina dedicata](#) all'interno della sezione denominata "Amministrazione trasparente", e sul [Portale della performance](#) gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

\* composta dal Direttore Generale, dal responsabile del settore del Personale e del responsabile dell'ufficio Reclutamento PTA

\*\* La convocazione è stata trasmessa per conoscenza anche ai Direttori di Dipartimento ed ai Presidenti di Centro poiché, nella successiva fase di definizione delle proposte di obiettivi, ai Responsabili TA afferenti a tali strutture è stato

richiesto, come di consueto, di coordinarsi con le predette funzioni docenti, andando così incontro anche a quanto raccomandato dall'ANVUR

A tutti i partecipanti alla prima riunione del 30 ottobre 2018 sono stati anche trasmessi, per e-mail il giorno seguente, i riferimenti, in termini di normativa e di linee guida, richiamati dal Direttore Generale durante l'incontro allo scopo di agevolare la comprensione del contesto generale e facilitare la predisposizione operativa degli obiettivi gestionali, trasversali alle strutture, oggetto di dibattito e confronto nella successiva riunione del 9 novembre.

\*\*\* Il documento ANVUR "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" del 3 luglio 2017, con riferimento ai SMVP recita: "Con le modifiche intervenute al decreto, essi possono oggi intendersi come allegati del Piano..."

## BREVE PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale è stata istituita nel 1979 sulla scorta di precedenti iniziative concretizzatesi, tra il 1964 ed il 1968, con la fondazione prima di un Istituto di Magistero e poi del Consorzio Universitario Cassinese. L'Ateneo si pone al crocevia di quattro regioni dell'Italia centrale: Lazio meridionale, Campania, Molise e Abruzzo, dalle quali riceve la quasi totalità dei propri studenti. L'Ateneo conta attualmente circa 8000 studenti e 30 Corsi di laurea che coprono molteplici settori disciplinari. Tra gli atenei italiani, Cassino ha il numero di studenti con genitori non laureati tra i più alti d'Italia, particolarità questa di cui l'Ateneo tiene conto nella definizione della propria offerta formativa. Recentemente, poi, questa è stata diversificata inserendo corsi in lingua inglese, con l'obiettivo di aumentare la propria attrattività nei confronti degli studenti stranieri che possono trovare a Cassino condizioni di soggiorno più vantaggiose e favorevoli rispetto agli atenei dei grandi centri vicini (es. Roma e Napoli). Al fine di incrementare la presenza di studenti stranieri, inoltre, si pone particolare attenzione anche a programmi europei volti a favorire la mobilità degli studenti quali il programma ERASMUS+.

I tassi occupazionali dei laureati dell'Università degli Studi di Cassino risultano appena al di sotto delle medie nazionali, dato questo piuttosto positivo considerato il contesto.

L'Università di Cassino e del Lazio Meridionale ha la propria sede principale nella città di Cassino, presso la località Folcara, dove è in corso di completamento il Campus Universitario nel quale sono state, o saranno a breve, raggruppate quasi tutte le sedi e risorse precedentemente dislocate nel territorio comunale. Attualmente, il campus è sede del Rettorato e dei servizi amministrativi ed ospita anche il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, il Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute, nonché la mensa universitaria, il bar, la copisteria d'Ateneo e la palestra. Il Dipartimento di Lettere e Filosofia, attualmente ubicato presso la sede di via Zamosch a Cassino, sarà anch'esso trasferito presso il campus entro la fine del 2019. L'Ateneo conta anche delle sedi distaccate, tra cui il polo didattico di Frosinone, dove sono presenti la Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, la Laurea di I livello in Ingegneria industriale ad indirizzo Gestionale e la Laurea di I livello in Economia aziendale, indirizzo Economia e management dell'innovazione.

Recentemente, tuttavia, l'Ateneo ha valutato l'opportunità di razionalizzare le proprie strutture, riducendo, oltre al numero delle sedi dislocate sul territorio comunale, anche il numero di sedi distaccate (sede di Terracina e Polo didattico di Sora).

L'Ateneo ha, inoltre, adempiuto a quanto richiesto dalla L. 240/2010 riorganizzando la propria struttura interna, soprattutto intervenendo sulle attività e sull'organizzazione dei Dipartimenti (ad esempio, i due Dipartimenti di ingegneria hanno creato una unica figura di coordinamento didattico come struttura di raccordo tra le attività di ricerca e quelle di didattica) sebbene si osservi, ancora, una certa polarizzazione verso la ricerca.

Per quanto riguarda le infrastrutture dell'Ateneo, è opportuno ricordare i seguenti Centri e strutture:

- a) Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) che raggruppa e coordina le biblioteche dell'Università, articolate in tre macro-aree, area giuridico-economica, area ingegneristica e area umanistica, attraverso i Centri di Servizio Bibliotecario (CSB).
- b) Strutture periferiche che includono la biblioteca della ex Scuola di specializzazione per Conservatori di Beni Archivistici e Librari della Civiltà Medievale, la sala lettura c/o polo didattico di Frosinone



c) Centri rivolti a servizi diversi: Centro Universitario per l’Orientamento (CUORI) - Centro Universitario Diversamente Abili Ricerca e Innovazione (CUDARI) - Centro Editoriale di Ateneo (CEA) - Centro di Ateneo per i Servizi informatici (CASI).

Infine, l’Università di Cassino e del Lazio Meridionale può contare su una rete telematica sviluppata in proprio e di proprietà dell’Ateneo, la UnicasNet, attiva dal 2008, che sfrutta la fibra ottica e consente collegamenti e trasmissioni molto veloci tra i vari poli dell’Ateneo e all’esterno, ad esempio attraverso il GARR (Gruppo per l’Armonizzazione delle Reti della Ricerca), ponendosi al servizio delle attività di didattica e di ricerca.

Per quanto riguarda le attività di ricerca, l’Ateneo conta 5 dipartimenti, con circa 270 ricercatori in totale, alcuni più omogenei ed altri con differenziazioni più ampie al proprio interno (es. Dipartimento di Economia e Giurisprudenza e il Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute). La performance nella ricerca è, in generale, abbastanza positiva. L’Ateneo ha sempre investito molto sulla qualità della ricerca, grazie anche ai finanziamenti nazionali ed europei acquisiti negli anni e all’investimento compiuto sui laboratori attivi all’interno dei Dipartimenti. Sono da sottolineare i risultati raggiunti per quanto riguarda i progetti EU attualmente in corso, i PRIN nonché i numerosi progetti regionali, come testimoniato anche dai proventi iscritti in bilancio nel triennio 2016-2018 e di seguito elencati:

Fig. 1 Proventi da Ricerche

	2016	2017	2018	Media
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	3.368.079	1.311.560	1.339.111	2.006.250
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.163.426	2.279.684	3.646.709	2.363.273
<b>Totale</b>	<b>4.531.505</b>	<b>3.591.244</b>	<b>4.985.820</b>	<b>4.369.523</b>

Per quanto riguarda la Terza Missione, particolare importanza rivestono l’attività di trasferimento tecnologico, l’attività brevettuale e quelle di Public Engagement, per le quali si rimanda a quanto riportato sul web di Ateneo al seguente link: <http://www.unicas.it/scire-diffusione-cultura-e-conoscenza.aspx>

Per supportare le attività di public engagement e migliorare all’esterno la conoscenza delle attività dell’Ateneo e le loro ricadute sul territorio, è stata creata, su proposta del Rettore, una delega alla diffusione della cultura e della conoscenza.

Vi sono, inoltre, strette collaborazioni con le aziende del territorio, tra cui: la multinazionale SKF (cuscinetti a sfera), l’Alfa Romeo e numerose piccole e medie imprese che si rivolgono all’università per ricerca e attività di servizio (ad esempio i laboratori di misure dell’Ateneo svolgono un’attività rilevante di test e taratura degli autovelox che riguarda circa l’80% di quelli attualmente in uso in Italia). Importanti sono i ruoli che si cerca di far assumere a stakeholder locali.

L’Ateneo, inoltre, ha convenzioni con l’ordine dei notai, avvocati, ingegneri, commercialisti ed esperti contabili. Molti corsi di formazione rivolti loro vengono organizzati presso le sedi di UniCas.

Infine, per quanto riguarda le strategie principali che guidano attualmente le azioni dell’Ateneo si segnala, a livello di sistema, il potenziamento ulteriore del Presidio di Qualità e l’implementazione

di azioni volte a garantire il presidio dell'efficacia dell'azione amministrativa, quali, ad esempio, la rivisitazione del nuovo Statuto, avvenuta di recente con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale – Serie generale - n. 186 dell'11 agosto 2018.

Per la didattica, l'Ateneo considera prioritari il consolidamento dell'offerta formativa e l'incremento di corsi in lingua inglese, mentre, per la ricerca, si punta soprattutto ad intervenire per migliorare, attraverso un insieme diversificato di azioni il supporto alle attività da parte del sistema centrale e il monitoraggio della qualità dei risultati.

Le tabelle di seguito indicano il numero dei Corsi di studio attivi, i docenti in servizio ed i Dipartimenti attivi.

Fig.2 Numero di Corsi di Studio attivi per tipologia

Tipologia	a.a. 2016/2017	a.a. 2017/2018	a.a. 2018/2019
Triennale	11	11	11
Magistrale	17	17	17
Magistrale a Ciclo Unico	1	1	1
Totale	29	29	29

Fig.3 Numero di docenti in servizio per Area CUN

Area CUN	2016	2017	2018
01 Scienze matematiche e informatiche	6	6	4
02 Scienze fisiche	2	2	2
03 Scienze chimiche	2	2	2
04 Scienze della Terra	1	1	1
05 Scienze biologiche	6	6	5
06 Scienze mediche	8	10	8
07 Scienze agrarie e veterinarie	2	2	2
08 Ingegneria civile ed Architettura	22	21	18
09 Ingegneria industriale e dell'informazione	82	80	80
10 Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-	47	46	39
11 Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	36	27	25
12 Scienze giuridiche	36	36	34
13 Scienze economiche e statistiche	47	46	44
14 Scienze politiche e sociali	7	7	6
Totale	304	292	270

Fonte: MIUR - Archivio del Personale Docente al 31.12.2018

Fig. 4 Elenco dei dipartimenti (o strutture equivalenti) attivi

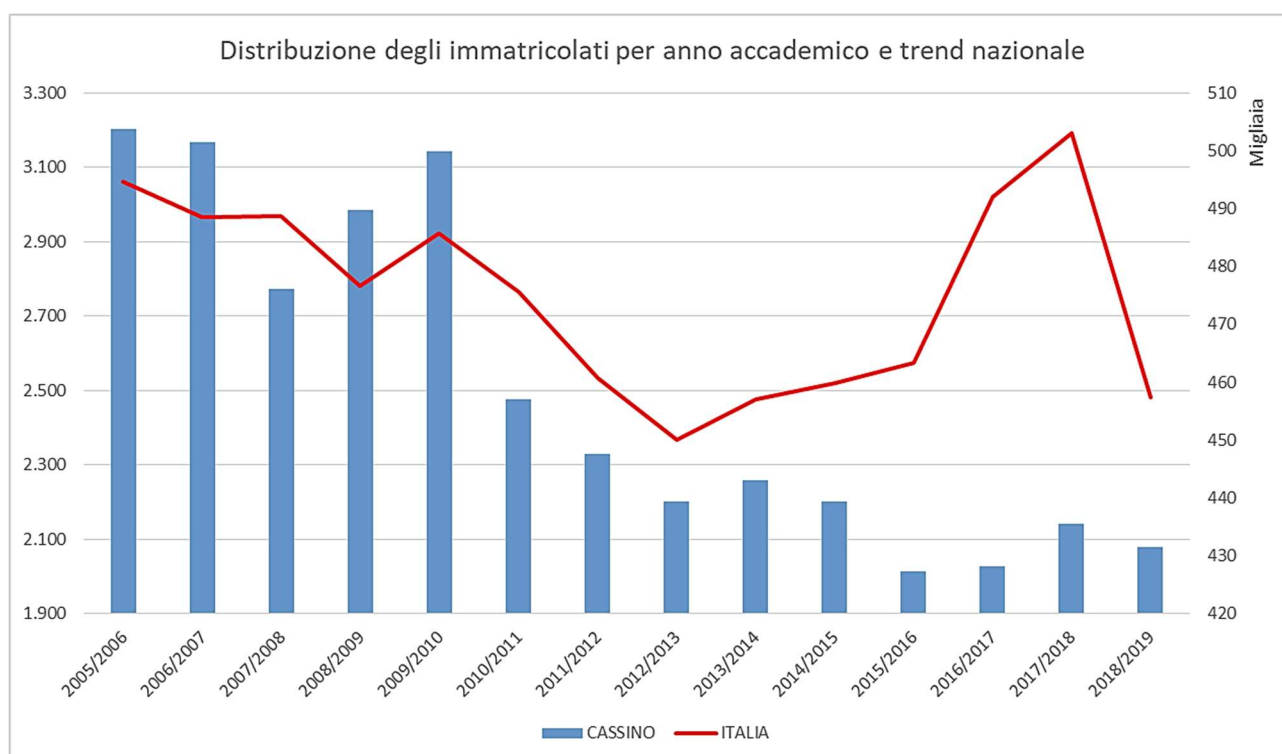
Denominazione
Economia e Giurisprudenza
Ingegneria Civile e Meccanica
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano"
Lettere e filosofia
Scienze Umane, Sociali e della Salute

Fonte: MIUR - OFF 2018

Le successive figure 5 e 6 riportano le distribuzioni degli immatricolati e degli iscritti per anno accademico confrontate con il trend nazionale, le figure 7 e 8 restituiscono statistiche del personale docente e ricercatore in servizio nell'Ateneo, le fig. 9 e 10 fanno invece riferimento alla consistenza del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

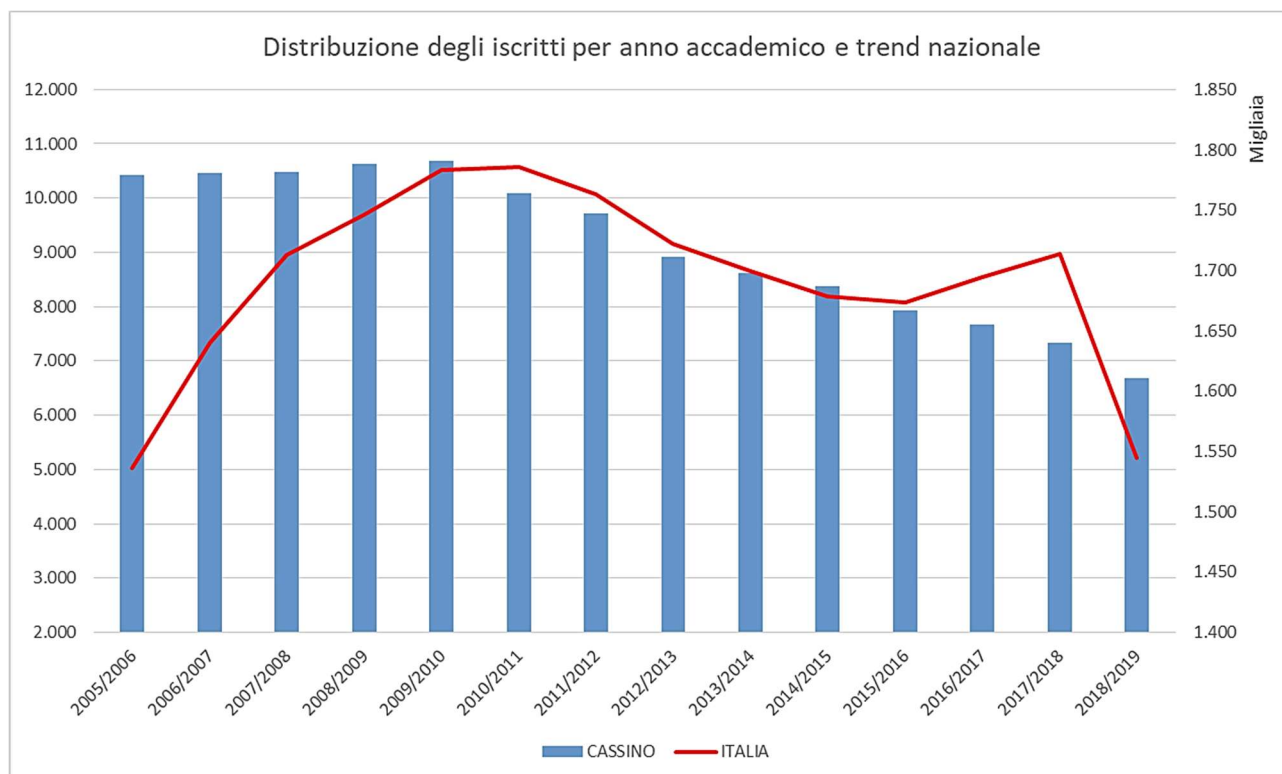
Si osserva una riduzione piuttosto elevata del numero di immatricolati a partire dall'a.a. 2010/2011, che ha anticipato un trend negativo delle immatricolazioni a livello nazionale. Per quanto riguarda le iscrizioni, anche queste mostrano una riduzione importante negli stessi anni, con un andamento divergente rispetto al dato nazionale che evidenzia, invece, una leggera ripresa a partire dal 2012.

Fig. 5 Distribuzione degli immatricolati per anno accademico e trend nazionale



Fonte MIUR-ANS, estrazione gennaio 2019

Fig. 6 Distribuzione degli iscritti per anno accademico e trend nazionale



Fonte: MIUR – ANS estrazione gennaio 2019

Fig. 7 Personale docente e ricercatore in servizio al 01.12.2018 (Fonte: Bilancio unico di previsione 2019)

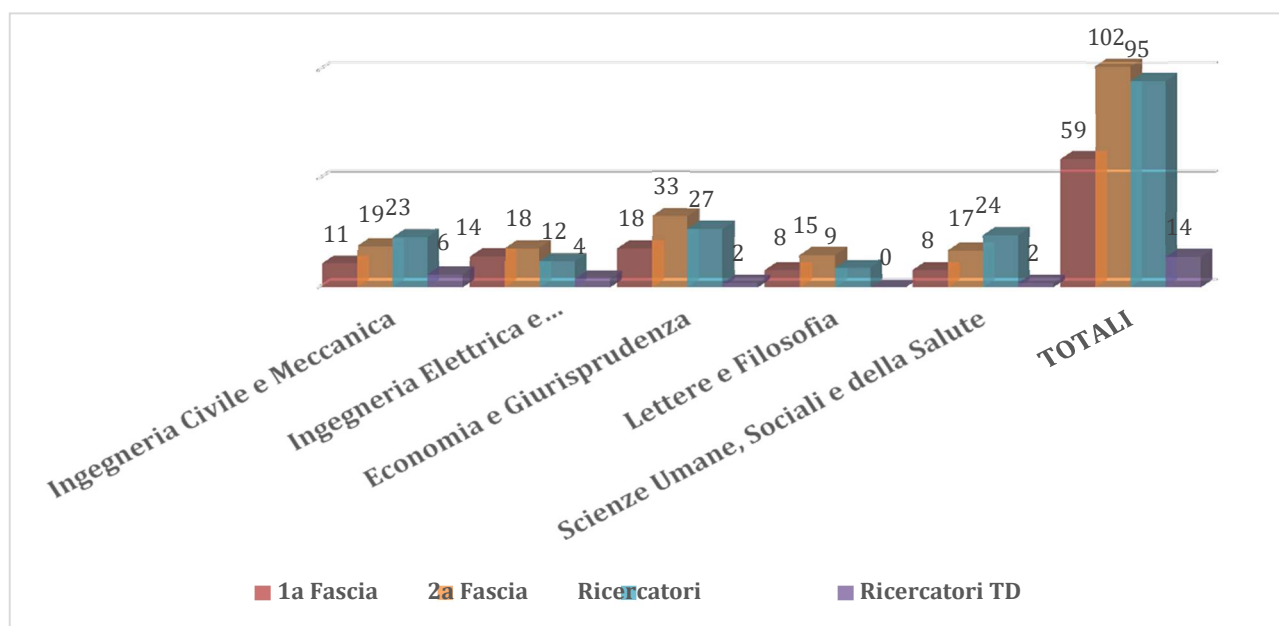
Dipartimento	1a Fascia	2a Fascia	Ricercatori	Ricercatori TD	TOTALE
Ingegneria Civile e Meccanica	11	19	23	6	59
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione	14	18	12	4	48
Economia e Giurisprudenza	18	33	27	2	80
Lettere e Filosofia	8	15	9	0	32
Scienze Umane, Sociali e della Salute	8	17	24	2	51
<b>TOTALI</b>	<b>59</b>	<b>102</b>	<b>95</b>	<b>14</b>	<b>270</b>

Fig. 8 Distribuzione del personale docente e ricercatore per annualità (Fonte: Bilancio unico di previsione 2019)

	2017	2018	2019
Personale docente ricercatore	292	270	237

N.B.: I dati relativi al 2019 costituiscono una proiezione a valle dei trasferimenti in corso.

Fig. 9 Distribuzione del personale docente e ricercatore per dipartimento (Fonte: Bilancio unico di previsione 2019)



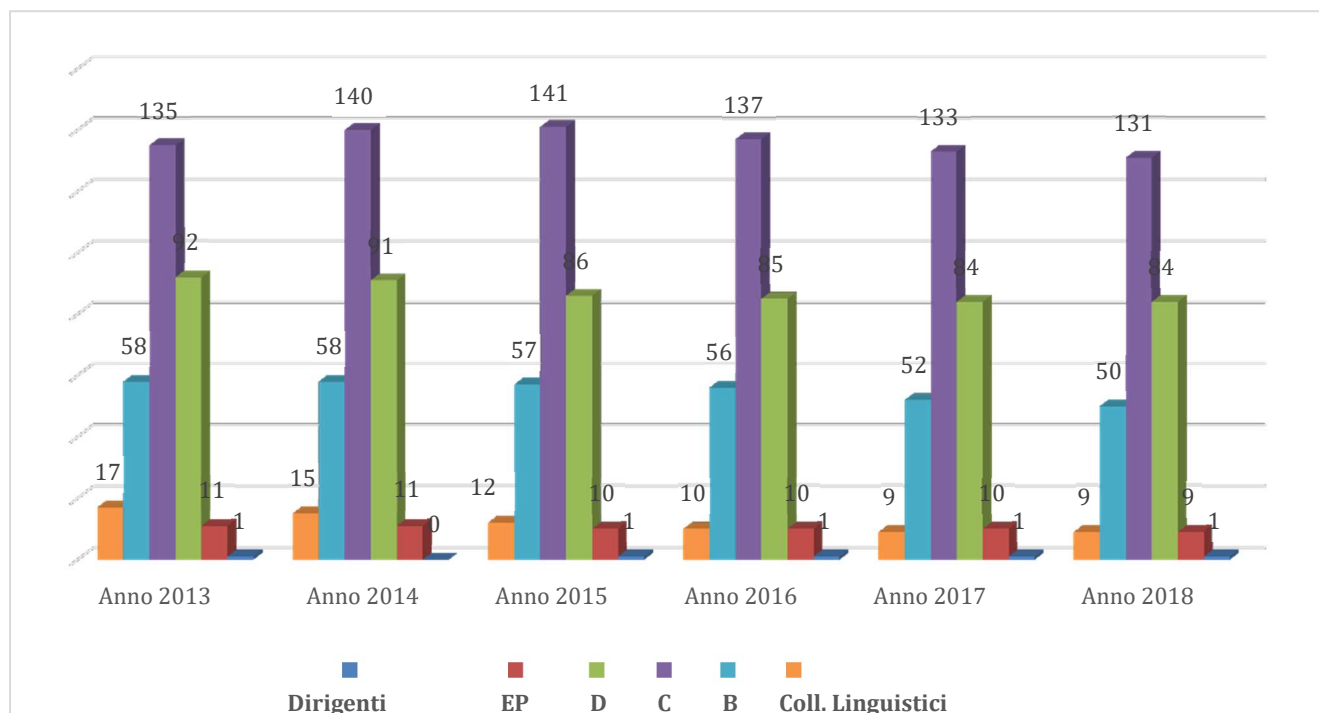
I dati relativi al personale docente e ricercatore mostrano una riduzione delle unità in servizio alla data del 01.12.2018 derivante dall'avvio del Piano di risanamento approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 17.10.2018. In particolare, la consistenza complessiva tiene conto del trasferimento di n. 25 unità presso altri Atenei in base alla norma di cui al comma 672, art. 1 della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di bilancio 2018) per le Amministrazioni in situazione di conclamata tensione finanziaria.

L'attuazione del Piano di risanamento sarà completata nel corso del 2019, con effetti che saranno apprezzabili successivamente sia in termini di contrazione dei costi che di incremento dei proventi.

Fig. 10 Consistenza Personale tecnico amministrativo di ruolo e Collaboratori linguistici al 01.12.2018 (Fonte: Bilancio unico di previsione 2019)

Categoria	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Dirigenti	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1
EP	10	10	10	11	11	11	10	10	10	9
D	94	99	95	93	92	91	86	85	84	84
C	138	142	139	137	135	140	141	137	133	131
B	81	65	61	58	58	58	57	56	52	50
Coll. Linguistici	18	18	18	0	17	15	12	10	9	9
<b>Totale</b>	<b>343</b>	<b>336</b>	<b>324</b>	<b>300</b>	<b>314</b>	<b>315</b>	<b>307</b>	<b>299</b>	<b>289</b>	<b>284</b>

Fig. 11: Grafico Personale Tecnico-Amministrativo di ruolo e Coll. Linguistici in servizio al 01 dicembre 2018  
 (Fonte: Bilancio unico di previsione 2019)



Le versioni aggiornate degli organigrammi funzionali riferiti alle strutture gestionali dell'Ateneo sono consultabili al seguente link: [<http://www.unicas.it/ateneo/organizzazione/organigramma.aspx>]

## SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

### PREMESSA

Le attività pianificate ed attuate per la risoluzione delle problematiche di bilancio dell'Università di Cassino, più diffusamente trattate nel par. 1.6, hanno obbligato l'Ateneo anche nel 2018 a concentrare i propri sforzi in tale direzione.

Dopo l'approvazione del Piano di risanamento 2019-2018 a settembre 2018 ed il pagamento a novembre 2018 della rata finale della "rottamazione" grazie ad un'ultima anticipazione di FFO ricevuta dal MIUR, si è chiuso definitivamente la prima fase di un cammino, iniziato 2 anni prima, che permette ora all'Università di guardare serenamente al futuro in un'ottica di rilancio e sviluppo. Uno dei primi segnali che hanno certificato la rinnovata attenzione dell'Ateneo verso questa finalità è stato la costituzione, con D.R. n. 814/2018, di un gruppo di lavoro finalizzato alla predisposizione del Piano strategico 2019-2022, nel quale fare confluire le necessarie elevate competenze reperibili sia nel corpo docente sia all'interno del personale tecnico-amministrativo.

In attesa degli esiti delle attività poste in essere dal gruppo di lavoro ed in assenza di altre indicazioni, per la pianificazione e la programmazione nel seguito trattate occorrerà necessariamente far riferimento alle eventuali azioni primarie, non ancora ultimate, previste dal Piano strategico 2016-2018 e dal Documento di programmazione (Piano triennale) UniCas 2016-2018, di fatto entrambi ormai superati.

Per effetto del medesimo sfavorevole contesto in cui l'Ateneo ha dovuto operare fino agli ultimi mesi del 2018, non è stata effettuata una specifica formalizzazione documentale delle risultanze previste dal monitoraggio delle azioni previste nel 2018 dai predetti piani strategici e triennali, nonostante l'attenta disamina effettuata dal Rettore sugli esiti delle attività poste in essere, a questi rendicontate verbalmente da Delegati e Presidenti di Centro in occasione dei numerosi colloqui intercorsi durante le abituali interazioni lavorative.

Tale monitoraggio, le cui relazioni sono prodotte annualmente da ciascun delegato/prorettore e disponibili per gli anni precedenti sul sito web di Ateneo, sarà comunque a breve puntualmente attuato, anche in vista della prossima predisposizione della Relazione sulla performance 2018, prevista nel primo semestre del corrente anno.

### **1.1 SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ATENEO (to be)\***

La pianificazione strategica, come noto, è il processo direzionale attraverso il quale un'organizzazione definisce gli obiettivi di medio-lungo periodo e le strategie appropriate per il loro conseguimento. La programmazione, invece, riguarda il processo di traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi di breve periodo e nelle conseguenti linee di azione, tenuto conto delle risorse a disposizione.

\* I contenuti di questo paragrafo e di quello successivo riportano ampi stralci della "Proposta per un nuovo modello di pianificazione, programmazione e controllo dell'UniCas", Pisano/Cappelli, presentata al CdA il 24.07.2018, la cui relazione finale è all'ordine del giorno del CdA del 23.01.2019.

Si tratta di un modello - derivato dal progetto “Studio ed applicazione di modelli TQM per il miglioramento dei processi organizzativi di una Pubblica amministrazione”, avviato nel 2017 conferendo un assegno di ricerca e affidando la supervisione scientifica ad un docente dell’Ateneo - che è corredato dalla mappatura, a livello variabile di dettaglio, dei macroprocessi e dei processi dell’Ateneo.

Tale modello ha un orizzonte di 3+4 anni allo scopo di non lasciare privo di indicazioni amministrative-gestionali il periodo che intercorre, alla fine di un sessennio, dalla nomina del nuovo Rettore all’inizio della fase operativa della nuova governance.

I processi di pianificazione e programmazione universitaria sono soggetti ad una pluralità di norme, non sempre opportunamente coordinate tra loro e in continuo aggiornamento, che prevedono l’adozione, da parte degli atenei, di numerosi atti programmatici (programmazione finanziaria, programmazione didattica, programmazione dell’organico, performance, ecc.) la cui integrazione e ricomposizione in un quadro unitario e sistemico costituisce un esercizio complesso per tutti gli atenei.

Le università, inoltre, devono confrontarsi con le linee guida, le interpretazioni normative e le note di indirizzo prodotte dall’ANVUR, oltre che tener conto di ulteriori documenti interni alla propria organizzazione. Un riepilogo delle fonti primarie consultate nella predisposizione del presente Piano è riportato nella sezione introduttiva del presente Piano, in grande parte coincidente con l’elenco dei documenti dai quali saranno desunti dati ed informazioni utili alla redazione, con termine fissato al 30 giugno 2019, della “Relazione sulla performance 2018”.

L’impianto concettuale e documentale, al quale si ispirano le fasi di pianificazione triennale e di programmazione annuale dell’Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale, è quello riprodotto nella Figura 12, con riguardo all’articolazione temporale dei cicli ed ai relativi output, e nella Figura 13, riferito al cascading degli obiettivi:

Fig. 12: Articolazione dei cicli di pianificazione e programmazione

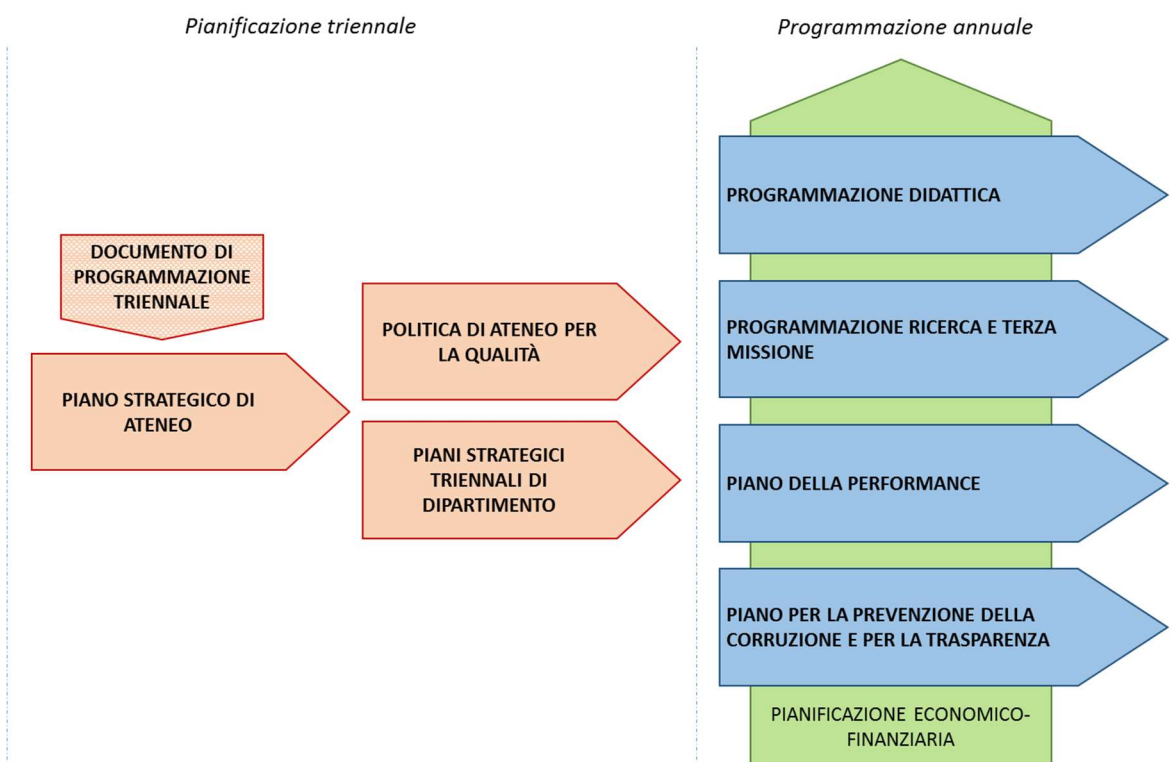
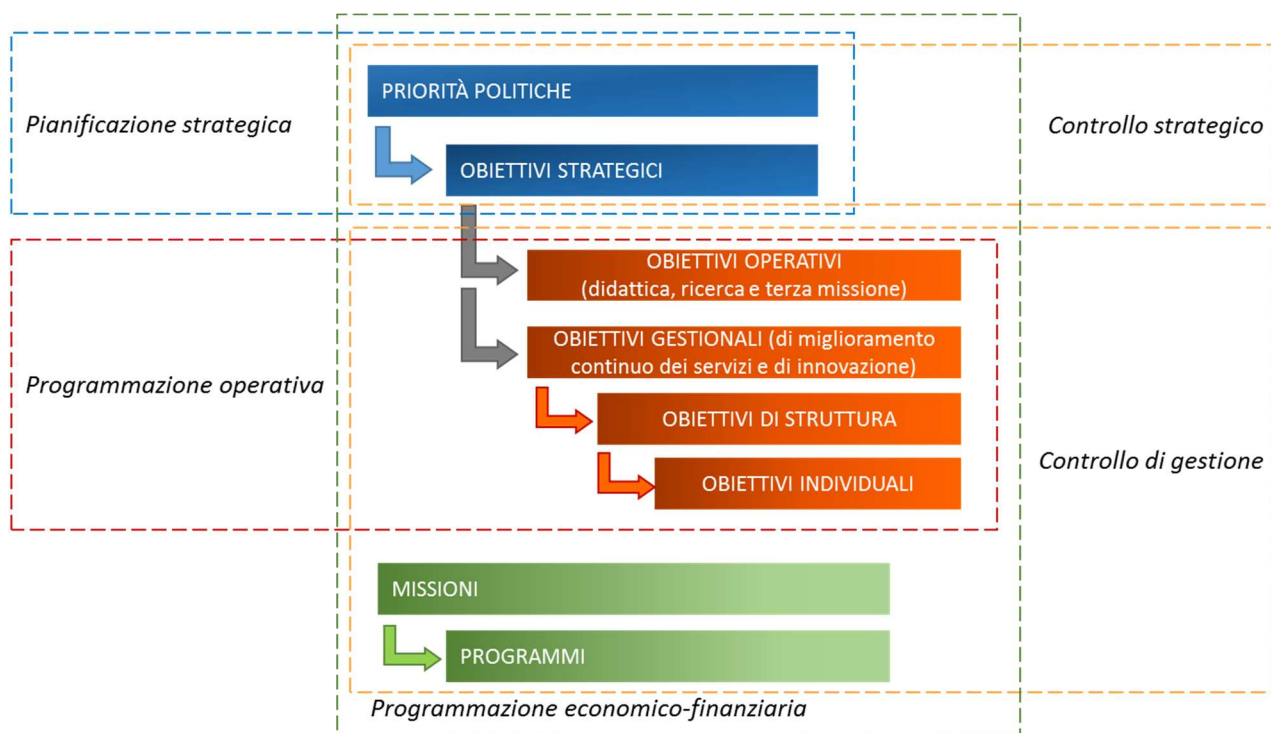




Fig. 13: Cascading degli obiettivi



La pianificazione strategica, in particolare, individua le priorità strategiche dell'accademia e, sulla base di queste, fissa gli obiettivi strategici su base triennale, costantemente monitorati attraverso il relativo processo di *reporting*.

La programmazione operativa annuale, invece, ha lo specifico compito di far sì che gli obiettivi strategici, fissati nei relativi piani, siano calati nel contesto operativo dell'organizzazione e, a tale scopo, individua uno o più obiettivi operativi. Tale programmazione è ispirata a valori di efficienza, efficacia, economicità ed equità della gestione delle risorse, trasparenza e responsabilizzazione delle strutture organizzative e controllo sui risultati della gestione.

Gli obiettivi operativi collegati ai processi primari dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) sono esplicitati nei documenti programmatici di Dipartimento.

**Solo gli obiettivi gestionali collegati ai processi di supporto**, sia di miglioramento continuo dei servizi sia di innovazione\*\* (tutti finalizzati a coadiuvare la realizzazione dei predetti processi primari), **sono formalizzati nell'Allegato 1 ed oggetto del presente Piano**, predisposto dalla Direzione Generale, nell'ambito del quale essi trovano ulteriore declinazione in obiettivi di struttura e obiettivi individuali. Tale processo è stato già sinteticamente descritto nell'introduzione al presente documento.

L'integrazione della dimensione della performance con quella legata alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione si concretizza attraverso le azioni e gli interventi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021, anch'esso inquadrato all'interno del presente Piano, unitamente al conferimento al personale di obiettivi a tali azioni logicamente connessi. Il monitoraggio degli obiettivi riferiti alla programmazione operativa è assicurato dal controllo direzionale (o controllo di gestione). Gli obiettivi vanno, infine, anche ricondotti alla riclassificazione del bilancio per missioni e programmi.

\*\* intesa come sviluppo di nuovi servizi e/o introduzione di nuove modalità organizzative o di gestione

## 1.2 SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ATENEO (as is)

Rispetto all'impianto descritto (*to be*), al quale l'Ateneo in prospettiva è chiamato a convergere, va evidenziato il sistema di pianificazione, programmazione e controllo allo stato in essere (*as is*) nell'Università di Cassino, incentrato fondamentalmente su una serie di documenti di natura strategica ed operativa.

Nella Tabella 1 sono elencati, in particolare, i documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo e dei Dipartimenti, mentre nella Tabella 2 sono raccolti i riferimenti per la programmazione.

Tabella 1: Documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo.

	Nome del documento	Descrizione del documento e relativi riferimenti normativi	Data di approvazione del documento	Efficacia temporale del documento	Ambito di applicazione del documento
DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	<b>Piano strategico 2016-2018</b>	Documento di pianificazione strategica nel quale sono esplicitati gli obiettivi strategici dell'UniCas in relazione alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. <i>Linee guida AVA (ver. 10/08/2017)</i>	Senato Accademico (28.01.2016) Consiglio di Amministrazione (28.01.2016)	2016-2018	Ateneo
	<b>Politica di Ateneo per la Qualità</b>	Documento di pianificazione strategica nel quale sono esplicitati le responsabilità interne al sistema AQ, i flussi di informazione, le interazioni tra le strutture responsabili, gli obiettivi di miglioramento del sistema AQ	Senato Accademico (15.02.2017) Consiglio di Amministrazione (23.02.2017)	2017-2020	Sistema AQ
	<b>Documento di programmazione dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale nel triennio 2016-2018</b>	Documento di pianificazione strategica triennale redatto in coerenza con le linee generali di indirizzo della programmazione delle università definite con decreto MIUR n.635 dell'8 agosto 2016.	Senato Accademico (14/12/2016) Consiglio di Amministrazione (20/12/2016)	2016-2018	Ateneo
	<b>Scheda della ricerca dipartimentale per il Triennio 2014-2016 DICeM, DIEI, DSUSS, DIPEG, DLF</b>	Documenti di pianificazione strategica elaborati da ciascun Dipartimento contenenti gli obiettivi strategici relativi alla ricerca	Consiglio di Dipartimento	2014-2016	Dipartimenti
	<b>Rapporto di riesame ciclico dei Corsi di Studio (2016 e 2017)</b>	Documento di autovalutazione recante analisi dei risultati del corso di studio, del contesto di riferimento, degli obiettivi e delle azioni di miglioramento per il futuro (redatto almeno ogni 5 anni)	Consiglio di Dipartimento	2016-2020	Corsi di Studio

Come si evince dalla tabella, i documenti di PIANIFICAZIONE STRATEGICA a livello di Ateneo sono tre:

- **Piano Strategico;**
- **Politica di Ateneo per la Qualità;**
- **Documento di programmazione triennale dell'UniCas.**

Il **Piano Strategico di Ateneo 2016-2018**, adottato a gennaio 2016, fornisce gli indirizzi strategici di fondo, che derivano dalla missione, dalla visione e dai valori dell'Ateneo. Su questi indirizzi strategici, anche attraverso i risultati di un'analisi attenta del contesto di riferimento, sono stati costruiti gli obiettivi, le strategie e le azioni relativamente alle aree della didattica, della ricerca e della terza missione.

La **Politica di Ateneo per la Qualità** è stata adottata a febbraio 2017. Il documento fornisce una descrizione dell'infrastruttura del sistema AQ di Ateneo, esplicitando le strutture che, accanto al Presidio, garantiscono il funzionamento del sistema; individua, inoltre, genericamente gli obiettivi di miglioramento del sistema. Con cadenza almeno triennale, o anche più frequentemente in occasione di significativi cambiamenti dell'organizzazione o su richiesta della governance, il Presidio provvede alla revisione critica del quadro di responsabilità del sistema AQ di Ateneo, riferendo gli esiti, tramite apposita relazione, alla governance la quale eventualmente provvede a deliberare le modifiche al sistema. Si deve, pertanto, intendere che l'attuale Politica di Ateneo per la Qualità rappresenterà il riferimento sostanziale del sistema AQ almeno fino a febbraio 2020, a meno di modifiche che si rendessero necessarie prima di detta scadenza.

Un ulteriore, importante documento di natura strategica è rappresentato dal **Documento di programmazione triennale dell'Ateneo 2016-2018**. Tale documento è emanato ai sensi dell'art.1 del D.M. n.635 del 08.08.2016 e del D.D. n.2844 del 16.11.2016. Si tratta di un piano triennale, il cui esercizio si è concluso nel 2018. Verosimilmente, il processo di programmazione ministeriale per il successivo triennio sarà avviato non prima di aprile 2019.

Per quanto riguarda la pianificazione a livello periferico, i percorsi sono differenziati tra la pianificazione didattica da un lato, e la pianificazione della ricerca e terza missione dall'altro.

Mentre la pianificazione di ricerca e terza missione si sostanzia in un unico documento di riferimento adottato dal Dipartimento (**Scheda della ricerca dipartimentale per il Triennio 2014-2016**), che illustra i risultati raggiunti nel triennio di riferimento e definisce gli obiettivi da raggiungere nel triennio successivo, la pianificazione didattica non produce, ad oggi, un documento di sintesi a livello dipartimentale, esaustivo rispetto all'offerta formativa fornita complessivamente dal Dipartimento. L'unico attuale documento di pianificazione triennale della didattica riguarda il cuore dell'offerta formativa, che ricade peraltro nel perimetro di AVA, ovvero i Corsi di Studio. Riferimento è fatto al Riesame ciclico dei Corsi di Studio che, a partire dall'analisi dei risultati conseguiti nel precedente esercizio, fissa gli obiettivi per il futuro. Al riguardo occorre sottolineare che tutti i Corsi di Studio hanno proceduto a effettuare il riesame ciclico nel 2016. Nel 2017, il riesame è stato ripetuto per i Corsi di Studio oggetto della visita di accreditamento.

Passando alla PROGRAMMAZIONE OPERATIVA dell'Ateneo, in Tabella 2 sono indicati gli attuali documenti di riferimento a livello centrale e periferico. Occorre, al riguardo, operare una netta distinzione tra obiettivi di didattica, obiettivi di ricerca e terza missione e obiettivi di miglioramento della struttura organizzativa (obiettivi di performance e obiettivi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza).

Tabella 2: Documenti di programmazione operativa dell'Ateneo.

	Nome del documento	Descrizione del documento e relativi riferimenti normativi	Data di approvazione del documento	Efficacia temporale del documento	Ambito di applicazione del documento
DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	<b>Piano performance 2018-2020</b>	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi gestionali (di struttura e individuali) collegati ai processi di supporto	Consiglio di amministrazione (24/01/2018)	2018-2020	Ateneo
	<b>Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020</b>	Documento di programmazione operativa relativo alla gestione delle politiche per la prevenzione del rischio di corruzione e per la trasparenza	Consiglio di amministrazione (24/01/2018)	2018-2020	Ateneo
	<b>Programmazione didattica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scheda SUA-CdS a.a. 2017/2018</li> <li>▪ Scheda SUA-CdS a.a. 2018/2019</li> <li>▪ Manifesto degli studi del corso di dottorato di ricerca (per ciclo di dottorati)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SCHEDA SUA-CDS: documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi programmatici relativi alle attività formative impartite nell'ambito dei corsi di studio</li> <li>▪ MANIFESTO DEGLI STUDI DEL CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA: documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi programmatici relativi alle attività formative impartite nell'ambito del corso di dottorato di ricerca</li> </ul>	Consiglio di Dipartimento Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	2017-2019	Corsi di Studio
	<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance 2019</b>	Documento descrittivo delle procedure, delle risorse, delle tecniche di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni	NdV (parere) (17/12/2018) Consiglio di Amministrazione (19/12/2018)	2019	Ateneo

Per quanto riguarda la ricerca, è in corso di redazione, da parte dei dipartimenti con la consulenza del Prorettore alla ricerca e del Presidente del Presidio, la Scheda della ricerca dipartimentale per il biennio 2017-2018, che sarà resa disponibile immediatamente dopo l'estate.

A livello di Ateneo, la programmazione delle attività si concretizza nella redazione del Piano Integrato, composto dal Piano della performance, di emanazione annuale, al quale è allegato il relativo Sistema di misurazione e valutazione della performance (divenuto anch'esso annuale a partire dal 2017), e dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

L'attuale **Piano della performance 2018-2020** contiene gli inquadramenti strategici dell'Ateneo e gli obiettivi operativi (di struttura e individuali) collegati ai processi di supporto sviluppati coerentemente con gli obiettivi definiti nel Piano strategico 2016-2018. Analogamente, il **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020** descrive gli obiettivi dell'Ateneo in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

A livello periferico, non vi è specifica evidenza di una programmazione annuale della ricerca: occorre ancora attendere la pubblicazione della nuova Scheda SUA-RD da parte del MIUR e verificarne le caratteristiche per comprenderne la natura strategica od operativa dello strumento. Sono, nel frattempo, in corso di redazione le schede triennali dei dipartimenti, ed è attuato periodicamente dal Settore ricerca – Ufficio valutazione (con cadenza più o meno semestrale) un monitoraggio dei prodotti di ricerca dei Dipartimenti. E' stato inoltre predisposto e viene sistematicamente aggiornato un database di tutti i progetti competitivi presentati (con specifica evidenza data ai progetti finanziati). Queste attività permettono non di "indirizzare i contenuti" (operazione

giustamente ritenuta impropria) ma di monitorarli e di fornire ai ricercatori il necessario supporto tecnico e operativo.

Attenzione andrebbe comunque posta al fatto che una programmazione della ricerca in senso stretto che ne indirizzi i contenuti verso un particolare filone scientifico, non è concepibile. Un tentativo di programmazione può essere fatto limitatamente alle modalità operative e gestionali attraverso le quali il Dipartimento supporta logisticamente, finanziariamente, amministrativamente l'attività dei propri ricercatori, al fine di facilitare la realizzazione dei progetti di ricerca, promuoverne la diffusione esterna dei risultati e favorirne la valorizzazione.

Per quanto concerne la didattica, invece, la programmazione è organizzata a livello di singola iniziativa formativa. Così, ad esempio, per la programmazione dei CdS il riferimento è rappresentato dalla Scheda SUA-CDS, attualmente disponibile in versione definitiva per l'a.a. 2017/2018.

Per la programmazione dei Corsi di dottorato è reso disponibile, per ogni ciclo, il Manifesto degli studi di ciascun corso. Le iniziative che attengono alla formazione post-lauream sono accompagnate da una programmazione di massima che viene resa pubblica attraverso il relativo bando di indizione del corso.

### **1.3 PRINCIPALI LINEE DI SVILUPPO: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Il quadro delineato in premessa alla sezione Prima, con riferimento all'impianto esistente, alla documentazione disponibile ed all'orizzonte temporale richiesto, rende difficile individuare allo stato una esplicita e diretta connessione tra la pianificazione strategica dell'Ateneo e la programmazione operativa rispetto a Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione. Parimenti complicato risulta delineare una sistematica e puntuale concatenazione fra le linee di sviluppo riferite a queste tematiche e gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale trattati nei successivi paragrafi.

Riguardo alla programmazione per l'anno 2019 degli interventi connessi al miglioramento della qualità di DIDATTICA, RICERCA e TERZA MISSIONE, gli unici richiami di indirizzo strategico dell'Ateneo disponibili a livello documentale, dal quale trarre indicazioni sulle eventuali attività da realizzare, restano allo stato il Piano strategico 2016-2018 (assumendo che le azioni in esso stabilite siano ancora utili ed efficaci fintantochè non venga emanato il nuovo Piano strategico 2019-2022) e il documento sulla Politica di Ateneo per la qualità.

Per la didattica, nel Piano strategico 2016-2018 appaiono pianificate le seguenti azioni triennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale alla didattica, dal Delegato al job placement e trasferimento tecnologico e dal Presidente del Cuori:

- 1. Ampliamento dei servizi agli studenti**
- 2. Rafforzamento dell'orientamento in ingresso**
- 3. Rafforzamento dell'orientamento in itinere**
- 4. Consolidamento della qualità della didattica**
- 5. Potenziamento dell'orientamento in uscita (Job placement)**
- 6. Sviluppo collaborazioni con altri atenei**
- 7. Valorizzazione dei Master e dei corsi di formazione avanzata**
- 8. Monitoraggio carriere studenti**

Per quanto riguarda le attività di placement, gli obiettivi strategici sui quali si intende focalizzare l'attenzione in sede di nuovo Piano Strategico sono:

- 1. Potenziamento della formazione imprenditoriale come attività trasversale volta a potenziare le soft skills;**
- 2. Adozione del modulo del portale AlmaLaurea per la gestione dei tirocini;**
- 3. Informatizzazione delle procedure di accesso ai servizi.**

Per quanto riguarda le attività di trasferimento tecnologico, gli obiettivi strategici previsti per il triennio 2019-2021 riguardano:

- 1. Costruzione di un "ecosistema" di relazioni formali ed informali con attori privilegiati in grado di generare opportunità di trasferimento tecnologico e di supportare il personale coinvolto;**
- 2. Realizzazione di un'attività continua di formazione imprenditoriale volta a trasferire ad un'ampia platea di studenti e laureati la capacità di tradurre le idee in progetti**

**imprenditoriali sostenibili;**

- 3. Potenziamento dell'offerta di attività di accompagnamento alla realizzazione di spin off e alla creazione di start up;**
- 4. Potenziare la capacità di gestione in materia di tutela della proprietà intellettuale;**
- 5. Informatizzazione delle procedure di accesso ai servizi;**
- 6. Redazione del nuovo regolamento sugli spin off/start up.**

Per la formazione, nella Politica di qualità dell'Ateneo si individuano le azioni di seguito riportate, con relativi attori principali e connesse responsabilità:

- 1. Permettere una scelta consapevole del percorso di studi da parte degli studenti**
- 2. Favorire il collocamento dei laureati nel mondo del lavoro**
- 3. Favorire la mobilità degli studenti**
- 4. Garantire l'accesso alla formazione degli studenti in dipendenza dalle loro diverse esigenze**
- 5. Valorizzare il ruolo degli studenti nei processi di AQ relativi alla formazione**
- 6. Favorire la qualificazione del personale docente**

Per la ricerca, nel Piano strategico 2016-2018 appaiono progettate le seguenti azioni triennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale per la ricerca ed i progetti competitivi:

- 1. Riconsiderare i criteri di attribuzione dei FAR**
- 2. Riesaminare e potenziare i Dottorati di Ricerca**
- 3. Promuovere le Convenzioni Quadro con gli enti di ricerca**
- 4. Costituire un Ufficio "Supporto e Coordinamento Ricerca"**
- 5. Sviluppare la cultura della valutazione e dell'autovalutazione**
- 6. Pubblicizzare le competenze di Ateneo**

mentre nel documento di Politica della qualità gli obiettivi della ricerca si concretizzano nelle seguenti azioni:

- 1. Pianificare il reclutamento dei docenti in maniera coerente con le strategie di Ateneo**
- 2. Favorire l'interscambio culturale con altri enti di ricerca nazionali e internazionali**
- 3. Sostenere i giovani ricercatori**
- 4. Distribuire le risorse per la ricerca tra le strutture in maniera coerente**

A tali documenti vanno affiancate anche le Schede della ricerca dipartimentale (da definire piuttosto "Relazioni dipartimentali sulla ricerca"), che contengono una sezione espressamente dedicata agli obiettivi triennali 2017-2019, condivisi con il Prorettore alla ricerca e il Presidio della Qualità (in una serie di riunioni e di scambi propedeutici alla redazione dei documenti).

Per la terza missione, come specificato sul sito web di Ateneo, *"la Delega per la Diffusione della cultura e della conoscenza si occupa delle attività di Terza Missione – secondo la definizione ANVUR "l'insieme delle attività con le quali le università attivano processi di interazione diretta con la società civile con l'obiettivo di promuovere la crescita di un territorio" - relative al Public Engagement – secondo la definizione ANVUR "attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società" – in linea con gli Indirizzi strategici di fondo del Piano Strategico 2016-2018 dell'Università di Cassino e del Lazio meridionale.*

*Attraverso il Public Engagement l'università si impegna a trasformare i risultati della ricerca e della didattica in bene pubblico e comune e ad attivare processi di condivisione con la società e il territorio.*

*La Delega per la Diffusione della cultura e della conoscenza assume come valore prioritario che l'integrazione culturale e sociale con il territorio avvenga attraverso il confronto delle diverse anime dell'Ateneo, affinché la condivisione dei saperi si attui e si esprima al meglio sia dentro che fuori il campus universitario."*

Il dettaglio delle attività poste in essere per le attività di Public Engagement è disponibile al seguente link: <http://www.unicas.it/scire-diffusione-cultura-e-conoscenza.aspx>

Nel Piano strategico 2016-2018 appaiono pianificate le seguenti azioni triennali, presidiate e monitorate dal Delegato del Consiglio di Amministrazione al Bilancio, dal Delegato rettorale ai rapporti con le imprese e dal Delegato per la diffusione della cultura e della conoscenza:

- 1. Revisione modalità ripartizione degli utili derivanti da contratti e convenzioni**
- 2. Snellimento delle fasi di gestione dei fondi**
- 3. Potenziamento servizi offerti dai laboratori dipartimentali**
- 4. Avviare nuove iniziative di public engagement e mettere a sistema quelle già in essere**

Sempre per la terza missione, il documento di Politica della qualità prevede le azioni di seguito riportate:

- 1. Monitorare e incentivare l'erogazione di servizi al territorio**
- 2. Favorire l'iniziativa dei ricercatori in ambito trasferimento tecnologico**
- 3. Monitorare e incentivare le iniziative di public engagement**

Riguardo alla programmazione per l'anno 2019 degli interventi connessi allo sviluppo della internazionalizzazione, il solo richiamo strategico di Ateneo disponibile a livello documentale è allo stato il Documento di programmazione (Piano triennale) UniCas 2016-2018, assumendo anche qui che le azioni in esso stabilite siano ancora utili ed efficaci in attesa del decreto MIUR sul processo di programmazione ministeriale delle università per il triennio 2019-2021.

Per la internazionalizzazione, nel Documento di programmazione dell'Ateneo 2016-2018 appaiono pianificate azioni triennali, presidiate e monitorate dal Presidente del CRI, connesse agli obiettivi:

- 1. Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" di I e II livello**
- 2. Incrementare l'attrazione degli studenti stranieri**
- 3. Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti**

Va sottolineato come la programmazione operativa delle attività da realizzare nel 2018 sia stata effettuata sulla scorta del reporting strategico 2017, effettuato dai precitati Delegati e Presidenti dei centri, con riferimento alle azioni triennali delineati nei due predetti piani (strategico e triennale) 2016-2018.

L'assenza però del monitoraggio sull'ultimo anno (2018) delle azioni previste da tali piani, dovuta alle problematiche riportate in premessa al presente paragrafo, ha costituito di fatto un obiettivo impedimento alla possibilità di correlare coerentemente eventuali azioni non ultimate nel 2018 con la programmazione operativa 2019.



#### **1.4 LINEE DI SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE**

Nelle more della predisposizione del nuovo Piano strategico 2019-2022 e della conseguente programmazione operativa, l'idea di sviluppo delle attività amministrative per il 2019 ha fatto prioritariamente riferimento a quanto emerso nelle riunioni di confronto e dibattito fra Direzione Generale e responsabili organizzativi, regolarmente verbalizzate in data 30.10.2018 e 9.11.2018, in accordo alle modalità di definizione degli obiettivi organizzativi illustrate nel par. 3.1 del SMVP. Successivamente sono state anche analizzate le proposte di obiettivi 2019, conseguenti a tale confronto preliminare e trasmesse alla Direzione Generale dagli stessi responsabili, nonché le relazioni sugli obiettivi di performance 2018 pervenute alla Direzione Generale, con particolare riferimento al livello di conseguimento degli obiettivi riconducibili alla declinazione operativa di azioni strategiche 2016-2018.

Nell'ottica di valorizzare ulteriormente i canali di ascolto rivolti agli stakeholder dei servizi amministrativi e di supporto erogati dall'Università, si prevede di implementare ulteriori rilevazioni di customer satisfaction percepita rivolte agli studenti (oltre a quelle già usualmente indirizzate ai docenti ed al personale tecnico amministrativo), prevedendo un più compiuto e articolato utilizzo degli esiti delle stesse nel processo di definizione delle linee strategiche ed operative di Ateneo.

Con riferimento all'auspicabile, definitiva validazione del nuovo Modello di pianificazione, programmazione a controllo di UniCas e della relativa mappatura dei processi, già citato nel par. 1.1 di tale documento, saranno realizzate le attività funzionali alla concreta implementazione dello schema previsto, con significative positive derive nella riorganizzazione gestionale e nella redistribuzione dei carichi di lavoro. In tal senso, l'incarico di coordinamento delle attività relative alla gestione dell'Area della qualità, conferito con D.D. n. 4 del 14.01.2019 ad un dirigente di II fascia, rientrato in servizio dopo un periodo di aspettativa per assolvere altro incarico, darà certamente impulso all'azione di implementazione e supervisione delle attività amministrative di competenza.

## 1.5 PROGETTO GOOD PRACTICE

Pur nella faticosa congiuntura precedentemente descritta, non può essere sottaciuto lo sforzo gestionale profuso dalla Direzione Generale nel perseguire una sempre maggior aderenza alle prescrizioni della norma (con particolare riferimento al D.Lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017) ed agli indirizzi ANVUR in materia di rilevazione del grado di soddisfazione sui servizi erogati dalle università agli utenti finali, i quali, in tal modo, sono direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

In questo contesto va inquadrata anche la rinnovata adesione dell'Ateneo al Progetto Good Practice, nato nel 1999, sotto la regia del Politecnico di Milano, con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università.

All'ultima edizione del progetto (GP 2017/2018), conclusa a dicembre 2018, hanno partecipato, su base volontaria, 32 Atenei pubblici e 4 Scuole Superiori.

Nell'ambito di Good Practice, grazie all'impegno dei dipendenti tecnico-amministrativi di ateneo, opportunamente individuati ed inseriti all'interno del gruppo di lavoro nominato a supporto del progetto dalla Direzione Generale, si rilevano annualmente le opinioni degli utenti interni (personale docente, incluso dottorandi ed assegnisti di ricerca, e personale tecnico-amministrativo, quest'ultimo destinatario anche di indagini sul benessere organizzativo). Ogni tipologia di personale esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza.

Va rimarcato come i questionari, somministrati on-line nel corso del 2018, abbiano registrato un lusinghiero tasso di risposta da parte del personale tecnico-amministrativo (con un valore, pari al 70%, che posiziona l'Ateneo di Cassino tra i primi tre atenei nell'ambito di quelli aderenti al progetto) ed un apprezzabile valore del tasso di risposta del personale docente (pari al 38%, in crescita rispetto all'anno precedente e, comunque, superiore alla media degli atenei partecipanti).

È intento dell'amministrazione incrementare ulteriormente il numero di tali rilevazioni, cercando di estendere nel 2019 tali interviste anche ai principali stakeholder dell'Ateneo, gli studenti, attualmente destinatari unicamente del questionario ANVUR sull'organizzazione dei corsi di studio, all'interno del quale soltanto un singolo quesito (riferito in particolare al servizio di segreteria studenti) è dedicato alla qualità erogata dai servizi di supporto.

Oltre alle rilevazioni della customer satisfaction, nell'ambito della edizione 2018/2019 del progetto verranno reiterate anche le indagini di efficienza dei servizi, finalizzate alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene usualmente condotta in modo gerarchico, misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse dedicate a ciascuna macro-area (Servizi di supporto al Personale, agli Studenti, alla Ricerca, Infrastrutture e Servizi bibliotecari), infine le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse dedicate alle macro-aree, servizi ed attività vengono mappate con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

Attraverso gli output delle indagini ed i risultati dei laboratori connessi all'adesione all'edizione Good Practice 2018/2019, l'amministrazione auspica di poter apportare un fattivo contributo alla

pianificazione strategica, in fase di predisposizione per il quadriennio 2019-2022, ed alla conseguente programmazione operativa.

L'analisi di posizionamento complessivo dell'Ateneo nei confronti degli altri atenei partecipanti al progetto, in termini di efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi, potrà infatti essere di grandissimo aiuto nell'appropriata identificazione sia di possibili linee di indirizzo strategico sia nella successiva fase di programmazione operativa rispetto alla predisposizione di eventuali obiettivi di struttura.

Le sintesi dei dati riferiti all'Ateneo di Cassino, comparate a quelle delle altre università partecipanti al progetto, elaborate a cura del Politecnico di Milano, sono pubblicate sul sito web di Ateneo al seguente link: [<http://www.unicas.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/progetto-good-practice.aspx>]. In estrema sintesi, esse evidenziano quanto i servizi offerti da ciascun ateneo siano efficienti (costi), quali siano i relativi livelli di efficacia (output) e quanto soddisfino le esigenze dell'utenza (customer).

Gli esiti delle attività concernenti il progetto edizione 2018/2019 - per effetto della delibera del CdA n. 23 del 26.06.2016, supervisionate dal Presidio della Qualità di Ateneo e svolte dal già citato gruppo di lavoro che consta attualmente di 4 unità di personale (D.D. n. 372 del 15.05.2018) coordinate da un referente di Ateneo, segnalato dalla Direzione Generale alla cabina di regia del progetto – verranno relazionate al Senato Accademico ed al Consiglio di Amministrazione.

### **1.5.1 INDAGINI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Il “benessere organizzativo” riguarda la qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro. Il concetto di salute organizzativa suggerisce che le organizzazioni trovino un fattore di crescita e sviluppo nella tutela delle relazioni tra le persone che vi lavorano, per cui i lavoratori sono concepiti come soggetti che possono contribuire al successo della propria organizzazione a patto che si creino le condizioni per il soddisfacimento dei loro bisogni di sicurezza, considerazione, riconoscimento, apprendimento, informazione e giustizia.

La diagnosi del clima organizzativo consente di rilevare eventuali aree di criticità e di acquisire, quindi, spunti importanti per programmare e realizzare interventi di miglioramento sia della qualità della vita lavorativa sia dell'efficacia/efficienza organizzativa. L'indagine sul clima organizzativo concretizza, inoltre, per il personale tecnico amministrativo l'opportunità di poter esprimere le proprie opinioni personali e creare un canale di comunicazione verticale all'interno della struttura amministrativa

Per il 2019 l'Ateneo di Cassino si propone, nell'ambito delle attività previste dal progetto Good Practice, di reiterare lo svolgimento, l'analisi (in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia) e la diffusione\* degli esiti dell'indagine sul “Benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico”, mediante la somministrazione di un questionario on-line che consentirà ai dipendenti di esprimere la propria opinione su:

- le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro;

- il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- la percezione del modo di operare del proprio responsabile.

Tale indagine non solo risponde ad obblighi di legge\*\* ma rappresenta un'importante occasione per acquisire il contributo di tutti i dipendenti dell'Ateneo, volta all'incremento della loro soddisfazione e produttività ed a promuovere l'individuazione di interventi finalizzati al miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro, del benessere dei lavoratori, della comprensione e condivisione del sistema di valutazione.

\* Come noto, l'obbligo di pubblicazione di tali indagini, previsto dall'art. 20 c. 3 del D.lgs. n. 33/2013, è stato abrogato dall'art.19, comma 1, lett. b), del D. Lgs. n.97/2016.

\*\* D.lgs. n. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.lgs. n. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.lgs. n. 33/2013 "Decreto trasparenza"

## 1.6 PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA ANNUALE E TRIENNALE

Nel mese di novembre 2018 l'ANVUR ha reso disponibili, in consultazione, le Linee Guida sulla integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, al fine di fornire un utile approccio per l'avvio di un percorso graduale volto ad "affrontare la sfida dell'integrazione tra obiettivi e finalizzazione delle relative risorse".

Per il corrente anno l'Ateneo potrà adeguare solo in parte la propria azione alle indicazioni ANVUR, in quanto è tuttora impegnato a fronteggiare le problematiche economiche-finanziarie emerse nel corso del 2016. Pertanto, come evidenziato anche in sede di Bilancio di Previsione 2019, la programmazione delle risorse è finalizzata principalmente a ricondurre l'Ateneo in condizioni di equilibrio finanziario a seguito dell'attuazione degli interventi previsti nel Piano di Risanamento 2019-2028, nella versione approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 17.10.2018.

Nello specifico, con il suddetto Piano di risanamento sono stati definiti gli interventi necessari per fare fronte alla situazione di squilibrio economico-finanziario relativo ad alcune voci di debito, tra cui in particolare le ritenute previdenziali.

Nel 2017 l'Ateneo ha ottenuto la rottamazione delle cartelle esattoriali per il debito INPS con risorse reperite gradualmente attraverso i seguenti strumenti:

- economie di bilancio;
- anticipazione bancaria da parte dell'Istituto cassiere;
- anticipazione del MIUR, in base ad apposito Accordo di Programma;
- lease back a 10 anni al tasso del 5% sugli immobili Folcara, Ateneo e Ingegneria.

Risulta determinante, ai fini del mantenimento della solvibilità finanziaria, il contributo assicurato dai trasferimenti verso altri Atenei di 47 unità di personale docente, reso possibile per effetto dell'art. 1, comma 672 della legge 27 dicembre 2017, n. 205, che consente la mobilità agevolata del personale docente e ricercatore delle Università in stato di tensione finanziaria verso altre Università. Tali trasferimenti, già avviati nel corso del 2018, consentiranno a regime un risparmio annuo per l'Ateneo di euro 3.894.997,00 sui costi del personale.

Di seguito vengono richiamati il Budget economico ed il Budget degli investimenti 2018-2020 tratti dal Bilancio unico di Ateneo di previsione 2019:

Fig. 14. Budget economico 2019-2021

## Budget Economico 2019-2021

	2019	2020	2021
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>11.702.225</b>	<b>13.502.225</b>	<b>13.502.225</b>
1) Proventi per la didattica	6.500.412	8.300.412	8.300.412
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	2.388.393	2.388.393	2.388.393
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	2.813.420	2.813.420	2.813.420
<b>II. CONTRIBUTI</b>	<b>33.697.054</b>	<b>33.697.054</b>	<b>33.697.054</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	31.922.806	31.922.806	31.922.806
2) Contributi Regioni e Province autonome	0	0	0
3) Contributi altre Amministrazioni locali	0	0	0
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	0	0	0
5) Contributi da Università	0	0	0
6) Contributi da altri enti (pubblici)	1.274.490	1.274.490	1.274.490
7) Contributi da altri enti (privati)	499.758	499.758	499.758
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO V. ALTRI PROVENTI ERICAVI DIVERSI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>2.559.531</b>	<b>2.559.531</b>	<b>2.559.531</b>
<b>VI. VARIAZIONI RIMANENZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>32.773.155</b>	<b>32.945.125</b>	<b>33.114.056</b>
<b>1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</b>	<b>21.567.505</b>	<b>21.888.383</b>	<b>22.160.485</b>
a) Docenti/Ricercatori	16.947.173	17.268.050	17.540.153
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc) c) Docenti a contratto	3.103.126	3.103.126	3.103.126
c) Docenti a contratto	1.116.029	1.116.029	1.116.029
d) Esperti linguistici	401.177	401.177	401.177
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	0	0	0
<b>2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	<b>11.205.650</b>	<b>11.056.742</b>	<b>10.953.572</b>
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>8.160.727</b>	<b>8.160.727</b>	<b>8.160.727</b>
1) Costi per il sostegno agli studenti	2.386.679	2.386.679	2.386.679
2) Costi per il diritto allo studio	0	0	0
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	7.750	7.750	7.750
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	436.952	436.952	436.952
5) Acquisto materiale di consumo per laboratori	225.502	225.502	225.502
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	57.000	57.000	57.000
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	2.779.949	2.779.949	2.779.949
9) Acquisto altri materiali	252.241	252.241	252.241
10) Variazione delle rimanenze di materiale	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	845.414	845.414	845.414
12) Altri costi	1.169.239	1.169.239	1.169.239
<b>X. AMMORTAMENTI</b>	<b>2.480.127</b>	<b>2.480.127</b>	<b>2.480.127</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	136.666	136.666	136.666
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.343.460	2.343.460	2.343.460
3) Svalutazioni immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	0
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>2.123.000</b>	<b>2.837.286</b>	<b>3.980.143</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>459.452</b>	<b>459.452</b>	<b>459.452</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>1.962.350</b>	<b>2.876.094</b>	<b>1.564.305</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-63.000</b>	<b>-63.000</b>	<b>-63.000</b>
1) Proventi finanziari	0	0	0
2) Interessi ed altri oneri finanziari	63.000	63.000	63.000
3) Utili e perdite su cambi	0	0	0
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>758.966</b>	<b>1.152.189</b>	<b>1.215.089</b>
1) Proventi	758.966	1.152.189	1.215.089
2) Oneri	0	0	0
<b>F) IMPOSTESUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>2.321.767</b>	<b>2.361.592</b>	<b>2.361.592</b>
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>336.549</b>	<b>1.603.691</b>	<b>354.802</b>

Fig. 15. Budget degli investimenti 2018-2020

## Budget degli investimenti 2019-2021

<b>A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>			
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo	0	0	0
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno	0	0	0
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0	0	0
4) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0
5) Altre immobilizzazioni immateriali	0	0	0
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>			
1) Manutenzione straordinaria immobili	910.000	910.000	160.000
2) Impianti e attrezzature	833.908	833.908	833.908
3) Attrezzature scientifiche	3.250	3.250	3.250
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	0	0	0
5) Mobili e arredi	0	0	0
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0
7) Altre immobilizzazioni materiali	0	0	0
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>1.747.158</b>	<b>1.747.159</b>	<b>997.160</b>
<b>III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>			
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>1.747.158</b>	<b>1.747.159</b>	<b>997.160</b>

<b>B) FONTI DI FINANZIAMENTO</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale e/o in conto impianti)			
II) Risorse da indebitamento			
III) Risorse proprie	1.747.158	1.747.159	997.160
<b>Totale fonti</b>	<b>1.747.158</b>	<b>1.747.159</b>	<b>997.160</b>

In applicazione del Decreto Interministeriale MIUR e MEF n. 21 del 16 gennaio 2014 e ss.mm.ii., attuativo del Decreto Legislativo 27 gennaio 2012 n. 18, il Bilancio unico di Ateneo di previsione 2019 riporta anche il prospetto relativo alla "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi", ovvero l'elenco delle missioni e dei programmi, oltreché i criteri, che le università debbono seguire al fine di pervenire ad una omogenea riclassificazione dei dati contabili necessaria per una comparazione diretta ed immediata.

In particolare, le missioni esprimono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, utilizzando le risorse di vario tipo ad essa destinate. A sua volta, ogni missione si realizza concretamente attraverso i programmi che, quindi, rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle singole missioni.

Si riporta di seguito il predetto prospetto secondo lo schema previsto dal sopra citato Decreto Interministeriale:

Fig. 16. Classificazione della spesa per missioni e programmi

<b>Missioni</b>		<b>Programmi</b>		<b>Cofog II livello</b>	
Ricerca e innovazione	22.180.067	Ricerca scientifica e tecnologica di base	17.192.640	Ricerca di base	17.192.640
		Ricerca scientifica e tecnologica applicata	4.987.427	R&S per gli affari economici	4.987.427
				R&S per la sanità	-
Istruzione universitaria	12.734.189	Sistema universitario e formazione post universitario	11.400.925	Istruzione superiore	11.400.925
		Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1.333.264	Servizi ausiliari dell'istruzione	1.333.264
Tutela della salute	-	Assistenza in materia sanitaria	-	Servizi ospedalieri	-
		Assistenza in materia veterinaria	-	Servizi di sanità pubblica	-
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	13.466.972	Indirizzo politico	119.599	Istruzione non altrove classificato	119.599
		Servizi e affari generali per le amministrazioni	13.347.373	Istruzione non altrove classificato	13.347.373
Fondi da ripartire	-	Fondi da assegnare	-	Istruzione non altrove classificato	-
<b>Totale</b>	<b>48.381.227</b>		<b>48.381.227</b>		<b>48.381.227</b>



## SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto)\*.

Come descritto anche nel par. 3.2 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), aggiornato per il 2019 con parere positivo del Nucleo di valutazione il 17/12/2019 e approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 19/12/2019 (Allegato n. 2), le finalità strategiche, definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, si declinano attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione, in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo, annualmente monitorati dal Presidio della Qualità, al fine di favorire un'azione sinergica fra la sfera accademica e quella tecnico-amministrativa.

Il concetto di "performance organizzativa" si applica sia all'amministrazione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

- La **performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso** è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall'Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture che la compongono. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale.

Per il 2019 il livello di performance organizzativa raggiunto dall'amministrazione nel suo complesso è determinato attraverso la media dei risultati organizzativi conseguiti dalle singole strutture in cui essa si articola\*\*

- La **performance organizzativa di struttura** è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dell'efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti a nuovi risultati. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità gestionali.

Il livello di performance organizzativa conseguito dalle singole strutture viene individuato dal Direttore Generale sulla base dello scarto, connesso ai relativi indicatori, rilevato tra i valori target attesi ed i valori assunti a consuntivo.

In coerenza al già citato SMVP 2019, che nella premessa individua le categorie di personale (Direttore Generale, Dirigenti e personale TA titolare di posizione organizzativa) alle quali riferire l'applicazione del documento, deriva quanto segue:

Per il 2019, oltre all'Amministrazione nel suo complesso, le strutture oggetto di conferimento e valutazione degli obiettivi organizzativi sono l'Area della Qualità, la totalità dei Settori dell'amministrazione nonché i soli Uffici presidiati da personale di categoria D preposto a funzione organizzativa

Anche nel presente Piano si è cercato di ricomprendere un apprezzabile numero di obiettivi di struttura, trasversali a più unità organizzative, in attuazione dell'approccio sollecitato anche dall'ANVUR all'interno del documento di Feedback al Piano Integrato 2017-19 dell'Ateneo. Per tali obiettivi trasversali, in coerenza alle linee guida ANVUR, è sempre definita la struttura responsabile, caratterizzata da una ponderazione dell'obiettivo di valore più alto rispetto alle altre strutture coinvolte nello stesso obiettivo.

Sulla scorta delle osservazioni, formulate dal Nucleo di Valutazione-OIV in sede di revisione del SMVP nel corso della seduta del 23 gennaio 2018, si è provveduto ad esplicitare più chiaramente, all'interno del paragrafo 3.1 del presente documento, la dinamica top-down della modalità di definizione degli obiettivi organizzativi, seppur nell'ambito di una cornice fondata sulla condivisione e sul confronto tra Direzione Generale e Responsabili di unità organizzativa. Nello stesso paragrafo è stato anche meglio delineato il sistema di indicatori utilizzato nel processo di misurazione della performance.

La definizione del sistema degli obiettivi di struttura (ciascuno corredato di peso, indicatori e target) di cui all'Allegato n. 1, collegati con le missioni istituzionali e definiti in stretta correlazione con il sistema di programmazione strategica (laddove possibile per quanto esposto in precedenza) e con le risorse finanziarie disponibili, è stato attuato mediante un processo "top-down partecipativo" ampiamente descritto al paragrafo 3.1 del SMVP al quale si rimanda per i dettagli.

Per tali obiettivi si prevede a giugno/luglio 2019 una fase di monitoraggio intermedio, a cura della Direzione Generale, finalizzata a riscontrare possibili criticità ed a rimuovere le cause degli eventuali scostamenti accertati.

Il D.lgs. n. 74/2017, ad integrazione del D.lgs. n.150/2009, ha previsto il coinvolgimento diretto dei cittadini e degli altri utenti finali, anche interni alle amministrazioni, nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle università italiane.

In attesa degli appositi modelli per la valutazione della performance organizzativa, la cui predisposizione è attribuita al Dipartimento della Funzione Pubblica dall'art. 1-bis del predetto decreto, si provvederà a reiterare e valorizzare le misurazioni del livello di customer satisfaction già attuate (questionari ANVUR relativi alle rilevazioni delle opinioni di studenti e docenti su servizi, attrezzature e strutture di supporto; indagini del progetto Good Practice riferite alla soddisfazione di docenti, dottorandi ed assegnisti di ricerca sui servizi amministrativi; rilevazioni di Benessere organizzativo) provando ad incrementarne ulteriormente il numero (indagine Good Practice sulla customer satisfaction percepita dagli studenti rispetto ai servizi cui si è fatto cenno nel paragrafo 1.4).

\* fonte: "Linee Guida per il Piano della performance\_ Ministeri", Dipartimento della Funzione Pubblica, giugno 2017, pag. 22

\*\* cfr. par. 3.2 del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

(Nota: il D.lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso).

## **SEZIONE TERZA: ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO**

Ai sensi di quanto previsto dalle Linee guida ANVUR 2015, la sezione relativa alla Prevenzione della corruzione è stata prevista come un documento allegato al presente Piano (Allegato n. 3) in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte dell'ANAC.

## **SEZIONE QUARTA: COMUNICAZIONE E TRASPARENZA**

Analogamente alla previsione della precedente sezione, la parte relativa alla Comunicazione e trasparenza costituisce specifico segmento all'interno della sezione relativa alla Prevenzione della corruzione (Allegato n. 3).

Riguardo al tema della comunicazione, oltre a quanto riportato nella predetta sezione del PTPC, va sottolineato che il ruolo rivestito dai processi comunicativi dell'Università, teso ad illustrare all'utenza le attività svolte dall'Ateneo ed a coadiuvare la programmazione strategica, ha indotto la Direzione Generale, sulla scorta di una precedente delibera del Senato Accademico, ad emanare il decreto n. 20 del 16 gennaio 2018 finalizzato ad approvare la costituzione di un gruppo di lavoro, costituito da professionalità individuate sia nell'ambito del personale docente che del personale tecnico-amministrativo, avente come obiettivo la redazione del Piano di comunicazione dell'Ateneo, ai sensi dello Statuto vigente e della Legge n. 150/2000 recante disposizioni in materia di informazione e comunicazione nelle pubbliche amministrazioni.

Il gruppo di lavoro ha tenuto numerose riunioni nel corso del 2018 in seno alle quali sono state predisposte le opportune basi, rispetto al lavoro di ricerca e di indagine, e sono state individuate le modalità da seguire per la strutturazione generale del Piano di comunicazione, in diretta connessione col nuovo Piano strategico di Ateneo 2019-2022 ancora in fase di elaborazione.

L'attenzione dell'amministrazione a questa tematica è peraltro comprovata anche dall'assegnazione di due ulteriori unità di personale all'ufficio Comunicazione, quest'ultimo incardinato nell'ambito delle strutture direttamente afferenti al Rettore.

Rispetto alla trasparenza, appare appropriato in questa sezione il riferimento alle indagini di benessere organizzativo già illustrate nel paragrafo 1.5.1, i cui esiti sono regolarmente trasmessi alla Direzione Generale che ne cura l'inoltro alla governance ed al CUG per le eventuali conseguenti iniziative.

## SEZIONE QUINTA: PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali, finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo, è stata introdotta sistematicamente a partire dal 2013. Tale valutazione riguarda il personale TA dell'Ateneo secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per la posizione di autonomia e di responsabilità collegata a incarichi e funzioni strategiche.

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale prende in considerazione un sistema integrato di elementi a seconda del soggetto valutato.

Accanto ai risultati raggiunti rispetto agli specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, è prevista l'analisi dei risultati conseguiti dalla struttura di diretta responsabilità (nel caso del Direttore Generale, tale struttura coincide con l'amministrazione nel suo complesso) nonché l'esame della qualità del contributo assicurato alla performance della medesima struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere.

In aggiunta a ciò, per Direttore Generale e dirigenti, viene anche rilevata la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Chiaramente la possibilità e la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza è connessa alla posizione rivestita all'interno di essa per cui il peso attribuito nella valutazione a tale componente varierà con l'inquadramento funzionale ricoperto.

Anche l'andamento degli obiettivi individuali viene monitorato nel corso dell'esercizio annuale attraverso una verifica semestrale, a circa metà ciclo, sulla scorta della quale vengono, eventualmente, avviate azioni correttive.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, revisionato annualmente e sottoposto al parere vincolante del Nucleo di valutazione-OIV in conformità all'art. 7, c. 1, del D.lgs. n. 150/2009 come modificato dal D.lgs. n. 74/2017, definisce analiticamente i criteri e le metodologie adottate per misurare e valutare la performance, sia organizzativa che individuale. Alla lettura preliminare di tale documento (Allegato 2) si rimanda per una illustrazione dettagliata dell'impianto di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo di Cassino.

L'articolazione e la tempificazione del processo di conferimento e rendicontazione degli obiettivi individuali è descritta all'interno del paragrafo 3 del SMVP, unitamente al format delle schede di conferimento e valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, riportati come allegato n. 1 e n. 2 al SMVP stesso.

Si evidenzia come la predetta scheda di conferimento e valutazione dei comportamenti includa delle sezioni in grassetto volte a misurare la capacità di differenziazione dei giudizi del personale dirigente nei confronti dei propri collaboratori, in accordo all'art. 9, comma 1, lettera d) del D.lgs. n. 150/2009. La valutazione della performance del Direttore Generale, in accordo al predetto SMVP, è proposta dal Rettore, d'intesa col Nucleo di Valutazione, e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione del restante personale, inclusi i dirigenti, è svolta dal Direttore Generale.

Considerato che, per l'anno 2019, la valutazione della performance individuale sarà limitata al Direttore Generale, ai Dirigenti, a tutto il personale di categoria EP ed al personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente, per effetto di quanto specificato al par. 3.3 del SMVP, la valutazione della performance sarà realizzata tenuto conto della seguente ponderazione sulle singole voci:

**Direttore generale:**

- obiettivi della struttura amministrativa nel suo complesso  
*(livello di performance calcolato come media dei livelli conseguiti dalle strutture)* peso 50%
- obiettivi individuali *(conferiti dal CdA su proposta del Rettore)* peso 30%
- comportamenti organizzativi e valutazione differenziata dei collaboratori  
*(livelli attesi conferiti dal CdA su proposta del Rettore)* peso 20%

**Dirigenti:**

- obiettivi della struttura amministrativa di diretta responsabilità  
*(conferiti dal Direttore Generale)* peso 50%
- obiettivi individuali *(conferiti dal Direttore Generale)* peso 30%
- comportamenti organizzativi e valutazione differenziata dei collaboratori  
*(livelli attesi conferiti dal Direttore Generale)* peso 20%

**Personale TA di categoria EP e personale TA di categoria D titolare di posizione organizzativa:**

- obiettivi della struttura amministrativa di diretta responsabilità  
*(conferiti dal Direttore Generale)* peso 30%
- obiettivi individuali o di gruppo *(conferiti dal Direttore Generale)* peso 20%
- comportamenti organizzativi  
*(livelli attesi conferiti dal Direttore Generale)* peso 50%

## 5.1 RUOLI COINVOLTI E SISTEMA DI INCENTIVAZIONE COLLEGATI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- il Nucleo di Valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, è il soggetto che, raccordandosi con la governance di Ateneo, definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del D.lgs. 150/2009 ed è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso\* nonché a presentare, d'intesa col Rettore, una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice (Direttore Generale). Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso e, inoltre, valida la *Relazione sulla performance* di cui all'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009.

\* Il D.lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

Inoltre, a seguito delle modifiche intervenute con l'emanazione del D.lgs. n. 74/2017, all'art. 7 è stato aggiunto il comma 1-bis che testualmente recita: *“Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche...”*.

A supporto delle funzioni del Nucleo di Valutazione nella veste di OIV, si segnala che, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009, con Decreto Direttoriale n. 326 del 26/5/2014 è stata istituita nell'Ateneo di Cassino la “Struttura tecnica per la misurazione della performance”.

- Il Consiglio di Amministrazione (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere vincolante del NdV-OIV\*, approva la valutazione del Direttore Generale, su proposta del Rettore d'intesa col Nucleo di Valutazione, e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.
- Il Direttore Generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali e del restante personale TA, conferisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione, recepisce e modula eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti.
- I Dirigenti coordinano le attività che discendono dagli obiettivi assegnati alle strutture di appartenenza e sono destinatari delle relazioni sugli obiettivi individuali conferiti dal Direttore Generale al personale afferente alle medesime strutture.
- I Responsabili di struttura coinvolgono il personale assegnato alle rispettive unità organizzative nella realizzazione degli obiettivi di struttura i quali concorrono, in maniera ponderata, alla determinazione del livello di performance conseguito dagli stessi.

\*\* A seguito delle modifiche al D.lgs. n. 150/2009 intervenute con l'emanazione del D.lgs. n. 74/2017, il Legislatore attribuisce ai NdV-OIV potere vincolante nell'aggiornamento, ora annuale e sottoposto alla loro preliminare approvazione, del SMVP.

L'Università di Cassino misura e valuta la performance del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo secondo le modalità ed i criteri esposti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, erogando incentivi economici fondamentalmente attraverso l'istituto contrattuale della retribuzione/indennità di risultato, a valle della validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi, collegati con le missioni istituzionali e definiti in stretta correlazione con la pianificazione strategica, sono conferiti al Direttore Generale dal Rettore d'intesa col NdV, mentre ai dirigenti ed a tutto il restante personale TA sono assegnati dal Direttore Generale attraverso le fasi partecipate di proposta e di negoziazione degli stessi descritte nel par. 3.1 del SMVP. Successivamente, tali obiettivi sono riportati nel Piano integrato triennale che viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Ateneo entro il 31 gennaio di ogni anno.

Per il **Direttore Generale ed il personale dirigente** la valutazione della performance è collegata alla corresponsione della retribuzione di risultato che è quantificata, in conformità alla normativa di riferimento, sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per il **personale di categoria EP** la valutazione è utilizzata ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato prevista dall'art. 76, comma 4, del CCNL vigente, pari ad una percentuale, definita dalla contrattazione integrativa di ateneo, dell'indennità di posizione.

Per il **personale di categoria D, titolare di posizione organizzativa** ai sensi dell'art. 91, comma 3, del predetto CCNL, la valutazione della performance è connessa al riconoscimento della parte di indennità collegata agli incarichi di responsabilità, corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati.

A partire dal 2012, anno di avvio della sperimentazione di un sistema di misurazione e valutazione, l'Amministrazione ha perseguito, attraverso un metodo incrementale, progressivo e in un'ottica pluriennale, un sempre maggior allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, cercando inoltre di estendere l'applicazione del sistema ad una aliquota sempre più estesa di personale dell'Ateneo.

Il nuovo Modello di pianificazione, programmazione e controllo (citato nella sez. Prima) e la relativa mappatura dei processi, sottoposti all'attenzione del CdA nella seduta del 23.01.2019 e finalizzati anche a garantire la coerenza e l'integrazione tra i processi di pianificazione strategica e di programmazione operativa dell'Ateneo, forniranno certamente un ulteriore contributo in tal senso. Anche la revisione annuale del SMVP, introdotta dal D.lgs. n. 74/2017, imporrà una riflessione più frequente e cadenzata sull'effettiva adeguatezza alle esigenze degli stakeholder degli atenei dell'impianto di elaborazione, conferimento, misurazione e valutazione degli obiettivi di performance.

Un punto di attenzione su cui l'Ateneo intende ancora approfondire ulteriore impegno è quello relativo all'articolazione della tempistica del processo di misurazione e valutazione della performance, calibrata non unicamente nell'ottica del rispetto adempimentale delle scadenze imposte dal Legislatore bensì cronologicamente tempificata secondo timeline di attività volte al miglioramento dei singoli output del processo (obiettivi, documenti, relazioni, ecc.).

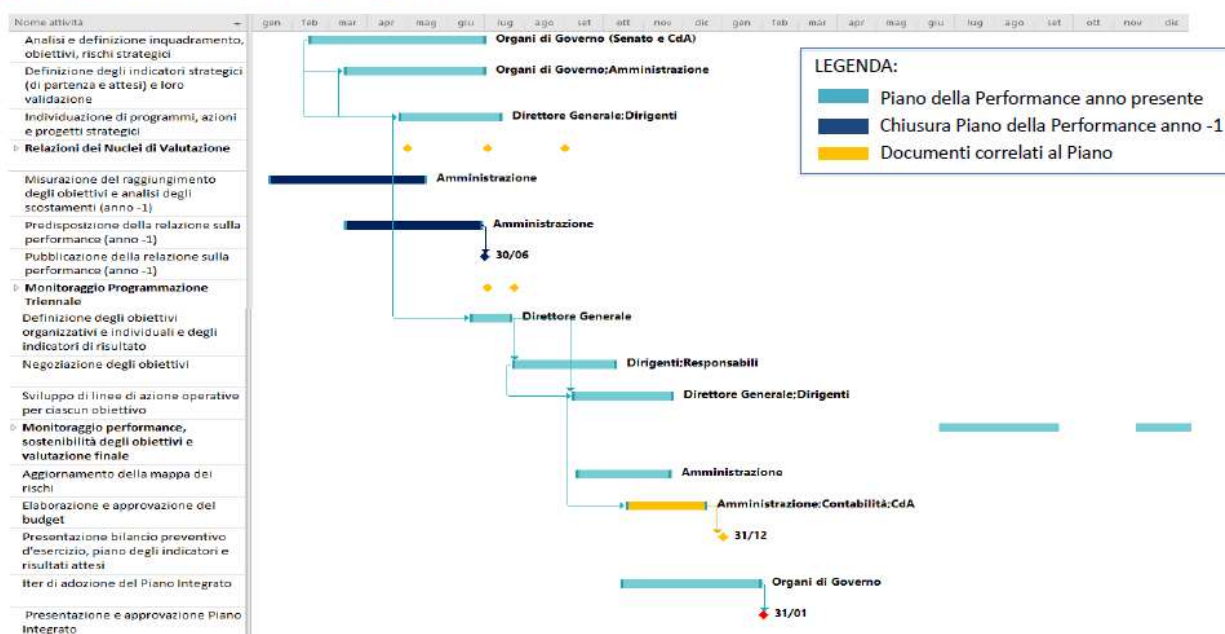


In tal senso, si cercherà di perseguire un allineamento sempre più accurato alle buone pratiche consigliate da linee guida e benchmark fra atenei, soprattutto allorchè saranno fruibili le nuove linee strategiche per il triennio 2019-2022.

Un esempio in questa direzione è fornito dal manuale operativo per il Piano della Performance, elaborato nell'ambito del Laboratorio Piano integrato del Progetto Good Practice (trattato nel par. 1.4), che suggerisce, come riportato in fig. 17, la seguente distribuzione temporale delle macro-attività finalizzate alla stesura del Piano integrato nel termine del 31 gennaio fissato dalla norma:

Fig. 17. Diagramma di Gantt delle macro-attività

## DIAGRAMMA DI GANTT



Nella figura, le attività in azzurro fanno riferimento al Piano da redigere, quelle in blu riguardano il Piano dell'anno precedente, quelle in giallo sono attività non direttamente connesse alla stesura del Piano ma fortemente collegate ad esso.