



PIANO INTEGRATO

2020-2022



Sommario

- Introduzione 4
- Breve presentazione dell'Ateneo 7

Sezione prima – Inquadramento strategico 18

- Premessa 18
- 1.1 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo (*as is*) 19
- 1.2 Principali linee di sviluppo: Didattica, Ricerca, Terza missione e Internazionalizzazione 23
- 1.3 L'Albero della Performance 26
- 1.4 Linee di sviluppo delle attività amministrative 27
- 1.5 Progetto Good Practice 29
 - 1.5.1 Indagini di Benessere organizzativo 33
- 1.6 Programmazione finanziaria annuale e triennale 34

Sezione seconda – Performance organizzativa 39

Sezione terza – Analisi delle aree di rischio 41

Sezione quarta – Comunicazione e trasparenza 42

Sezione quinta – Performance individuale 43

- 5.1 Ruoli coinvolti e sistema di incentivazione collegati alla misurazione e valutazione 45

Allegato n. 1 Obiettivi di struttura 2020

Allegato n. 2 Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020

Allegato n. 3 Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022

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”](#), pubblicate il 23.01.2019.

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- [“Linee guida per il Piano della performance Ministeri”](#), pubblicate a giugno 2017;
- [“Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri”](#) pubblicate a Dicembre 2017;
- [“Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”](#) pubblicate a Dicembre 2019;
- [“Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle pp.aa.”](#), Circolare prot. n. 80611 del 30.12.2019.

NUCLEO DI VALUTAZIONE

- “Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019” (*sez. Valutazione della performance*).

PROGETTO GOOD PRACTICE

- Documento [“Good Practice 2018, riunione finale”](#), Milano 11/11/2019.

DOCUMENTI DI ATENEO

- [“Piano strategico 2019-2022”](#);
- [“Bilancio unico di Ateneo di previsione 2020”](#);
- [“Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020”](#);
- [“Relazione sulla performance 2018”](#);
- “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022” (*predisposto dal RPCT e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.01.2020*);
- [“Politica di Ateneo per la qualità”](#);
- [“Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio”](#) (*in esito a visita CEV del 28 novembre-1 dicembre 2017*)

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 2019, 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 nella prima parte dello stesso anno. L’apposita Commissione, presieduta dal Direttore Generale, ha riscontrato in data 26 luglio 2019 l’assenza di criticità tali da richiedere una riformulazione degli obiettivi e/o degli indicatori assegnati, oppure un approfondimento in previsione del nuovo Piano Integrato 2020-2022.

Successivamente, dopo un’attenta analisi dei risultati organizzativi ed individuali riportati nella “Relazione sulla performance 2018”, documento approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19.06.2019 e validato dal Nucleo di valutazione il 05.07.2019, la Direzione Generale ha avviato la fase di definizione degli obiettivi organizzativi 2020 secondo una modalità 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 18.12.2019 a valle del vincolante parere positivo del Nucleo di valutazione espresso nella seduta del 26.11.2019), 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 richiesto ai responsabili di unità organizzative di presentare proposte di obiettivi in linea con le azioni definite in sede di Piano strategico 2020-2022.

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

Dopo attenta analisi sia delle proposte ricevute sia delle relazioni pervenute dai preposti a funzione organizzativa sul conseguimento degli obiettivi 2019, 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 riformularli 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 della performance*" della relazione che predispone e pubblica annualmente. Le indicazioni fornite dal Nucleo di valutazione all'interno della Relazione annuale 2019 sono state recepite e, ove possibile, rese operative all'interno del presente documento (cfr. par. 1.4).

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 i seguenti documenti:

- Obiettivi di struttura 2020;
- Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020***;
- Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022.

Il presente Piano, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22/01/2020, 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.

*** Il documento ANVUR "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" del 3 luglio 2017, con riferimento ai Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance (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: sono passati quindi 40 anni dalla fondazione, concretizzatasi sulla scorta di precedenti iniziative sviluppate tra il 1964 ed il 1968, con la nascita 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'Università di Cassino e del Lazio Meridionale ha la sede principale nella città di Cassino, in 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, è in fase di trasferimento presso il campus. I Dipartimenti di area ingegneristica operano invece all'interno di un plesso collocato nell'area urbana. 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 proceduto a 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).

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 di Cassino, articolate in tre macroaree - 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 e 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, 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 concerne la **Didattica**, l'Università conta attualmente circa 8000 studenti (ivi inclusi gli studenti iscritti ai corsi post lauream) e 29 Corsi di laurea che coprono molteplici settori disciplinari.

TAB. 1: L'UNIVERSITA' IN SINTESI

Voce	Valore
Studenti iscritti ai corsi di laurea a.a. 2018/2019	7488
Corsi di Laurea a.a. 2018/2019	29
Dipartimenti	5
Personale docente e ricercatore al 31.12.2019	253
Personale tecnico amministrativo al 31.12.2019	274

FIG. 1: STUDENTI PER REGIONE DI PROVENIENZA

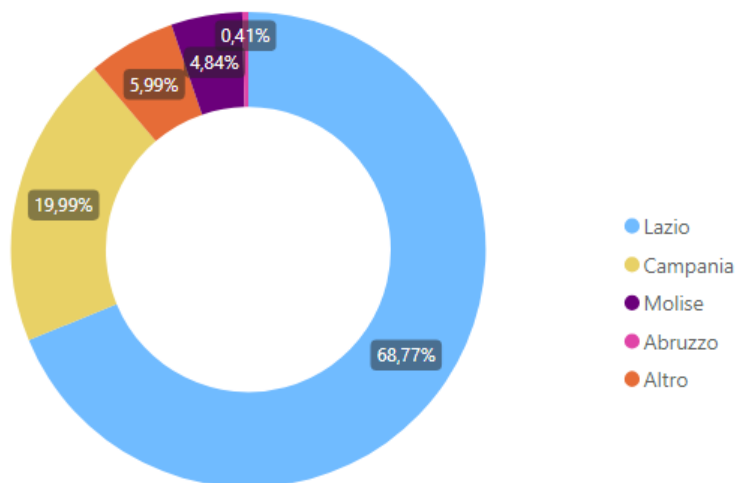
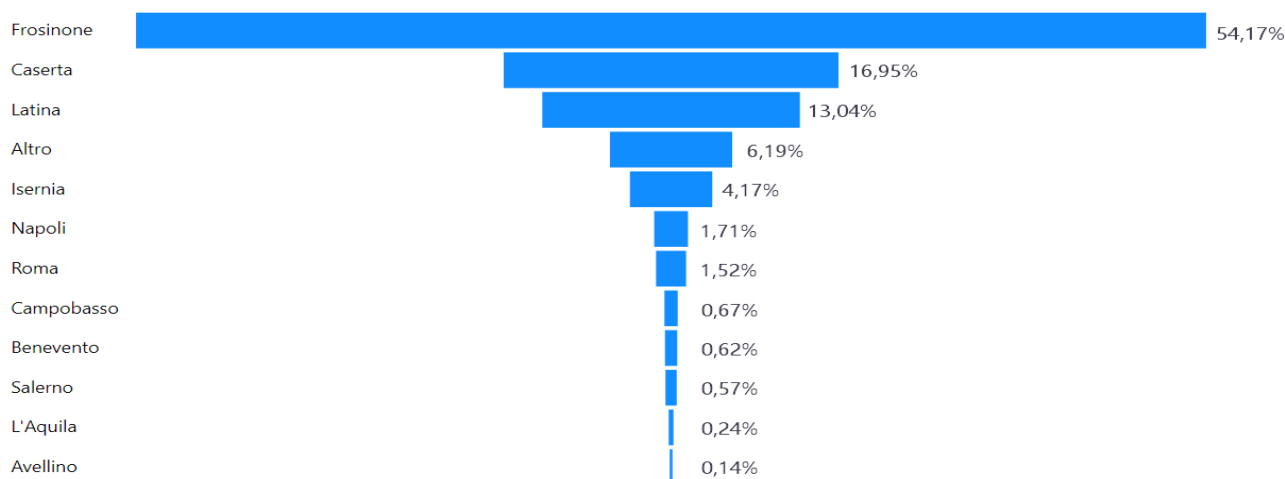


FIG. 2: STUDENTI PER PROVINCIA DI PROVENIENZA



L'Università di Cassino ha dedicato particolare impegno al miglioramento dell'offerta formativa, attraverso l'incremento dei corsi di studio in lingua inglese (concentrandosi principalmente sulle filiere formative dell'Area Ingegneristica e dell'Area Economica) e l'attivazione di percorsi formativi internazionali in collaborazione con istituzioni straniere, finalizzati al rilascio di un titolo doppio (double degree) o di un titolo congiunto (joint degree). L'attenzione posta al miglioramento dell'offerta formativa ha condotto ad esiti favorevoli in termini di immatricolazioni le quali, nell'ultimo biennio, registrano un incremento medio annuo pari a +8% (cfr. Fig. 3 pagina 12).

Al fine di accrescere la presenza di studenti stranieri, si pone inoltre particolare attenzione anche ai programmi europei volti a favorire la mobilità degli stessi, quali, ad esempio, il programma

ERASMUS+.

I tassi occupazionali dei laureati dell'Università di Cassino sono appena al di sotto delle medie nazionali, dato questo piuttosto positivo considerato il contesto economico e sociale di riferimento.

TAB. 2: PICCOLI ATENEI (FINO A 10.000 ISCRITTI) – A.A. 2017/2018

POSIZIONE	ATENEIO	SERVIZI	BORSE	STRUTTURE	WEB	INTERNAZ.NE	MEDIA
1	Camerino	89	98	90	96	84	91,4
2	Foggia	79	91	75	100	93	87,6
3	Cassino	73	87	81	98	84	84,6
4	Teramo	69	79	86	105	79	83,6
5	Reggio Calabria	74	110	77	82	73	83,2
6	Basilicata	77	95	82	78	78	82,0
7	Insubria	75	72	88	96	81	80,4
8	Tuscia	73	74	92	81	76	79,2
9	Molise	68	77	82	88	70	77,0
10	Sannio	66	70	86	79	76	75,4

TAB. 3: PICCOLI ATENEI (FINO A 10.000 ISCRITTI) – A.A. 2019/2020

POSIZIONE	ATENEIO	SERVIZI	BORSE	STRUTTURE	COMUNI- CAZIONE E SERVIZI DIGITALI	INTERNAZ.NE	OCCUPA- BILITÀ	MEDIA
1	Camerino	91	94	96	94	96	87	93,0
2	Foggia	79	93	77	87	81	76	82,2
3	Cassino	69	83	84	89	81	86	82,0
4	Basilicata	79	82	86	80	75	86	81,3
5	Insubria	73	73	83	93	78	83	80,5
5	Teramo	71	80	95	95	76	66	80,5
6	Reggio Calabria	73	104	82	73	71	66	78,2
7	Tuscia	70	70	95	67	75	88	77,5
8	Sannio	67	70	88	80	80	72	76,2
9	Molise	67	74	89	74	67	76	74,5

Nelle tabelle 2 e 3 sono riportati i valori assunti dall'Ateneo di Cassino nella classifica CENSIS (*) relativa ai piccoli Atenei per gli anni accademici 2017/2018 e 2019/2020: nel periodo a riferimento l'Università di Cassino risulta aver consolidato la posizione acquisita in graduatoria, congiuntamente ad una sensibile riduzione del gap con l'Ateneo che la precede (Università di Foggia).

(*) Si tratta di un'articolata analisi realizzata annualmente dall'istituto di ricerca Censis sul sistema universitario italiano attraverso la valutazione degli Atenei, divisi in categorie omogenee per dimensione e status (pubbliche/private), con riferimento alle strutture disponibili, ai servizi erogati agli studenti, al livello di internazionalizzazione e alla capacità di comunicazione digitale.

Relativamente alle attività di **Ricerca**, l'Ateneo conta 5 dipartimenti (composti complessivamente da 253 docenti e ricercatori), alcuni più omogenei ed altri con differenziazioni più ampie al proprio interno (in particolare il Dipartimento di Economia e Giurisprudenza e il Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute).

All'intero dei singoli Dipartimenti le progettualità scientifiche sono sviluppate sia individualmente che all'interno di aree di ricerca o sezioni; queste ultime sono supportate dalla presenza di laboratori dotati eventualmente di specifiche attrezzature e di personale dedicato. Presso l'Ateneo operano attualmente 58 laboratori ad elevata specializzazione (più un osservatorio), dotati delle competenze e delle attrezzature tecnico-scientifiche (comprensive, per i Dipartimenti di area ingegneristica, di una quota significativa di grandi macchinari) funzionali allo sviluppo dei progetti portati avanti da singoli studiosi e gruppi di ricerca – anche nel quadro di collaborazioni nazionali ed internazionali – e al rilascio di qualificate consulenze tecnologiche a beneficio di istituzioni, enti ed industrie.

La performance nella ricerca è, in generale, abbastanza positiva, come attestato anche dai risultati evidenziati in sede di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). L'UNICAS appare complessivamente caratterizzata da una vivace e qualificata attività di ricerca, sviluppata all'interno dei Dipartimenti in tutti gli ambiti di interesse scientifico (antichistica, studi storico-artistici, storici, linguistici, filologico-letterari, paleografico-codicologici, pedagogia e servizio sociale; ingegneria meccanica, gestionale, civile, ambientale, elettrica, informatica, delle telecomunicazioni, ecc.; discipline economiche, aziendali e giuridiche; scienze motorie e della salute), con risultati di qualità mediamente elevata e punte di visibilità e di eccellenza nazionale e internazionale.

TAB. 4: ASSEGNI DI RICERCA ATTIVATI NELL'ANNO SOLARE

TIPOLOGIA	2015	2016	2017	2018	2019
Assegni di ricerca	24	37	26	30	19

Malgrado lo stato di tensione finanziaria recentemente attraversato, che ha sicuramente reso più complesso lo svolgimento delle normali attività di ricerca, l'iniziativa progettuale dei ricercatori ha continuato a registrare, negli ultimi anni, un lieve ma stabile incremento, grazie anche all'impegno profuso per sollecitare la partecipazione dei ricercatori ai bandi competitivi, nazionali o internazionali – tramite la diffusione, da parte del Settore ricerca, di una newsletter mensile pubblicata anche sul sito di Ateneo (<https://www.unicas.it/ricerca/newsletters-e-brochure-dipartimentali/newsletters.aspx>), la segnalazione mirata di bandi a singoli docenti o gruppi e l'organizzazione di seminari informativi – e fornire l'indispensabile supporto tecnico e logistico alla presentazione delle candidature.

Sono da sottolineare i risultati raggiunti con riferimento ai progetti EU, ai PRIN e ai numerosi progetti regionali attualmente in corso (il cui è elenco è consultabile attraverso il "Database dei progetti competitivi", accessibile dal sito di Ateneo all'indirizzo <https://www.unicas.it/ricerca/database-progetti-competitivi.aspx>, come testimoniato anche dai proventi iscritti in bilancio nel triennio 2016-2018 e di seguito elencati:

TAB. 5: PROVENTI DA RICERCHE (importi in euro)

TIPOLOGIA	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
Totale (in euro)	4.531.505	3.591.244	4.985.820	4.369.523

Una presentazione dettagliata dei progetti e delle attività in corso presso i cinque Dipartimenti è fornita dalle "Relazioni biennali sulla ricerca dipartimentale" (pubblicate sul sito di Ateneo all'indirizzo <https://www.unicas.it/ricerca/valutazione-della-ricerca/sua-rd.aspx>).

Inoltre, il Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano" (DIEI) è risultato assegnatario del finanziamento ministeriale 2018 – 2022 per i Dipartimenti di Eccellenza. È previsto che le risorse provenienti dal finanziamento siano investite, nella misura e nei modi previsti dalla L. 232/2016, per potenziare il percorso delle iniziative scientifiche già intraprese ed accelerare il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti per l'Area "09 - Ingegneria industriale e dell'informazione".

Nello specifico, con il progetto finanziato il DIEI intende realizzare un Centro di Competenze sui Sistemi Distribuiti Intelligenti, potenziando e arricchendo le proprie strutture e le proprie attività di ricerca, di didattica e di terza missione su tale tematica. Il Centro si pone l'obiettivo di accreditarsi come interlocutore territoriale e nazionale sia per gli enti e le aziende, sia per i futuri Competence Center previsti dal Piano Nazionale Industria 4.0. In aggiunta a ciò, il programma intende lanciare un nuovo percorso di alta formazione, attraverso un curriculum di dottorato sui Sistemi Distribuiti Intelligenti, che punta a ritagliarsi la visibilità necessaria a livello internazionale per attrarre i migliori talenti.

L'importo del finanziamento, pari annualmente a € 1.461.871 (nel quinquennio pari a € 7.309.355), risulta destinato all'assunzione di professori esterni all'Ateneo e ricercatori ex art. 24, lett. b) L. 240/2010, al finanziamento di attività didattiche di alta qualificazione, ad investimenti in infrastrutture ed alla premialità del personale.

Come previsto dalla normativa, per tutta la durata del progetto verrà attuato un monitoraggio costante volto a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'impiego delle risorse ad esso destinate sia da un punto di vista scientifico che amministrativo.

A fronte della stagnazione delle risorse statali per l'Università e per la ricerca, l'Ateneo di Cassino punta a migliorare il tasso di successo relativamente alla capacità di attrarre risorse esterne da bandi competitivi per la ricerca. A questo proposito va anche rilevata la partecipazione alle attività di tre dei quattro cluster tecnologici nazionali per la ricerca industriale di recente costituzione (*Blue Growth, Energia e Beni Culturali*) e al Centro di Eccellenza "DTC Lazio – Distretto per le Tecnologie applicate ai Beni e alle Attività Culturali). In tale contesto assume particolare rilievo l'aggiudicazione del finanziamento connesso al bando MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) per la sperimentazione, la ricerca applicata ed il trasferimento tecnologico attraverso le reti cellulari 5G in ambito urbano.

Unicas, capofila della proposta progettuale 'Smart Urban Mobility Management', sviluppata in collaborazione con TIM e con il Consorzio Nazionale Interuniversitario delle Telecomunicazioni, realizzerà una rete 5G presso il Comune di Artena (città metropolitana di Roma) e avvierà sperimentazioni su tematiche di smart mobility, utilizzando le potenzialità della rete 5G, della Internet of Things, e sfruttando algoritmi avanzati di analisi ed autenticazione dei dati basati sull'Intelligenza Artificiale e sull'uso della blockchain.

L'importo complessivo del progetto è pari a € 1.250.000, di cui l'80% erogato dal MISE ed il 20% a carico dei proponenti il progetto. Il finanziamento di pertinenza dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale per l'esecuzione del progetto ammonta a circa € 400.000.

Per quanto riguarda la **Terza Missione**, particolare importanza rivestono sia le attività di trasferimento tecnologico e brevettuali che quelle di Public Engagement (a supporto delle quali, per migliorare, all'esterno di Unicas, la conoscenza delle azioni svolte dall'Ateneo e le loro ricadute sul territorio, è attiva, su iniziativa del Rettore, una delega alla diffusione della cultura e della conoscenza).

Per supportare le attività di public engagement e migliorare, all'esterno di UNICAS, la conoscenza delle azioni svolte dall'Ateneo e le loro ricadute sul territorio, è attiva, su iniziativa del Rettore, una delega alla diffusione della cultura e della conoscenza.

Grazie anche – ma non esclusivamente - al forte radicamento nel territorio e alla responsabilità svolta quale attore chiave dei processi di innovazione sociale, culturale, economica e tecnologica che interessano il Lazio meridionale (ma anche le aree limitrofe del Molise, dell'Abruzzo e della Campania) l'Ateneo porta avanti una consolidata tradizione di trasferimento tecnologico verso le industrie o di azioni verso gli enti territoriali, costruita in anni di proficua interazione con le realtà istituzionali, politiche ed economiche del territorio (oltre che con interlocutori nazionali e internazionali). I ricercatori dei 5 Dipartimenti, e in particolare di quelli delle aree economico-giuridica ed ingegneristica, anche con il supporto degli oltre 50 laboratori operanti in vari ambiti tecnico-scientifici, dedicano particolare attenzione alle attività di ricerca applicata, svolte anche a sostegno di istituzioni locali, enti pubblici di ricerca ed imprese private. L'intensa e proficua azione di trasferimento tecnologico è testimoniata dalla stipula di svariate convenzioni di ricerca e accordi-quadro, dal gettito delle entrate in conto terzi, oltre che dal deposito di brevetti e dall'attività di spin-off.

Fra le strette collaborazioni con le aziende del territorio, possono essere menzionate, a titolo di esempio, quelle con 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.

L'Ateneo, in aggiunta, ha convenzioni con gli ordini dei notai, avvocati, ingegneri, commercialisti ed esperti contabili. Molti corsi di formazione a loro rivolti vengono tenuti nelle aule di UNICAS.

Per il dettaglio delle attività mirate alla diffusione della cultura e della conoscenza si rimanda a quanto riportato sul web di Ateneo al seguente link: <http://www.unicas.it/scire-diffusione-cultura-e-conoscenza.aspx>.

A supporto di quanto sin qui illustrato, vengono di seguito riportate una serie di figure e di tabelle esplicative.

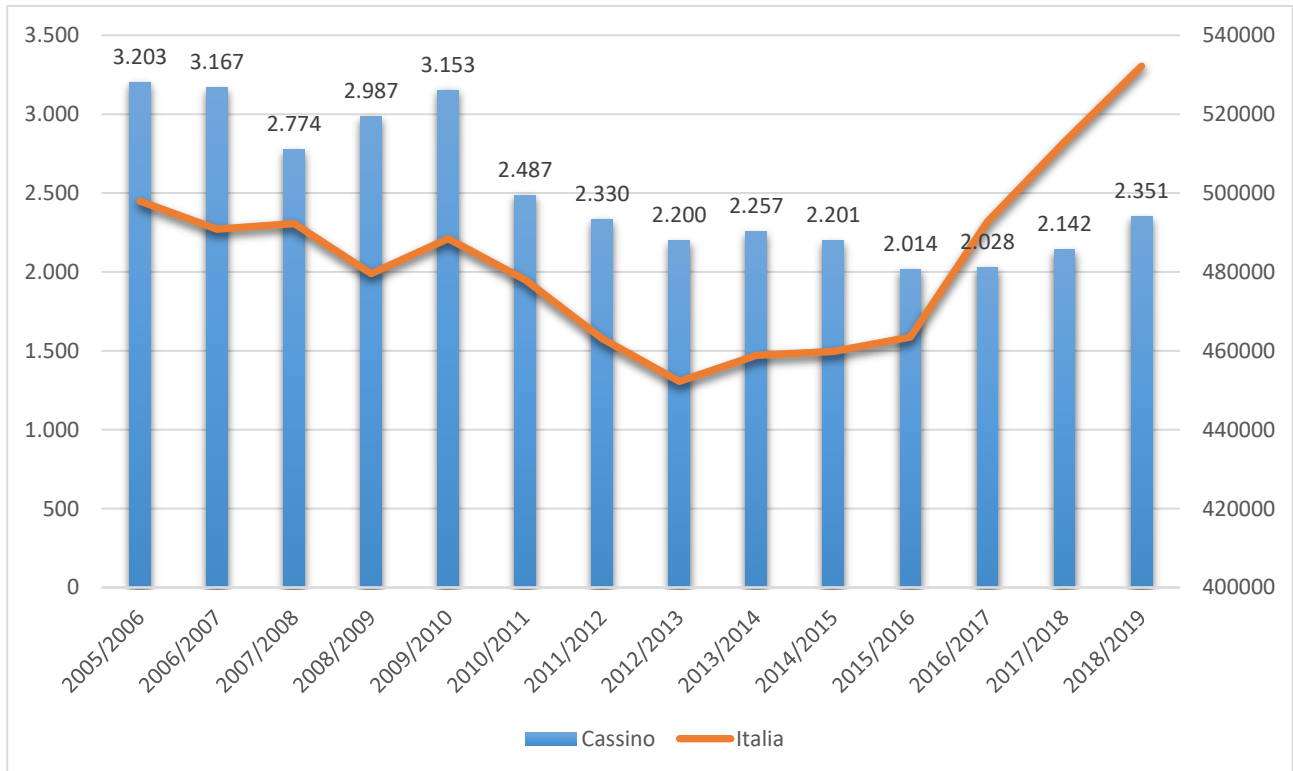
TAB. 6: NUMERO DI CORSI DI STUDIO ATTIVI PER TIPOLOGIA E ANNO ACCADEMICO

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

TAB. 7: ELENCO DEI DIPARTIMENTI ATTIVI (Fonte: MIUR - OFF 2019)

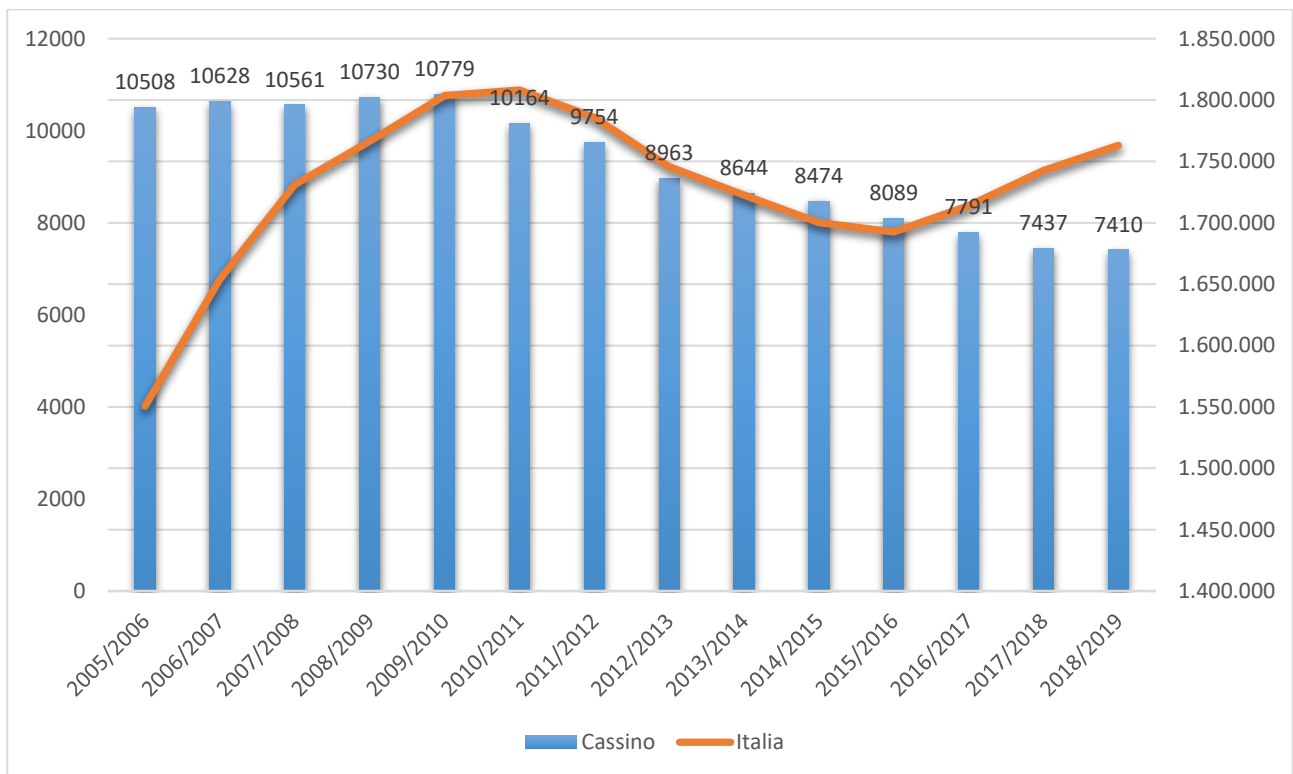
DENOMINAZIONE
Economia e Giurisprudenza
Ingegneria Civile e Meccanica
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano"
Lettere e filosofia
Scienze Umane, Sociali e della Salute

FIG. 3: DISTRIBUZIONE DEGLI IMMATRICOLATI PER ANNO ACCADEMICO E TREND NAZIONALE



Fonte MIUR-ANS, estrazione al 25 Novembre 2019

FIG. 4: DISTRIBUZIONE DEGLI ISCRITTI PER ANNO ACCADEMICO E TREND NAZIONALE



Le Figure 3 e 4 riportano le distribuzioni degli immatricolati e degli iscritti UNICAS per anno accademico comparate al trend nazionale. Si nota come, a fronte della riduzione del personale docente e ricercatore conseguente agli interventi adottati a seguito della situazione di conclamata tensione finanziaria, l'Ateneo abbia comunque registrato un aumento degli immatricolati.

In particolare, si osserva complessivamente una riduzione piuttosto elevata del numero di immatricolati nell'intervallo che inizia dall'a.a. 2010/2011 e termina con l'a.a. 2015/2016. Nello stesso intervallo, a livello nazionale vi è stato un decremento nei soli primi tre anni accademici dopo di che si è osservato un trend sempre crescente per le immatricolazioni. Per l'Ateneo di Cassino, invece, l'inversione di tendenza in positivo si è registrata a partire dall'a.a. 2016/2017.

Per quanto riguarda le iscrizioni, anche queste mostrano una riduzione importante negli stessi anni, confermata peraltro anche negli anni successivi, con un andamento divergente rispetto al dato nazionale che evidenzia, invece, una ripresa a partire dall'a.a. 2016/2017.

Va comunque sottolineato come il calo degli iscritti UNICAS sia anche, in parte, derivante dalla riduzione degli studenti fuori corso e, in parte, riconducibile all'incremento del numero dei laureati, come si evince dalla tabella 8:

TAB. 8: N. LAUREATI PER ANNO ACCADEMICO

ANNO ACCADEMICO	LAUREATI
2015/2016	1.363
2016/2017	1.397
2017/2018	1.443

I dati relativi al personale docente e ricercatore in servizio nell'Ateneo sono evidenziati nelle Tabelle seguenti nonché nella successiva Figura 5.

TAB. 9: PERSONALE DOCENTE IN SERVIZIO AL 31.12.2019

DIPARTIMENTO	1A FASCIA	2A FASCIA	RICERCATORI	RICERCATORI TD	TOTALE
Ingegneria Civile e Meccanica	10	21	18	4	53
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione	13	18	12	3	46
Economia e Giurisprudenza	18	27	27	6	78
Lettere e Filosofia	7	14	10	2	33
Scienze Umane, Sociali e della Salute	5	13	20	5	43
Totale	53	93	87	20	253

TAB. 10: DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER ANNUALITÀ AL 31.12.2019

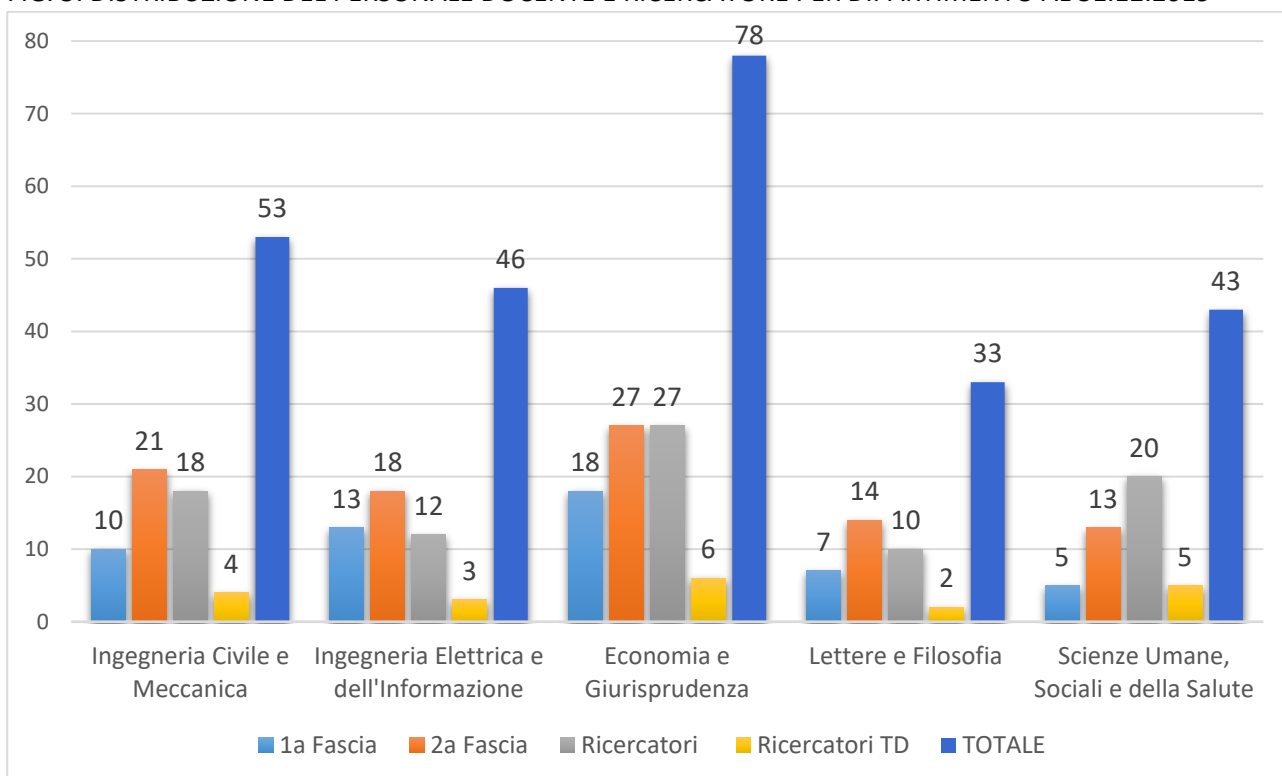
	2017	2018	2019
Personale docente e ricercatore	292	269	253

Le politiche dell'Ateneo per l'Offerta Didattica 2019/20 sono state essenzialmente orientate a valutare le azioni necessarie per mantenere "sostenibile" l'offerta didattica complessiva dell'Università a fronte della riduzione del numero di docenti e ricercatori in servizio incentivati al trasferimento presso altre sedi Universitarie, come previsto dall'art. 1, comma 672 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205. Grazie agli aggiustamenti operati, il requisito minimo relativo ai docenti di riferimento è stato rispettato, nonostante l'Ateneo abbia visto ridursi di ben 39 unità (da 292 a 251) il numero di docenti e ricercatori in servizio tra il 01/01/2018 ed il 31/12/2019.

TAB. 11: NUMERO DI DOCENTI IN SERVIZIO PER AREA CUN–TRIENNIO 2017-2019 AL 31.12.2019

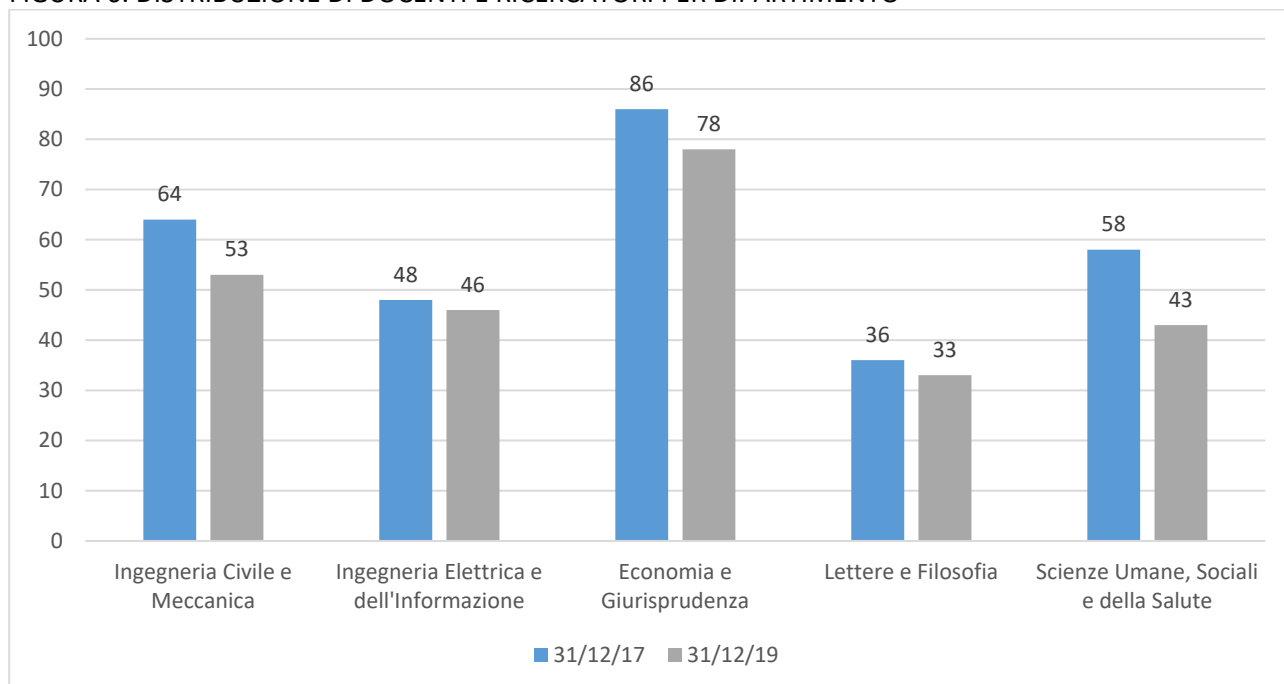
AREA CUN		2017	2018	2019
01	Scienze matematiche e informatiche	6	4	4
02	Scienze fisiche	2	2	2
03	Scienze chimiche	2	2	1
04	Scienze della Terra	1	1	1
05	Scienze biologiche	6	5	3
06	Scienze mediche	10	8	8
07	Scienze agrarie e veterinarie	2	2	2
08	Ingegneria civile ed Architettura	21	18	16
09	Ingegneria industriale e dell'informazione	80	79	76
10	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	46	39	32
11	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	27	25	24
12	Scienze giuridiche	36	34	32
13	Scienze economiche e statistiche	46	43	45
14	Scienze politiche e sociali	7	7	7
Totale		292	269	253

FIG. 5: DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER DIPARTIMENTO AL 31.12.2019



La Figura 6 mostra l'impatto che il trasferimento di docenti e ricercatori presso altre sedi ha avuto sui diversi Dipartimenti dell'Ateneo.

FIGURA 6. DISTRIBUZIONE DI DOCENTI E RICERCATORI PER DIPARTIMENTO

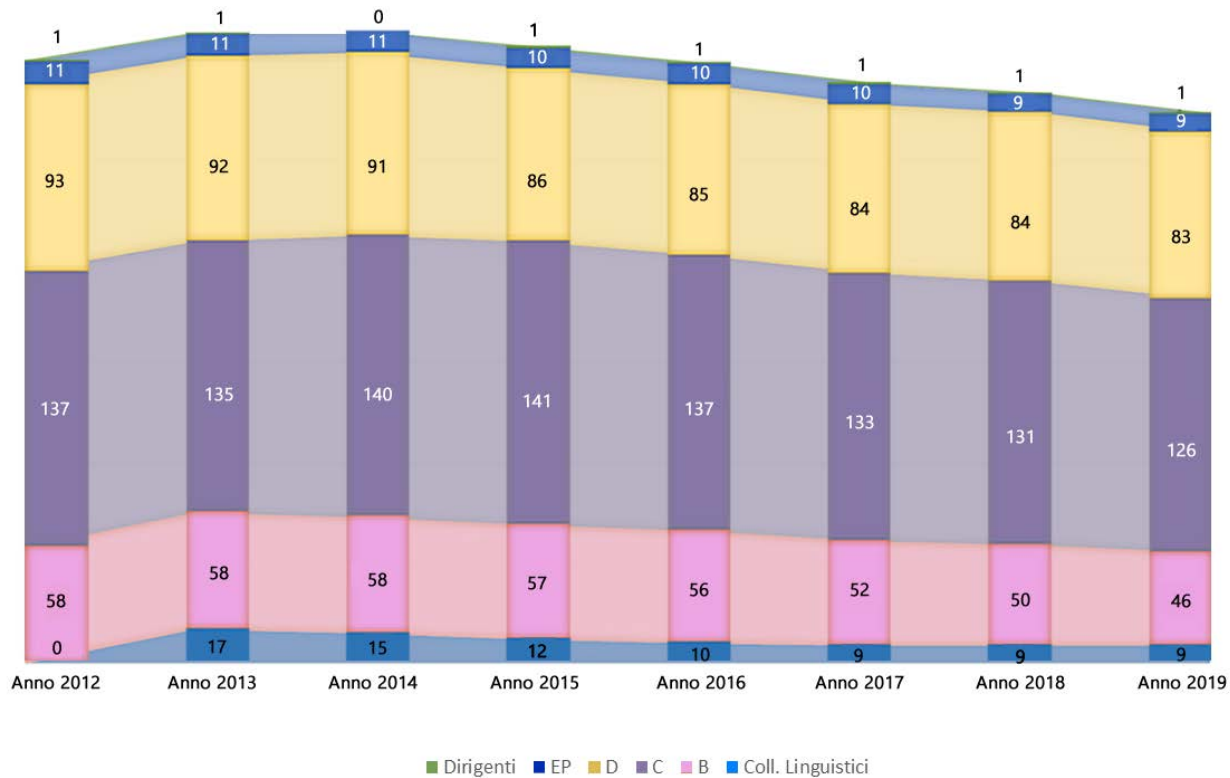


La Tabella 12 e la Figura 7 fanno invece riferimento al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario ed ai collaboratori linguistici, di cui mostrano la consistenza nel periodo 2012-2019 sia in formato tabellare che in formato grafico.

TAB. 12: PERSONALE TECNICO AMMIN.VO DI RUOLO E COLLABORATORI LINGUISTICI (DATI AL 31.12.2019)

CATEGORIA	ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018	ANNO 2019
Dirigenti	1	1	0	1	1	1	1	1
EP	11	11	11	10	10	10	9	9
D	93	92	91	86	85	84	84	83
C	137	135	140	141	137	133	131	126
B	58	58	58	57	56	52	50	46
Collaboratori Linguistici	0	17	15	12	10	9	9	9
Totale	300	314	315	307	299	289	284	274
							1 cat. C TD	1 cat. C TD

FIG. 7: PERSONALE TECNICO-AMMIN.VO DI RUOLO E COLLABORATORI LINGUISTICI (DATI AL 31.12)



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

Come già ampiamente relazionato nei Piani Integrati 2017-2019 e 2018-2020, l'Università di Cassino è profondamente impegnata nella risoluzione delle problematiche di bilancio derivanti dai mancati versamenti nei confronti dell'INPS per gli anni 2011-2014. La gestione di tali problematiche continua ad assorbire una notevole quantità di risorse che, conseguentemente, non possono essere utilmente destinate all'ulteriore sviluppo di azioni strategiche.

L'avvio del Piano di risanamento 2019-2028 ha consentito all'Ateneo di conseguire i primi risultati positivi, testimoniati in particolare dal trend degli indicatori di bilancio previsti dal D. Lgs. 49/2012 che, già nel primo anno di applicazione, mostrano un significativo miglioramento (ulteriori dettagli sono contenuti nel paragrafo 1.6).

Con delibera in data 20.11.2019, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano strategico 2019-2022, in tal modo completando il percorso avviato con la costituzione di un apposito gruppo di lavoro avvenuta con D.R. n. 814/2018.

È quindi possibile, per la pianificazione e la programmazione nel seguito trattate, far riferimento alle azioni primarie previste dal nuovo Piano strategico mentre, per quanto concerne il Documento di programmazione (Piano triennale) UniCas 2019-2021, lo stesso potrà essere preso in considerazione soltanto a partire dal Piano Integrato 2021-2023, in quanto i termini per la presentazione delle candidature da parte degli Atenei sono state fissate in data successiva alla scadenza del presente documento (cfr. *Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-20-21 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, emanate con D.M. n. 989 del 25.10.2019, e relative *Modalità di Attuazione* emanate con D.M. n. 2503 del 09.12.2019).

Per effetto dello sfavorevole contesto in cui l'Ateneo si è trovato ad operare anche nel 2019, non è stata effettuata una specifica formalizzazione documentale delle risultanze previste dal monitoraggio delle azioni previste 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, risulta confluito eccezionalmente, per il 2019, nelle risultanze del Piano strategico di Ateneo.

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

Rispetto all'impianto descritto (*to be*) nella Proposta per un nuovo modello di pianificazione, programmazione e controllo dell'UniCas", esaminata dal Consiglio di Amministrazione in data 23.01.2019 ed esposta nel Piano della Performance 2019-2021, verso la 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 12 sono elencati, in particolare, i documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo e dei Dipartimenti, mentre nella Tabella 13 sono raccolti i riferimenti per la programmazione.

TAB. 12: 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	Piano strategico 2019-2022	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 (13.11.2019) Consiglio di Amministrazione (20.11.2019)	2019-2022	Ateneo
	Politica di Ateneo per la Qualità	Documento di pianificazione nel quale sono esplicitati 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
	Documento di programmazione dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale nel triennio 2019-2022	Documento di pianificazione strategica triennale redatto in coerenza con le linee generali di indirizzo della programmazione delle università definite con decreto MIUR n.989 del 25 ottobre 2019	Non valorizzato per il corrente anno (v. premessa Sezione 1)	2019-2022	Ateneo
	Scheda della ricerca dipartimentale per il biennio 2017-2018 DICeM, DIEI, DSUSS, DIPEG, DLF	Documenti di pianificazione strategica elaborati da ciascun Dipartimento contenenti gli obiettivi strategici relativi alla ricerca	Senato Accademico (11.12.2019) Consiglio di Amministrazione (18.12.2019)	2017-2018	Dipartimenti
	Relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS)	Documento di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica, articolato per CdS e trasmesso al NdV e al Senato accademico.	Consiglio di Dipartimento (entro il 31 dicembre di ogni anno)	Annuale	Corsi di Studio
	Rapporto di riesame ciclico dei Corsi di Studio (2016 e 2017)	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 Corso di Studio	2016-2020	Corsi di Studio
	Schema di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio (2019)	Documento di autovalutazione dei corsi di studio, che esamina gli indicatori delle carriere studenti (redatto con cadenza annuale)	Consiglio di Corso di Studio (30 settembre di ogni anno)	2019-2020	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 di Ateneo.**

Il **Piano strategico di Ateneo 2019-2022**, adottato a novembre 2019, fornisce gli indirizzi strategici di fondo, che derivano dalla missione, dalla visione e dal sistema valoriale 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, Ricerca, Terza missione e Governance, organizzazione e infrastrutture.

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 della Qualità di Ateneo, 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.

Un ulteriore, importante documento di natura strategica è rappresentato dal **Documento di programmazione triennale dell'Ateneo 2019-2021**. Tale documento è emanato ai sensi dell'art. 1 del D.M. 25 ottobre 2019, n. 989, e il D.M. 19 luglio 2019, n. 11704 recante "*Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione dei risultati*" il MIUR ha stabilito all'art. 1 comma 2 che "*.. le Università assicurano l'integrazione del ciclo di gestione della performance con la programmazione triennale ai sensi del presente decreto.*" Come già evidenziato nella Premessa della presente Sezione, per il corrente anno tale documento non è valorizzato.

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 da ciascun Dipartimento (la già citata **Relazione sulla ricerca dipartimentale per il biennio 2017-2018**), 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 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 13 sono indicati gli attuali documenti di riferimento a livello centrale e periferico.

TABELLA 13: DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA DELL'ATENEO

	NOME DEL DOCUMENTO	DESCRIZIONE DEL DOCUMENTO E RELATIVI RIFERIMENTI NORMATIVI	DATA DI APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO	EFFICACIA TEMPORALE E DEL DOCUMENTO	AMBITO DI APPLICAZIONE E DEL DOCUMENTO
DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	Piano performance 2019-2021	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi gestionali collegati ai processi di supporto	Consiglio di amministrazione (22/01/2020)	2019-2021	Ateneo
	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021	Documento di programmazione operativa relativo alla gestione delle politiche per la prevenzione del rischio di corruzione e per la trasparenza	Consiglio di amministrazione (22/01/2020)	2019-2021	Ateneo
	Programmazione didattica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scheda SUA-CdS a.a. 2018/2019 ▪ Scheda SUA-CdS a.a. 2019/2020 ▪ Manifesto degli studi del corso di dottorato di ricerca (per ciclo di dottorati) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SCHEDA SUA-CDS: documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi programmatici relativi alle attività formative impartite nell'ambito dei corsi di studio ▪ 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 	Consiglio di Dipartimento Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	2017-2019	Corsi di Studio
	Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020	Documento descrittivo delle procedure, delle risorse, delle tecniche di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni	NdV (parere) (26/11/2019) Consiglio di Amministrazione (18/12/2019)	2020	Ateneo

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.

Il **Piano della performance 2019-2021** contiene gli inquadramenti strategici dell'Ateneo e gli obiettivi operativi collegati ai processi di supporto sviluppati coerentemente con gli obiettivi definiti nel Piano strategico 2019-2022. Analogamente, il **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2019-2021** descrive gli obiettivi dell'Ateneo in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

A livello periferico, la programmazione della ricerca avviene attraverso le Relazioni biennali, redatte dai Dipartimenti tenendo conto degli obiettivi strategici generali dell'Ateneo (attraverso l'azione di coordinamento svolta dal Rettore alla Ricerca e ai progetti competitivi). Il Settore ricerca – Ufficio valutazione effettua (con cadenza più o meno semestrale) un monitoraggio dei prodotti della ricerca dei Dipartimenti mentre è stato 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.

Una programmazione della ricerca in senso stretto, che ne indirizzi i contenuti verso particolari filoni scientifici, non è infatti concepibile e non viene in alcun modo proposta dall'Ateneo. Un tentativo di programmazione può essere fatto limitatamente alle modalità operative e gestionali attraverso le quali i Dipartimenti supportano logisticamente, finanziariamente e 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. 2018/2019.

La programmazione dei Corsi di dottorato avviene per ogni anno accademico attraverso la procedura di accreditamento o rinnovo prevista dalla normativa vigente, che prevede, a livello di Ateneo, il coinvolgimento diretto degli organi di governo. Più in generale le iniziative che attengono alla formazione post-lauream sono accompagnate da una programmazione di massima che viene resa pubblica attraverso i relativi bandi di indizione dei corsi.

1.2 PRINCIPALI LINEE DI SVILUPPO: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

A seguito dell'approvazione del Piano strategico 2019-2022, avvenuta con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 20.11.2019, è possibile individuare una esplicita e diretta connessione tra la pianificazione strategica dell'Ateneo e la programmazione operativa rispetto a Formazione, Ricerca, Terza Missione e Governance, Organizzazione e Infrastrutture. Parimenti risulta possibile delineare una concatenazione fra le linee di sviluppo riferite a queste tematiche e gli obiettivi di performance organizzativa trattati nei successivi paragrafi.

Per la **FORMAZIONE**, nel Piano strategico 2019-2022 appaiono pianificate le seguenti azioni quadriennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale alla didattica, dal Presidente del Cuori, dal Presidente del CRI, dal Delegato al job placement e trasferimento tecnologico, dal Delegato alla Ricerca e ai progetti competitivi e dal Referente alla Didattica innovativa:

- 1.1.1 *Revisione e manutenzione dell'offerta formativa*
- 1.1.2 *Incremento e ampliamento delle iniziative e degli strumenti di comunicazione e orientamento per la promozione dell'offerta formativa*
- 1.1.3 *Realizzazione di progetti finanziati in collaborazione con scuole, uffici scolastici e aziende*
- 1.1.4 *Incremento degli accordi per il rilascio di doppi titoli*
- 1.1.5 *Potenziamento della dimensione internazionale*
- 1.1.6 *Promozione dell'offerta formativa in ambito internazionale*

- 1.2.1 *Rafforzamento del tutorato in itinere*
- 1.2.2 *Progettazione e sviluppo di modalità innovative di supporto alla didattica*
- 1.2.3 *Revisione della distribuzione dei carichi didattici, delle modalità di verifica dell'apprendimento e della prova finale/tesi di laurea*

- 1.3.1 *Realizzazione di iniziative mirate ad agevolare la compilazione dei nuovi questionari ANVUR e AlmaLaurea e definizione di procedure per l'utilizzazione e pubblicizzazione dei risultati*

- 1.4.1 *Introduzione in offerta di moduli dedicati all'acquisizione di competenze trasversali*

- 1.5.1 *Creazione di una struttura di servizio flessibile per le procedure di gestione dei corsi di didattica abilitante*

- 1.6.1 *Incremento di iniziative, strumenti e servizi destinati agli studenti diversamente abili*

Già nel documento di Politica di qualità dell'Ateneo, approvato dagli organi di governo nel 2017, erano individuate coerentemente, per la Formazione, 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 2019-2022 appaiono progettate le seguenti azioni quadriennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale per la ricerca ed i progetti competitivi e dal Presidente dello SBA:

2.1.1 Creazione di un ambiente di ricerca stimolante attraverso l'adozione della Carta europea dei ricercatori e l'adesione alla HS4R

2.1.2 Ripristino di criteri di incentivazione della ricerca fondati sulla qualità dei risultati

2.2.1 Mappatura delle competenze dei ricercatori e incentivazione del dialogo fra i saperi e delle reti di collaborazione interne ed esterne

2.2.2 Diffusione di informazioni sui bandi competitivi e potenziamento del supporto amministrativo alla presentazione di proposte progettuali

2.3.1 Redazione e divulgazione di relazioni periodiche sulla ricerca dipartimentale

2.3.2 Ridefinizione dell'interfaccia IRIS e della procedura di validazione dei prodotti della ricerca

2.3.3 Popolamento e gestione del database dei progetti competitivi

2.3.4 Introduzione di un diploma supplement per i dottori di ricerca

2.4.1 Organizzazione di iniziative di formazione e informazione mirate alle diverse tipologie di addetti alla ricerca

2.5.1 Incremento del grado di internazionalizzazione dei collegi di dottorato tramite l'aggiunta di componenti provenienti da realtà internazionali

2.5.2 Aumento del numero delle tesi in co-tutela

2.5.3 Incentivazione della mobilità dei dottorandi

Anche per la ricerca, obiettivi e azioni sono coerenti con quelli già individuati nel documento di Politica della qualità:

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 più volte menzionate "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.

Per la **TERZA MISSIONE**, nel Piano strategico 2019-2022 appaiono pianificate le seguenti azioni quadriennali, presidiate e monitorate dal Delegato al Job placement e trasferimento tecnologico, dal Presidente del CASI, dal Presidente del CUORI e dal Delegato per la diffusione della cultura e della conoscenza:

3.1.1 Promozione dell'utilizzo del portale AlmaLaurea

3.1.2 Informatizzazione della gestione dei tirocini tramite il portale AlmaLaurea

3.1.3 Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di placement

3.1.4 Realizzazione di attività di informazione/formazione volte ad orientare i laureati e ad aumentarne l'occupabilità

- 3.2.1 *Realizzazione di una piattaforma per il tracciamento e il monitoraggio delle attività di trasferimento tecnologico*
- 3.2.2 *Potenziamento delle reti di relazione con soggetti che si occupano di trasferimento tecnologico*
- 3.2.3 *Regolamentazione delle attività di spin off e tutela della proprietà intellettuale*
- 3.3.1 *Miglioramento degli strumenti di censimento e monitoraggio delle attività di public engagement*
- 3.3.2 *Incentivazione del coinvolgimento della cittadinanza nelle iniziative di public engagement*

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*

Per l'area strategica trasversale **GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE INFRASTRUTTURE**, nel Piano strategico 2019-2022 appaiono pianificate le seguenti azioni quadriennali, presidiate e monitorate dal Rettore, dal Direttore generale, dal Presidente del CASI, dal Presidente del CUG, dal Gruppo di lavoro per il Piano di comunicazione dell'Ateneo, dal Delegato all'edilizia, dal Referente alle attività e impianti sportivi e dal Referente al risparmio energetico:

- 4.1.1 *Rafforzamento delle iniziative di coordinamento fra i diversi attori del governo dell'Ateneo*
- 4.1.2 *Integrazione dei documenti di pianificazione strategica e operativa*
- 4.1.3 *Formalizzazione dei canali e delle procedure di comunicazione con gli stakeholder*
- 4.2.1 *Sperimentazione di nuove modalità e strumenti di condivisione delle informazioni all'interno delle strutture e di gestione digitale dei processi*
- 4.2.2 *Valorizzazione e rafforzamento delle competenze del personale tecnico amministrativo e bibliotecario*
- 4.3.1 *Ottimizzazione dell'uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*
- 4.3.2 *Individuazione di soluzioni per garantire la parità di genere*
- 4.4.1 *Definizione e diffusione di un'identità visiva e di politiche di Ateneo per la comunicazione*
- 4.4.2 *Rivisitazione dei canali di comunicazione dell'Ateneo*
- 4.5.1 *Attivazione della nuova sede dell'area umanistica e miglioramento delle strutture già esistenti*
- 4.5.2 *Ottimizzazione degli impianti tecnologici e contenimento dell'impatto ambientale*
- 4.5.3 *Miglioramento dei servizi logistici e di trasporto per gli utenti con disabilità*

1.3 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

Il Piano strategico 2019-2022 fa proprie le segnalazioni formulate dalla CEV a valle della visita finalizzata all'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, definendo anzitutto la mission (*L'Ateneo persegue, nel rispetto dei principi di libertà, responsabilità e sviluppo sostenibile, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze, combinando in modo organico e coerente ricerca, didattica e terza missione, in vista del progresso scientifico, culturale, civile ed economico*) e la vision di Ateneo (*Unicas propone una ricerca di avanguardia e una formazione qualificata, per preparare i giovani alle sfide del presente e del futuro; riconosce inoltre nel trasferimento tecnologico, nella diffusione della cultura e della conoscenza e nella produzione di beni pubblici culturali e sociali un aspetto fondante del proprio impegno istituzionale in favore della società civile e del bene comune....*); a seguire, il Piano strategico individua le seguenti quattro macro-aree di sviluppo, strettamente interconnesse:

- Formazione
- Ricerca
- Terza missione
- Governance, Organizzazione, Infrastrutture

A queste linee generali corrispondono altrettante strategie di intervento, attraverso le quali la mission di Ateneo trova nuova e più concreta definizione. Nel grafico seguente è rappresentato l'Albero della Performance, che illustra nel dettaglio le aree e gli obiettivi definiti dal Piano strategico.

FIG. 8: ALBERO DELLA PERFORMANCE



1.4 LINEE DI SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE

Il Piano Integrato è stato elaborato in continuità e sinergia con il Piano strategico 2019-2022, allo scopo di coordinare in misura concreta ed efficace la performance amministrativa con la programmazione strategica dell'Ateneo.

In accordo alle modalità di definizione degli obiettivi organizzativi illustrate nel par. 3.1 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente, l'idea di sviluppo delle attività amministrative per il 2020 ha fatto prioritariamente riferimento alle proposte di obiettivi 2020, trasmesse alla Direzione Generale dai funzionari preposti alle singole strutture nel mese di dicembre 2019, nonché alle relazioni sugli obiettivi di performance 2019 pervenute nello stesso periodo alla Direzione Generale, anche con riferimento al parziale conseguimento di alcuni obiettivi riconducibili alla declinazione operativa di azioni strategiche 2016-2018.

Inoltre, ha assunto prioritaria importanza la necessità di supportare amministrativamente la governance di Ateneo nella risoluzione delle criticità evidenziate dalla CEV nella relazione presentata a dicembre 2017, in esito alla visita per l'accreditamento periodico svoltasi nel periodo 28 novembre - 1 dicembre 2017.

A tale proposito, è stato definito un processo operativo di durata biennale che, partendo da un campione omogeneo di uffici, sarà successivamente esteso a tutte le strutture, in modo da garantire il supporto di ciascun responsabile amministrativo allo svolgimento delle attività richieste entro il 31 maggio 2021, termine ultimo per il monitoraggio previsto a cura del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Altro tema di particolare importanza è rappresentato dalla sostenibilità. A partire dal 2018 l'Università di Cassino ha aderito al gruppo di lavoro costituito dal CODAU al fine di definire punti comuni di sostenibilità, volti a individuare metodologie che possano diventare un riferimento nella costruzione di campus sostenibili. Inoltre, l'Ateneo ha attivato un gruppo di lavoro denominato CAsE (Comitato per lo Sviluppo Sostenibile) che ha consentito un primo approccio strutturato a tali tematiche.

Come evidenziato in sede di Piano strategico 2019-2022, l'Università di Cassino intende focalizzare l'attenzione sulla gestione responsabile delle proprie sedi, in particolare attraverso l'ottimizzazione degli impianti e l'efficientamento energetico delle strutture. In tale ottica sarà perseguito l'obiettivo pluriennale di partecipazione ai ranking internazionali che misurano l'attenzione delle università alla sostenibilità ambientale, tra cui il più diffuso è l'UI GreenMetric World University Ranking promosso dall'Università di Indonesia (UI).

Non da ultimo, la sostenibilità si sviluppa anche attraverso una diversa attenzione alla persona, sia essa lo studente, il docente o l'unità di personale amministrativo, e quindi attraverso una rinnovata attenzione al benessere organizzativo (cfr. paragrafo 1.5.1). Sarà pertanto definita una procedura che consenta di estendere al personale docente e ricercatore le analisi di benessere organizzativo, anche attraverso il coinvolgimento del Comitato Unico di Garanzia.

Nel corso del 2019, in risposta a specifica sollecitazione del Nucleo di Valutazione, l'Ateneo ha avviato le procedure finalizzate alla predisposizione di una nuova ed ulteriore Carta dei Servizi, nell'ottica di una sempre maggior trasparenza nei confronti degli stakeholder. A tal fine, il testo così elaborato verrà sottoposto alla verifica degli uffici coinvolti per le opportune verifiche di congruenza e, successivamente, portato

all'attenzione degli stakeholder con le modalità già utilizzate in sede di emanazione del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. L'iter si concluderà con l'approvazione da parte degli Organi di governo del testo così emendato.

Sempre con riferimento alle sollecitazioni pervenute dal Nucleo di Valutazione all'interno della Relazione Annuale 2019, in continuità con quanto già attuato nel precedente esercizio, l'Amministrazione avrà cura di inserire nel Piano di Formazione 2020 del personale tecnico amministrativo ulteriori momenti di approfondimento sul tema della performance.

1.5 PROGETTO GOOD PRACTICE

L'Università di Cassino aderisce 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 2018/2019), conclusa a dicembre 2019, hanno partecipato, su base volontaria, 32 Atenei pubblici e 4 Scuole Superiori.

Nell'ambito di Good Practice, si rilevano annualmente le opinioni degli utenti interni (personale docente, inclusi i dottorandi e gli 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.

Attraverso gli output delle indagini ed i risultati dei laboratori connessi all'adesione all'edizione Good Practice 2018/2019, l'amministrazione apporterà un fattivo contributo alla programmazione operativa conseguente alla pianificazione strategica 2019-2022. L'analisi di posizionamento complessivo dell'Ateneo nei confronti degli altri Atenei partecipanti al progetto, in termini di efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi, può 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.

I dati essenziali riferiti all'Ateneo di Cassino, comparati a quelli delle altre università partecipanti al progetto, elaborati a cura del Politecnico di Milano, sono pubblicati 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, essi 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).

In attesa della presentazione definitiva dei risultati che figurerà nel report finale GP 2019 relativo ad UNICAS, si possono trarre le prime indicazioni sulle indagini di efficacia, attuate mediante la somministrazione dei questionari sui servizi sia a Docenti, Dottorandi e Assegnisti di ricerca (DDA) sia al Personale tecnico-amministrativo (PTA). I risultati più recenti fanno riferimento alla trasmissione dei dati susseguente alla riunione finale dell'11.11.2019.

Le compilazioni ed i tassi di risposta UNICAS 2018/19, confrontati con quelli degli altri Atenei partecipanti, sono riportati nelle successive tabelle 14 e 15.

In particolare:

- per il personale DDA sono state registrate 170 compilazioni, pari a un tasso del 43% (edizione GP precedente: 155 compilazioni, tasso 38%); tale valore risulta in crescita e superiore alla media del tasso di risposta registrato dagli altri Atenei (30%);
- per il personale PTA sono state registrate 154 compilazioni, pari a un tasso del 56% (edizione GP precedente: 195 compilazioni, tasso 70%); tale valore risulta in linea rispetto alla media del tasso di risposta registrato dagli altri Atenei (50%).

TAB. 14: COMPILAZIONI E TASSI DI RISPOSTA DEL PERSONALE DDA 2018/19

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO RISPOSTA 2018/19	TASSO DI RISPOSTA 2017/18	TASSO DI RISPOSTA 2016/17
BERGAMO	192	614	31%	-	-
BOLOGNA	1250	5576	22%	22%	27%
CASSINO	170	392	43%	38%	31%
CATANIA	496	1648	30%	48%	-
FERRARA	321	1279	25%	14%	23%
FIRENZE	1626	3207	51%	53%	19%
IMT	61	216	28%	40%	22%
INSUBRIA	145	608	24%	13%	22%
IUAV	145	388	37%	24%	27%
MILANO STATALE	779	4042	19%	-	-
PADOVA	1506	4204	36%	31%	31%
PALERMO	576	2374	24%	17%	9%
PARMA	803	2023	40%	66%	21%
PAVIA	291	1651	18%	25%	21%
PERUGIA	22	102	22%	29%	44%
POLIBA	189	542	35%	14%	43%
POLIMI	1886	3551	53%	27%	37%
POLITO	495	2085	24%	30%	33%
SALENTO	95	683	14%	9%	14%
SALERNO	484	2066	23%	30%	-
SSSA	154	569	27%	-	-
SASSARI	101	557	18%	11%	5%
SIENA	236	1248	19%	40%	38%
SISSA	288	477	60%	63%	20%
SNS	134	486	28%	40%	31%
TORINO	729	1983	37%	47%	41%
TRENTO	668	1685	40%	-	26%
PIEMONTE	190	692	27%	34%	38%
URBINO	197	569	35%	33%	29%
VENEZIA	367	979	37%	33%	35%
VERONA	243	1435	17%	2%	3%
media atenei			30%		

TAB. 15: COMPILAZIONI E TASSI DI RISPOSTA DEL PERSONALE PTA 2018/19

ATENEIO	NUMERO RISPOSTE	NUMERO SOMMINISTRAZIONI	TASSO DI RISPOSTA 2018/19	TASSO DI RISPOSTA 2017/18	TASSO DI RISPOSTA 2016/17
BERGAMO	154	255	60%	-	-
BOLOGNA	919	2902	32%	32%	37%
CASSINO	154	274	56%	70%	-
CATANIA	575	1264	45%	49%	-
FERRARA	264	555	48%	36%	51%
FIRENZE	856	1554	55%	60%	35%
IMT	28	29	97%	96%	82%
INSUBRIA	144	326	44%	49%	52%
IUAV	133	253	53%	51%	51%
MILANO STATALE	614	1914	32%	-	-
PADOVA	807	2277	35%	46%	48%
PALERMO	402	1677	24%	22%	15%
PARMA	503	851	59%	62%	22%
PAVIA	381	892	43%	56%	43%
PERUGIA	64	141	45%	47%	55%
POLIBA	78	255	31%	20%	38%
POLIMI	780	1208	65%	56%	63%
POLITO	485	886	55%	53%	57%
SALENTO	122	513	24%	8%	20%
SALERNO	151	632	24%	18%	-
SSSA	139	194	72%	-	-
SASSARI	162	510	32%	18%	13%
SIENA	419	916	46%	64%	67%
SISSA	104	118	88%	86%	82%
SNS	135	230	59%	62%	52%
TORINO	810	1858	44%	46%	52%
TRENTO	495	737	67%	-	49%
PIEMONTE	201	309	65%	70%	70%
URBINO	198	362	55%	45%	54%
VENEZIA	355	604	59%	41%	47%
VERONA	340	745	46%	22%	24%
media atenei			50%		

Con riferimento all'INDAGINE DDA, in attesa di ricevere dal Politecnico di Milano il report finale GP 2019 relativo ad UNICAS, i risultati già palesati a valle del benchmark con gli altri Atenei sono di seguito riassunti.

TAB. 16: DDA – GRADO DI SODDISFAZIONE SUI SERVIZI AMMINISTRATIVI

Ateneo	Amministrati one personale	Servizi logistici	Comunicazi one	Sistemi info	Supporto didattica	Supporto ricerca	Bibliotech e	Sodd. Complessiv a
Bologna	▲ 4.42	◆ 3.82	▲ 4.18	▲ 4.62	▲ 4.42	▲ 4.07	● 4.82	▲ 4.21
Bergamo	▲ 4.51	▲ 4.03	◆ 3.82	▲ 4.48	▲ 4.27	▲ 4.24	● 5.10	▲ 4.46
Cassino	▲ 4.40	◆ 3.46	◆ 3.88	▲ 4.31	▲ 4.53	▲ 4.11	● 4.88	▲ 4.34
Catania	▲ 4.30	◆ 3.56	◆ 3.88	▲ 3.97	▲ 4.22	◆ 3.55	▲ 4.33	▲ 4.24
Ferrara	● 4.74	▲ 4.08	▲ 4.02	▲ 4.52	▲ 4.42	▲ 4.39	● 4.77	▲ 4.70
Firenze	▲ 4.55	◆ 3.69	◆ 3.69	◆ 3.78	▲ 4.04	▲ 4.10	▲ 4.69	▲ 4.17
IUAV	▲ 4.66	◆ 3.70	◆ 3.74	▲ 4.07	▲ 4.07	◆ 3.84	● 4.98	▲ 4.23
Insubria	▲ 4.67	◆ 3.84	◆ 3.41	▲ 4.18	▲ 4.38	▲ 4.20	● 4.80	▲ 4.43
Milano Statale	◆ 3.73	◆ 3.22	◆ 3.39	◆ 3.82	◆ 3.95	◆ 3.70	▲ 4.58	◆ 3.78
Palermo	▲ 4.12	◆ 3.45	◆ 3.54	◆ 3.80	▲ 4.10	◆ 3.48	▲ 4.51	▲ 4.02
Parma	▲ 4.11	◆ 3.57	◆ 3.67	▲ 3.96	▲ 4.29	◆ 3.73	● 4.86	▲ 4.06
Pavia	▲ 4.31	◆ 3.52	◆ 3.58	◆ 3.90	▲ 4.19	◆ 3.86	▲ 4.58	▲ 4.03
Perugia	▲ 4.20	▲ 4.68	◆ 3.68	▲ 4.00	▲ 4.65	▲ 4.18	▲ 4.56	▲ 4.32
Piemonte	▲ 4.65	▲ 4.06	◆ 3.88	▲ 4.51	▲ 4.34	▲ 4.26	▲ 4.63	▲ 4.50
Salento	▲ 4.32	◆ 3.36	◆ 3.52	◆ 3.95	▲ 3.98	◆ 3.46	▲ 4.42	▲ 4.04
Salerno	▲ 4.21	◆ 3.90	▲ 4.24	▲ 4.26	▲ 4.30	◆ 3.94	▲ 4.54	▲ 4.26
Sassari	▲ 4.61	◆ 3.62	▲ 3.99	▲ 4.21	▲ 4.37	▲ 3.96	▲ 4.69	▲ 4.27
SISSA	● 4.75	▲ 4.46	▲ 4.37	▲ 4.31	▲ 4.57	▲ 4.61	● 5.16	▲ 4.65
SNS	● 5.02	▲ 4.49	▲ 4.27	● 4.75	● 5.14	● 5.00	● 4.97	● 4.84
Sant'Anna	▲ 4.24	▲ 4.12	▲ 4.05	▲ 4.34	▲ 4.17	◆ 3.59	▲ 4.49	▲ 4.19
Urbino	▲ 4.69	▲ 3.97	▲ 4.10	▲ 4.20	▲ 4.55	◆ 3.87	● 4.82	▲ 4.58
Venezia	● 5.08	▲ 4.04	▲ 4.45	▲ 4.58	● 4.72	● 4.77	● 5.00	▲ 4.69
IMT	● 4.83	▲ 4.69	▲ 4.26	● 4.92	● 4.72	● 4.85	● 5.46	● 4.95
Polimi								▲ 4.42
Padova	▲ 4.48	▲ 4.03	▲ 4.09	▲ 4.24	▲ 4.70	▲ 4.48	● 5.06	▲ 4.60
Polito	▲ 4.70	◆ 3.95	▲ 3.98	▲ 4.05	▲ 4.48	▲ 4.15	▲ 4.63	▲ 4.22
Siena	▲ 4.33	◆ 3.83	◆ 3.93	▲ 3.97	▲ 4.51	▲ 3.97	● 4.80	▲ 4.34
PoliBa	▲ 4.25	◆ 3.60	▲ 4.12	◆ 3.92	▲ 4.10	◆ 3.80	▲ 4.08	▲ 4.22
Verona	▲ 4.15	▲ 4.15	▲ 4.05	▲ 4.19	▲ 4.30	▲ 4.15	● 4.82	

TAB. 17: PTA – GRADO DI SODDISFAZIONE SUI SERVIZI AMMINISTRATIVI

	Amministrati one personale	Servizi logistici	Comunica zione	Sistemi info	Contabilità	Sodd. Complessiv a
Bologna	▲ 3.67	▲ 3.59	▲ 3.99	● 4.46	● 4.50	▲ 4.07
Bergamo	▲ 3.70	◆ 3.55	▲ 3.60	● 4.39	● 4.27	▲ 3.92
Cassino	◆ 3.44	◆ 3.25	▲ 3.63	● 4.47	▲ 3.91	▲ 3.97
Catania	▲ 3.90	◆ 3.37	▲ 3.80	▲ 4.18	▲ 4.01	▲ 3.93
Ferrara	▲ 3.78	▲ 3.94	▲ 3.61	● 4.42	● 4.27	▲ 4.06
Firenze	● 4.35	▲ 3.62	▲ 3.77	▲ 4.00	● 4.57	▲ 4.13
IUAV	▲ 3.99	▲ 3.58	◆ 3.56	▲ 4.21	▲ 3.83	▲ 3.89
Insubria	▲ 3.90	◆ 3.31	◆ 3.42	▲ 4.14	▲ 4.20	▲ 3.75
Milano Statale	◆ 3.43	◆ 3.14	◆ 3.36	▲ 3.84	▲ 3.69	▲ 3.59
Palermo	▲ 4.02	▲ 3.68	▲ 3.85	▲ 4.26	▲ 4.02	▲ 4.09
Parma	▲ 4.09	▲ 3.63	▲ 3.89	▲ 4.17	▲ 4.23	▲ 3.99
Pavia	▲ 3.77	▲ 3.59	◆ 3.52	▲ 3.86	▲ 3.77	▲ 3.73
Perugia	▲ 3.71	▲ 3.69	▲ 3.77	▲ 4.19	▲ 4.09	▲ 3.92
Piemonte	◆ 3.53	▲ 3.65	▲ 3.68	▲ 4.23	▲ 4.04	▲ 3.92
SISSA	▲ 4.04	▲ 4.12	▲ 3.82	● 4.60	● 4.40	● 4.37
SNS	● 4.39	● 4.39	▲ 4.25	● 4.44	● 4.44	● 4.36
Sant'Anna	▲ 3.99	▲ 4.04	▲ 4.06	● 4.83	● 4.45	● 4.36
Salento	▲ 3.79	◆ 3.51	◆ 3.48	▲ 3.96	▲ 4.12	▲ 3.82
Salerno	▲ 3.83	▲ 3.58	▲ 3.83	▲ 4.25	▲ 4.16	▲ 3.97
Sassari	▲ 3.58	◆ 3.49	▲ 3.64	▲ 3.97	▲ 4.08	▲ 3.92
Urbino	▲ 4.09	▲ 3.82	▲ 4.00	● 4.42	● 4.53	▲ 4.19
Venezia	▲ 4.13	▲ 3.87	▲ 4.10	▲ 4.26	● 4.86	● 4.38
IMT	● 4.67	● 4.64	● 4.36	● 4.93	● 4.93	● 4.71
Padova	▲ 3.81	▲ 3.77	▲ 3.88	▲ 4.19	● 4.31	● 4.32
Poliba	◆ 3.45	◆ 3.13	◆ 3.46	◆ 3.46	◆ 2.91	◆ 3.44
Polimi						● 4.34
Polito	▲ 4.05	▲ 3.95	▲ 3.91	● 4.36	▲ 4.24	▲ 4.05
Siena	◆ 3.24	◆ 3.46	◆ 3.34	▲ 3.75	▲ 3.74	▲ 3.61
Verona	▲ 3.80	▲ 3.87	▲ 3.85	▲ 4.14	▲ 3.85	▲ 4.10

Confrontando le distribuzioni di tutti gli Atenei/Scuole in tutti i servizi, si nota come:

- con riferimento all'indagine DDA, i servizi bibliotecari siano – in termini assoluti e nel confronto con gli altri atenei - il servizio più virtuoso in termini di soddisfazione complessiva, mentre i servizi logistici mostrino le maggiori criticità; vanno però anche segnalate le valutazioni positive attribuite comparativamente ai servizi di supporto alla didattica e alla ricerca;
- con riferimento all'indagine PTA, i servizi di supporto contabile mostrino i livelli di soddisfazione più elevati, mentre i livelli più contenuti di customer satisfaction sono riportati dai Servizi logistici/Comunicazione.

Oltre alle rilevazioni della customer satisfaction, nell'ambito della edizione 2019/2020 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 costituite 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.

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 esprimere le proprie opinioni personali e creare un canale di comunicazione verticale all’interno della struttura amministrativa

Per il 2020 l’Ateneo di Cassino si propone, nell’ambito delle attività previste dal progetto Good Practice, di reiterare lo svolgimento dell’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 gennaio 2019 l'ANVUR ha reso disponibili 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"*.

L'Ateneo prevede di adeguare la propria azione alle indicazioni ANVUR in maniera molto graduale, in quanto è tuttora impegnato a fronteggiare le problematiche economiche-finanziarie emerse nel corso del 2016.

A seguito della riallocazione delle competenze organizzative tra il personale tecnico amministrativo, attraverso cui è stata individuata una diversa unità amministrativa da destinare all'Ufficio Controllo di gestione, si è provveduto a definire una specifica regolamentazione per lo svolgimento delle relative attività, che troverà piena esecuzione nell'esercizio 2020.

Tali interventi rispondono alla duplice esigenza di:

- fornire un supporto concreto alle esigenze informative di cui gli organi di governo necessitano per *"una piena valorizzazione del capitale umano, finanziario e patrimoniale"* (cfr. *"Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"*);
- stimare con maggior livello di dettaglio il fabbisogno economico degli obiettivi che prevedono costi o investimenti aggiuntivi (es. i progetti).

Nel 2020 l'Ateneo intende inoltre rafforzare il monitoraggio dei fenomeni caratteristici della gestione, prestando la massima attenzione alla situazione di difficoltà finanziaria in cui si è venuta a trovare nell'ultimo triennio. In tal senso l'Università di Cassino deve operare, più degli altri Atenei, in condizioni di equilibrio economico, assicurandosi la disponibilità di risorse adeguate a sostenere la propria attività e le proprie prospettive di investimento e di sviluppo.

Di qui l'esigenza di disporre di indicatori in grado di valutare la sostenibilità nel tempo degli impegni finanziari che l'Ateneo intende assumersi. In particolare, il mantenimento nel tempo di uno stato di buona salute sotto il profilo finanziario è funzione di alcune variabili:

- il margine economico, ovvero l'ampiezza della forbice tra ricavi e costi, da cui dipende la capacità di generare risorse di autofinanziamento destinabili a investimenti e crescita;
- l'equilibrio della struttura patrimoniale, ovvero il bilanciamento tra le risorse finanziarie disponibili e gli impegni finanziari assunti a breve e medio termine;
- l'analisi dei flussi di cassa, che consente il monitoraggio dei movimenti monetari in un dato periodo di tempo.

L'Università di Cassino peraltro già partecipa da alcuni anni, come si è detto, al progetto Good Practice, finalizzato a svolgere analisi comparative di efficacia e di efficienza dei servizi amministrativi nella logica del miglioramento continuo. In particolare, nel corso del 2019 sono stati presentati i risultati delle analisi volte a fornire un quadro di sintesi dei cruscotti di indicatori usati a tale scopo dagli Atenei.

Pertanto, accanto agli indicatori definiti in sede di Piano strategico 2019-2022 e di Programmazione Triennale (D.M. 989 del 25.10.2019), si è ravvisata la necessità di individuare indicatori finanziari adeguatamente rappresentativi, prendendo eventualmente spunto da iniziative già attuate da altri Atenei.

Partendo dal contesto di riferimento dell'Ateneo, sarà dunque utilizzato un set di indicatori per ciascuna delle 4 aree previste dal Piano strategico di Ateneo (Formazione, Ricerca, Terza Missione e Governance, Organizzazione e infrastrutture). Di seguito sono riportati gli indicatori previsti per l'Area Governance, Organizzazione e infrastrutture.

TAB. 18: CRUSCOTTO DI INDICATORI DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE DELL'ATENEO

AREA	INDICATORE	FONTE DEI DATI	FREQUENZA DI MONITORAGGIO	NOTE
Governance, Organizzazione, Infrastrutture	Spese di personale (art. 5, D.Lgs. 49/2012)	Ufficio Statistico	Annuale	Banca dati MIUR PROPER
	Spese di indebitamento (art. 6 D.Lgs. 49/2012)	Ufficio Statistico	Annuale	Banca dati MIUR PROPER
	Sostenibilità economico finanziaria (art. 7 D.Lgs. 49/2012)	Ufficio Statistico	Annuale	Banca dati MIUR PROPER
	Programmazione triennale	Ufficio controllo di gestione	Trimestrale	
	Controllo flussi finanziari	Settore Bilancio	Mensile	

Con riferimento agli indicatori di sostenibilità MIUR, si riporta di seguito la stima del valore previsto per il 2020 a fronte dei dati relativi al triennio precedente:

Indicatore Spese di personale ($\leq 80\%$):

Numeratore: Importo spese del personale.

Denominatore: FFO + programmazione triennale + contributi studenti al netto dei rimborsi.

Valore 2017: 93,23%

Valore 2018: 83,39%

Valore 2019: 78,73% (da confermare in sede di bilancio unico di Ateneo di esercizio)

Valore 2020: 79,38% (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2020)

Indicatore Indebitamento ($\leq 15\%$):

Numeratore: Importo rata annuale capitale + interessi.

Denominatore: FFO + fondo prog. + contributi studenti al netto dei rimborsi – quota spese personale – quota fitti passivi

Valore 2017: 3,29%

Valore 2018: 1,22%

Valore 2019: 0,00% (da confermare in sede di bilancio unico di Ateneo di esercizio)

Valore 2020: 0,00% (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2020)

Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF (≥ 1):

0,82*(Numeratore: FFO+programmazione triennale + contributi studenti al netto dei rimborsi – fitti passivi).

Denominatore: Importo spese del personale + oneri ammortamento)

Valore 2017: 2,19

Valore 2018: 0,98

Valore 2019: 1,01 (da confermare in sede di bilancio unico di Ateneo di esercizio)

Valore 2020: 1,03 (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2020)

Di seguito vengono richiamati il Budget economico 2020-2022 ed il Budget degli investimenti 2020-2022, tratti dal Bilancio unico di Ateneo di previsione 2020:

TAB. 19: BUDGET ECONOMICO 2020-2022

	2020	2021	2022
A) PROVENTI OPERATIVI	49.845.751	49.913.941	46.887.128
I. PROVENTI PROPRI	12.842.155	12.842.155	10.142.155
1) Proventi per la didattica	9.200.000	9.200.000	6.500.000
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	2.021.477	2.021.477	2.021.477
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.620.678	1.620.678	1.620.678
II. CONTRIBUTI	34.660.155	34.736.995	34.418.832
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	32.872.909	32.949.748	32.631.586
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)	1.335.274	1.335.274	1.335.274
7) Contributi da altri enti (privati)	451.972	451.972	451.972
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0
IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0	0	0
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.343.441	2.334.791	2.326.141
VI. VARIAZIONI RIMANENZE	0	0	0
VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0
B) COSTI OPERATIVI	47.243.691	48.924.321	47.664.288
VIII. COSTI DEL PERSONALE	32.262.263	32.345.214	31.474.679
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	21.389.943	21.472.894	20.827.920
a) Docenti/Ricercatori	18.963.612	19.046.563	18.771.689
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	550.000	550.000	550.000
c) Docenti a contratto	1.491.954	1.491.954	1.121.854
d) Esperti linguistici	384.377	384.377	384.377
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	0	0	0
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	10.872.319	10.872.319	10.646.759
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	9.412.125	9.889.611	9.532.554
1) Costi per il sostegno agli studenti	2.732.343	2.732.343	2.732.343
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	170.914	170.914	170.914
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	0	0	0
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	58.300	58.300	58.300
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	4.118.093	4.118.093	3.981.980
9) Acquisto altri materiali	280.337	280.337	260.242
10) Variazione delle rimanenze di materiale	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	214.269	838.269	697.420
12) Altri costi	1.393.167	1.246.654	1.186.654
X. AMMORTAMENTI	2.365.594	2.342.930	2.310.488
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	157.394	157.394	157.394
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.208.200	2.185.536	2.153.094
3) Svalutazioni immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	0
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	2.634.286	3.777.143	3.777.143
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	569.424	569.424	569.424
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	2.602.060	989.619	-777.160
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-63.000	-63.000	-63.000
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
D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-333.571	2.130.100	2.983.000
1) Proventi	0	2.130.100	2.983.000
2) Oneri	333.571	0	0
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.105.021	2.090.145	2.059.365
RISULTATO A PAREGGIO	100.468	966.574	83.475

TAB. 20: BUDGET DEGLI INVESTIMENTI 2020-2022

A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI			
	2020	2021	2022
I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			
1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo			
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno			
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			
4) Immobilizzazioni in corso e acconti			
5) Altre immobilizzazioni immateriali			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	0,00	0,00	0,00
II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI			
1) Manutenzione straordinaria immobili	870.000	160.000	160.000
2) Impianti e attrezzature	701.434	600.002	599.397
3) Attrezzature scientifiche	3.250	3.250	3.250
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali			
5) Mobili e arredi	5.000		
6) Immobilizzazioni in corso e acconti			
7) Altre immobilizzazioni materiali			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	1.579.684	763.257	762.647
III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			
TOTALE GENERALE	1.579.684	763.257	762.647

B) FONTI DI FINANZIAMENTO			
	2020	2021	2022
I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale e/o in conto impianti)			
II) Risorse da indebitamento			
III) Risorse proprie	1.579.684	763.257	762.647
Totale fonti	1.579.684	763.257	762.647

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 2020 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:

TAB. 21: CLASSIFICAZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI

Missioni		Programmi		Cofog II livello	
Ricerca e innovazione	21.181.520,41	Ricerca scientifica e tecnologica di base	18.571.636,60	Ricerca di base	18.571.636,60
		Ricerca scientifica e tecnologica applicata	2.609.883,81	R&S per gli affari economici	2.609.883,81
				R&S per la sanità	-
Istruzione universitaria	13.358.650,24	Sistema universitario e formazione post universitario	11.653.355,68	Istruzione superiore	11.653.355,68
		Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1.705.294,56	Servizi ausiliari dell'istruzione	1.705.294,56
Tutela della salute	-	Assistenza in materia sanitaria	-	Servizi ospedalieri	-
		Assistenza in materia veterinaria	-	Servizi di sanità pubblica	-
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	15.205.112,35	Indirizzo politico	139.316,70	Istruzione non altrove classificato	139.316,70
		Servizi e affari generali per le amministrazioni	15.065.795,65	Istruzione non altrove classificato	15.065.795,65
Fondi da ripartire	-	Fondi da assegnare	-	Istruzione non altrove classificato	-
Totali	49.745.283,00		49.745.283,00		49.745.283,00

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 SMVP, aggiornato per il 2020 con parere positivo del Nucleo di valutazione il 26/11/2019 e approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 18.12.2019 (**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 2020 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 2020, 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 2020, 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 un contributo percentuale nella realizzazione dell'obiettivo di valore più alto rispetto alle altre strutture coinvolte nello stesso obiettivo.

In linea con gli orientamenti espressi dall'ANVUR nelle varie note/linee guida succedutesi negli anni (dalle quali traspare chiaramente la propensione di tale organo a porre l'accento sulla performance organizzativa piuttosto che su quella individuale del personale) e della revisione del SMVP in vigore a partire dal 2020*, la stesura del presente documento si è concentrata nella definizione degli obiettivi da assegnare alle unità organizzative, sforzandosi di predisporli nel modo più appropriato e coerente alle azioni previste dal Piano strategico 2019-2022, approvato dal CdA nella seduta del 20.11.2019.

*Il SMVP aggiornato prevede che, per i funzionari di categoria D ed EP titolari di posizione organizzativa, si procederà alla misurazione e valutazione della performance individuale di default sulla scorta dei soli obiettivi di struttura e comportamenti attesi, sopprimendo la fase di definizione e conferimento degli obiettivi individuali in cascading dagli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture di appartenenza.

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 l'Università di Cassino favorisce la circolazione delle informazioni al fine di 'comunicare' efficacemente le attività istituzionali, i risultati scientifici raggiunti, la qualità della formazione proposta, eventi ed opportunità.

Unicas considera la comunicazione fondamentale, trasversale e di supporto agli obiettivi strategici individuati dalla governance. Attività di public engagement imprescindibile per la trasmissione della conoscenza alla Società civile.

Il Piano di Comunicazione, la cui presentazione è prevista per il primo semestre del 2020, è stato pertanto sviluppato nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi operativi individuati sulla base del Piano strategico 2019-2022, che prevede una comunicazione in grado di migliorare l'attrattività, l'accoglienza, l'ascolto e il dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio. Lo scopo è quello di pianificare e consolidare prassi comunicative e azioni migliorative continue in grado di rafforzare l'immagine percepita e la reputation istituzionale, in linea con la mission universitaria e la visione. La comunicazione di Ateneo per il 2019-2022 sarà pertanto finalizzata, oltre che al supporto delle quattro Aree strategiche individuate dal Piano strategico (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Supporto, Servizi e Infrastrutture), al rafforzamento dell'immagine istituzionale dell'Ateneo.

Il Gruppo di lavoro incaricato della redazione del Piano di comunicazione di Ateneo, nominato con D.R. n. 20 del 16 gennaio 2018, proseguirà la sua attività successivamente all'emanazione del Piano stesso, monitorandone l'efficacia e sottoponendo annualmente agli Organi di indirizzo e di governo i risultati conseguiti, al fine di elaborare nuovi obiettivi e azioni specifiche di divulgazione, promozione, valorizzazione e condivisione.

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.

L'Ateneo intende inoltre utilizzare gli indicatori definiti per la gestione della comunicazione e della trasparenza dal Dipartimento della Funzione Pubblica con la Circolare prot. n. 80611 del 30.12.2019; tali indicatori, sebbene non obbligatori all'interno del Piano della Performance, costituiranno un utile strumento di supporto ai fini della misurazione di alcune dimensioni rilevanti della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo.

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, svolta 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 sono descritti 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 Direttore Generale e 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.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) riferito all'anno 2020 - approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 18.12.2019, a valle del parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione-OIV in data 26.11.2019 - è stato riformulato, come riportato in premessa al documento, in modo che, mentre Direttore generale e dirigenti continueranno ad essere valutati con riferimento ad obiettivi di struttura, obiettivi individuali e comportamenti attesi, per i funzionari di categoria D ed EP, titolari di posizione organizzativa, si procederà alla misurazione e valutazione della performance individuale di default sulla scorta dei soli obiettivi di struttura e comportamenti attesi, sopprimendo la fase di definizione e conferimento degli obiettivi individuali in cascading dagli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture di afferenza.

Tale semplificazione, in linea con gli orientamenti espressi dall'ANVUR nelle varie note/linee guida succedutesi negli anni (dalle quali traspare chiaramente la propensione di tale organo a porre l'accento sulla performance organizzativa piuttosto che su quella individuale del personale), è anche conseguente all'emanazione del Piano strategico 2019-2022, le cui azioni strategiche - fissate dalla Governance per il predetto quadriennio – devono trovare opportuna declinazione anche in adeguati obiettivi amministrativi e gestionali. Da ciò consegue l'opportunità di focalizzare l'attenzione sulla definizione degli obiettivi da assegnare alle unità organizzative, ponendo in subordine l'esigenza di attribuire anche obiettivi individuali ai responsabili di struttura (intesi come funzionari di categoria D ed EP, con esclusione del Direttore Generale e dei dirigenti).

Considerato che, per l'anno 2020, 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%
- comportamenti organizzativi
(livelli attesi conferiti dal Direttore Generale) peso 70%

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.

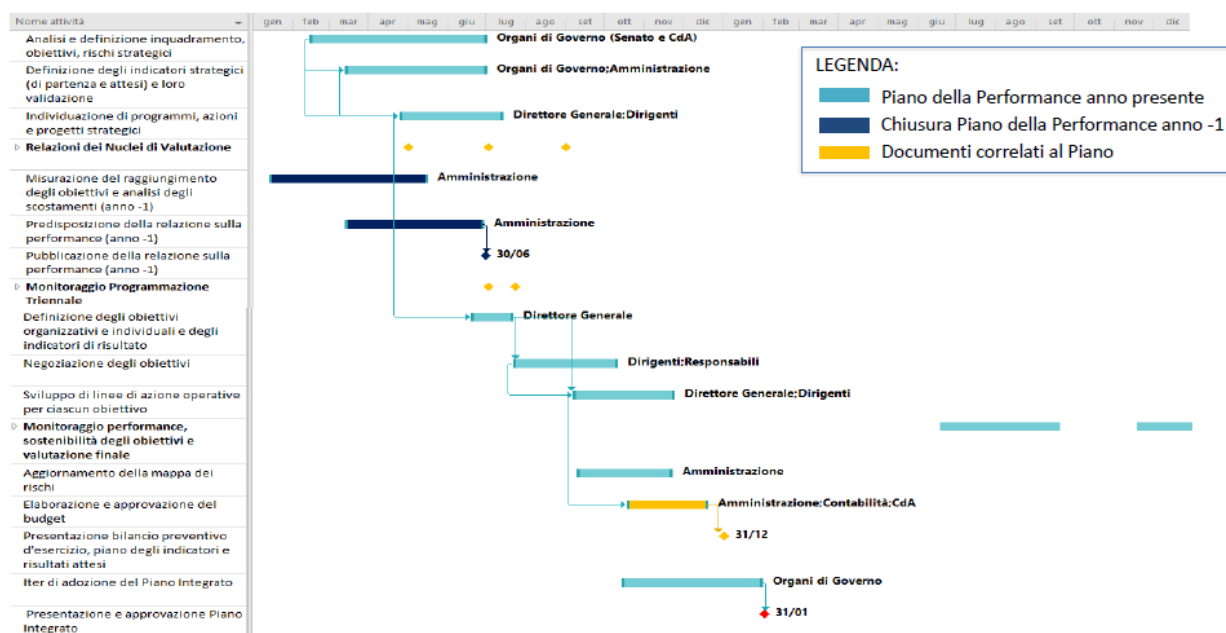
Un punto di attenzione su cui l'Ateneo intende ancora approfondire ulteriore impegno è quello relativo all'articolazione della tempistica del processo di misurazione e valutazione della performance, calibrata non unicamente nell'ottica del rispetto adempimentale delle scadenze imposte dal Legislatore 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, che sarà facilitato dall'avvio delle azioni previste dal nuovo Piano strategico 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. 9: 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.