



# PIANO INTEGRATO

2021-2023





## Sommario

---

Preambolo	4
● Introduzione	5
● Breve presentazione dell'Ateneo	9
<b>Sezione prima – Inquadramento strategico</b>	<b>21</b>
Premessa	21
1.1 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo ( <i>to be</i> )	23
1.2 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo ( <i>as is</i> )	25
1.3 L'albero della performance	30
1.4 Principali linee di sviluppo: Formazione, Ricerca, Terza missione e Governance, Organizzazione, Infrastrutture	31
1.5 Linee di sviluppo delle attività amministrative	34
1.6 Progetto Good Practice	37
1.6.1 Indagini di Benessere organizzativo	38
1.7 Programmazione finanziaria annuale e triennale	39
<b>Sezione seconda – Performance organizzativa</b>	<b>46</b>
<b>Sezione terza – Analisi delle aree di rischio</b>	<b>48</b>
<b>Sezione quarta – Comunicazione e trasparenza</b>	<b>49</b>
<b>Sezione quinta – Performance individuale</b>	<b>51</b>
5.1 Ruoli coinvolti e sistema di incentivazione collegati alla misurazione e valutazione	53

Allegato n. 1 Obiettivi di struttura 2021

Allegato n. 2 Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021

Allegato n. 3 Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2021-2023

## PREAMBOLO

L'emergenza sanitaria che tutto il mondo sta patendo ha imposto a ciascuno una riclassificazione delle priorità che si è riflessa non solo nella vita ma, necessariamente, anche nell'attività lavorativa di molti.

Anche la predisposizione del presente documento è risultato un esercizio particolare e inusuale a causa della contingenza in essere: prova ne è l'assenza del consueto allegato relativo alla anticorruzione, dovuta al differimento dei termini di presentazione e pubblicazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (cfr. sez. Terza).

Allo stesso modo, per i possibili impatti dell'emergenza epidemiologica sui risultati attesi, il Ministero ha ritenuto di non procedere alla valutazione dei piani già presentati dagli Atenei, riservandosi di rimodulare a breve le linee generali di indirizzo della programmazione delle università (cfr. par. 1.2).

Al contrario, con la recente pubblicazione delle Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) il Dipartimento della funzione pubblica cerca di proiettare lo sguardo in avanti, fornendo utili indicazioni volte a supportare le amministrazioni nel passaggio dalla fase emergenziale a quella ordinaria rispetto a tale modalità di prestazione lavorativa, già peraltro da tempo operativa nel nostro Ateneo (cfr. par. 1.5).

Guardare con fiducia al futuro è anche il motivo ispiratore del presente documento: non a caso il principale elemento di novità di questo Piano è riconducibile al completamento della ricognizione sulle azioni strategiche messe in campo dall'Ateneo rispetto al livello dei risultati attesi per la fine del 2021 e del 2022 (cfr. sez. Prima/Premessa). Questa attività di monitoraggio non solo costituisce un ulteriore passo verso la compiuta realizzazione di un meccanismo di controllo di gestione, ma, in caso di apprezzabili scostamenti rispetto ai target definiti, permetterà agli organi di governo di intervenire per tempo operando adeguate correzioni.

## 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. 1.7).

In linea con gli orientamenti espressi nel tempo all’interno dei documenti ANVUR (dai quali traspare chiaramente la propensione di tale organo a porre l’accento sulla performance organizzativa piuttosto che su quella individuale del personale) e conformemente alle modifiche al SMVP introdotte per l’esercizio 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.

\*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");
- D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati";
- D.M. n. 435 del 6 agosto 2020 "Integrazione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021".

#### ANVUR

- "[Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane](#)", pubblicate a luglio 2015;
- "[Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca](#)" pubblicate il 03.07.2017;
- "[Documento di Feedback al Piano integrato dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019](#)", trasmesso dall'ANVUR il 05.07.2017 (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;
- "[Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio](#)", approvato dal Consiglio Direttivo ANVUR il 06.03.2019 (in esito a visita CEV del 28 novembre-1 dicembre 2017).

#### 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 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche](#)", pubblicate a novembre 2019;
- "[Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale](#)", pubblicate a dicembre 2019;
- "[Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori di performance](#)", pubblicate a dicembre 2020;
- "[Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche](#)", Circolare prot. n. 80611 del 30.12.2019

#### NUCLEO DI VALUTAZIONE

- "[Relazione annuale del nucleo di valutazione 2020](#)", approvata dal NdV nella seduta del 12 ottobre 2020 (sez. Valutazione della performance).

#### PROGETTO GOOD PRACTICE

- "[Good Practice 2019/20, Report finale: Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale](#)".

#### DOCUMENTI DI ATENEIO

- "[Piano strategico 2019-2022](#)", approvato da SA il 13.11.2019 e dal CdA il 20.11.2019;
- "[Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021](#)", emanato con D.R. n. 916 del 29.12.2020;
- "[Relazione sulla performance 2019](#)", approvata dal CdA il 23.06.2020;

- [“Politica di Ateneo per la qualità”](#), approvata dal SA il 15.02.2017 e dal CdA il 23.02.2017;
- [“Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021 e Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2021-2023”](#), approvato dal CdA il 16.12.2020;
- [“Piano di risanamento 2020-2029”](#), approvato dal SA il 11.03.2020 e dal CdA il 18.03.2020 (aggiornato al 6 luglio 2020).

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 2020 con l’esame, da parte della Direzione Generale, delle relazioni intermedie, trasmesse dai preposti a posizioni organizzative entro il termine del 15 luglio, sullo stato di conseguimento degli obiettivi conferiti nella prima parte dello stesso anno. L’apposita commissione, presieduta dal Direttore Generale, ha riscontrato e verbalizzato il 30.07.2020 l’assenza di segnalazioni di criticità tali da richiedere una riformulazione degli obiettivi e/o degli indicatori assegnati.

Successivamente, dopo un’attenta analisi dei risultati organizzativi ed individuali riportati nella “Relazione sulla performance 2019”, documento approvato dal Consiglio di amministrazione il 23.06.2020 e validato dal Nucleo di valutazione il 25.06.2020, la Direzione Generale ha avviato la fase di definizione degli obiettivi organizzativi 2021 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 (emanato con D.R. n. 916 del 29.12.2020 a valle del vincolante parere positivo del Nucleo di valutazione espresso nella seduta del 21.12.2020), 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 2019-2022.

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

Dopo l’attenta analisi sia delle proposte ricevute sia delle relazioni pervenute dai preposti a funzione organizzativa sul conseguimento degli obiettivi 2020, 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 2020 sono state recepite e, ove possibile, rese operative all’interno del presente documento (cfr. par. 1.5).

Il Piano si compone di cinque sezioni.

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

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

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

La quarta sezione riguarda la strategia comunicativa inerente alla trasparenza.

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

In allegato al Piano sono riportati:

- Obiettivi di struttura 2021
- Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021\*

Il presente Piano, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27/01/2021, 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 SMVP recita: "Con le modifiche intervenute al decreto, essi possono oggi intendersi come allegati del Piano..."



## BREVE PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale è stata istituita nel 1979 sulla scorta di precedenti iniziative concretizzatesi, tra il 1964 ed il 1968, con la fondazione prima di un Istituto di Magistero e poi del Consorzio Universitario Cassinese. L'Ateneo si pone al crocevia di quattro regioni dell'Italia centrale - Lazio meridionale, Campania, Molise e Abruzzo - dalle quali riceve la quasi totalità dei propri studenti.

L'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 oltre 7000 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. 2019/2020	7282
Corsi di Laurea a.a. 2019/2020	29
Dipartimenti	5
Personale docente e ricercatore al 31.12.2020	247
Personale tecnico amministrativo al 31.12.2020	260
CEL al 31.12.2020	9

TAB. 2: NUMERO DI CORSI DI STUDIO ATTIVI PER TIPOLOGIA E ANNO ACCADEMICO

TIPOLOGIA	A.A. 2017/2018	A.A. 2018/2019	A.A. 2019/2020
Triennale	11	11	11
Magistrale	17	17	17
Magistrale a Ciclo Unico	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

FIG. 1: STUDENTI ISCRITTI A.A. 2019/2020 PER REGIONE DI PROVENIENZA

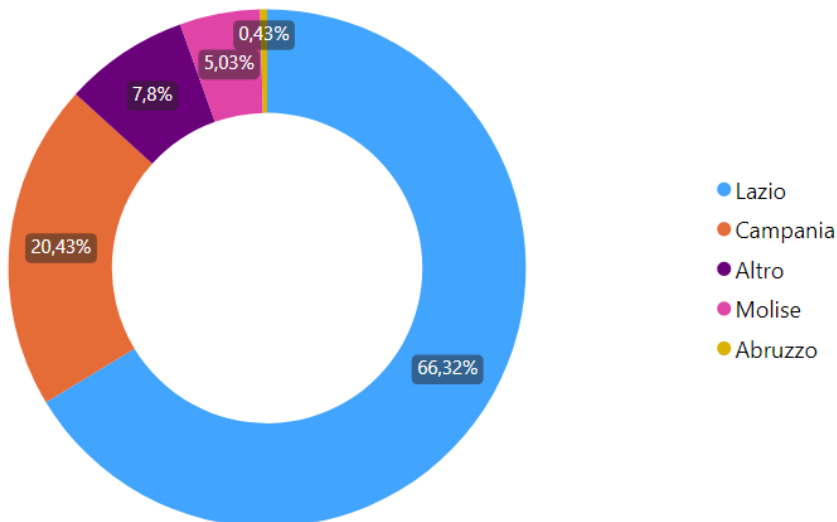


FIG. 2: STUDENTI ISCRITTI A.A. 2019/2020 PER PROVINCIA DI PROVENIENZA

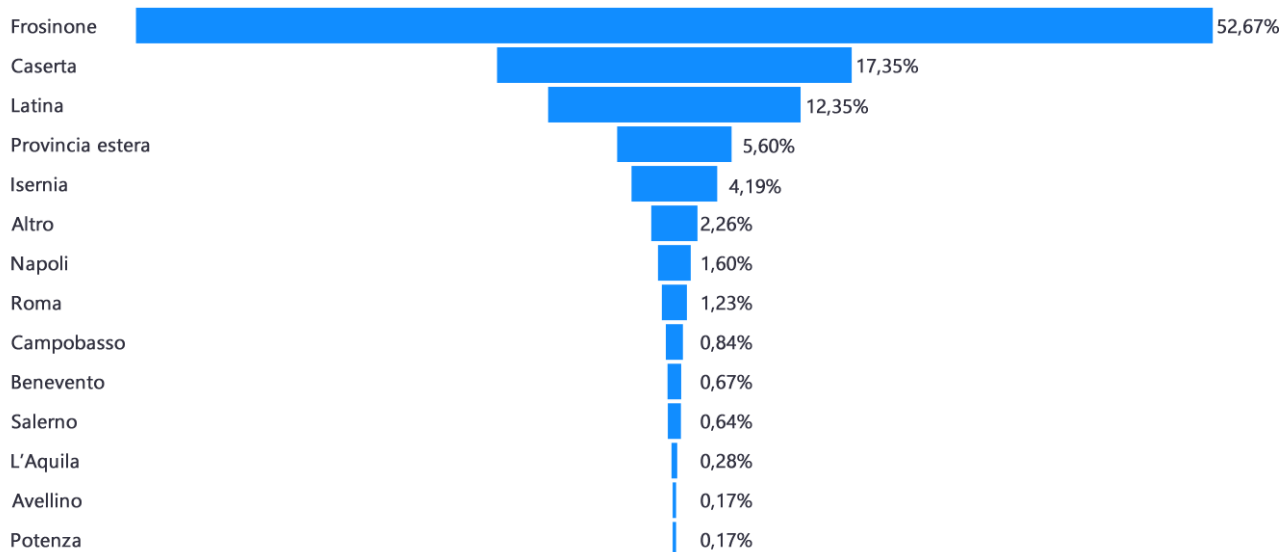
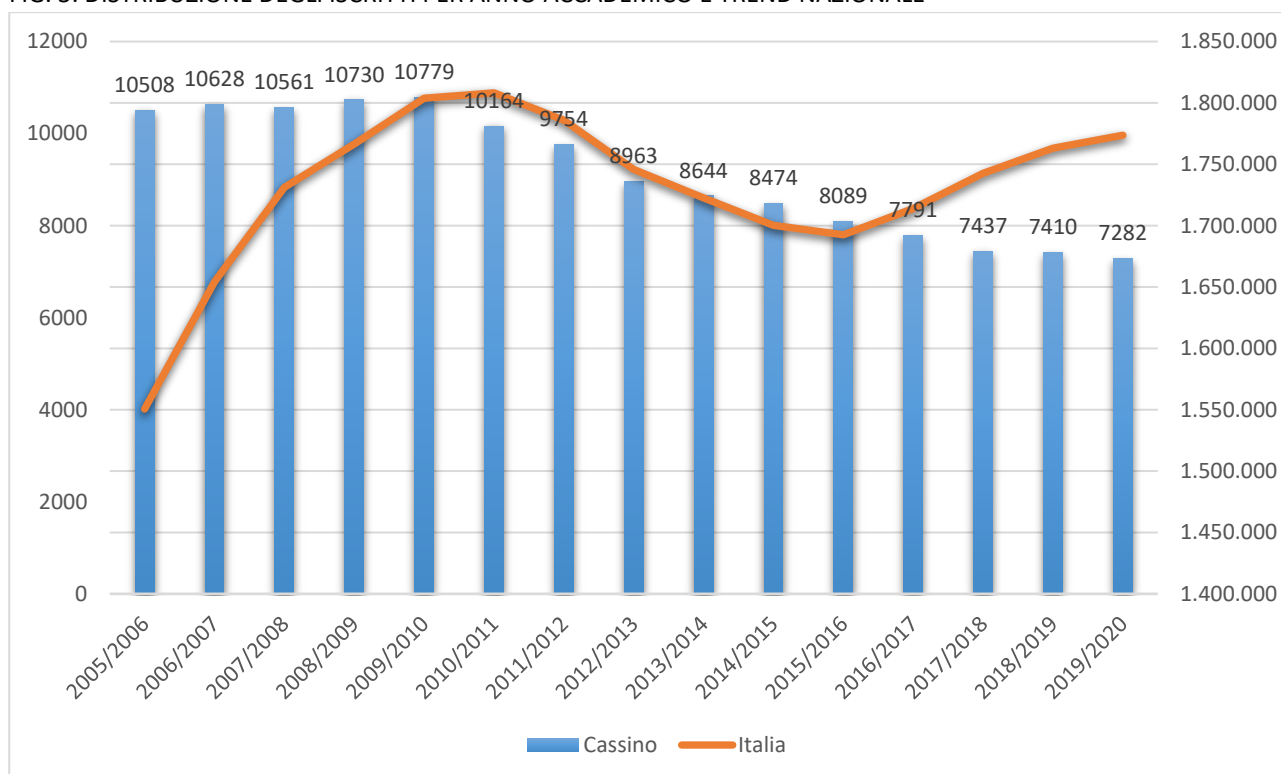
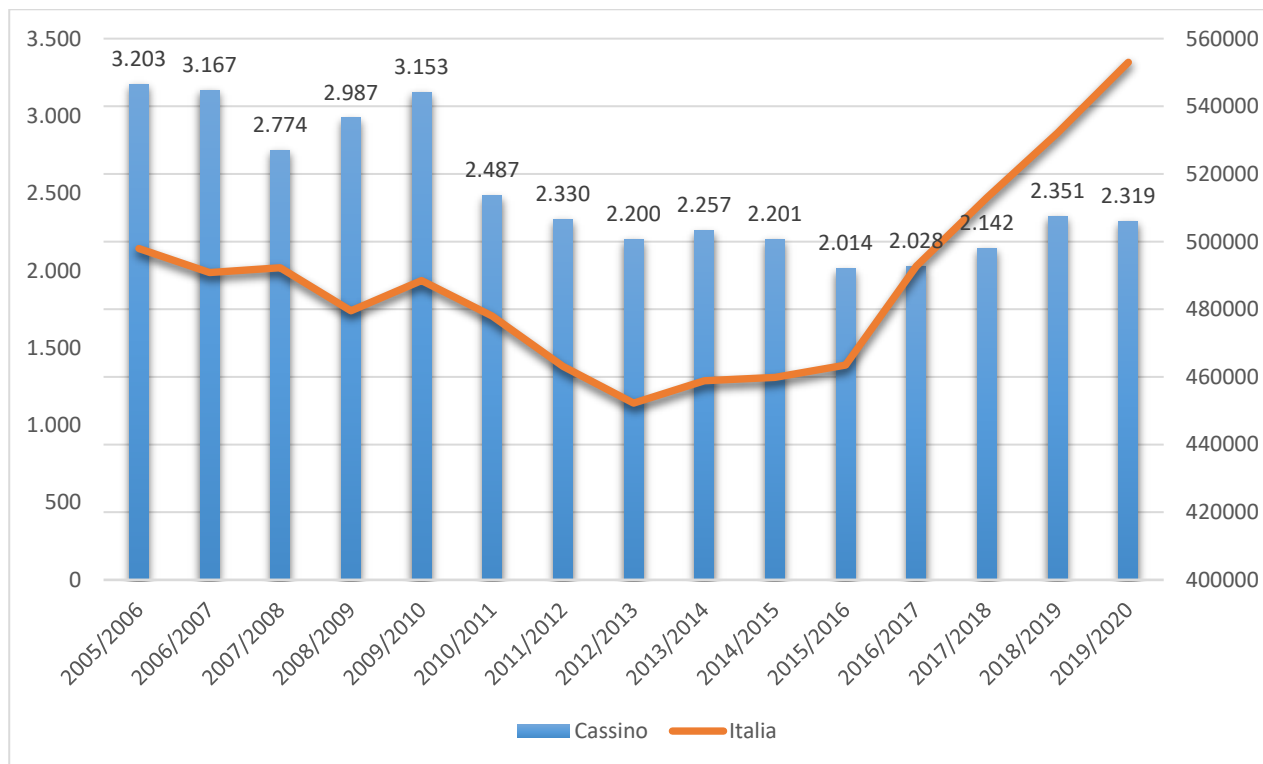


FIG. 3: DISTRIBUZIONE DEGLI ISCRITTI PER ANNO ACCADEMICO E TREND NAZIONALE



Fonte MIUR-ANS, estrazione al 18 gennaio 2021

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



Fonte MIUR-ANS, estrazione al 18 gennaio 2021

TAB. 3: N. LAUREATI PER ANNO ACCADEMICO

ANNO ACCADEMICO	LAUREATI
2015/2016	1.363
2016/2017	1.397
2017/2018	1.443
2018/2019	1522

L'Università di Cassino e del Lazio Meridionale (Unicas) ha investito da diversi anni sull'internazionalizzazione dell'Ateneo. Ha infatti sviluppato e consolidato numerosi programmi di mobilità di studenti e personale e ha ampliato l'offerta formativa attraverso una pluralità di corsi di studio internazionali - in collaborazione con istituzioni straniere, finalizzati al rilascio di un titolo doppio (double degree) o di un titolo congiunto (joint degree) - che utilizzano l'inglese come lingua veicolare.

All'a.a. 2019-20, si contano infatti due lauree magistrali in area economica, due lauree magistrali in area ingegneristica e un curriculum di una laurea triennale offerti interamente in lingua inglese, nonché l'Erasmus Mundus Joint Master Degree in Medical Imaging and Applications (MAIA), insieme con l'Università di Girona (Spagna) e l'Università di Bourgogne (Francia).

In totale, il numero di Corsi di Studio internazionali offerti da Unicas ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6 è pari a 5.

Questa strategia di internazionalizzazione dell'offerta formativa ha permesso a Unicas di qualificarsi nel panorama nazionale per:

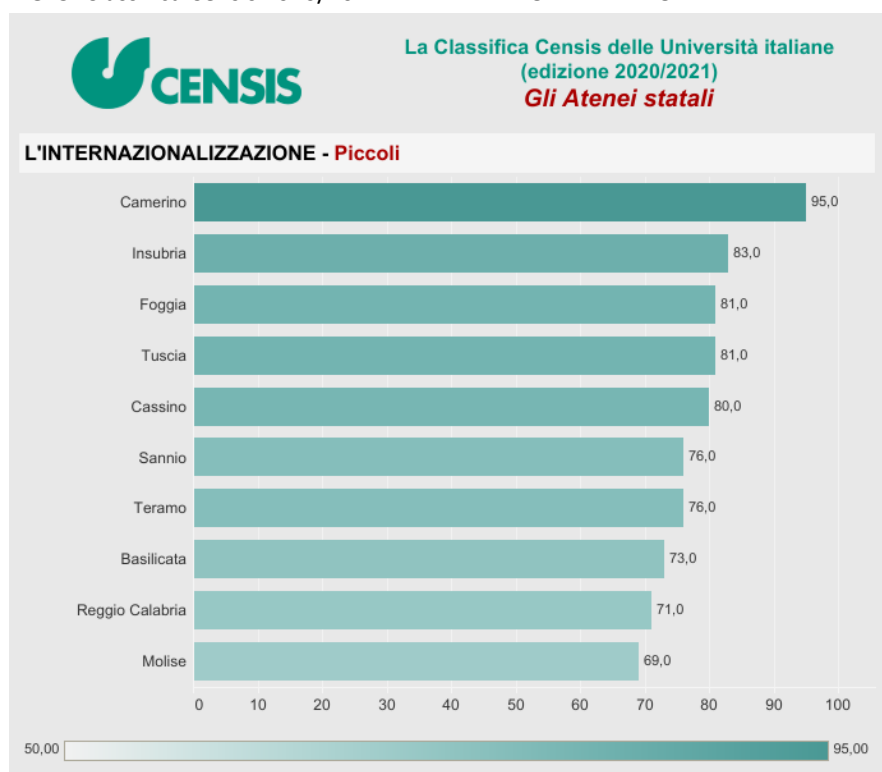
- l'accoglienza di studenti stranieri, come istituzione in cui è possibile fruire di diversi percorsi didattici in un ambiente a dimensione d'uomo particolarmente favorevole;
- il sostegno alla mobilità di visiting professor, figure chiave per rendere la didattica Unicas culturalmente diversificata;
- percorsi formativi che prevedono il rilascio di doppio titolo con qualificati partner stranieri (anche extra-europei).

Prova ne è il fatto che l'Ateneo si colloca ai primi posti a livello nazionale per capacità di attrarre matricole con titolo di studio estero, con un trend positivo che sottolinea le capacità dell'Ateneo di accogliere e gestire una presenza internazionale nonché l'efficacia di un'offerta formativa rivolta a studenti internazionali.

D'altra parte, non è un caso che l'internazionalizzazione rientra a pieno titolo tra gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2019-2022. Il piano, approvato dagli organi accademici nel 2019, prevede infatti il rafforzamento della propria apertura internazionale, attraverso il consolidamento delle collaborazioni già avviate, la ricerca di ulteriori collegamenti e l'attivazione di nuovi progetti di cooperazione didattica e di ricerca con università ed enti di ricerca di altri paesi europei ed extraeuropei (sezione 3, I fondamenti della strategia, del succitato Piano).

In particolare, come si evince anche dalla scelta degli indicatori individuati per monitorare la riuscita del piano strategico, Unicas intende accrescere il proprio livello di internazionalizzazione adottando strategie complementari: l'incremento dell'offerta di corsi di studio internazionali, il rafforzamento e l'estensione di progetti di doppio titolo e la diversificazione e l'allargamento della propria rete di relazioni con istituzioni partner extra-europee.

FIG. 5: Classifica Censis 2020/2021\* "INTERNAZIONALIZZAZIONE"



Con riferimento alla Internazionalizzazione, nella precedente figura sono riportati i valori assunti dall'Ateneo di Cassino nella classifica CENSIS 2020/2021\* relativa ai piccoli Atenei.

(\*) 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

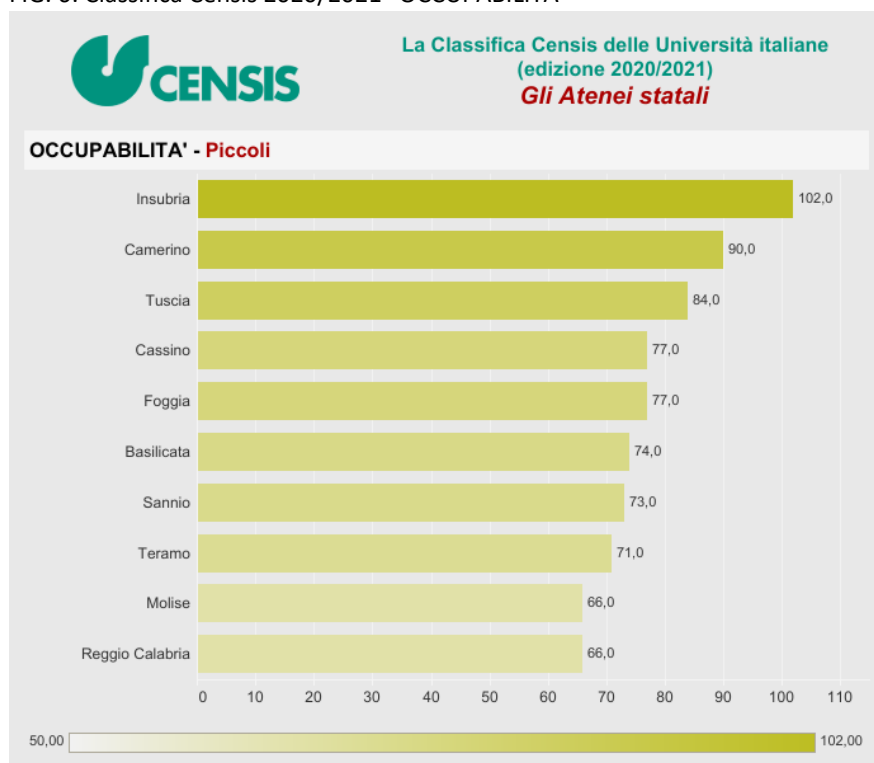
riferimento alle strutture disponibili, ai servizi erogati agli studenti, al livello di internazionalizzazione, alla capacità di comunicazione digitale, alle borse e contributi erogati e all'occupabilità.

Per indicazioni sugli indicatori utilizzati, si rimanda alla seguente Nota metodologica 2020:

[https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/classifica\\_universit%C3%A0\\_2020\\_nota\\_metodologica.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/classifica_universit%C3%A0_2020_nota_metodologica.pdf)

Il tasso occupazionale dei laureati dell'Università di Cassino, comparato a quello degli altri Piccoli atenei (fino a 10mila iscritti) restituisce un valore ampiamente positivo considerato il contesto economico e sociale di riferimento.

FIG. 6: Classifica Censis 2020/2021 "OCCUPABILITÀ"



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).

TAB. 4: ELENCO DEI DIPARTIMENTI ATTIVI

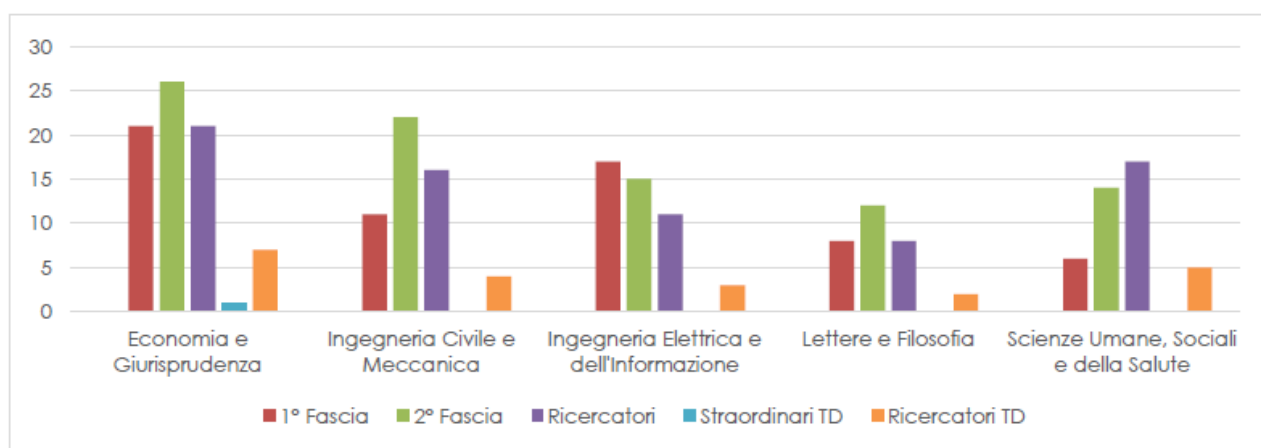
DENOMINAZIONE
Economia e Giurisprudenza
Ingegneria Civile e Meccanica
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano"
Lettere e filosofia
Scienze Umane, Sociali e della Salute

Tab. 5: Personale docente e ricercatore in servizio al 1 dicembre 2020 per Dipartimento e fascia di appartenenza

Personale docente in servizio al 1 dicembre 2020						
Dipartimento	1a Fascia	2a Fascia	Ricercatori	Straordinari TD	Ricercatori TD	Totali
Economia e Giurisprudenza	21	26	21	1	7	76
Ingegneria Civile e Meccanica	11	22	16	0	4	53
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione	17	15	11	0	3	46
Lettere e Filosofia	8	12	8	0	2	30
Scienze Umane, Sociali e della Salute	6	14	17	0	5	42
<b>Totali</b>	<b>63</b>	<b>89</b>	<b>73</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>247</b>

Fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

Fig. 7: Personale docente e ricercatore in servizio al 1 dicembre 2020 per Dipartimento e fascia di appartenenza



Fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

Le politiche dell'Ateneo per l'Offerta Didattica 2020/21 sono state essenzialmente orientate a valutare le azioni necessarie per mantenere "sostenibile" l'offerta didattica complessiva dell'Università a fronte della riduzione (dovuta all'attuazione degli interventi volti a risolvere le problematiche di bilancio dell'Ateneo) del numero di docenti e ricercatori in servizio, incentivati al trasferimento presso altre sedi Universitarie ai sensi dall'art. 1, comma 672 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205 per le Amministrazioni in situazione di conclamata tensione finanziaria. Grazie agli aggiustamenti operati, il requisito minimo relativo ai docenti di riferimento è stato rispettato, nonostante l'Ateneo abbia visto ridursi di ben 45 unità (da 292 a 247) il numero di docenti e ricercatori in servizio tra il 01/01/2018 ed il 31/12/2020.

TAB.6: DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE PER ANNUALITÀ AL 31.12.2020

	2017	2018	2019	2020
Personale docente e ricercatore	292	269	253	247

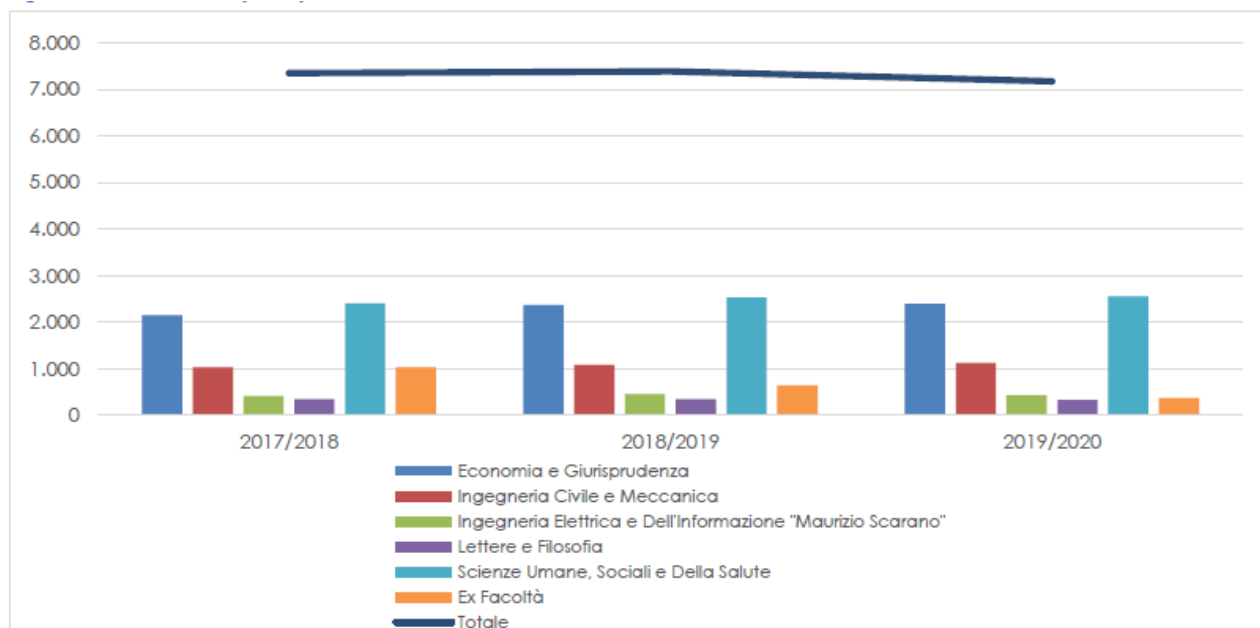
Fonte: Area risorse umane

Tab. 7: Numero iscritti per dipartimento e per anno accademico

ISCRITTI				
Dipartimento	Tipo Laurea	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Economia e Giurisprudenza	LMCU (DM270)	457	451	436
	LM (DM270)	449	441	413
Ingegneria Civile e Meccanica	L (DM270)	1.236	1.472	1.545
	LM (DM270)	314	316	338
	L (DM270)	715	762	776
Ingegneria Elettrica e Dell'Informazione "Maurizio Scarano"	LM (DM270)	171	187	153
	L (DM270)	237	258	271
Lettere e Filosofia	LM (DM270)	91	88	84
	L (DM270)	249	254	243
Scienze Umane, Sociali e Della Salute	LM (DM270)	502	548	614
	L (DM270)	1.897	1.975	1.933
Ex Facoltà	LMCU (DM270)	249	170	102
	LS	11	7	4
	LT	83	65	46
	LM (DM270)	83	50	32
	L (DM270)	602	341	181
<b>Totale</b>		<b>7.346</b>	<b>7.385</b>	<b>7.171</b>

Fonte Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

Fig. 8: Numero iscritti per dipartimento e per anno accademico



Fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021



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 occasione dell'ultima 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.

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 per 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>). Ciò è testimoniato anche dai proventi iscritti in bilancio nel triennio 2017-2019 di seguito elencati:

Tab. 8: Proventi da Ricerche (importi in euro)

	2017	2018	2019	Media
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.311.560	1.384.791	1.025.997	1.240.783
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	2.279.684	1.418.924	1.966.722	1.888.443
<b>Totale</b>	<b>3.591.244</b>	<b>2.803.715</b>	<b>2.992.719</b>	<b>3.129.226</b>

Fonte Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

\* con Decreto n. 9 del 25 settembre 2020 del Presidente ANVUR, è stato emanato il bando con cui si dà il via alla Valutazione della Qualità della Ricerca per il periodo 2015-2019.

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 (*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 Ardena (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.

Infine, con riferimento alle esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero, va evidenziato come il rafforzamento della dimensione internazionale del dottorato di ricerca è inserito, in continuità con la programmazione del triennio precedente, fra gli obiettivi del Piano strategico 2019-2021. A tal riguardo, a partire dal XXXIII ciclo (a.a. 2017/2018) l'Ateneo ha avviato un percorso

di internazionalizzazione dei Collegi dei docenti, collegati ai tre Corsi di dottorato attivi presso l'Ateneo, che sono stati significativamente arricchiti dall'inserimento di docenti attivi in prestigiose università straniere.

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).

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 e 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 (allo stato si è in presenza di un portafoglio di 39 brevetti – dato IRIS/Cineca) e dall'attività di spin-off.

Con riferimento proprio a quest'ultima attività, nel 2016 è stato varato il corso Four steps to entrepreneurship (FSTE), erogato in due edizioni per anno, che è giunto alla sua VII edizione ed ha interessato sino ad ora circa 280 soggetti. Il corso è finalizzato alla trasmissione di una serie di conoscenze, strumenti, metodologie e competenze indispensabili per chiunque voglia avviare e gestire una attività imprenditoriale in campo tecnologico e/o sociale e/o culturale, nonché a favorire la nascita di imprese negli ambiti di specializzazione dell'Ateneo (in particolare, i sistemi elettrici e le tecnologie per l'efficientamento energetico, le tecnologie e i modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali, lo sport e il turismo, le tecnologie meccaniche e mecatroniche, l'imprenditorialità sociale).

Parallelamente, si è provveduto a potenziare le attività di accompagnamento alla creazione d'impresa a partire dalla validazione iniziale dell'idea di business sino alla redazione del business plan e all'accesso ai finanziamenti. A questo scopo è stato attivato un percorso di accompagnamento gratuito rivolto a studenti, laureati e personale ed erogato dall'ImprendiLab, laboratorio per la promozione della cultura imprenditoriale del Dipartimento di Economia e Giurisprudenza.

Fra le strette collaborazioni con le aziende del territorio, possono poi 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 anche 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>.

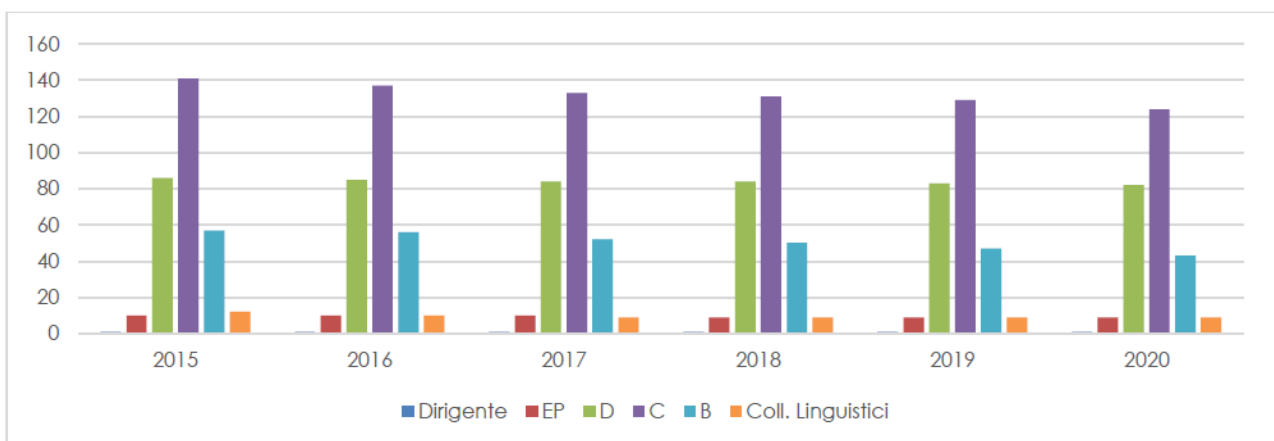
Si riporta, infine, la consistenza numerica del personale addetto ai servizi amministrativi, tecnici, bibliotecari e di supporto:

Tab. 9: Personale Tecnico-Amministrativo di ruolo e Collaboratori linguistici in servizio al 1° dicembre 2020

Personale Tecnico-Amministrativo di ruolo e Coll. Linguistici in servizio al 1 dicembre 2020						
Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dirigente	1	1	1	1	1	1
EP	10	10	10	9	9	9
D	86	85	84	84	83	82
C	141	137	133	131	129	124
B	57	56	52	50	47	43
Coll. Linguistici	12	10	9	9	9	9
<b>Totale</b>	<b>307</b>	<b>299</b>	<b>289</b>	<b>284</b>	<b>278</b>	<b>268</b>

Fonte Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

Fig. 9: Personale Tecnico-Amministrativo di ruolo e Collaboratori linguistici in servizio al 1° dicembre 2020



Fonte Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021

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

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

Tra questi atti, particolare rilievo assume la Programmazione triennale ministeriale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge 43 del 2005, che definisce con cadenza triennale e previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario. Tali obiettivi forniscono un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università possa valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca. Per tali finalità, nell'ambito del fondo di finanziamento ordinario (FFO), è confluito a decorrere dall'anno 2014 il fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema

Le università, inoltre, devono confrontarsi con le linee guida, le interpretazioni normative e le note di indirizzo prodotte dall'ANVUR, oltre che tener conto di ulteriori documenti interni alla propria organizzazione. Un riepilogo delle fonti primarie consultate nella predisposizione del presente Piano è riportato nella sezione introduttiva del presente Piano, in grande parte coincidente con l'elenco dei documenti dai quali saranno desunti dati ed informazioni utili alla redazione, con termine fissato al 30 giugno 2021, della "Relazione sulla performance 2020".

Ciò premesso, attese le problematiche relative alla Programmazione triennale (più avanti descritte al par. 1.2), i principali documenti da cui far discendere, nel 2021, le azioni attuative delle strategie di Ateneo sono certamente il Piano strategico 2019-2022 e il Piano di risanamento 2020-2029.

Riguardo alla fase di controllo strategico, lo sviluppo atteso per il 2021 concerne l'attività di riesame, da parte della governance, conseguente alla predisposizione del primo report di monitoraggio degli obiettivi strategici (i cui indicatori presentano target fissati al 2021 e 2022) che sarà a breve portato all'attenzione degli organi collegiali.

Il **Piano strategico 2019-2022**, esito di un articolato processo di autodiagnosi attraverso il quale l'Ateneo ha affinato la propria capacità di ricognizione e valutazione dei fabbisogni e delle finalità da perseguire, indirizza e raccorda tutti i documenti di natura programmatica dell'Università di Cassino, rappresentando di fatto la pietra angolare della gestione strategica e operativa dell'Ateneo. Al fine di radicare una "cultura del risultato" che metta al centro del sistema di autovalutazione non soltanto gli approcci, ma anche i risultati effettivamente conseguiti, il Piano prevede l'utilizzo del reporting strategico come strumento privilegiato attraverso il quale garantire un flusso informativo costante e adeguato verso gli organi di governo dell'Ateneo sul grado di attuazione delle strategie pianificate, sugli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi strategici, sulle possibili azioni, preventive e correttive, da mettere in campo.

La costruzione e presentazione al CdA, nella seduta del 18.12.2019, di un **Cruscotto sperimentale di monitoraggio degli obiettivi strategici 2019-2022**, basato su indicatori di efficacia e di performance, ha rappresentato la sintesi di un importante sforzo di raccolta, analisi e sistemizzazione di dati e informazioni necessarie a supportare le decisioni strategiche della governance.

Fondamentale, nel 2020, è stato implementare una prima attività intermedia di verifica degli obiettivi e delle azioni strategiche, tramite la predisposizione del piano di monitoraggio e dei relativi modelli di reporting, che è stata curata dall'Area Qualità su input del Direttore Generale al quale il Decreto rettorale n. 264/2020 ha affidato la direzione e il coordinamento del processo.

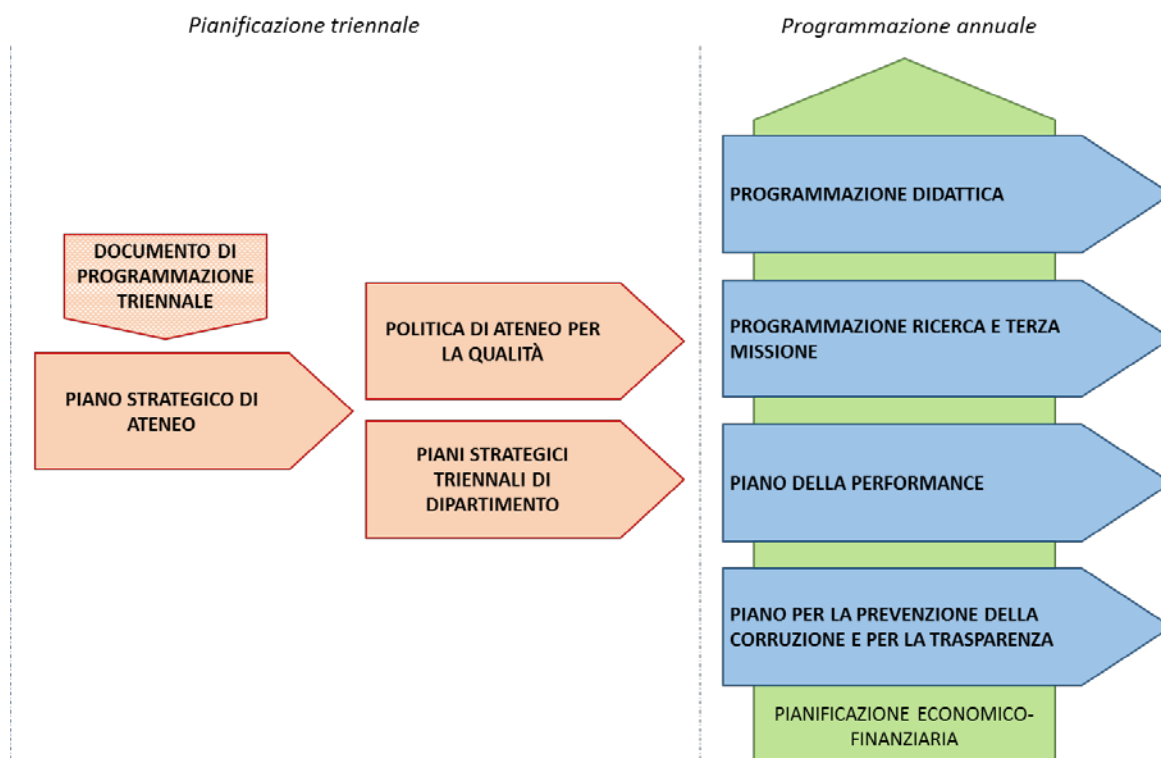
L'attività di monitoraggio è esitata nella elaborazione del "Report Piano strategico 2019-2022" che è stato inoltrato, a fine anno, alla governance di Ateneo, dando così non solo concreta attuazione al flusso informativo ad essa necessaria per supportare i processi decisionali e per soddisfare le esigenze di accountability verso l'esterno ma, stante la natura "sperimentale" del cruscotto, fornendo anche la possibilità ai presidi politici degli obiettivi strategici di procedere, di concerto con i responsabili delle strutture amministrative, ad uno sforzo di revisione, sia dei responsabili dei dati sia degli indicatori e delle relative fonti previsti dal cruscotto, finalizzato alla risoluzione delle criticità emerse nella implementazione concreta di tale strumento.

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

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

L'impianto concettuale e documentale, al quale si ispirano le fasi di pianificazione triennale e di programmazione annuale dell'Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale, è quello riprodotto nella Figura 10, con riguardo all'articolazione temporale dei cicli ed ai relativi output, e nella Figura 11, riferito al cascading degli obiettivi:

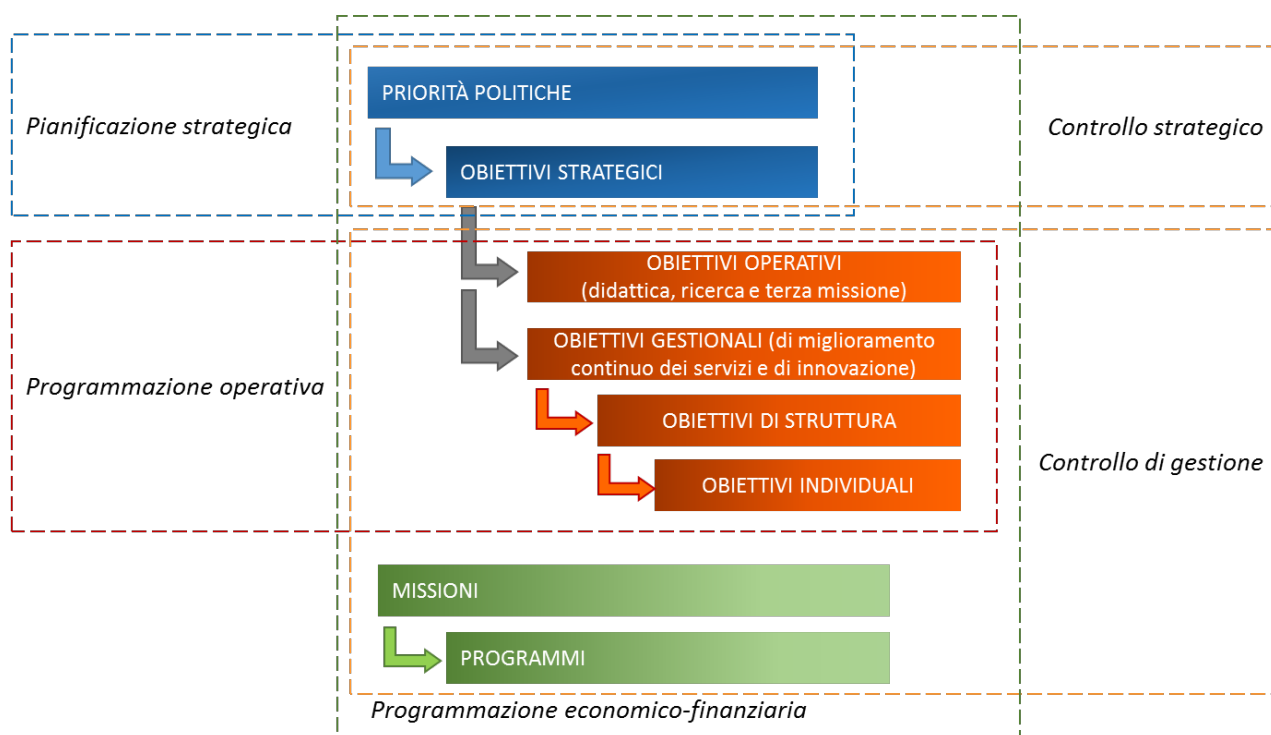
Fig. 10: Articolazione dei cicli di pianificazione e programmazione



\* I contenuti di questo paragrafo e di quello successivo riportano ampi stralci della "Proposta per un nuovo modello di pianificazione, programmazione e controllo dell'UniCas", esaminata dal CdA il 23.01.2019 ed esposta nel Piano della Performance 2019-2021 e 2020-2022.

Si tratta di un modello che è corredato dalla mappatura, a livello variabile di dettaglio, dei macroprocessi e dei processi dell'Ateneo. Tale modello ha un orizzonte di 3+4 anni allo scopo di non lasciare privo di indicazioni amministrative-gestionali il periodo che intercorre, alla fine di un sessennio, dalla nomina del nuovo Rettore all'inizio della fase operativa della nuova governance.

Fig. 11: Cascading degli obiettivi



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

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

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

Solo gli obiettivi gestionali collegati ai processi di supporto, sia di miglioramento continuo dei servizi sia di innovazione (questi ultimi intesi come sviluppo di nuovi servizi e/o introduzione di nuove modalità organizzative o di gestione, e comunque tutti finalizzati a coadiuvare la realizzazione dei predetti processi primari), sono formalizzati nell'Allegato 1 ed oggetto del presente Piano, predisposto dalla Direzione Generale, nell'ambito del quale essi trovano ulteriore declinazione in obiettivi di struttura e obiettivi individuali, come meglio dettagliato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021, emanato con D.R. n. 916/2020. Tale processo è stato già sinteticamente descritto nell'introduzione al presente documento.

L'integrazione della dimensione della performance con quella legata alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione si concretizza attraverso le azioni e gli interventi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, anch'esso normalmente inquadrato all'interno del presente Piano. Il monitoraggio degli obiettivi riferiti alla programmazione operativa è assicurato dal controllo direzionale (o controllo di gestione).



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

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

Nella Tabella 10 sono elencati, in particolare, i documenti di pianificazione strategica e controllo dell'Ateneo e dei Dipartimenti, mentre nella Tabella 11 sono raccolti i riferimenti per la programmazione.

Tabella 10: Documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo.

	Nome del documento	Descrizione del documento	Data di approvazione del documento	Efficacia temporale del documento	Ambito di applicazione del documento
DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	<b>Piano strategico 2019-2022</b>	Documento di pianificazione strategica nel quale sono esplicitati gli obiettivi strategici dell'UniCas in relazione alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.	13.11.2019 (Senato Accademico) 20.11.2019 (Consiglio di Amministrazione)	2019-2022	Ateneo
	<b>Politica di Ateneo per la Qualità</b>	Documento di pianificazione strategica nel quale sono esplicitati le responsabilità interne al sistema AQ, i flussi di informazione, le interazioni tra le strutture responsabili, gli obiettivi di miglioramento del sistema AQ	15.02.2017 (Senato Accademico) 23.02.2017 (Consiglio di Amministrazione)	2017- successivo aggiornamento	Sistema AQ
	<b>Documento di programmazione dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale</b>	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.	Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	Triennale	Ateneo
	<b>Scheda della ricerca dipartimentale per il biennio 2017-2018 DICeM, DIEI, DSUSS, DIPEG, DLF</b>	Documento di pianificazione strategica elaborato da ciascun Dipartimento contenenti gli obiettivi strategici relativi alla ricerca	11/12/2019 (Senato Accademico) 18/12/2019 (Consiglio di Amministrazione)	2017-2018	Dipartimenti
	<b>Relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS)*</b>	Documento di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica, articolato per CdS e trasmesso al NdV e al Senato accademico.	entro il 31 dicembre di ogni anno (CPDS)	Annuale	Corsi di Studio Dipartimenti
	<b>Rapporto di riesame ciclico dei Corsi di Studio (2016 e 2017)</b>	Documento di autovalutazione recante analisi dei risultati del corso di studio, del contesto di riferimento, degli obiettivi e delle azioni di miglioramento per il futuro (redatto almeno ogni 5 anni)	Consiglio di Corso di Studio Consiglio di Dipartimento	2016-2020	Corsi di Studio Dipartimenti
	<b>Schema di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio</b>	Documento di autovalutazione dei corsi di studio, che esamina gli indicatori delle carriere studenti (redatto con cadenza annuale)	entro il 31 dicembre di ogni anno (Consiglio di Corso di Studio, Consiglio di Dipartimento)	Annuale	Corsi di Studio Dipartimenti
	<b>Report Piano strategico 2019-2022</b>	Documento di monitoraggio degli indicatori collegati agli obiettivi e alle azioni strategiche	Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	Annuale	Ateneo

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

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

Il **Piano Strategico di Ateneo**, già introdotto in Premessa alla presente sezione con riferimento al quadriennio 2019-2022 e adottato per la prima volta a novembre 2011, fornisce gli indirizzi strategici di fondo, che derivano dalla missione, dalla visione e dai valori dell'Ateneo. Su questi indirizzi strategici, anche attraverso i risultati di un'analisi attenta del contesto di riferimento, sono costruiti gli obiettivi, le strategie e le azioni relativamente alle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza missione e di 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, 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 stessa la quale eventualmente provvede a deliberare le modifiche al sistema.

Un ulteriore, importante documento di natura strategica è rappresentato dal **Documento di programmazione triennale dell'Ateneo**. Si tratta di un piano triennale emanato ai sensi del D.M. 25 ottobre 2019, n. 989, "*Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*" con il quale 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...". Con successivo Decreto Direttoriale n. 2503 del 09.12.2019, il MIUR ne ha poi definito le modalità di attuazione.

A tal riguardo, il Senato accademico ed il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle sedute del 21 e 22 gennaio 2020, hanno approvato la proposta del Rettore di focalizzarsi sullo sviluppo delle azioni strategiche che riguardino specificamente:

- nell'ambito dell'Obiettivo B\_Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza: l'assistenza alla creazione d'impresa (azione B.c\_Spin off universitari) e il potenziamento delle interazioni tra l'Ateneo e la cittadinanza, attraverso l'incremento delle manifestazioni di public engagement e il rafforzamento delle iniziative formative in ottica longlife learning (azione B.d\_Sviluppo territoriale);
- nell'ambito dell'Obiettivo D\_Internazionalizzazione: la promozione della dimensione internazionale del dottorato di ricerca (azione D.a\_Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero) e il potenziamento dell'offerta formativa internazionale dell'Ateneo (azione D.b\_Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero).

Considerato però che i programmi presentati dagli Atenei entro il 14 febbraio 2020 sono stati formulati prima dell'insorgenza dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e, quindi, senza poter tenere in considerazione l'impatto da essa determinato in tutti gli ambiti di attività cui si riferisce la programmazione triennale, con conseguente ricaduta sui risultati attesi che erano riportati nei programmi e che risultano, a causa dell'emergenza epidemiologica, di difficile o impossibile realizzazione, il Ministero ha ritenuto di non poter procedere alla valutazione dei programmi

presentati per cui, con nota ministeriale n. 798 del 4 maggio 2020, sono state fornite alle Istituzioni della formazione superiore e della ricerca le indicazioni per una programmazione condivisa e coordinata finalizzata a fronteggiare le fasi successive dell'emergenza epidemiologica (c.d. post lockdown), articolata nelle seguenti cinque azioni:

- piano di offerta didattica blended, ovvero in grado di essere erogata sia in presenza sia in telepresenza, con modalità sincrona e/o asincrona;
- piano di accesso agli spazi (aule, laboratori, biblioteche, ecc.) e di uso di dispositivi di protezione individuale, in grado di garantire i livelli di sicurezza necessari;
- piano di potenziamento delle infrastrutture digitali delle istituzioni;
- piano di dematerializzazione dei procedimenti amministrativi;
- piano di formazione del personale tecnico amministrativo, a supporto dei punti precedenti.

Conseguentemente, si è ritenuto di integrare quanto previsto dagli articoli 2 e 4 del d.m. 989/2019 al fine di adeguare i contenuti delle linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 al mutato contesto in cui operano gli Atenei a seguito della emergenza epidemiologica da COVID-19, per cui il D.M. n. 435 del 6/8/2020 "Integrazione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021" ha sancito:

- con riferimento ai programmi degli Atenei **2019-2020**: che le Università provvedessero autonomamente all'attuazione delle azioni contenute nei programmi presentati, ai sensi dell'art. 2 del D.M. 989/2019 ritenute tuttora compatibili con i cambiamenti nelle attività determinate dalla predetta emergenza...;
- alla rimodulazione dei programmi presentati in coerenza con le indicazioni contenute nella nota ministeriale n. 798 del 4 maggio 2020, per la copertura dei costi non già finanziati a valere sui dd.mm. 13 maggio 2020 (prot. n. 81) e 14 luglio 2020 (prot. n. 194);
- con riferimento alla programmazione degli Atenei **2019-2021**: che, con successivo decreto, da adottare entro il mese di gennaio 2021, si rimodulassero le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023, in sostituzione del D.M. n. 989/2019, nonché i criteri di riparto delle risorse a tal fine destinate per gli anni 2021, 2022 e 2023 e per gli interventi a favore degli studenti.

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

Mentre pianificazione e controllo di ricerca e terza missione si sostanzia in un unico documento di riferimento adottato dal Dipartimento (**Scheda della ricerca dipartimentale**), che illustra i risultati raggiunti nel periodo di riferimento e definisce gli obiettivi da raggiungere nel periodo successivo, la didattica non produce, ad oggi, un documento di sintesi a livello dipartimentale, esaustivo rispetto all'offerta formativa fornita complessivamente dal Dipartimento.

I documenti di controllo riferiti alla didattica sono:

- la **Scheda di Monitoraggio Annuale**, parte delle attività di monitoraggio e riesame dei Corsi di studio, che è finalizzata a verificare gli obiettivi, i risultati, l'efficacia di gestione e le azioni di miglioramento per il CdS esaminato sulla base di indicatori forniti dall'ANVUR;
- il **Rapporto di Riesame Ciclico**, anch'esso parte delle attività di monitoraggio e riesame dei Corsi di studio, che fornisce un'autovalutazione dell'andamento complessivo dei CdS sulla base di tutti gli elementi di analisi presi in considerazione nel periodo di riferimento e delle risoluzioni conseguenti (contiene quindi l'autovalutazione approfondita dell'andamento del CdS, con l'indicazione puntuale dei problemi e delle proposte di soluzione da realizzare nel ciclo successivo);

- la **Relazione annuale della CPDS\***, documento articolato per CdS, che prende in considerazione il complesso dell'offerta formativa, con particolare riferimento agli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, indicando eventuali problemi specifici ai singoli CdS.

Infine, il monitoraggio degli indicatori del Cruscotto strategico, collegati a obiettivi e azioni del Piano strategico e affidato all'Area della qualità dell'Ateneo, si sostanzia nella predisposizione annuale del **Report Piano strategico** che, come già anticipato, è stato per la prima volta elaborato con riferimento all'anno 2020

Passando alla PROGRAMMAZIONE OPERATIVA dell'Ateneo, in Tabella 11 sono indicati gli attuali documenti di riferimento a livello centrale e periferico.

Tabella 11: Documenti di programmazione operativa dell'Ateneo.

	Nome del documento	Descrizione del documento	Data di approvazione del documento	Efficacia temporale del documento	Ambito di applicazione del documento
DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	<b>Piano performance 2020-2022</b>	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi gestionali (di struttura e individuali) collegati ai processi di supporto	22/01/2020 (Consiglio di amministrazione)	2020-2022	Ateneo
	<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance 2021</b>	Documento descrittivo delle procedure, delle risorse, delle tecniche di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni	21/12/2020 (parere NdV) 27/01/2021 (Consiglio di Amministrazione)	2021	Ateneo
	<b>Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022</b>	Documento di programmazione operativa relativo alla gestione delle politiche per la prevenzione del rischio di corruzione e per la trasparenza	22/01/2020 (Consiglio di amministrazione)	2020-2022	Ateneo
	<b>Programmazione didattica: Scheda SUA-CdS</b>	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi programmatici relativi alle attività formative impartite nell'ambito dei corsi di studio	Consiglio di Corso di Studio Consiglio di Dipartimento Senato Accademico Consiglio di Amministrazione	annuale	Corsi di Studio Dipartimenti
	<b>Manifesto degli studi del corso di dottorato di ricerca (per ciclo di dottorati)</b>	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi programmatici relativi alle attività formative impartite nell'ambito del corso di dottorato di ricerca	Collegio dei docenti del corso di dottorato	annuale	Corsi di studio
	<b>Relazione sulle attività di ricerca</b>	Documento di programmazione e monitoraggio delle attività di ricerca	Consiglio di Dipartimento	biennale	Dipartimenti
	<b>Piano di comunicazione 2020-2022</b>	Documento di programmazione operativa contenente gli obiettivi di comunicazione	20/01/2020 (Senato Accademico) 22/01/2020 (Consiglio di Amministrazione)	2020-2022	Ateneo

\* La CPDS è una Commissione paritetica docenti-studenti, istituita in ogni Dipartimento, con funzioni di monitoraggio e di individuazione di indicatori per la valutazione dell'offerta formativa, della qualità della didattica, dell'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori e di formulazione di pareri sull'attivazione e sulla soppressione di Corsi di studio.

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 **Sistema di misurazione e valutazione della performance** ha ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione dell'Università nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo ivi operante.

Il **Piano della performance** 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** descrive gli obiettivi dell'Ateneo in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione mentre il **Piano di comunicazione 2020-2022** definisce obiettivi e azioni che, in un'ottica di supporto alle aree strategiche individuate dal Piano strategico, mirano a rafforzare l'immagine percepita e la reputation istituzionale, in linea con la vision e la mission universitaria.

A livello periferico, la programmazione della ricerca avviene tramite le **Relazioni sulle attività di ricerca** biennali, redatte dai Dipartimenti, tenendo conto degli obiettivi strategici generali dell'Ateneo, attraverso l'azione di coordinamento svolta dal Prorettore alla Ricerca e ai progetti competitivi.

Il settore Ricerca/ufficio Valutazione effettua, approssimativamente con cadenza 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 assegnata 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. Infatti una programmazione della ricerca in senso stretto, che ne indirizzi i contenuti verso un particolare filone scientifico, non è concepibile. Un tentativo di programmazione può essere fatto, limitatamente alle modalità operative e gestionali attraverso le quali il Dipartimento supporta logisticamente, finanziariamente 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**, documento funzionale alla progettazione, alla realizzazione, alla gestione, all'autovalutazione e alla riprogettazione dei Corsi di studio.

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, e si concretizza nella predisposizione del **Manifesto degli studi del corso di dottorato di ricerca**, documento che include obiettivi e organizzazione (coordinatore, membri del Collegio docenti, articolazione e calendario attività scientifiche e didattiche, ecc.) del programma formativo del Corso di Dottorato proposto.

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.

### 1.3 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. 12: ALBERO DELLA PERFORMANCE



## 1.4 PRINCIPALI LINEE DI SVILUPPO: FORMAZIONE, RICERCA E TERZA MISSIONE

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 e Terza Missione che si concretizza, ove possibile, in una concatenazione fra le linee di sviluppo riferite a queste tematiche e gli obiettivi di performance organizzativa trattati nei successivi paragrafi.

Per la **FORMAZIONE**, in corrispondenza degli obiettivi strategici riportati nel paragrafo precedente, nel Piano strategico 2019-2022 appaiono pianificate le seguenti azioni quadriennali, presidiate e monitorate, come meglio dettagliato nel precitato Cruscotto di monitoraggio, dal Delegato rettorale alla didattica, dal Presidente del Cuori, dal Presidente del CRI, dal Referente alla innovazione didattica, dal Referente alla didattica abilitante e dal Presidente del CUDARI:

### Azioni strategiche

1.1.1	Revisione e manutenzione dell'offerta formativa
1.1.2	Incremento e ampliamento delle iniziative e degli strumenti di comunicazione e orientamento, in ingresso e in itinere, per la promozione dell'offerta formativa, anche internazionale
1.1.3	Realizzazione di progetti finanziati in collaborazione con scuole, uffici scolastici, aziende
1.1.4	Incremento degli accordi per il rilascio di doppi titoli
1.1.5	Potenziamento della dimensione internazionale (attraverso la promozione delle attività di 'visiting' professors e 'visiting' PhD students e di scambio di studenti e personale in ingresso e in uscita)
1.1.6	Promozione dell'offerta formativa dell'Ateneo in ambito internazionale
1.2.1	Rafforzamento del tutorato in itinere e progettazione di iniziative innovative di didattica di supporto agli studenti con ritardi nella carriera
1.2.2	Progettazione e sviluppo di modalità innovative di supporto alla didattica
1.2.3	Revisione della distribuzione dei carichi didattici in anni e semestri, 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 di raccolta delle opinioni degli studenti e dei questionari Alma Laurea e definizione di procedure per l'utilizzazione e la pubblicizzazione dei risultati delle rilevazioni
1.4.1	Introduzione in offerta di moduli (esistenti o di nuova attivazione) dedicati all'acquisizione di competenze trasversali (accessibili a studenti e personale)
1.5.1	Creazione di una struttura di servizio flessibile per l'espletamento delle procedure di gestione dei corsi di didattica abilitante e il monitoraggio della soddisfazione dei corsisti
1.6.1	Incremento delle iniziative, degli strumenti e dei servizi destinati agli studenti diversamente abili

Nel documento di Politica di qualità dell'Ateneo, approvato dagli organi di governo nel 2017 e tuttora in vigore, erano già individuate coerentemente, per la **Formazione**, le azioni di seguito riportate, per le quali vengono identificati gli attori principali e le relative 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 e i progetti competitivi e dal Presidente dello SBA:

#### Azioni strategiche

2.1.1	Creazione di un ambiente di ricerca stimolante, con particolare riferimento ai ricercatori neoassunti, 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 (nazionali e internazionali)
2.2.2	Diffusione di informazioni sui bandi competitivi (anche mirate a singoli e gruppi) e potenziamento del supporto amministrativo alla presentazione di proposte progettuali
2.3.1	Redazione e divulgazione di relazioni periodiche sulla ricerca dipartimentale e produzione di brochure sintetiche (in italiano e in inglese)
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, con il dettaglio delle attività di formazione e ricerca condotte nel triennio
2.4.1	Organizzazione di iniziative di formazione e informazione mirata alla diverse tipologie di addetti alla ricerca (master, giornate di formazione, cicli di lezioni mirate a dottorandi e ricercatori <i>early stage</i> )
2.5.1	Incremento del grado di internazionalizzazione dei collegi di dottorato tramite l'aggiunta di componenti provenienti da università ed enti di ricerca internazionali
2.5.2	Aumento del numero delle tesi in co-tutela
2.5.3	Incentivazione della mobilità dei dottorandi, incrementando il numero e la durata dei soggiorni all'estero

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

Per la Ricerca, ai documenti elencati vanno affiancati le già menzionate "Relazioni sulle attività di ricerca", che contengono una sezione espressamente dedicata agli obiettivi triennali 2019-2021, condivisi con il Delegato rettorale per la ricerca ed i progetti competitivi e il Presidio della Qualità.



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

#### Azioni strategiche

3.1.1	Promozione dell'utilizzo del portale AlmaLaurea da parte delle imprese e del personale dell'Ateneo interessato
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 (Career day, iniziative Porta Futuro, corso di formazione imprenditoriale, ecc.)
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 sul territorio regionale e nazionale
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 (e in particolare delle scuole) nelle iniziative di public engagement (es. Unicità, Università&Salute, Scire Cloud, Museo Facile, Ada Award)

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

Infine, le linee di sviluppo riferite a Formazione, Ricerca e Terza missione dovranno anche tener conto del Documento di Programmazione di Ateneo allorché il MIUR rimodulerà le linee generali di indirizzo per il triennio 2019-2021, come già illustrato in precedenza al par.1.2.

## 1.5 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.

A tal riguardo, giova ricordare che 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, dal Referente al risparmio energetico, dal Presidente CUDARI e dal Presidente CSB di area umanistica:

### Azioni strategiche

<i>Governance</i>	
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 interni ed esterni, finalizzati alla ricezione di istanze e suggerimenti
<i>Organizzazione</i>	
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, anche con l'apporto di competenze esterne
4.3.1	Ottimizzazione dell'uso di strumenti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e 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
<i>Infrastrutture</i>	
4.5.1	Attivazione della nuova sede dell'area umanistica e dei servizi annessi e miglioramento delle strutture già operative, inclusi gli impianti sportivi
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

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 2021 ha fatto prioritariamente riferimento alle proposte di obiettivi 2021, elaborate declinando le azioni riportate nel Piano strategico e trasmesse alla Direzione Generale dai funzionari preposti alle singole strutture nel mese di dicembre 2020, nonché alle relazioni sugli obiettivi di performance 2020 pervenute nello stesso periodo alla Direzione Generale, anche con riferimento al parziale conseguimento di alcuni obiettivi assegnati nel trascorso esercizio.

Sempre con riferimento alle azioni riportate nel Piano strategico, per il 2021 assume prioritaria importanza la necessità non solo di continuare a supportare amministrativamente la governance di Ateneo nella ricognizione degli indicatori presenti nel Cruscotto di monitoraggio degli obiettivi strategici 2019-2022, ma, sulla base dell'esperienza maturata nella fase di reporting con la implementazione concreta di tale strumento (cfr. Report Piano strategico 2019-2022), di sostenere al contempo i presidi politici nello sforzo di risolvere le criticità emerse attraverso la revisione sia dei responsabili dei dati sia degli indicatori e delle relative fonti previsti dal cruscotto.

Altro tema di particolare importanza è rappresentato dal contributo richiesto alla struttura amministrativa nelle attività richieste dal sistema Assicurazione Qualità di Ateneo, con particolare riferimento alla risoluzione delle criticità evidenziate dalla CEV nella Relazione finale in esito alla visita per l'accreditamento periodico svoltasi nel 2017.

In tal senso, nella prima parte del 2021 è atteso il completamento delle azioni connesse alla redazione del Rapporto di Riesame Ciclico (RRC) per tutti i corsi di studio ( i precedenti rapporti risalgono al 2016, con eccezione dei corsi auditi dalla CEV che hanno eseguito l'ultimo RRC nel 2017). Quest'azione, se da un lato va ad ottemperare alle disposizioni AVA (che richiedono la redazione del Rapporto di Riesame Ciclico almeno una volta ogni cinque anni), dall'altro rappresenta un esercizio di monitoraggio ed autovalutazione utile a fini della valorizzazione dell'esperienza maturata con la visita di accreditamento periodico, che potrà portare alla programmazione di nuove azioni migliorative in tutti i corsi di Studio e/o alla condivisione di best practice esistenti.

Con riferimento, invece, alla disciplina del lavoro agile, rispetto alla quale l'Ateneo di Cassino è già munito di apposito regolamento, allo scopo di supportare le amministrazioni, nel passaggio dalla fase emergenziale a quella ordinaria proprio rispetto a tale modalità di prestazione lavorativa, il 9 dicembre 2020 sono state pubblicate le "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance"\*.

Il POLA è un programma triennale di attuazione e sviluppo organizzativo, graduale e progressivo, del lavoro agile nell'amministrazione, che si sostanzia in obiettivi di breve, medio e lungo periodo nell'arco del triennio 2021-2023 da rendicontare, ogni anno, nella Relazione sulla performance. La predisposizione del POLA (documento che va inserito come specifica sezione del Piano della performance da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico) non è un adempimento vincolante ma semplicemente una opportunità strutturata di innovazione organizzativa.

L'adozione del Piano da parte dell'Amministrazione implica, per le attività attuabili in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene. Nel caso di mancata adozione, il lavoro agile si applica comunque almeno al 30% dei dipendenti, ove lo richiedano.

Tenuto conto che, nella eventuale revisione delle modalità organizzative della prestazione lavorativa, anche in assenza della formale adozione del POLA l'amministrazione non potrebbe prescindere dalle analisi e dalle iniziative minime indicate nel documento, ci si propone di avviare delle attività amministrative riconducibili quantomeno al monitoraggio di una serie di dimensioni e indicatori minimi.

\* in linea con quanto richiesto dall'art. 14, comma 1, della L. 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)

Esaminando, infine, le ipotesi migliorative, scaturite dall'autovalutazione del ciclo della performance dell'Ateneo e schematizzate nello specifico paragrafo della Relazione sulla performance 2019, riguardo all' "Adozione di iniziative in tema di Privacy Policy di Ateneo, nel rispetto delle indicazioni della normativa europea, GPDR 679/2016, e del successivo D.Lgs. 101/2018" si cercherà di focalizzare gli sforzi nello sviluppare ulteriormente le attività di aggiornamento del personale in materia di data protection, di strutturare una prassi comune e condivisa di tutela dei dati personali trattati all'interno dei progetti di ricerca, di definire le modalità partecipate di compilazione e aggiornamento del Registro del trattamento dei dati personali e di elaborare una metodologia di analisi dei rischi e di valutazione degli impatti nel personal data processing.

## 1.6 PROGETTO GOOD PRACTICE

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

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

All'ultima edizione del progetto (GP 2019/2020), conclusa a dicembre 2020, hanno partecipato, su base volontaria, 38 Atenei pubblici e 3 Scuole Superiori.

Nell'ambito di Good Practice, grazie alle professionalità coinvolte all'interno del gruppo di lavoro nominato a supporto del progetto dalla Direzione Generale, si rilevano annualmente le opinioni degli utenti interni (personale docente, inclusi dottorandi e 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 finali delle indagini e dei laboratori connessi a Good Practice, l'amministrazione apporta dunque un fattivo contributo alla programmazione operativa conseguente alla linee di indirizzo strategico 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 essere infatti di grandissimo aiuto sia nella futura pianificazione strategica sia nella fase di programmazione operativa rispetto alla predisposizione degli obiettivi di struttura.

Fig. 13: struttura del progetto Good Practice



I risultati dell'Ateneo di Cassino, elaborati a cura del Politecnico di Milano e riassunti in un report che li compara a quelli conseguiti dagli altri Atenei aderenti al progetto, 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).

### 1.6.1 INDAGINI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

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

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

Per il 2021 l’Ateneo di Cassino si propone, nell’ambito delle attività previste dal progetto Good Practice, di reiterare lo svolgimento, l’analisi 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.

Fig. 14: Dimensioni indagate all’interno del questionario di benessere org.v



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 e 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”

## 1.7 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 tuttora impegnata nell'azione di monitoraggio dei fenomeni caratteristici della gestione, prestando la massima attenzione alla situazione di difficoltà finanziaria in cui si è venuta a trovare nell'ultimo quadriennio. 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.

In un contesto di questo genere, appare fondamentale far prioritariamente riferimento alle indicazioni del Piano di risanamento 2020-2029, approvato dagli OO.CC. nel mese di marzo 2020 e consultabile al seguente link:

<https://www.unicas.it/ateneo/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo.aspx>

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 fra gli atenei di efficacia e di efficienza dei servizi amministrativi nella logica del miglioramento continuo. Proprio su questo tema, 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 specifici indicatori finanziari adeguatamente rappresentativi, prendendo eventualmente spunto sia da iniziative già attuate da altre Università sia dalle esigenze di rendicontazione derivanti dal predetto Piano di risanamento.

Partendo dal quadro di riferimento dell'Ateneo, sarà allora attuata un'azione di monitoraggio su alcune dimensioni considerate nevralgiche utilizzando un apposito set di indicatori. Prenderà dunque forma un cruscotto come di seguito schematizzato:

TAB. 12: CRUSCOTTO DI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI

INDICATORE	FONTI DEI DATI	FREQUENZA DI MONITORAGGIO	NOTE
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	Area Bilancio	Mensile	

Con riferimento ai limiti massimi, fissati dal D.Lgs. n. 49/2012, per gli indicatori di sostenibilità ed equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università, si riporta di seguito la stima dei valori previsti nel 2021 per tali indicatori dal Piano di risanamento 2020-2029 (nella versione aggiornata al 6 luglio 2020) comparati a quelli del quadriennio precedente:

**Indicatore Spesa del personale ( $\leq 80\%$ ):**

Calcolato rapportando le spese complessive del personale di competenza dell'anno di riferimento (al netto delle entrate derivanti da finanziamenti esterni) alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari.

Valore 2017: 93,23%

Valore 2018: 83,39%

Valore 2019: 78,14%

Valore 2020: 77,78% (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Valore 2021: 79,19% (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021)

Tab. 13: Indicatore di Spesa del personale 2020-2029 (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Indicatore di spesa del personale	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Contributi statali per il funzionamento (ex art. 5, c.3)	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073
Tasse, soprattasse e contributi universitari (ex. Art. 5, c.4)	10.004.150	10.004.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150
<b>Entrate nette</b>	<b>42.454.223</b>	<b>42.454.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>	<b>41.354.223</b>
Spese complessive per il personale (ex art. 5, c.2)	33.021.549	33.089.624	32.908.456	33.027.417	33.023.632	32.846.588	32.645.003	32.392.646	31.941.301	31.743.835
<b>Indicatore di spesa del personale</b>	<b>77,78%</b>	<b>77,94%</b>	<b>79,58%</b>	<b>79,86%</b>	<b>79,86%</b>	<b>79,43%</b>	<b>78,94%</b>	<b>78,33%</b>	<b>77,24%</b>	<b>76,76%</b>

L'indicatore risulta inferiore al limite dell'80%, fissato dal D.Lgs. 49/2012, per l'intera durata del Piano.

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

Calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale, come definite per il precedente indicatore, e delle spese per fitti passivi.

Valore 2017: 3,29%

Valore 2018: 1,22%

Valore 2019: 0,00%

Valore 2020: 0,00% (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Valore 2021: 0,00% (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021)



Tab. 14: Indicatore di Indebitamento 2020-2029 (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Indicatore di indebitamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Oneri ammortamento mutui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contributi statali per investimenti ed edilizia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Numeratore</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FFO	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073	32.450.073
Fondo programmazione triennale										
Entrate contributive al netto dei rimborsi	10.004.150	10.004.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150	8.904.150
Fitti passivi	0	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490
Spese del personale a carico dell'ateneo	-33.021.549	-33.089.624	-32.908.456	-33.027.417	-33.023.632	-32.846.588	-32.645.003	-32.392.646	-31.941.301	-31.743.835
<b>Denominatore</b>	<b>9.432.674</b>	<b>8.953.108</b>	<b>8.034.276</b>	<b>7.915.316</b>	<b>7.919.101</b>	<b>8.096.145</b>	<b>8.297.730</b>	<b>8.550.087</b>	<b>9.001.431</b>	<b>9.198.898</b>
<b>Indicatore di indebitamento</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

L'indicatore, per l'intera durata del Piano, risulta inferiore al limite del 15%, fissato dal D.Lgs. 49/2012.

### Indicatore Sostenibilità Economico-Finanziaria ( $\geq 1$ ):

Calcolato rapportando l'82% delle entrate complessive nette (= FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) alle Spese di personale a carico dell'Ateneo al netto della Quota premiale PRIN e sommate agli Oneri di ammortamento.

Valore 2017: 2,19

Valore 2018: 0,98

Valore 2019: 1,05

Valore 2020: 1,05 (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Valore 2021: 1,03 (fonte: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021)

Tab. 15: Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria 2020-2029 (fonte: Piano di risanamento 2020-2029)

Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Entrate di cui all'art. 5, c.1	42.454.223	42.454.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223	41.354.223
Fitti passivi	0	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490	-411.490
<b>Entrate nette</b>	<b>42.454.223</b>	<b>42.042.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>	<b>40.942.732</b>
<b>82% Entrate nette (numeratore ISEF)</b>	<b>34.812.462</b>	<b>34.475.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>	<b>33.573.041</b>
Spese complessive per il personale (ex art. 5, c.2)	33.021.549	33.089.624	32.908.456	33.027.417	33.023.632	32.846.588	32.645.003	32.392.646	31.941.301	31.743.835
Oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio										
<b>Denominatore ISEF</b>	<b>33.021.549</b>	<b>33.089.624</b>	<b>32.908.456</b>	<b>33.027.417</b>	<b>33.023.632</b>	<b>32.846.588</b>	<b>32.645.003</b>	<b>32.392.646</b>	<b>31.941.301</b>	<b>31.743.835</b>
<b>Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria ISEF</b>	<b>1,05</b>	<b>1,04</b>	<b>1,02</b>	<b>1,02</b>	<b>1,02</b>	<b>1,02</b>	<b>1,03</b>	<b>1,04</b>	<b>1,05</b>	<b>1,06</b>

L'indicatore assume valori superiori all'unità, limite fissato dal D.Lgs. 49/2012, per l'intera durata del Piano.

I documenti di bilancio classificano le principali voci di ricavo dell'Ateneo, per proventi e contributi, come:

- proventi propri, legati alla capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti degli studenti (contribuzione studentesca);
- proventi legati alle attività didattiche e di formazione;
- proventi derivanti da trasferimento tecnologico e ricerche commissionate all'Università da esterni (c.d. attività c/terzi);
- proventi legati alla stipula di contratti e convenzioni tra l'Ateneo ed enti pubblici e privati;
- finanziamenti derivanti dalla partecipazione delle strutture accademiche e gestionali di Ateneo a bandi competitivi nazionali ed internazionali

- contributi riconosciuti da enti pubblici e privati, sia nazionali che internazionali, a copertura di spese di funzionamento, di didattica e ricerca senza espresso obbligo di controprestazione da parte dell'Ateneo.

Le voci di costo, invece, sono riconducibili a:

- costi del personale, distinte in costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica (docenti, ricercatori, collaboratori scientifici, docenti a contratto ed esperti linguistici) e costi del personale dirigente e tecnico amministrativo;
- costi della gestione corrente, con riferimento ai costi per servizi specifici (come gli interventi a favore degli studenti e laureati, della ricerca e formazione avanzata e di altri servizi per la ricerca e didattica) e ai costi relativi all'acquisto di beni e servizi per garantire il funzionamento dell'Ente;
- ammortamenti e svalutazioni, accantonamenti per rischi e oneri ed oneri diversi di gestione.

Sulla scorta di ciò, riguardo agli interventi da attuare il Piano di risanamento 2020-2029 individua prioritariamente le seguenti voci:

- incremento delle entrate, tramite cessioni di immobili e lease-back;
- adeguamento ed ottimizzazione dell'organizzazione e dei processi;
- intervento di marketing;
- contenimento della spesa per energia;
- rimodulazione del piano di rimborso.

Di seguito vengono richiamati il Budget economico 2021-2023 ed il Budget degli investimenti 2021-2023, tratti dal Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2021-2023:

Fig. 15. Budget economico 2021-2023

## Budget Economico 2021-2023

	2021	2022	2023
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>50.970.754</b>	<b>50.225.911</b>	<b>50.217.261</b>
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>13.557.096</b>	<b>12.728.721</b>	<b>12.728.721</b>
1) Proventi per la didattica	10.427.870	9.599.495	9.599.495
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.240.783	1.240.783	1.240.783
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	1.888.443	1.888.443	1.888.443
<b>II. CONTRIBUTI</b>	<b>35.073.017</b>	<b>35.103.703</b>	<b>35.103.703</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	33.424.466	33.455.153	33.455.153
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)	1.165.937	1.165.937	1.165.937
7) Contributi da altri enti (privati)	482.614	482.614	482.614
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. PROV ENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO A LLO STUDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>2.340.641</b>	<b>2.393.487</b>	<b>2.384.837</b>
<b>VI. VARIAZIONI RIMANENZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>	<b>47.598.281</b>	<b>47.408.849</b>	<b>47.924.554</b>
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>33.558.764</b>	<b>33.314.706</b>	<b>33.162.761</b>
<b>1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica</b>	<b>21.958.843</b>	<b>21.893.646</b>	<b>21.940.655</b>
a) Docenti/Ricercatori	19.306.375	19.412.197	19.459.207
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	794.652	794.652	794.652
c) Docenti a contratto	1.462.659	1.291.639	1.291.639
d) Esperti linguistici	395.157	395.157	395.157
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	0	0	0
<b>2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo</b>	<b>11.599.921</b>	<b>11.421.060</b>	<b>11.222.106</b>
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>9.974.503</b>	<b>9.747.205</b>	<b>9.747.205</b>
1) Costi per il sostegno agli studenti	2.987.339	2.921.659	2.921.659
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	8.644	8.644	8.644
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	3.649.959	3.548.341	3.548.341
9) Acquisto altri materiali	260.241	260.241	260.241
10) Variazione delle rimanenze di materiale	0	0	0
11) Costi per godimento beni di terzi	472.626	472.626	472.626
12) Altri costi	2.092.692	2.032.692	2.032.692
<b>X. AMMORTAMENTI</b>	<b>2.360.914</b>	<b>2.342.838</b>	<b>2.310.488</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	157.394	157.394	157.394
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.203.520	2.185.444	2.153.094
3) Svalutazioni immobilizzazioni	0	0	0
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	0	0	0
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>2.100.000</b>
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>604.100</b>	<b>604.100</b>	<b>604.100</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>3.372.472</b>	<b>2.817.062</b>	<b>2.292.707</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1) Proventi finanziari	0	0	0
2) Interessi ed altri oneri finanziari	0	0	0
3) Utili e perdite su cambi	0	0	0
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1) Rivalutazioni	0	0	0
2) Svalutazioni	0	0	0
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>0</b>	<b>2.130.100</b>	<b>2.983.000</b>
1) Proventi	0	2.130.100	2.983.000
2) Oneri	0	0	0
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>2.279.300</b>	<b>2.272.460</b>	<b>2.262.061</b>
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>1.093.172</b>	<b>2.674.703</b>	<b>3.013.646</b>

Fig. 16. Budget degli investimenti 2021-2023

## Budget degli investimenti 2021-2023

A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI			
	2021	2022	2023
<b>I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>			
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			
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	0,00	0,00	0,00
<b>II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>			
1) Manutenzione straordinaria immobili	160.000	160.000	160.000
2) Impianti e attrezzature	657.216	594.375	184.400
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			
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>825.466</b>	<b>757.625</b>	<b>347.650</b>
<b>III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>			
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>825.466</b>	<b>757.625</b>	<b>347.650</b>

B) FONTI DI FINANZIAMENTO			
	2021	2022	2023
I) Contributi da terzi finalizzati (in conto capitale e/o in conto impianti)	409.975	409.975	
II) Risorse da indebitamento			
III) Risorse proprie	415.491	347.650	347.650
<b>Totale fonti</b>	<b>825.466</b>	<b>757.625</b>	<b>347.650</b>

In applicazione del Decreto Interministeriale MIUR e MEF n. 21 del 16 gennaio 2014 e ss.mm.ii., attuativo del Decreto Legislativo 27 gennaio 2012 n. 18, il Bilancio unico di Ateneo di previsione 2021 riporta anche il prospetto relativo alla "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi", ovvero l'elenco delle missioni e dei programmi, oltreché i criteri, che le università debbono seguire al fine di pervenire ad una omogenea riclassificazione dei dati contabili necessaria per una comparazione diretta ed immediata.

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

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

Fig. 17. Classificazione della spesa per missioni e programmi

Missioni		Programmi		Cofog II livello	
Ricerca e innovazione	14.451.766,93	Ricerca scientifica e tecnologica di base	11.588.653,80	Ricerca di base	11.588.653,80
		Ricerca scientifica e tecnologica applicata	2.863.113,13	R&S per gli affari economici	2.863.113,13
				R&S per la sanità	-
Istruzione universitaria	19.281.001,83	Sistema universitario e formazione post universitario	17.330.748,12	Istruzione superiore	17.330.748,12
		Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1.950.253,70	Servizi ausiliari dell'istruzione	1.950.253,70
Tutela della salute	-	Assistenza in materia sanitaria	-	Servizi ospedalieri	-
		Assistenza in materia veterinaria	-	Servizi di sanità pubblica	-
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	16.144.812,24	Indirizzo politico	350.253,88	Istruzione non altrove classificato	350.253,88
		Servizi e affari generali per le amministrazioni	15.794.558,37	Istruzione non altrove classificato	15.794.558,37
Fondi da ripartire	-	Fondi da assegnare	-	Istruzione non altrove classificato	-
<b>Totali</b>	<b>49.877.581,00</b>		<b>49.877.581,00</b>		<b>49.877.581,00</b>

## SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Come descritto anche nel par. 3.2 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), aggiornato per il 2021 con parere positivo del Nucleo di valutazione il 21/12/2020 ed emanato con D.R. n.916 il 29/12/2020 (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 Documento di programmazione di Ateneo, 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 2021 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.

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

\*\* cfr. par. 3.2 del Sistema di misurazione e valutazione della performance.  
(Nota: il D.lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso).

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

Per il 2021, oltre all'Amministrazione nel suo complesso, le strutture oggetto di conferimento e valutazione degli obiettivi organizzativi sono le Aree presidiate dai Dirigenti, la totalità dei Settori dell'amministrazione nonché i soli Uffici presidiati da personale di categoria D preposto a funzione organizzativa

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

Sulla scorta delle osservazioni, formulate dal Nucleo di Valutazione-OIV in sede di revisione del SMVP nel corso della seduta del 21 dicembre 2020, si è cercato, ove possibile, di rafforzare la componente oggettiva della metrica di calcolo utilizzata nel Piano, sforzandosi di individuare obiettivi di struttura e indicatori sempre più rilevanti e chiaramente misurabili.

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

Per tali obiettivi si prevede a giugno 2021 l'avvio di una fase di monitoraggio intermedio, a cura della Direzione Generale, finalizzata a riscontrare possibili criticità ed a rimuovere le cause degli eventuali scostamenti accertati.

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

La valutazione partecipativa (cfr. "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche", Dipartimento Funzione Pubblica, novembre 2019) ha come principale proposito l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o utenti, finalizzata al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'amministrazione.

Anche in tale ottica, nel 2021 si provvederà allora a reiterare e valorizzare le misurazioni del livello di customer satisfaction già normalmente attuate (questionari ANVUR relativi alle rilevazioni delle opinioni di studenti e docenti su servizi, attrezzature e strutture di supporto; indagini del progetto Good Practice riferite alla soddisfazione di docenti, dottorandi ed assegnisti di ricerca sui servizi amministrativi; rilevazioni di Benessere organizzativo).

## 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 normalmente prevista come un documento allegato al presente Piano in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte dell'ANAC.

Tenuto però conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19, il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nella seduta del 2 dicembre 2020, ha ritenuto opportuno differire, al 31 marzo 2021, il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione della Relazione annuale 2020 che i Responsabili per la Prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT) sono tenuti ad elaborare, ai sensi dell'art. 1, co. 14, della legge 190/2012.

Per le stesse motivazioni legate all'emergenza sanitaria e al fine di consentire ai RPCT di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse all'elaborazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il Consiglio dell'Autorità ha altresì deliberato di differire alla medesima data (31 marzo 2021) il termine ultimo per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023.

<https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Comunicazione/News/news?id=3dc4988a0a778042399cb4c84ecee70a>



## 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.

Riguardo al tema della **Comunicazione**, oltre a quanto riportato nella predetta sezione del PTPC, occorre richiamare il Piano strategico, laddove sottolinea 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, gli eventi e le opportunità. L'Ateneo considera la comunicazione fondamentale, trasversale e di supporto agli obiettivi strategici individuati dalla governance nonché imprescindibile attività di public engagement finalizzata alla trasmissione della conoscenza alla società civile.

Sulla base di ciò, il Piano di Comunicazione 2020-2022, approvato dagli Organi collegiali a gennaio 2020 e considerato parte integrante dei documenti di programmazione e di valutazione dell'Ateneo, declina gli obiettivi inseriti nel Piano strategico esplicitandoli in obiettivi operativi e azioni specifiche di divulgazione, promozione, valorizzazione e condivisione.

Fra gli obiettivi di comunicazione che hanno trovato, ad oggi, solo al più parziale attuazione, si sottolinea, per il biennio 2021-2022, la volontà:

- con riferimento alla Formazione, di sviluppare le attività connesse a valorizzare la presenza di Unicas nei ranking delle guide e nelle classifiche universitarie, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc, che integri diverse aree e competenze, per analizzare ed elaborare strategie;
- rispetto alla Internazionalizzazione, di aprire l'account Facebook e Instagram per il Centro Rapporti Internazionali, oltre ad un English corner web ed un panel FAQ;
- riguardo al Brand di Ateneo e Territorio, di espandere il merchandising di Ateneo, anche predisponendo il relativo hashtag;
- in relazione ai Grandi eventi e al Public management, di realizzare la Festa del laureato/Graduation day, da realizzarsi in luoghi significativi del territorio, nonché di valorizzare il Sistema Bibliotecario di Ateneo, organizzando una serie di incontri con autori locali, di fama nazionale/internazionale, e con il mondo dell'associazionismo.

Nella schema seguente, il trend quadriennale, fortemente crescente, di Unicas sui social networks:

<b>Profili social di Ateneo</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Facebook (mi piace)	7000	12000	15000	18000
Twitter (followers)	2500	4000	4500	4700
Instagram (followers)	Non attivo	1500	3500	5500
Linkedin (followers)	Non attivo	Non attivo	13000	14700

Rispetto alla **Trasparenza**, appare appropriato in questa sezione il riferimento alle indagini di benessere organizzativo già illustrate nel paragrafo 1.6.1, 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, a circa metà ciclo, sulla scorta della quale vengono, eventualmente, avviate azioni correttive.

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

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

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

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

Considerato che, per l'anno 2021, 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%

Lo schema di valutazione sopra riportato, riferito al personale tecnico-amministrativo di categoria D ed EP titolare di posizione organizzativa, evidenzia che, per tali funzionari, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata ai soli obiettivi di struttura e ai comportamenti attesi, in conformità alla riformulazione del SMVP attuata lo scorso anno.

La rielaborazione semplificativa del documento, originata dall'intento dell'amministrazione di recepire gli orientamenti espressi più volte dall'ANVUR sull'argomento, è derivata anche dall'applicazione del Piano strategico di Ateneo 2019-2022, i cui indirizzi si traducono in azioni strategiche da declinare concretamente in adeguati obiettivi amministrativi e gestionali da assegnare alle unità organizzative, ponendo quindi in subordine l'esigenza di conferire, in aggiunta, obiettivi individuali ai funzionari preposti alle strutture.

## 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 Modello di pianificazione, programmazione e controllo (citato nella sez. Prima del presente documento) 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, possono certamente fornire un ulteriore contributo in tal senso.

Anche la revisione annuale del SMVP, introdotta dal D.lgs. n. 74/2017, concorre a 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.

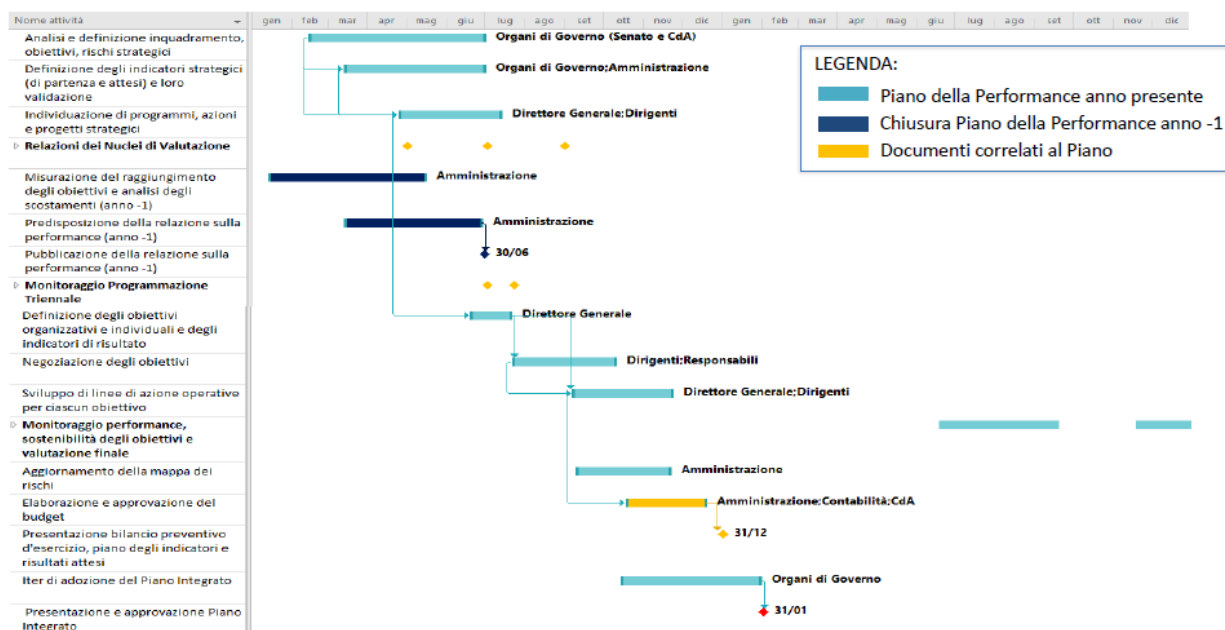
Un punto di attenzione su cui l'Ateneo intende ancora approfondire ulteriore impegno è quello relativo all'articolazione della tempistica del processo di misurazione e valutazione della performance, calibrata non unicamente nell'ottica del rispetto adempimentale delle scadenze imposte dal Legislatore 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'attuazione delle azioni previste dal 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. 1.6), 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. 18. 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.