



# PIANO INTEGRATO

2018-2020

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24.01.2018



## Sommario

- Introduzione 1
- Breve presentazione dell'Ateneo 3

### **Sezione prima – Inquadramento strategico 8**

Premessa	8
1.1 Politiche della qualità	9
1.1.1 Obiettivi della politica di AQ dell'Ateneo sulle attività istituzionali	10
1.1.2 Ulteriori obiettivi	11
1.2 Principali linee di sviluppo: didattica, ricerca e terza missione	14
1.3 Internazionalizzazione	17
1.4 Programmazione finanziaria annuale e triennale	19
1.5 Linee di sviluppo delle attività amministrative	23
1.5.1. Risultanze progetto Good Practice	24
1.5.1.1 Indagini di Efficacia ed Efficienza	24
1.5.1.2 Indagini di Benessere organizzativo	25

### **Sezione seconda – Performance organizzativa 26**

2.1 Obiettivi di performance delle strutture	28
--	----

### **Sezione terza – Analisi delle aree di rischio 31**

### **Sezione quarta – Comunicazione e trasparenza 32**

### **Sezione quinta – Performance individuale 33**

5.1 Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	33
5.2 Ruoli coinvolti nella misurazione e valutazione	34
5.3 Sistema di incentivazione collegato alla valutazione	35
5.4 Aree di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione	36
5.5 Gestione dei rischi anticorruzione	37

Allegato n. 1 Obiettivi organizzativi 2018

Allegato n. 2 Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020

## INTRODUZIONE

Il Piano integrato 2018-2020 (nel seguito, Piano) è stato redatto sulla base delle indicazioni fornite dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca) con le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" emanate nel luglio 2015.

Sulla scorta di ciò, il Piano detta, in chiave sistemica, la pianificazione delle varie attività amministrative riferite alla performance organizzativa e individuale, all'anticorruzione e alla trasparenza, in coerenza con le politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo, con la programmazione economico-finanziaria e con le aree di intervento definite con il Piano Strategico 2016-2018 (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.01.2016), di cui costituisce, attraverso un processo a cascata, la naturale declinazione.

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

### NORMATIVA DI RIFERIMENTO

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

### ANVUR

- "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane", pubblicate a luglio 2015;  
[<http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>]
- Documento "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" del 3 luglio 2017;  
[[http://www.anvur.org/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150\\_~.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150_~.pdf)]
- "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 20.12.2017;  
[<http://www.anvur.org/attachments/article/922/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>]
- "Documento di Feedback al Piano integrato dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019", trasmesso dall'ANVUR il 5 luglio 2017;  
[[http://www.anvur.org/index.php?option=com\\_users&view=login&Itemid=721&lang=it](http://www.anvur.org/index.php?option=com_users&view=login&Itemid=721&lang=it)]  
(accesso previa autenticazione)

### DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- "N. 1\_Linee guida per il Piano della performance Ministeri", pubblicate a giugno 2017;  
[[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG\\_Piano\\_performance\\_giugno\\_17.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_Piano_performance_giugno_17.pdf)]

### NUCLEO DI VALUTAZIONE

- "Relazione annuale del nucleo di valutazione 2017, sez. Valutazione della performance";  
[<http://www.unicas.it/media/2333690/RELAZIONE%20ANNUALE%202017.pdf>]

### PROGETTO GOOD PRACTICE

- Esiti "Laboratorio Good Practice, Piano integrato della performance", 2016/2017.

### DOCUMENTI DI ATENEO

- "Bilancio unico di Ateneo di previsione 2018";  
[[http://www.unicas.it/media/2540437/bilancio\\_unico\\_previsione\\_2018\\_2020.pdf](http://www.unicas.it/media/2540437/bilancio_unico_previsione_2018_2020.pdf)]
- "Piano strategico 2016-2018";  
[[http://www.unicas.it/media/726251/Piano\\_Strategico\\_2016\\_2018.pdf](http://www.unicas.it/media/726251/Piano_Strategico_2016_2018.pdf)]
- "Sistema di misurazione e valutazione della performance";

[<http://www.unicas.it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.aspx>]

- “Relazione sulla performance 2016”;  
[<http://www.unicas.it/media/2274216/Relazione-sulla-Performance-2016.pdf>]
- “Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020”;  
[<http://www.unicas.it/media/2361676/Prevenzione%20della%20corruzione%202018-2020.pdf>]
- Rapporti di riesame AQ.

Il processo di definizione del Piano:

- è stato avviato nel mese di giugno 2017 con le prime riflessioni conseguenti all’azione di monitoraggio sugli obiettivi conferiti nella scorsa annualità;
- si è sviluppato mediante una fase di coinvolgimento di tutte le strutture, anche decentrate, attraverso la elaborazione di proposte di obiettivi, di struttura ed individuali, sinergiche agli obiettivi ed alle azioni definite nel Piano strategico 2016-2018, concertate fra personale preposto a posizioni organizzative di categoria D ed EP, Direttori di Dipartimento e Presidenti di Centro;
- è passato per l’analisi delle proposte e la negoziazione degli obiettivi da parte della Direzione generale, coadiuvata dagli uffici di supporto;
- si concluderà con l’approvazione del Consiglio di Amministrazione e la successiva emanazione tramite decreto rettorale.

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.

Di seguito i due principali elementi di novità del presente Piano, riconducibili anche alla valorizzazione delle osservazioni ANVUR restituite nel Documento di feedback al Piano integrato 2017-2019 e dagli ulteriori chiarimenti scaturiti dalle controdeduzioni prodotte dall’Ateneo sull’argomento:

- 1) con riferimento alle novità normative introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, modificative del D.lgs. n. 150/2009 in tema di valutazione della performance, il Piano 2018-2020 pone particolare attenzione alla definizione e valutazione della performance organizzativa, rispetto alla quale sono stati introdotti obiettivi di struttura con relativi pesi, indicatori e target;
- 2) il Piano include un apprezzabile numero di obiettivi trasversali a più unità organizzative, rispetto alle quali è sempre individuata la struttura responsabile alla quale è associata una ponderazione dell’obiettivo di valore più alto rispetto alle altre coinvolte.

Il presente Piano, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24/01/2018, sarà pubblicato sul sito web di Ateneo, nella sezione denominata “Amministrazione trasparente” [<http://www.unicas.it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance.aspx>], e sul Portale della performance gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica [<https://performance.gov.it/performance/piani-performance>].

## BREVE PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

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

La performance degli studenti dell'Università di Cassino è piuttosto bassa, considerata la media nazionale, ed i tassi occupazionali dei suoi laureati sono appena al di sotto delle medie nazionali, dato questo piuttosto positivo considerato il contesto.

L'Università di Cassino e del Lazio Meridionale ha la propria sede principale nella città di Cassino, presso la località Folcara, dove è in corso di completamento il Campus Universitario nel quale sono state, o saranno a breve, raggruppate quasi tutte le sedi e risorse precedentemente dislocate nel territorio comunale. Attualmente, l'edificio principale del 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 ed il Dipartimento di Lettere e Filosofia, nonché la mensa universitaria, il bar, la copisteria d'Ateneo e la palestra. 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, ed il polo didattico di Sora.

Recentemente, tuttavia, l'Ateneo ha valutato l'opportunità di razionalizzare le proprie strutture, riducendo, oltre al numero delle sedi dislocate sul territorio comunale, anche il numero di sedi distaccate (es. sede di Terracina dove aveva sede il Corso di laurea in Economia del Sistema Agroalimentare).

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

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

- a) Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) che raggruppa e coordina le biblioteche dell'Università 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, la biblioteca c/o polo didattico di Sora, la sala lettura c/o polo didattico di Frosinone

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

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

Per quanto riguarda le attività di ricerca, l’Ateneo conta 5 dipartimenti, con circa 290 ricercatori in totale, alcuni più omogenei ed altri con differenziazioni più ampie al proprio interno (es. Dipartimento di Giurisprudenza ed Economia). La performance nella ricerca è, in generale, abbastanza positiva. L’Ateneo ha sempre investito molto sulla qualità della ricerca, indirizzando gli investimenti prevalentemente sui laboratori, grazie anche ai finanziamenti europei e nazionali acquisiti negli anni (UNICAS ha acquisito 16 progetti EU per 3.5 M€, attualmente in corso, 6 PRIN e numerosi progetti regionali).

Per quanto riguarda la Terza Missione, particolare importanza rivestono l’attività brevettuale e quelle di Public Engagement, tra cui, ad esempio, l’organizzazione di giornate di formazione nei licei della zona sui problemi legati all’energia e la gestione dei rifiuti. Per supportare le attività di public engagement e migliorare all’esterno la conoscenza delle attività dell’Ateneo e le loro ricadute sul territorio, è stata creata, su proposta del Rettore, una delega alla diffusione della cultura e della conoscenza.

Vi sono, inoltre, strette collaborazioni con le aziende del territorio, tra cui: la multinazionale SKF (cuscinetti a sfera), l’Alfa Romeo e numerose piccole e medie imprese che si rivolgono all’università per ricerca e attività di servizio (ad esempio i laboratori di misure dell’Ateneo svolgono un’attività rilevante di test e taratura degli autovelox che riguarda circa l’80 % di quelli attualmente in uso in Italia). Importante è il ruolo della Banca Popolare del Cassinate, un rappresentante della quale siede, nel Consiglio di amministrazione dell’Università, insieme ad un rappresentante dell’azienda SKF.

L’Ateneo, inoltre, ha convenzioni con l’ordine dei notai, avvocati, ingegneri, commercialisti ed esperti contabili. Molti corsi di formazione rivolte loro vengono svolte nelle aule di UNICAS.

Infine, per quanto riguarda le strategie principali che guidano attualmente le azioni dell’Ateneo si segnala, a livello di sistema, il potenziamento ulteriore del Presidio di Qualità e l’implementazione delle azioni conseguenti, quali, ad esempio, l’approvazione del nuovo statuto avvenuta di recente (gennaio 2018).

Per la didattica, l’Ateneo considera prioritari il consolidamento dell’offerta formativa e l’incremento di corsi in lingua inglese, mentre, per la ricerca, si punta soprattutto ad intervenire per migliorare il supporto alle attività di ricerca da parte del sistema centrale.

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

Fig.1 Numero di Corsi di Studio attivi per tipologia, a.a. 2016/2017

Tipologia	CdSattivi
Triennale	13
Magistrale	17
Magistrale a Ciclo Unico	1
Totale	31

Fonte: MIUR - OFF 2016

Fig.2 Numero di docenti in servizio per Area CUN - gennaio 2016

Area CUN	Docenti in servizio
01 Scienze matematiche e informatiche	6
02 Scienze fisiche	2
03 Scienze chimiche	2
04 Scienze della Terra	1
05 Scienze biologiche	6
06 Scienze mediche	8
07 Scienze agrarie e veterinarie	3
08 Ingegneria civile ed Architettura	21
09 Ingegneria industriale e dell'informazione	75
10 Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico- artistiche	47
11 Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	36
12 Scienze giuridiche	38
13 Scienze economiche e statistiche	45
14 Scienze politiche e sociali	7
Totale	297

Fonte: MIUR - Archivio del Personale Docente

Fig. 3 Elenco dei dipartimenti (o strutture equivalenti) attivi

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

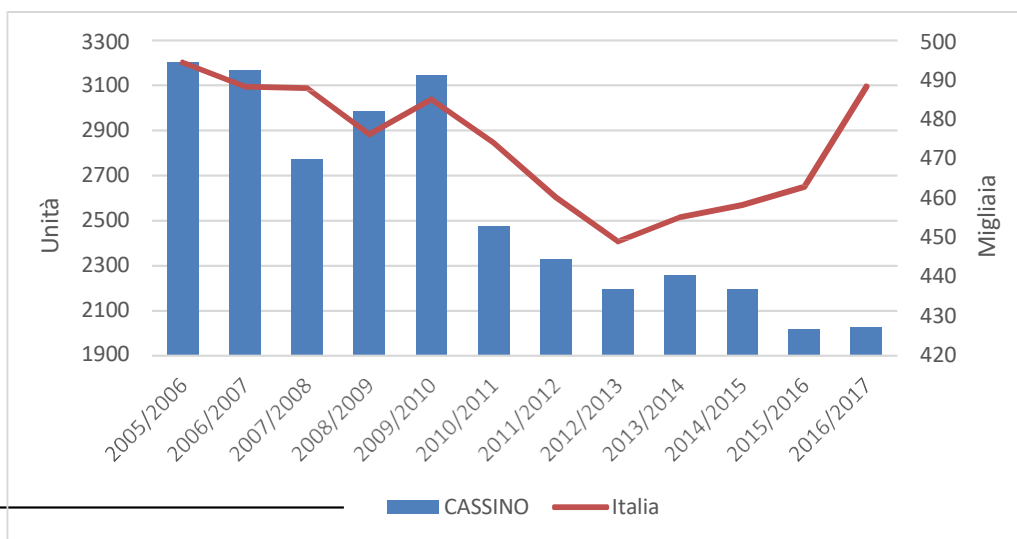
Fonte: MIUR - OFF 2016

Le successive figure 4 e 5 riportano le distribuzioni degli immatricolati e degli iscritti per anno accademico confrontate con il trend nazionale, le figure 6 e 7 restituiscono statistiche del personale docente e ricercatore in servizio nell'Ateneo, le fig. 8 e 9 fanno invece riferimento al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

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

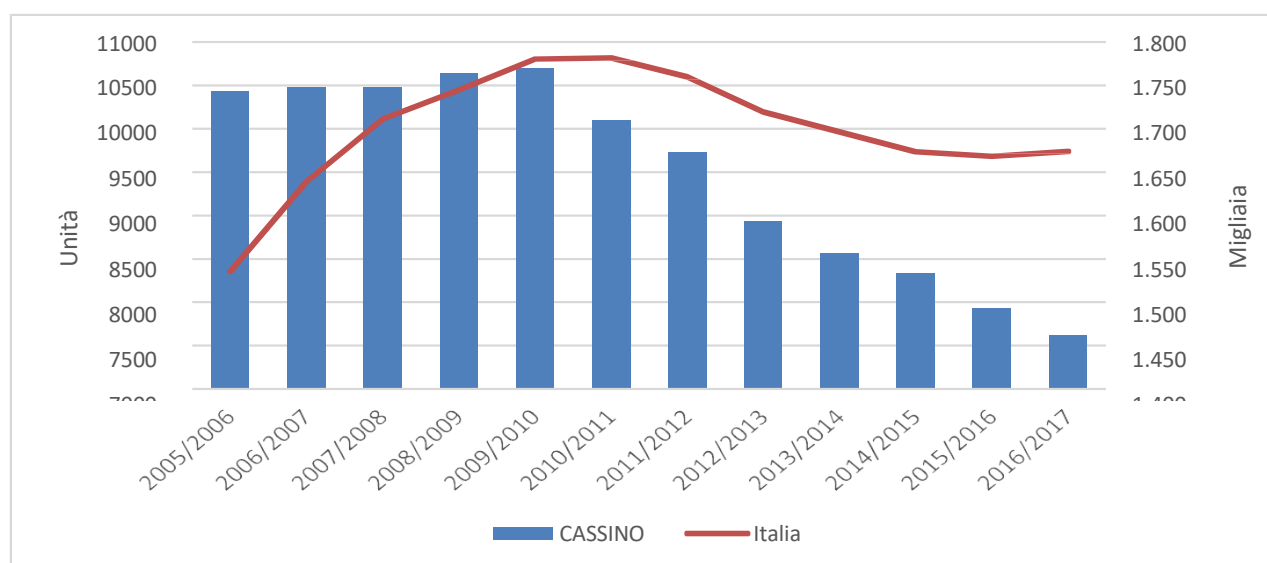


Fig. 4 Distribuzione degli immatricolati per anno accademico e trend nazionale



Fonte MIUR-ANS, estrazione luglio 2017)

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



Fonte: MIUR – ANS estrazione luglio 2017

Fig. 6

Personale Docente e Ricercatore in servizio al 01/12/2017					
	1ª Fascia	2ª Fascia	Ricercatori	Ricercatori T.D.	Totale
Economia e Giurisprudenza	19	32	32	3	86
Ingegneria Civile e Meccanica	13	20	26	5	64
Ingegneria Elettrica e dell'Informazione	14	19	13	2	48
Lettere e Filosofia	10	12	13	0	35
Scienze Umane, Sociali e della Salute	9	16	33	1	59
<b>TOTALI</b>	<b>65</b>	<b>99</b>	<b>117</b>	<b>11</b>	<b>292</b>

Fig. 7 Distribuzione personale Docente e Ricercatore per Dipartimento

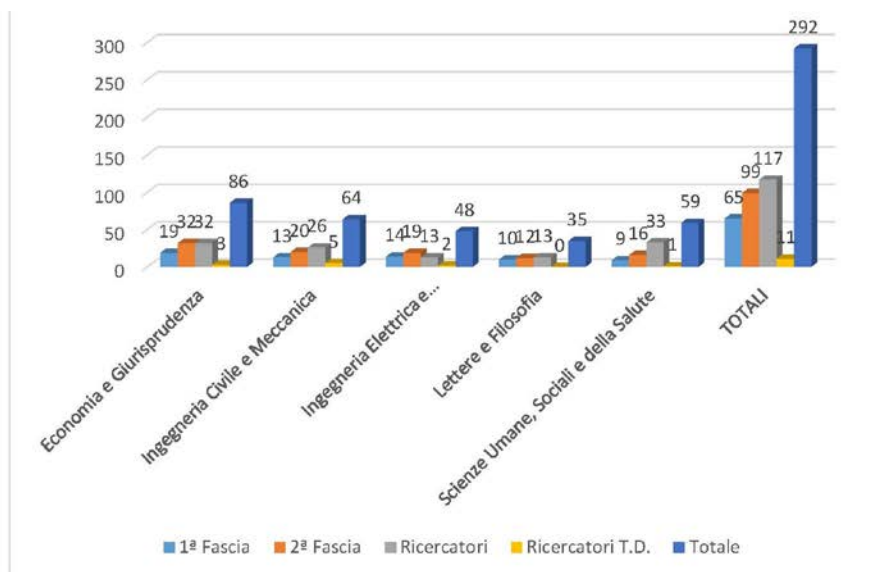
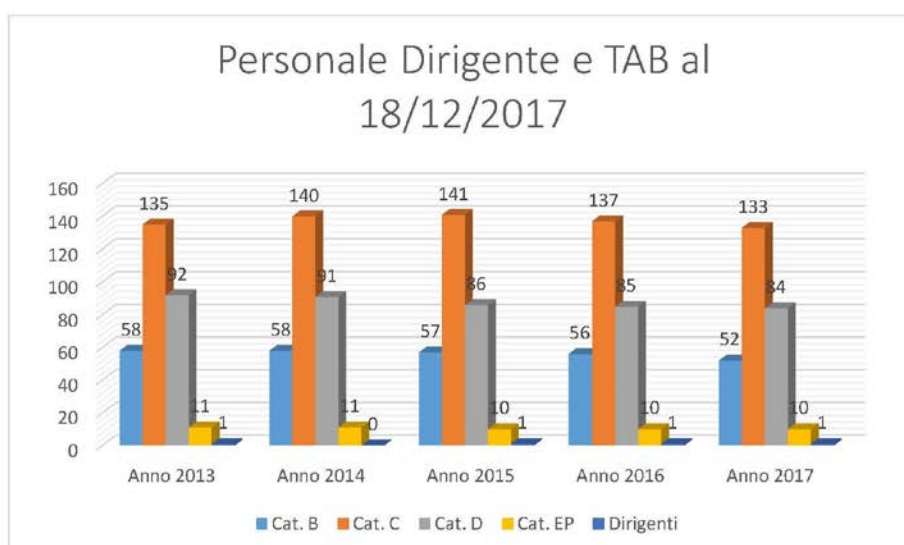


Fig. 8

Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo e bibliotecario in servizio al 18/12/2017						
Anno	Dirigente	Categoria B	Categoria C	Categoria D	Categoria EP	Totale
2013	1	58	135	92	11	<b>297</b>
2014	0	58	140	91	11	<b>300</b>
2015	1	57	141	86	10	<b>295</b>
2016	1	56	137	85	10	<b>289</b>
<b>2017</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>133</b>	<b>84</b>	<b>10</b>	<b>278</b>

Fig. 9



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>



## PREMESSA

La pianificazione strategica dell'Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale attualmente si sostanzia essenzialmente negli indirizzi ed obiettivi enunciati nel Piano strategico 2016-2018 e nella definizione della programmazione triennale dell'accademia, coerente con la programmazione ministeriale, esplicitata nel Piano triennale di ateneo 2016-2018.

La declinazione delle azioni strategiche sull'impianto gestionale è assicurata mediante l'assegnazione alle strutture, centrali e periferiche, dell'amministrazione, di obiettivi di performance organizzativa, - riportati all'interno del presente Piano integrato - in derivazione dagli obiettivi strategici, da cui poi discendono, secondo la logica del cascading, gli obiettivi individuali, tipicamente con orizzonte annuale, del personale tecnico-amministrativo.

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 2018-2020, inquadrato nel presente Piano, unitamente al conferimento al personale di obiettivi ad essi logicamente connessi.

Non può essere sottaciuto, in questa sede, il cospicuo impatto sulle priorità dell'Ateneo causato dalla pesante situazione di dissesto economico con cui deve attualmente misurarsi l'Università di Cassino e che ha comportato la definizione e messa in atto di adeguate misure di risanamento necessarie a riportare i conti in equilibrio.

il rilevante problema finanziario ha inevitabilmente condizionato anche la fase di programmazione degli atti derivanti dalla pianificazione delineata nel Piano strategico 2016-2018, spingendo le residue risorse, umane ed economiche, dell'Ateneo a convergere forzatamente su un numero ristretto di attività volte all'attuazione di finalità primarie quali, ad esempio, gli obiettivi previsti nella programmazione triennale, le azioni propedeutiche alla visita della CEV ANVUR, le iniziative di didattica abilitante (percorsi di specializzazione per le attività di sostegno e formazione del personale docente delle scuole), gli adempimenti connessi alla irrinunciabile ripresa degli interventi di edilizia universitaria già avviati, ecc..

Va peraltro sottolineato lo sforzo in atto da parte della governance nel ripensare il proprio modello organizzativo, impostando un nuovo assetto gestionale capace di traghettare l'Ateneo oltre le criticità attuali e proiettarlo in una prospettiva di rilancio e di sviluppo.

La messa a punto, attualmente in corso, di un nuovo modello di pianificazione, programmazione e controllo, si inserisce in un più ampio percorso di miglioramento organizzativo-gestionale che l'Ateneo ha avviato a partire da marzo 2017, attraverso un progetto di analisi organizzativa, mappatura e reingegnerizzazione dei processi, finalizzato a mettere a punto, in modo congiunto e condiviso, un modello di funzionamento dell'Università di Cassino, basato su un approccio per processi, ispirato a principi di efficacia, efficienza ed economicità.

Le prime evidenze di tale impegno dovrebbero palesarsi nel corso del 2018 a partire dall'elaborazione della pianificazione strategica 2019-2021 che dovrebbe maggiormente integrare, in una visione coerente e sistemica, i processi di definizione del Piano strategico, della Politica di Ateneo per la qualità, della Programmazione triennale di Ateneo e dei Piani strategici triennali dipartimentali.

## 1.1 Politiche della qualità

A seguito della riforma universitaria, è stato introdotto un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio universitari per la verifica del possesso di requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico-finanziaria.

Il MIUR, attraverso l'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), verifica che gli Atenei si siano dotati di un sistema di assicurazione della qualità che coinvolga gli organi di governo i quali realizzano la propria politica della qualità e, al contempo, mettono in atto un processo di miglioramento continuo sia degli obiettivi sia degli strumenti funzionali al loro raggiungimento.

Il Presidio della Qualità di Ateneo è il principale attore chiamato a sovrintendere, supportare, monitorare e dare impulso all'efficace attuazione delle politiche di ateneo per la qualità.

Nel corso del 2017 è stato emanato il documento "Politica di qualità dell'Ateneo" [<http://www.unicas.it/ateneo/presidio-di-qualita/documenti/politica-di-ateneo-per-la-qualit%C3%A0.aspx>] il cui principale obiettivo è quello di formalizzare gli indirizzi generali che l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale intende perseguire riguardo agli aspetti della qualità e della assicurazione qualità (AQ) alla luce della normativa vigente.

Specificamente, le politiche descritte nel documento descrivono gli obiettivi e le azioni più strettamente correlate al miglioramento continuo della qualità, in coerenza con le priorità dell'Ateneo definite dagli organi di governo nei vari documenti di indirizzo (Piano strategico di Ateneo, Piano triennale etc.), su due direttrici fondamentali: le attività istituzionali (didattica, ricerca, terza missione) e le attività trasversali (assicurazione della qualità, innovazione e semplificazione, monitoraggio e revisione).

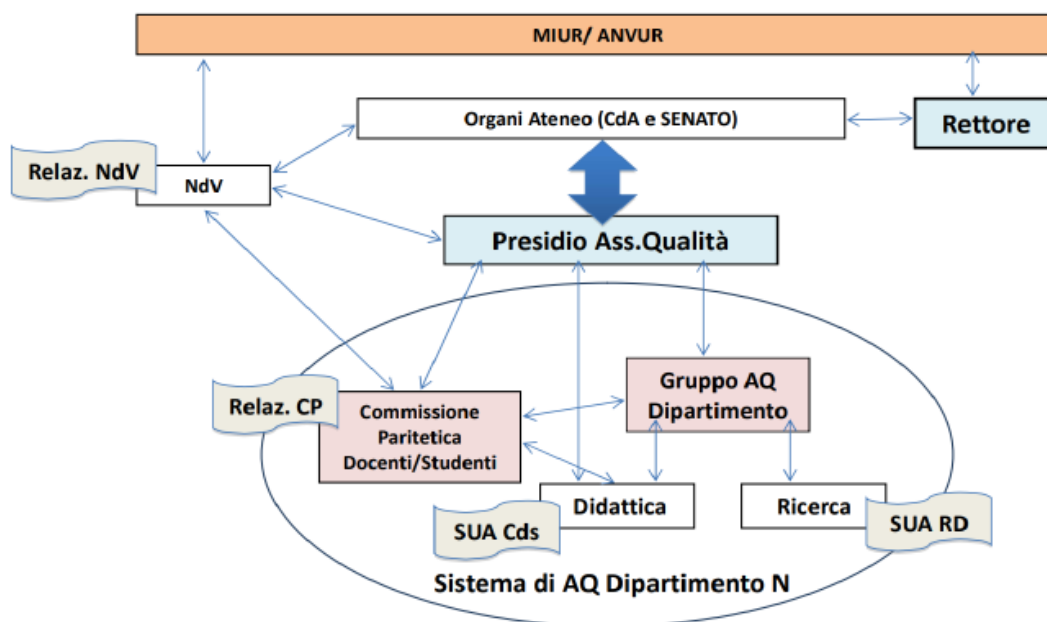


Fig. 10. Schema delle istituzioni e degli organi coinvolti nel processo di AQ dell'Ateneo di Cassino e del Lazio Meridionale

Viene qui di seguito riportata sinteticamente la pianificazione riferita alle attività istituzionali. Per un maggior dettaglio, si rimanda all'esame del documento citato prima.

### 1.1.1 OBIETTIVI DELLA POLITICA DI AQ DELL'ATENEO SULLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI

Le attività istituzionali dell'Ateneo sono: formazione, ricerca, terza missione. Ciascuna di esse viene descritta nel prosieguo. Queste attività, intimamente e inscindibilmente interlacciate, costituiscono la "mission" primaria dell'Ateneo e, quindi, rivestono un ruolo fondamentale nella definizione delle politiche di AQ che qui vengono esplicitate.

#### **Formazione**

Per quanto riguarda le politiche di AQ relative alla formazione, l'Ateneo mette al centro lo studente in tutti i cicli della formazione superiore (laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico, dottorato di ricerca). Questo obiettivo si concretizza nelle seguenti azioni per le quali, nel documento di cui trattasi, si identificano gli attori principali e le relative responsabilità. Per quanto riguarda il monitoraggio del raggiungimento dei target assegnati, ci si riferisce essenzialmente agli indicatori definiti dall'ANVUR.

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

## **Ricerca**

Con la consapevolezza che, per un paese avanzato, la ricerca scientifica e tecnologica rappresenta il motore propulsore della società, l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale dà un importante contributo all'avanzamento delle conoscenze nell'ambito delle scienze umane e sociali, delle tecnologie - ingegneristiche e della salute - e degli studi economico-giuridici. L'Ateneo è quindi impegnato nel compito di mettere i propri ricercatori nelle migliori condizioni di portare avanti il proprio lavoro, creando un ambiente favorevole allo sviluppo di attività di ricerca di punta.

Questi obiettivi si concretizzano nelle seguenti azioni:

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

## **Terza missione**

L'Ateneo annette una importanza fondamentale al rapporto con il proprio territorio di riferimento, ritenendo che l'arricchimento mutuo proveniente da questa interazione sia una delle sue principali ragioni d'essere. Questa naturale vocazione si esplicita nelle seguenti azioni.

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

### **1.1.2 ULTERIORI OBIETTIVI**

- 1) Ulteriori obiettivi in tema di sistema di AQ, a livello di Ateneo e dei Corsi di studio, sono desumibili dagli spunti per il miglioramento enunciati dal Nucleo di Valutazione nell'ambito della "Relazione annuale anno 2017", di seguito riportati:

Per il sistema di AQ, a livello di Ateneo:

- i processi di raccolta dati in tema di ricerca e censimento di progetti competitivi siano resi più efficaci, in particolare per quanto riguarda la trasmissione delle informazioni agli uffici preposti;
- l'Ateneo si doti di linee guida per favorire il processo di riconoscimento dei crediti degli studenti che rientrano da esperienze di internazionalizzazione;
- siano incrementate e rese più efficaci le attività di comunicazione e di pubblicità delle iniziative del Centro Rapporti Internazionali;
- siano incrementati i rapporti con l'associazione dei laureati ALACLAM al fine di far emergere le potenzialità contenute nei progetti di *job placement* e sia promossa l'adesione a tali progetti in tutte le aree presenti in Ateneo;
- si prosegua nella definizione di un modello di assicurazione della qualità delle attività di *job placement*, già intrapreso attraverso il monitoraggio degli esiti delle attività condotte dagli uffici preposti;
- sia effettuata una nuova ingegnerizzazione dei processi informatici per la gestione di alcuni

servizi: sarebbe opportuna, ad esempio, la predisposizione di una procedura aggiornata per la gestione dei flussi documentali;

- sia effettuata una revisione del sito web ai fini di una migliore usabilità e fruibilità dei servizi da esso offerti.

Per il sistema di AQ, a livello dei Corsi di studio, con riferimento alle sole audizioni espletate dal Nucleo di valutazione:

- incrementare la coerenza dei profili professionali dichiarati con gli obiettivi formativi (2 CdS);
- definire in modo più puntuale gli obiettivi definiti nei Rapporti di riesame, in modo possibilmente misurabile, indicando per ciascuno gli indicatori richiesti (modalità, scadenze e responsabilità) (5 CdS);
- implementare e curare l'aggiornamento delle informazioni pubblicate sul sito di Ateneo in merito all'attività didattica (11 CdS);
- compiere analisi più dettagliate sui questionari della didattica somministrati agli studenti, anche al fine di estrarne le principali criticità rilevate, di curarne la diffusione degli esiti e di sensibilizzare alla corretta compilazione (3 CdS);
- monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi individuati nelle azioni correttive dei rapporti di riesame (4 CdS);
- incentivare le attività di internazionalizzazione (9 CdS);
- incrementare e sistematizzare gli incontri con le parti sociali (7 CdS);
- rivolgere particolare attenzione alla definizione degli obiettivi di apprendimento e rendere coerenti le definizioni dei descrittori di Dublino per allineare l'uso della terminologia a quello suggerito dal quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente o equivalente (4 CdS);
- allargare l'interlocuzione con il mondo del lavoro e incrementare la comunicazione ai fini del reclutamento degli studenti (4 CdS);
- migliorare la redazione dei documenti del sistema di assicurazione della qualità (9 CdS);
- definire con maggior puntualità i requisiti di accesso e le modalità di ammissione, consolidando la selezione degli studenti più preparati e motivati (6 CdS);
- dare seguito alle attività finalizzate al miglioramento del valore assunto dagli indicatori (3 CdS);
- esplicitare le proposte di tirocinio e consolidare la procedura di raccolta delle opinioni sui tirocini;
- operare nel campo della terza missione, in particolare sulla formazione degli insegnanti (1 CdS);
- tenere in considerazione i suggerimenti proposti dalle CPDS e dagli altri soggetti del processo di AQ (2 CdS);
- rimuovere, d'accordo con i competenti organi di Ateneo, le limitazioni alle potenzialità del servizio di Job placement, pur tenendo in considerazione le difficoltà di impiego tipiche del territorio di riferimento (2 CdS);
- verificare nei rapporti di riesame la coerenza nell'individuazione delle criticità, le potenziali cause e le soluzioni (2 CdS);
- dare seguito alle segnalazioni degli studenti in merito alle carenze infrastrutturali (3 CdS);
- predisporre attività collegiali dedicate alla revisione dei percorsi formativi come previsto dal requisito R3.D.1 delle linee guida in vigore (2 CdS);
- incrementare le evidenze a supporto dell'attività di benchmarking (1 CdS);
- formalizzare i momenti di discussione, nelle sedute di Commissione Didattica o di altro organo, dei suggerimenti contenuti nella Relazione della Commissione Paritetica e allo stesso modo formalizzare le sedute di discussione degli esiti della rilevazione delle opinioni degli studenti (1 CdS).

- 2) Obiettivi aggiuntivi, riferiti al sistema di AQ a livello di Corsi di studio, sono deducibili dalle sintesi delle proposte, espresse nelle relazioni delle Commissioni paritetiche docenti-studenti, scaturite dagli esiti dei rapporti di riesame (Rapporto di riesame ciclico\*, Scheda di monitoraggio annuale) anche e, soprattutto, a valle dell'esame dei risultati conseguiti mediante i questionari sulle opinioni degli studenti frequentanti e dei laureandi, nonché dai giudizi raccolti tramite la rilevazione Almalaurea.

Nello specifico, nella Relazione annuale 2017 del Nucleo di valutazione, il Presidio della Qualità è chiamato ad attivarsi al fine di porre in essere tutte le attività di supporto e impulso ai Corsi di studio finalizzate a:

- promuovere nelle Commissioni paritetiche un approccio omogeneo all'analisi dei risultati dei questionari che contrasti la scarsa funzionalizzazione, a volte rilevata, dello strumento di rilevazione rispetto agli obiettivi prefissati con il suo utilizzo;
- incoraggiare l'utilizzo sistematico, nelle adunanze dei Corsi di studio, degli esiti delle valutazioni espresse dagli studenti sulla didattica, caldeggiandone l'impiego anche nella eventuale riconferma dei contratti di insegnamento a docenti esterni.

Le azioni di supporto all'attuazione dei suggerimenti e delle raccomandazioni espressi dal Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale 2017 troveranno riscontro nella Relazione annuale sulle attività svolte dal Presidio della Qualità.

\* Tutti i CdS hanno predisposto un Rapporto di riesame ciclico nel 2016. Gli Organi di governo hanno richiesto nel 2017 una nuova compilazione dei rapporti ai CdS oggetto di specifica valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito delle attività connesse all'accreditamento periodico.



## 1.2 Principali linee di sviluppo: didattica, ricerca e terza missione

### Didattica

Riguardo alla programmazione per l'anno 2018 degli interventi connessi al miglioramento della qualità della didattica, il riferimento dal quale declinare le conseguenti attività è il Piano strategico 2016-2018 dell'Ateneo, all'interno del quale appaiono pianificate le seguenti azioni triennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale alla didattica, dal Delegato al job placement/creazione di impresa e spin-off e dal Presidente del Cuori:

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

Sulla scorta del monitoraggio sulle azioni triennali delineate nel Piano strategico 2016-18, effettuato dai predetti Delegati e Referenti rettorali, nonché dai Presidenti dei centri, è derivata la programmazione delle attività 2018 di seguito riportata:

- 1. Ampliamento dei servizi agli studenti:** per il 2018 si intende perseverare nell'azione di dematerializzazione delle procedure amministrative, in particolare nell'opera di semplificazione e dematerializzazione delle procedure organizzative ed autorizzative per la mobilità internazionale in ingresso ed in uscita, anche tramite il rilascio di nuovi applicativi gestionali.
- 2. Rafforzamento dell'orientamento in ingresso:** ci si propone di incrementare ulteriormente l'interazione con Scuole, Ufficio scolastico provinciale, Dirigenti scolastici, cercando anche di dare seguito al protocollo d'intesa siglato con l'Ufficio Scolastico Regionale per il Lazio, finalizzato alla progettazione ed il sostegno di percorsi di Alternanza Scuola-Lavoro, di attività nell'ambito della formazione, del supporto scolastico, dell'orientamento, del tutoraggio e della riqualificazione dell'ambiente scolastico e in altri ambiti di interesse destinati agli studenti delle Scuole Secondarie Superiori del Lazio.
- 3. Rafforzamento dell'orientamento in itinere:** si vuole progredire nell'analisi dei test d'ingresso e delle pregresse carriere al fine di attivare precorsi specifici di area e mirate azioni di tutorato. Inoltre, si vuole portare a termine la progettazione e l'avvio di un nuovo intervento destinato agli studenti che, in base ai risultati dei test d'ingresso, evidenzino specifiche criticità, tramite l'erogazione di 3 corsi di formazione obbligatoria su tematiche già definite.
- 4. Consolidamento della qualità della didattica:** al fine di ridurre l'abbandono degli studenti lavoratori o non frequentanti, si intende incrementare il numero dei moduli didattici disponibili su piattaforma informatica, anche attraverso una maggior formazione e sensibilizzazione dei docenti, questi ultimi peraltro destinatari di un processo di formazione continua (Docenti InForma) già avviato. Si prevede inoltre di attivare specifici moduli didattici extra curriculari di sostegno e avvio allo studio (Public speaking, ecc.).

**5. Potenziamento dell'orientamento in uscita (Job placement):** ci si propone di insistere nell'opera di valorizzazione e pubblicizzazione degli sbocchi professionali (organizzazione eventi legati al mondo del lavoro, in collaborazione con Laziodisu e/o contestuali al Career day, diffusione di indagini previsionali sull'occupazione, ecc.), nell'incentivazione dei tirocini, in Italia e all'estero (aggiornamento implementazione

del portale AlmaLaurea, potenziamento attività di collaborazione con le imprese finalizzate allo svolgimento dei tirocini e degli stage, ecc.) e nella promozione dell'apprendistato in alta formazione (attività di formazione imprenditoriale, di mentoring con Lazioadisus e di supporto all'autoimprenditorialità ed al potenziamento delle competenze trasversali, attività in collaborazione con Anpal, ecc.).

**6. Sviluppo collaborazioni con altri atenei:** su questo tema si vuole dar seguito all'accordo stipulato, in collaborazione con il Referente alla Formazione continua, con l'Università Roma Tre e con l'Università Suor Orsola Benincasa, per la selezione e l'attivazione dei corsi per attività di sostegno. Contestualmente, in collaborazione con il Centro Rapporti Internazionali, si intende consolidare e sviluppare ulteriormente l'offerta formativa internazionale dando attuazione agli accordi definiti con atenei stranieri finalizzati al rilascio del doppio titolo.

**7. Valorizzazione dei Master e dei corsi di formazione avanzata:** nel 2018 è prevista l'istituzione di un coordinamento di Ateneo per la progettazione e l'ulteriore promozione di Master di I e II livello in coerenza con la nuova banca dati Cineca OFF-PL.

**8. Monitoraggio carriere studenti:** nel 2018 ci si propone di predisporre gli strumenti informatici per avviare il monitoraggio delle carriere

## Ricerca

Riguardo alla programmazione per l'anno 2018 delle attività connesse al miglioramento della qualità della ricerca, il riferimento dal quale declinare le conseguenti azioni è il Piano strategico 2016-2018 dell'Ateneo, all'interno del quale appaiono pianificate le seguenti azioni triennali, presidiate e monitorate dal Delegato rettorale per la ricerca ed i progetti competitivi]:

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

Sulla scorta del monitoraggio sulle azioni triennali delineate nel Piano strategico 2016-18, effettuato dal predetto Delegato, tenendo conto dei limiti imposti dall'attuale contesto, degli obiettivi specifici sulla **modernizzazione degli ambienti di ricerca** e sul **potenziamento dell'offerta formativa di livello dottorale** fissati nel documento di programmazione triennale 2016-2018 ed avendo opportunamente ponderato, di concerto con i Direttori di Dipartimento e i Referenti dipartimentali alla ricerca, quanto emerso dalla lettura critica dei risultati della VQR 2011-2014, in continuità con il lavoro svolto negli anni precedenti si prevede, nel 2018, di dare la priorità alle seguenti linee di azione:

- o valorizzazione delle competenze scientifiche interne e costruzione di sinergie fra ricercatori e gruppi di diversa formazione e collocazione dipartimentale, in possesso di competenze e interessi

- di ricerca interdisciplinari (predisposizione di materiali e organizzazione di eventi informativi; attività di matching delle competenze, anche in collaborazione con i referenti alla ricerca);
- potenziamento dell'efficacia della comunicazione relativa alle opportunità di finanziamento, tramite il restyling contenutistico e grafico della Newsletter e la sperimentazione di forme di informazione personalizzata rivolta a singoli o gruppi;
  - ulteriore rafforzamento dell'assistenza offerta ai ricercatori nella partecipazione ai bandi di finanziamento, anche tramite la crescita delle competenze interne al Settore Ricerca;
  - definizione, d'intesa con la Direzione Generale, di modalità stabili di coordinamento, condivisione e supporto alle strutture periferiche nella gestione amministrativa e contabile dei progetti in corso (a cominciare dai PRIN soggetti ad audit di primo livello);
  - miglioramento delle condizioni di lavoro dei ricercatori attraverso la prima applicazione delle misure previste dall' "action plan" del progetto HRS4R;
  - proseguimento e affinamento delle attività di monitoraggio e autovalutazione, tramite l'elaborazione delle informazioni presenti nel database IRIS e la sua progressiva trasformazione in repository dei risultati della ricerca di Ateneo;
  - incremento ulteriore della qualità complessiva e dei servizi offerti dai dottorati di ricerca, al fine di migliorarne il posizionamento nel confronto nazionale e l'attrattività a livello internazionale.

## **Terza Missione**

Riguardo alla programmazione per l'anno 2018 delle attività connesse al miglioramento della qualità delle attività di terza missione, il riferimento dal quale declinare le conseguenti azioni è il Piano strategico 2016-2018 dell'Ateneo, all'interno del quale appaiono pianificate le seguenti azioni triennali, attualmente in parte riferite genericamente alla governance (a causa della soppressione della delega al Bilancio), in parte presidiate e monitorate dal Delegato rettorale ai rapporti con le imprese e dal Delegato per la diffusione della cultura e della conoscenza:

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

Sulla scorta del monitoraggio sulle azioni triennali delineate nel Piano strategico 2016-18, effettuato dai predetti Delegati, è derivata la programmazione delle attività 2018 di seguito riportata:

- avviamento delle attività finalizzate allo snellimento delle fasi di gestione dei fondi;
- partecipazione ai Bandi regionali in sinergia con PALMER con proposte di service che prevedono un indiretto potenziamento dei laboratori;
- rafforzamento dei servizi offerti dai laboratori ingegneristici di radice misuristica alla luce delle recenti disposizioni regolatorie europee e nazionali (Utility meters e Autovelox);
- mappatura di tutte le iniziative di Terza Missione-Public Engagement promosse dall'Ateneo e dai Dipartimenti attraverso una scheda di censimento appositamente elaborata;
- progettazione di un database che raccoglierà a livello centrale tutte le schede di Terza Missione-Public Engagement pervenute dai Dipartimenti (oltre a quelle relative alle attività di TM-PE di Ateneo), sia per il monitoraggio dei dati, sia per eventuali interventi di razionalizzazione e rafforzamento, sia per favorire la comunicazione tra i Dipartimenti e, qualora si decidesse di

rendere pubblica la banca dati, con altre Università ed enti di ricerca oltre che con il mondo esterno all'Ateneo;

- ⊖ progettazione della pagina SCIRE-Delega per la diffusione della cultura e della conoscenza all'interno della Home page di Ateneo.

## 1.4 Internazionalizzazione

Le politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo di Cassino, imprescindibili in un mercato sempre più globale anche rispetto alle missioni istituzionali dell'accademia in termini di didattica e ricerca, trovano un preciso riferimento nel Piano triennale di Ateneo, rispetto alle strategie, e nelle attività del Centro Rapporti Internazionali, come supporto gestionale. Quest'ultimo ha in carico il sostegno e l'ampliamento delle attività didattiche legate alle politiche di internazionalizzazione dell'Ateneo, curando in particolare la mobilità in entrata e uscita di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, e sostenendo i corsi di studio internazionali dell'Ateneo per quanto di sua competenza.

Con riferimento alle azioni connesse all'obiettivo di **Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" di I e II livello** riportato nel Piano triennale 2016-2018, grazie all'attivazione di un nuovo curriculum in lingua inglese in Economics and Business, nel corrente anno accademico saranno attivate le procedure operative connesse al rilascio del doppio titolo in Economia e Commercio nell'ambito del corso di laurea L-33.

Si prevede, per il 2018, di espletare anche le procedure per l'attivazione dei master di II livello in Family Business ed in Gastronomy, riferite sia all'erogazione in lingua inglese sia al rilascio del doppio titolo in partnership con la Queen Margaret University di Edinburgo. Verrà esaminato e valutato dall'ANVUR, inoltre, il corso di laurea magistrale di nuova istituzione, in lingua inglese, in Mechanical Engineering.

Sulla scorta di un accordo quadro con la Martin-Luther-Universitat Halle-Wittenberg, saranno anche intensificate le azioni volte al rilascio del doppio titolo in economia e commercio.

Infine, è stato approvato il percorso formativo finalizzato al rilascio del doppio titolo tra l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale con la Samara State University of Economics di Samara (Russia) con l'intento di definire la proposta di convenzione in tempo utile per le immatricolazioni 2018-2019.

Con le stesse finalità, per il 2018 è pianificata anche l'attivazione od il completamento delle seguenti specifiche azioni:

- rivisitazione dei percorsi formativi dei corsi di studio potenzialmente classificabili in futuro come internazionali;
- ridefinizione dei programmi degli insegnamenti erogati in lingua straniera;
- miglioramento della definizione di modalità di conversione, riconoscimento e registrazione dei crediti conseguiti all'estero;
- individuazione delle modalità di raggiungimento di una quota almeno pari al 20% di studenti coinvolti nella mobilità strutturata.

Riguardo all'obiettivo di **Incrementare l'attrazione degli studenti stranieri** riportato nel predetto Piano, per il 2018 è prevista la piena operatività del sito web di Ateneo dedicato agli studenti non

italiani, anche rispetto ai contenuti inseriti, ed una maggior attenzione alla pubblicizzazione dell'offerta formativa sulle banche dati internazionali specializzate consultabili via web.

Nella stessa ottica, nell'anno corrente saranno resi fruibili gli alloggi, per complessivi 12 posti letti, dedicati all'accoglienza di matricole straniere, visiting professor e studiosi.

Si prevede, inoltre, l'erogazione in due moduli, di differente livello linguistico, del corso di italiano come seconda lingua.

Saranno anche implementate le procedure dedicate agli studenti Erasmus in entrata, finalizzate all'accesso degli stessi all'applicativo informatico, prima dell'arrivo all'Università, per la definizione priva di errori del Learning Agreement.

Con riferimento, poi, all'obiettivo del Piano di **Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti**, oltre a rendere operative, a partire dal bando mobilità/studio 2018-2019, le già citate procedure paperless di conversione, riconoscimento e registrazione nell'Anagrafe nazionale studenti dei crediti conseguiti all'estero, si prevede di procedere alla pubblicazione, rallentata dalle difficoltà finanziarie dell'Ateneo, del bando visiting professor 2017-2018.

## **1.4 Programmazione finanziaria annuale e triennale**

Nell'attuale stato di tensione finanziaria, l'Ateneo ha mirato alla sostenibilità delle azioni strategiche pianificate, sforzandosi di garantirne la capienza nelle opportune voci di budget. D'altro canto, l'urgenza di concentrare l'attenzione sulle attività messe in campo per fronteggiare le problematiche economiche-finanziarie dell'Università ha impedito di associare puntualmente alle azioni previste nel Piano strategico 2016-2018, sulla scorta dei valori assunti dai relativi indicatori, le opportune previsioni di bilancio, valorizzando le singole voci di spesa in relazione ai programmi. Il Bilancio unico di ateneo autorizzatorio per l'anno 2018, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 29 dicembre 2017, è stato predisposto in conformità al D.lgs. n. 18/2012 e nel rispetto dello Statuto e dei regolamenti interni. Tale documento ha certamente tenuto conto della articolazione organizzativa nonché degli obiettivi e della programmazione dell'Ateneo per il breve e medio periodo, ma è stato redatto anche a valle del monitoraggio sugli scostamenti intervenuti rispetto al contenuto del Piano di Risanamento 2017-2037, predisposto al fine non solo di risanare la gestione economica e finanziaria dell'Ateneo, ma anche di modellare una nuova struttura più flessibile, caratterizzata da una standardizzazione delle procedure in grado di rispondere alla diversificata e mutevole domanda dell'utenza.

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

Fig. 11. Budget economico 2018-2020



## Budget Economico 2018-2020

A) PROVENTI OPERATIVI	2018	2019	2020
<b>I. PROVENTI PROPRI</b>	<b>12.757.518,37</b>	<b>8.645.000,00</b>	<b>8.645.000,00</b>
1) Proventi per la didattica	8.984.150,00	8.645.000,00	8.645.000,00
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	1.700.000,00		
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	2.073.368,37		
<b>II. CONTRIBUTI</b>	<b>32.242.973,41</b>	<b>31.718.917,31</b>	<b>31.718.917,31</b>
1) Contributi MIUR e altre Amministrazioni Centrali	30.792.096,15	30.736.767,31	30.736.767,31
2) Contributi Regioni e Province autonome			
3) Contributi altre Amministrazioni locali			
4) Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali			
5) Contributi da Università			
6) Contributi da altri enti (pubblici)	1.030.282,00	750.000,00	750.000,00
7) Contributi da altri enti (privati)	420.595,26	232.150,00	232.150,00
<b>III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE</b>			
<b>IV. PROVENTI PER LA GESTIONE DIRETTA INTERV. PER IL DIRITTO ALLO STUDIO</b>			
<b>V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>6.162.678,59</b>	<b>1.145.067,00</b>	<b>1.152.567,00</b>
1) Utilizzo di riserve di Patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria			
2) Altri Proventi e Ricavi Diversi	6.162.678,59	1.145.067,00	1.152.567,00
<b>VI. VARIAZIONE RIMANENZE</b>			
<b>VII. INCREMENTO IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>			
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>51.163.170,37</b>	<b>41.508.984,31</b>	<b>41.516.484,31</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
<b>VIII. COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>33.901.281,21</b>	<b>32.927.005,37</b>	<b>32.500.372,66</b>
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica			
a) Docenti/Ricercatori	20.816.272,96	21.823.032,12	21.612.691,75
b) Collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)			
c) Docenti a contratto	936.922,59	222.076,02	222.076,02
d) Esperti linguistici	416.273,00		
e) Altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca			
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	11.731.812,66	10.881.897,23	10.665.604,89
<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>12.145.010,90</b>	<b>6.063.544,94</b>	<b>6.063.544,94</b>
1) Costi per sostegno agli studenti	681.631,31		
2) Costi per il diritto allo studio	1.443.151,00	1.695.223,99	1.695.223,99
3) Costi per la ricerca e l'attività editoriale	2.800,00		
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati			
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	18.287,00		
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori			





7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	1.000,00		
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	614.478,28	247.050,97	247.050,97
9) Acquisto altri materiali	2.482.461,42	40.000,00	40.000,00
10) Variazione delle rimanenze di materiale			
11) Costi per godimento beni di terzi	78.400,00	99.442,04	99.442,04
12) Altri costi	6.822.801,89	3.981.827,94	3.981.827,94
<b>X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>3.136.393,51</b>	<b>236.500,00</b>	<b>236.500,00</b>
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	911.109,50		
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.225.284,01	236.500,00	236.500,00
3) Svalutazioni immobilizzazioni			
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide			
<b>XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>			
<b>XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>371.281,00</b>	<b>620.214,98</b>	<b>620.214,98</b>
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>49.553.966,62</b>	<b>39.847.265,29</b>	<b>39.420.632,58</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>1.609.203,75</b>	<b>1.661.719,02</b>	<b>2.095.851,73</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>1.001.378,05</b>	<b>986.250,00</b>	<b>972.500,00</b>
1) Proventi finanziari			
2) Interessi ed altri oneri finanziari	1.001.378,05	986.250,00	972.500,00
3) Utili e Perdite su cambi			
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
1) Rivalutazioni			
2) Svalutazioni			
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>60.000,00</b>		
1) Proventi			
2) Oneri	60.000,00		
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>60.000,00</b>	<b>56.371,00</b>	<b>56.371,00</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>	<b>487.825,70</b>	<b>619.098,02</b>	<b>1.066.980,73</b>
<b>UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' EP</b>			
<b>RISULTATO A PAREGGIO</b>	<b>487.825,70</b>	<b>619.098,02</b>	<b>1.066.980,73</b>



Fig. 12. Budget degli investimenti 2018-2020



## Budget degli investimenti 2018-2020

IMPIEGHI	2018				2019				2020			
	FONTI DI FINANZIAMENTO				FONTI DI FINANZIAMENTO				FONTI DI FINANZIAMENTO			
Voci	Importo investim	I)	II)	III)	Importo investim	I)	II)	III)	Importo investim	I)	II)	III)
<b>I. IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>												
1) Costi di impianto, di ampliamento e di												
2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle												
3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	2.000,00			2.000,00								
4) Immobilizzazioni in corso e acconti												
5) Altre immobilizzazioni immateriali												
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>2.000,00</b>			<b>2.000,00</b>								
<b>II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>												
1) Terreni e	160.000,00			160.000,00	160.000,00			160.000,00	160.000,00			160.000,00
2) Impianti e	248.000,00			248.000,00	240.000,00			240.000,00	60.000,00			60.000,00
3) Attrezzature	3.659,60			3.659,60								
4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	68.183,00			68.183,00								
5) Mobili e arredi												
6) Immobilizzazioni in corso e acconti												
7) Altre immobilizzazioni materiali	2.250,00			2.250,00								
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>482.092,60</b>			<b>482.092,60</b>	<b>400.000,00</b>			<b>400.000,00</b>	<b>220.000,00</b>			<b>220.000,00</b>
<b>III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>												
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>484.092,60</b>			<b>484.092,60</b>	<b>400.000,00</b>			<b>400.000,00</b>	<b>220.000,00</b>			<b>220.000,00</b>

In applicazione del Decreto Interministeriale MIUR e MEF n. 21 del 16 gennaio 2014 e ss.mm.ii., attuativo del Decreto Legislativo n. 18 del 27 gennaio 2012, il Bilancio unico di Ateneo di previsione 2018 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. 13. Classificazione della spesa per missioni e programmi

MISSIONI	PROGRAMMI	CLASSIFICAZ. COFOG	DEFINIZIONE COFOG	Im porto
		(Il livello)	(Il livello)	
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	01.4	Ricerca di base	17.337.940,36
	Ricerca scientifica e tecnologia applicata	04.8	R&S per gli affari economici	17.555.649,36
		07.5	R&S per la sanità	
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	11.765.473,23
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	5.217.373,51
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica	
Servizi istituzionali e generali delle amm.ni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato	655.085,60
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	5.834.419,11
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8	Istruzione non altrove classificato	384.106,15

### 1.5 Linee di sviluppo delle attività amministrative

L'inquadramento strategico dell'Ateneo descritto nella prima sezione del presente documento, imperniato sulle linee di sviluppo di Didattica, Ricerca, Terza missione ed Internazionalizzazione, in accordo alle politiche per la qualità di ateneo ed in coerenza alle azioni descritte nel Piano strategico 2016-2018 e nel Piano triennale di Ateneo, è il riferimento per la successiva fase di programmazione operativa cui afferisce il presente Piano integrato. Tale declinazione consente di definire un percorso che dia pari rilevanza, da un lato, al perseguimento degli obiettivi strategici e, dall'altro, al miglioramento dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa la cui cartina di tornasole è data dalla definizione degli obiettivi gestionali di cui all'Allegato 1.

D'altra parte, a causa della grave situazione di dissesto economico-finanziario cui si è già fatto cenno in precedenza, nel 2017 si è dovuto procedere anche ad una veloce riclassificazione delle priorità operative dell'Ateneo con immediati riflessi sulle attività amministrative quali, ad esempio, l'attenta ricognizione, il minuzioso monitoraggio ed il puntuale recupero delle risorse economiche, nonché l'introduzione di significativi cambiamenti nell'attribuzione di funzioni e responsabilità nel settore e negli uffici in capo all'area Bilancio. In questa ottica, anche per fronteggiare la criticità dovuta alla intervenuta assenza di figure dirigenziali nell'Ateneo, nel 2018 si procederà ad una rivisitazione dell'organigramma del personale tecnico-amministrativo teso a valorizzare maggiormente la professionalità dei dipendenti di categoria D ed EP.

Ulteriore razionalizzazione nel contributo al conseguimento delle finalità strategiche ed operative, realizzato attraverso le attività di supporto amministrative, scaturirà nel 2018 dall'implementazione di un nuovo modello di pianificazione, programmazione e controllo dell'Università di Cassino derivato dal progetto "Studio ed applicazione di modelli TQM per il miglioramento dei processi organizzativi di una Pubblica Amministrazione". Tale progetto, avviato nel febbraio 2017 conferendo un assegno di ricerca ad una professionista con la supervisione scientifica di un docente dell'Ateneo, ha permesso di individuare e mappare 21 macroprocessi e 88 processi, ampia parte dei quali articolati in sottoprocessi.

Contestualmente alla ricognizione dei processi, è stata svolta un'analisi organizzativa finalizzata a individuare le principali criticità organizzative, offrire adeguate soluzioni di miglioramento e/o suggerire le necessarie azioni correttive. La riorganizzazione dei processi, e la conseguente formalizzazione dei documenti di processo, consentirà all'Ateneo, al termine delle attività progettuali, di disporre di un manuale di procedure organizzative redatte in una logica di analisi interfunzionale e in una prospettiva sistemica e olistica dei processi organizzativi (direzionali, operativi e di supporto).

### **1.5.1 Risultanze progetto Good Practice**

L'Università di Cassino e del Lazio meridionale aderisce dal 2016 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, sia tramite rilevazioni di efficacia/efficienza dei servizi sia in termini di soddisfazione degli utenti, al fine di favorire il benchmark tra gli atenei partecipanti nell'ottica di definire in maniera condivisa delle buone pratiche di riferimento. All'ultima edizione del progetto (GP2016), conclusa a dicembre 2017, hanno partecipato, su base volontaria, 31 Atenei pubblici e 7 Scuole Superiori.

Per il 2018 l'Ateneo di Cassino si propone di elaborare le modalità operative di compiuto utilizzo delle risultanze di tale progetto, sia nella fase di **pianificazione strategica**, ove l'analisi di posizionamento complessivo dell'Ateneo nei confronti degli altri atenei partecipanti, in termini di efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi, può risultare preziosa nella determinazione di possibili linee di azione, sia nella successiva fase di **programmazione operativa** rispetto alla predisposizione di eventuali obiettivi di struttura.

#### **1.5.1.1 Indagini di Efficacia ed Efficienza**

Le indagini di **customer satisfaction (efficacia percepita)**, si sviluppano attraverso la somministrazione on-line di questionari diversificati per le tre principali categorie di stakeholder: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi dottorandi e assegnisti di ricerca), studenti. Ogni categoria esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza.

All'interno di tali indagini si effettua anche il benchmark sui questionari relativi al benessere organizzativo di cui al successivo par. 1.5.2.

Le indagini sui **costi (efficienza)** sono finalizzate alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi di supporto in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico, misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse dedicate a ciascuna macro-area (Servizi di supporto al Personale, agli Studenti, alla Ricerca, Infrastrutture e Servizi bibliotecari), infine le risorse associate a ciascun servizio amministrativo

(complessivamente 27), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse dedicate alle macro-aree, servizi ed attività vengono mappate con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

Le sintesi dei dati riferiti all'Ateneo di Cassino, comparate a quelle delle altre università partecipanti al progetto, elaborate a cura del Politecnico di Milano, sono pubblicate sul sito web di Ateneo alla pagina: [<http://www.unicas.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/progetto-good-practice.aspx>] Essa evidenzia 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).

### **1.5.1.2 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

L'Ateneo di Cassino si propone, per il 2018, di reiterare lo svolgimento, l'analisi (in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia) e la diffusione degli esiti\* dell'indagine sul "Benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico", nell'ambito delle attività previste dal progetto Good Practices, mediante la somministrazione di un questionario on-line che consentirà ai dipendenti di esprimere la propria opinione su:

- le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro;
- il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- la percezione del modo di operare del proprio responsabile.

Tale indagine non solo risponde ad obblighi di legge\*\* ma rappresenta un'importante occasione per acquisire il contributo di tutti i dipendenti dell'Ateneo, volta all'incremento della loro soddisfazione e produttività ed a promuovere l'individuazione di interventi volti 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"



Come descritto nel par. 3.2 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente, le finalità strategiche, definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, si declinano attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione, in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo, annualmente monitorati dal Presidio della Qualità, al fine di favorire un'azione sinergica fra la sfera accademica e quella tecnico-amministrativa.

La performance organizzativa è dunque 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)\*

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 2018 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.

\* 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).



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.

Per il 2018, le strutture oggetto di conferimento e valutazione degli obiettivi organizzativi sono la totalità dei Settori dell'amministrazione nonché i soli Uffici presidiati da personale di categoria D preposto a funzione organizzativa\*

La novità introdotta nel presente Piano, resa possibile da una prima implementazione dell'approccio per processi, è l'introduzione di un non trascurabile numero di obiettivi di struttura, trasversali a più unità organizzative, rispetto alle quali è sempre individuata la struttura responsabile cui è associata una ponderazione dell'obiettivo di valore più alto rispetto alle altre strutture coinvolte.

L'attuazione di tale approccio, sollecitato anche dall'ANVUR all'interno del documento di Feedback al Piano Integrato 2017-19 dell'Ateneo, si è concretizzato grazie all'utilizzo dei primi risultati scaturiti dalla mappatura di processi e macroprocessi realizzata nell'ambito del progetto precedentemente descritto nel par. 1.5.

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, come da prassi consolidata ed in conformità al già citato SMVP, mediante un processo partecipativo che si è avviato con la richiesta di formulare proposte, coerenti con le linee di indirizzo strategiche, rivolta al personale di categoria D ed EP che presidia le strutture in qualità di preposto a funzione organizzativa. Quest'ultimo, laddove non afferente alle macrostrutture centrali, è stato invitato a coordinarsi anche con i rispettivi Direttori di Dipartimento o Presidenti di Centro.

È seguita una fase di confronto e negoziazione, realizzata attraverso colloqui fra il Direttore Generale (od un suo delegato) ed i predetti Responsabili, finalizzata a convergere su obiettivi condivisi da formalizzare nel Piano da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Per tali obiettivi si prevede, inoltre, una fase di monitoraggio intermedio, pianificata per il mese di giugno/luglio 2018, volta a riscontrare possibili criticità ed a rimuovere le cause degli eventuali scostamenti accertati.

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

In attesa degli appositi modelli per le valutazioni della performance organizzativa, la cui predisposizione il predetto decreto, all'art. 1-bis, pone in capo al Dipartimento della Funzione Pubblica, si provvederà a reiterare e valorizzare le misurazioni del livello di customer satisfaction già attuate (questionari ANVUR/rilevazioni opinioni studenti e docenti su servizi, attrezzature e strutture di supporto, progetto Good Practice/soddisfazione docenti, dottorandi ed assegnisti di ricerca sui servizi amministrativi, rilevazioni di Benessere organizzativo, ecc.) non trascurando di implementarne di nuove, come illustrato nel seguito del presente paragrafo.

\* Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato rielaborato e portato all'approvazione del CdA, nella seduta del 24 gennaio 2018, unitamente al presente Piano. In tale documento, nella premessa, si prevede di limitare l'applicazione del SMVP, per l'anno 2018, esclusivamente alla valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa.

## 2.1 Obiettivi di performance delle strutture

L'elenco degli obiettivi 2018 - anche trasversali, con relativi pesi, indicatori e target annuali - legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa, è riportato nell'Allegato 1. Su tali obiettivi si fondano le attività operative, programmate in coerenza con la strategia dell'Ateneo e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili.

Ci si limita, qui nel seguito, a fornirne una sintesi non esaustiva, aggregando gli obiettivi con riferimento a tematiche generali riconducibili alle finalità strategiche:

### Obiettivi RICERCA

- Sono previste attività e implementazione di strumenti volti a supportare e incrementare la divulgazione e la fruibilità delle attività e dei progetti di ricerca dell'Ateneo (predisposizione brochure divulgative sull'attività di ricerca dei Dipartimenti, perfezionamento del data base dei progetti competitivi).

### Obiettivi DIDATTICA, FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI

- Con riferimento alle carriere degli studenti, sono programmate indagini per il monitoraggio delle stesse con particolare attenzione agli studenti con carenze sul conseguimento dei CFU (somministrazione ed elaborazione questionari agli studenti in ritardo). Inoltre, saranno implementati interventi per minimizzare le difformità fra i dati della piattaforma GOMP e quelli dell'anagrafe nazionale ANS.

### Obiettivi INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO

- Ci si propone di sviluppare strumenti di monitoraggio permanente riferiti agli esiti occupazionali di quanti hanno conseguito un master UNICAS. Sono inoltre fissate ulteriori azioni volte a migliorare sia l'incontro tra domanda e l'offerta di lavoro sia l'occupabilità di studenti e/o laureati (Incremento della numerosità della popolazione statistica oggetto delle indagini finalizzate alla valutazione delle competenze trasversali dei partecipanti ai corsi FStE).

### Obiettivi INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Saranno implementate le azioni amministrative volte a conseguire l'obiettivo del Piano triennale di Ateneo che prevede l'incremento di una unità del numero di corsi di studio internazionali. Verrà anche adeguatamente sostenuta l'accoglienza degli studenti stranieri (predisposizione bando per tutor studenti stranieri).

### Obiettivi RIEQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO

#### ○ CONTENIMENTO DELLA SPESA

Si prevede di censire e monitorare, sulla base dell'anzianità contributiva, il personale docente e tecnico-amministrativo da porre in quiescenza anticipatamente.

#### ○ MONITORAGGIO E RECUPERO RISORSE

Saranno attuate ricognizioni amministrative finalizzate a verificare gli introiti dell'Ateneo derivanti da incarichi esterni ed a censire i negozi giuridici vigenti, monitorandone gli associati introiti.

Verranno supportate le manovre di riequilibrio economico-finanziario dell'Ateneo con operazioni di recupero crediti e riduzione sanzioni ed interessi. Sono programmate anche azioni per monitorare e attualizzare la riscossione dei crediti maturati ed i versamenti dei contributi e delle ritenute non corrisposti.

Si monitoreranno i modelli dichiarativi dell'Ente (Intrastat, Iva, Unico, Bollo virtuale, Irap) riferiti al quinquennio precedente nell'ottica del ravvedimento operoso. Saranno dettagliatamente rendicontati i flussi di finanziamento per l'edilizia generale e dipartimentale.

Sarà perseguito il consolidamento della qualità (tempistica e accuratezza associata ai dati trasmessi) delle rilevazioni di efficienza (in termini di costi sui servizi erogati dall'Amministrazione), nell'ambito del progetto Good Practice. Tale rilevazione verrà inoltre ulteriormente ampliata, estendendola al II livello (attività) con riferimento al Servizio bibliotecario di Ateneo)

## Obiettivi RILANCIO E SVILUPPO

### ○ ANALISI DI POSIZIONAMENTO

Si prevede un focus di attività sul benchmark fra Atenei, ricercando percorsi operativi, mirati ad innalzare il posizionamento dell'Università all'interno delle principali graduatorie accademiche nazionali ed internazionali, e prevedendo di analizzare la performance dei corsi di studio, mediante gli indicatori ANVUR utilizzati per il monitoraggio annuale dei CdS.

### ○ EDILIZIA

Riguardo all'edilizia, saranno rilanciate le attività, già avviate, finalizzate al completamento della nuova Facoltà di Lettere c/o Campus Folcara.

### ○ QUALITÀ SERVIZI

Rispetto all'incremento della qualità dei servizi erogati ed al forte coinvolgimento degli stakeholder (interni ed esterni) nella misurazione e valutazione della performance, promossa dal D.lgs. n. 74/2017, verranno attuate iniziative finalizzate ad illustrare agli utenti dell'Ateneo la qualità dei servizi forniti (monitoraggio, aggiornamento ed ampliamento delle Carte dei servizi di Ateneo esistenti) concentrando gli sforzi in particolare sull'ascolto del grado di soddisfazione degli utenti esterni (censimento delle pertinenti procedure esistenti ed attuazione di nuove indagini di customer satisfaction).

Sono anche programmate, sul tema della qualità dei servizi, ulteriori iniziative finalizzate ad assicurare l'ottimizzazione del processo acquisti (sistema di monitoraggio del livello di soddisfazione dell'utenza esterna e di gestione dei reclami per i processi riferiti all'ufficio Economato e patrimonio)

Saranno infine consolidati gli strumenti di rilevazione della qualità, percepita dagli utenti interni, sui servizi amministrativi erogati (realizzazione indagine Good Practice di efficacia percepita da Docenti, Dottorandi e Assegnisti di ricerca in modalità completa, reiterazione indagini Good Practice di benessere organizzativo percepito dal personale TA).

### ○ COMUNICAZIONE

Con riferimento ai processi comunicativi istituzionali, si redigeranno procedure gestionali per lo sviluppo delle modalità di comunicazione finalizzate a promuovere l'Ateneo in conformità alla normativa vigente in materia (predisposizione Piano di comunicazione ex L. 150/2000), intervenendo inoltre sul sito web istituzionale per monitorarne l'operatività e riqualificarne i contenuti (individuazione e rimozione dei rimandi a domini obsoleti).

## Obiettivi ORGANIZZATIVI-GESTIONALI DELLA TECNOSTRUTTURA AMMINISTRATIVA



- NUOVO STATUTO

Si prevede proporre di migliorare la conformità di norme e regolamenti al nuovo Statuto di Ateneo (armonizzazione del Regolamento didattico e del Regolamento generale di Ateneo).

- TELELAVORO E SMART WORKING

Sono programmate misure organizzative per sperimentare nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (predisposizione progetto pilota e Piano per l'utilizzo dello smart working) e revisionare quelle esistenti (predisposizione procedura informativa per l'allestimento autonomo della postazione di telelavoro). A tal proposito, saranno anche aggiornati e pubblicati gli atti normativi dell'Amministrazione connessi alle prestazioni lavorative a distanza (revisione regolamento telelavoro).

- DIGITALIZZAZIONE

Saranno sperimentate procedure di digitalizzazione delle modalità di consultazione elettorale, ampliando contestualmente il livello di digitalizzazione delle procedure connesse ai bandi emanati dall'Ateneo (bandi per benefici sociali erogati).

È anche prevista l'estensione a tutto il periodo 2003-2017 della digitalizzazione riferita agli atti contrattuali ed è stata programmata la digitalizzazione delle procedure connesse al programma Erasmus.

Ci si propone, infine, di potenziare i sistemi di gestione e conservazione dei flussi documentali connessi ai carteggi prodotti e archiviati dall'Ateneo (predisposizione Manuale di gestione documentale ex D.Lgs. 82/2005, Codice amm.ne digitale e ss.mm.ii).

- MAPPATURA PROCESSI

Si perseguirà l'ottimizzazione della gestione delle attività amministrative connesse alla didattica, riferita al DICeM, al DIEI ed al DSUSS, attraverso la descrizione dei relativi processi (elaborazione della mappatura dei processi dei relativi uffici di gestione).

Verranno identificati i dati da rilevare, e gli indicatori di performance da monitorare, per i processi già mappati più significativi dell'Ateneo (definizione sistema di monitoraggio per la verifica dell'impatto, derivato dalle misure organizzative, sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa nonché sulla qualità dei servizi erogati, ex L. 124/2015 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro nelle PP.AA." e Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri)

- PROCEDURE AVA/ESITI VISITA CEV\*

È prevista la definizione e implementazione di schemi e prassi comuni atti a standardizzare e promuovere, nei Corsi di studio e nei Dipartimenti, le procedure AVA con riferimento alla tracciabilità, riepilogazione ed archiviazione delle riunioni e delle deliberazioni.

## Obiettivi TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

- TRASPARENZA

Cfr. sezione 4, Comunicazione e trasparenza.

- PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Cfr. sezione 5, par. 5.5, Gestione dei rischi anticorruzione.

\*(esiti prima restituzione visita CEV)



Ai sensi di quanto previsto dalle Linee guida ANVUR 2015, la sezione relativa alla Prevenzione della corruzione è stata prevista come un documento allegato al presente Piano (Allegato n. 2) in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte dell'ANAC.

Per i riferimenti alle attività e agli obiettivi gestionali programmati con riferimento alla gestione dei rischi anticorruzione, si rimanda inoltre anche al successivo par. 5.5.



Analogamente alla previsione della precedente sezione, la parte relativa alla Comunicazione e trasparenza costituisce specifico segmento all'interno della sezione relativa alla Prevenzione della corruzione (Allegato n. 2).

Riguardo al tema della comunicazione va evidenziato che, oltre a quanto riportato nella predetta sezione del PTPC, il ruolo rivestito dai processi comunicativi dell'Università, teso ad illustrare all'utenza le attività svolte dall'Ateneo e a coadiuvare la programmazione strategica, ha spinto il Senato Accademico ad approvare la costituzione di un gruppo di lavoro finalizzato alla redazione del Piano di comunicazione dell'Ateneo, ai sensi dello Statuto vigente e della Legge n. 150/2000 recante disposizioni in materia di informazione e comunicazione nelle pubbliche amministrazioni. La declinazione gestionale di tale intento strategico è rinvenibile nell'assegnazione di alcuni opportuni obiettivi di struttura, trasversali a più unità organizzative, nell'ambito dei Centri di servizio bibliotecari (cfr. Allegato n. 1).

Rispetto alla trasparenza, in aggiunta alle iniziative legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza di cui alla medesima sezione del PTPC, con riferimento al sito web di Ateneo saranno conferiti sia obiettivi volti alla verifica degli adempimenti di cui al D.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. relativi agli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni, sia obiettivi finalizzati al monitoraggio delle esigenze della utenza in termini di trasparenza e reperibilità delle informazioni (cfr. ob.vi Centro editoriale/ Sistema bibliotecario, Allegato n. 1).



### **5.1 Sistema di misurazione e valutazione della 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 nonché l'esame del comportamento organizzativo (competenze professionali dimostrate, inclusa la capacità di valutazione dei propri collaboratori) e della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ateneo nel suo complesso. Tale contributo è da intendersi come la possibilità e la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza a seconda della posizione che ricopre all'interno di essa. A tal fine, uno degli elementi di novità rinvenibili nel presente Piano è l'introduzione di pesi, indicatori e target riferiti agli obiettivi, anche trasversali, di struttura.

L'andamento degli obiettivi viene monitorato nel corso dell'esercizio attraverso una verifica semestrale 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 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 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 2018, la valutazione della performance individuale sarà limitata al Direttore Generale, 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 del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo sarà realizzata tenuto conto della seguente ponderazione sulle singole voci:

Direttore generale:

- |   |          |
|---|----------|
| ▪ obiettivi della struttura amministrativa nel suo complesso        | peso 50% |
| ▪ obiettivi individuali (conferiti dal CdA su proposta del Rettore) | peso 30% |
| ▪ comportamenti organizzativi                                       | peso 20% |

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

- |  |          |
|--|----------|
| ▪ obiettivi della struttura amministrativa di diretta responsabilità | peso 30% |
| ▪ obiettivi individuali (conferiti dal Direttore Generale)           | peso 20% |
| ▪ comportamenti organizzativi  | peso 50% |

## 5.2 Ruoli coinvolti nella 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.

### 5.3 Sistema di incentivazione collegato alla valutazione

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 SMVP 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 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 **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** 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.

## 5.4 Aree di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione

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

Il nuovo modello di Pianificazione, Programmazione e Controllo in fase di prossima implementazione nell'Ateneo di Cassino (cfr. par. 1.5), finalizzato anche a garantire la coerenza e l'integrazione tra i processi di pianificazione strategica e di programmazione operativa dell'Ateneo, fornirà certamente un ulteriore contributo in tal senso.

Anche la revisione annuale del SMVP, introdotta dal D.lgs. n. 74/2017, imporrà una riflessione più frequente e cadenzata sull'effettiva adeguatezza, alle esigenze degli stakeholder degli atenei, dell'impianto di elaborazione, conferimento, misurazione e valutazione degli obiettivi di performance.

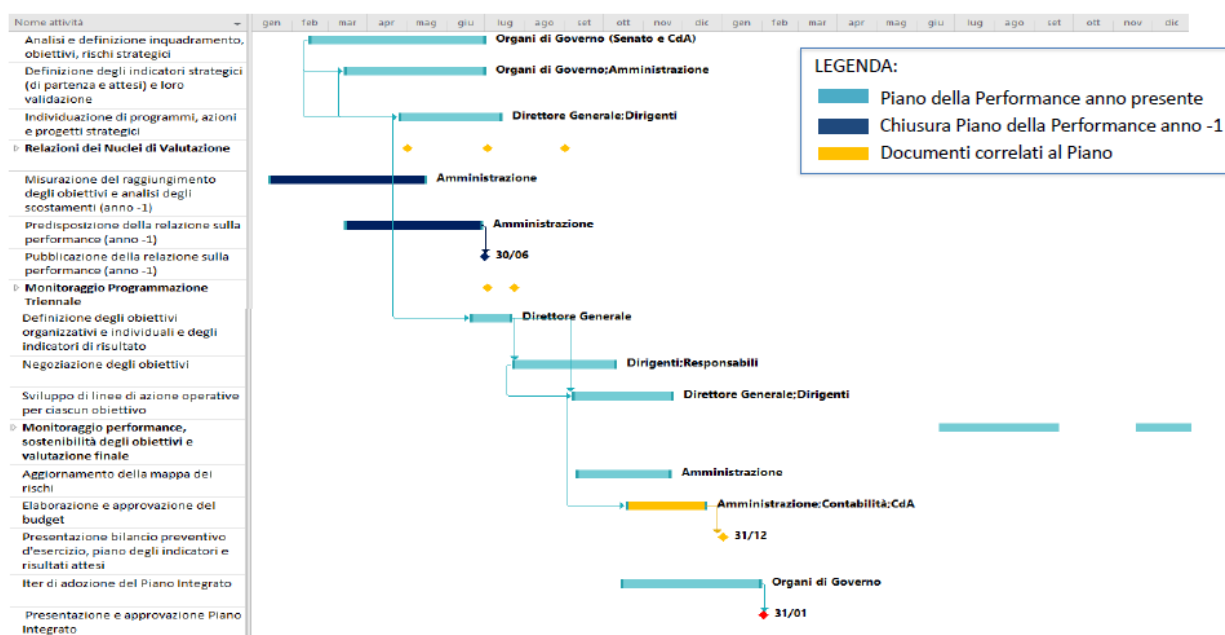
Un punto di attenzione su cui l'Ateneo intende porre maggiore impegno è quello relativo all'articolazione della tempistica del processo di misurazione e valutazione della performance, calibrata non unicamente nell'ottica del rispetto adempimentale delle scadenze imposte dal Legislatore bensì cronologicamente 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, benchmark fra atenei, ecc..

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 (cfr. par. 1.5.1), che suggerisce, come riportato in fig. 13, la seguente distribuzione temporale delle macro-attività finalizzate alla stesura del Piano integrato nel termine del 31 gennaio fissato dalla norma:

Fig. 13. 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.

## 5.5 Gestione dei rischi anticorruzione

Riguardo alla programmazione per il 2018 della gestione dei rischi anticorruzione ed agli interventi programmati di cui al PTPC (Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza) 2018-2020, sulla scorta delle informazioni inserite dal RPTC (Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza) nella Relazione ex art. 1, comma 14 della L. n. 190/2012, pubblicata sul sito web di Ateneo [<http://www.unicas.it/media/2475382/Relazione-finale-RPCT-2017-con-allegati.pdf>], si evince che il monitoraggio per la verifica della sostenibilità di tutte le misure individuate nel PTPC ha evidenziato delle criticità a seguito delle quali saranno predisposti i testi aggiornati di alcuni regolamenti, anche a seguito dell'emanazione, con D.R. n. 50 del 15.01.2018, del nuovo Statuto di Ateneo (cfr. ob.vi Ufficio Offerta formativa e Segreteria Direttore Generale, Allegato n. 1).

Rispetto all'attività di mappatura dei processi, già illustrata al par. 1.5 con riferimento al relativo progetto di ricerca, nella stessa Relazione, è stato anche sottolineato che tale attività - necessaria per la prevenzione dei rischi di corruzione e coincidente, come affermato dall'ANVUR, con quella finalizzata alla definizione degli obiettivi ed all'individuazione dei relativi responsabili nel Piano della performance - allo stato in fase di completamento, sarà a breve ultimata.

Inoltre, per il 2018 sono stati attribuiti obiettivi di mappatura alle residuali unità organizzative, di più recente istituzione, che non erano state coinvolte nella precedente assegnazione (cfr. Allegato n. 1, ob.vi Uffici di Gestione delle attività connesse alla didattica).

Per quanto concerne ulteriori attività da realizzare nella logica dell'anticorruzione e della trasparenza, nel presente Piano è stato recepito il suggerimento del predetto Responsabile relativamente all'inserimento di obiettivi finalizzati al controllo a campione di legittimità sugli atti sia dell'Amministrazione centrale che dei Dipartimenti. In aggiunta, sono state anche rafforzate le verifiche di regolarità amministrativa sulle certificazioni presentate dall'utenza dell'Ateneo ed implementate azioni finalizzate all'aggiornamento e pubblicazione di regolamenti connessi alla disciplina delle incompatibilità del personale tecnico-amministrativo (cfr. Allegato 1, ob.vi Settore Attività legali, Settore Bilancio e contabilità, Ufficio Reclutamento personale docente, Ufficio Gestione personale TA).

In una prospettiva generale di più ampio respiro, è intenzione degli organi di governo ricercare, come raccomandato dal RPTC nella precitata Relazione, una sempre maggiore integrazione tra il sistema di trasparenza e di prevenzione della corruzione con il sistema di valutazione della performance ed il sistema di controllo interno, nonché perseguire un maggior coinvolgimento di tutti gli attori, sia di indirizzo politico-amministrativo sia gestionali.

Inoltre, saranno incoraggiate le azioni volte a far sì che, in futuro, il RPTC consegua una sua specifica autonomia e terzietà rispetto alla governance, con la possibilità di esser messo a conoscenza anticipatamente delle azioni che la stessa adotterà, promuovendo al contempo la percezione condivisa di un RPTC non come "avversario" bensì come strumento messo a disposizione per favorire lo svolgimento dell'azione amministrativa nel rispetto delle norme.



Il raccordo in modalità integrata del PTPC con la pianificazione della performance organizzativa e individuale, raccomandato anche all'interno delle Linee guida ANVUR pubblicate a luglio 2015, è oggetto di una specifica sezione (Art. 26) del PTPC 2018-2020 in allegato al presente Piano.