

PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE

20

25

20

27



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
TUSCIA

PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ  
E ORGANIZZAZIONE  
2025 – 2027



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
TUSCIA

Approvato dal  
Consiglio di amministrazione  
nella seduta del 30 gennaio 2025

# Sommario

Premessa.....	1
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....	3
1.1. Organi di Ateneo .....	3
1.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio .....	4
1.3. L'Amministrazione .....	4
1.4. Offerta formativa e comunità studentesca .....	5
1.5. Personale.....	8
1.6. La finanza e la contabilità economico-patrimoniale.....	9
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE.....	11
2.1. Valore pubblico.....	11
2.1.1. Strategia per la creazione di valore e <i>stakeholder</i> .....	12
2.1.2. Strumenti di misurazione del valore creato .....	14
2.1.3. Analisi del contesto.....	15
2.1.3.1. Analisi del contesto esterno.....	15
2.1.3.2. Analisi del contesto interno .....	17
2.1.4. L'albero della <i>performance</i> e gli obiettivi strategici di Ateneo .....	23
2.1.4.1. Didattica .....	27
2.1.4.2. Ricerca.....	28
2.1.4.3. Terza Missione .....	29
2.1.4.4. Servizi gestionali.....	30
2.1.5. Obiettivi finalizzati a garantire inclusione e piena accessibilità fisica e digitale .....	31
2.1.6. Obiettivi finalizzati a garantire equità e pari opportunità.....	32
2.1.7. Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....	32
2.2. <i>Performance</i> .....	34
2.2.1. Il ciclo della <i>performance</i> .....	34
2.2.2. La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità .....	35
2.2.3. Gli obiettivi operativi di Ateneo.....	37
2.2.4. La <i>performance</i> organizzativa e individuale: assegnazione degli obiettivi e Sistema di Misurazione e Valutazione .....	42
2.2.5. Integrazione tra ciclo della <i>performance</i> e ciclo del bilancio .....	43
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza.....	44
2.3.1. Prevenzione della corruzione .....	44
2.3.1.1. Definizione e quadro normativo .....	44
2.3.1.2. Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza .....	45
2.3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza .....	46
2.3.1.4. Le modalità di predisposizione e comunicazione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" .....	50
2.3.1.5. La gestione del rischio corruzione.....	51
2.3.1.5.1. Il processo di gestione del rischio corruzione.....	51
2.3.1.5.2. Analisi del contesto .....	52
2.3.1.5.3. La mappatura dei processi.....	55
2.3.1.5.4. La valutazione del rischio .....	55
2.3.1.6. Il trattamento del rischio .....	60
2.3.1.6.1. Le misure generali di prevenzione .....	61
2.3.1.6.2. Le misure specifiche .....	71
2.3.2. Trasparenza .....	78
2.3.2.1. Contesto normativo di riferimento .....	78
2.3.2.2. Sezione "Amministrazione Trasparente".....	79

1.3.2.3.	Obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli Organi di vertice negli atti di indirizzo e collegamenti con il Piano della Performance .....	80
1.3.2.4.	I soggetti coinvolti.....	80
1.3.2.5.	Misure organizzative per la pubblicazione dei dati e documenti e relativo monitoraggio .....	81
1.3.2.6.	Nuovi canali di comunicazione.....	81
1.3.2.7.	Formazione .....	82
1.3.2.8.	Il Bilancio Integrato .....	82
1.3.2.9.	Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati.....	82
1.3.2.10.	Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e tempestività dei flussi informativi .....	82
1.3.2.11.	Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati .....	83
2.3.2.12.	Dati ulteriori .....	84
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....		85
3.1.	Struttura organizzativa.....	85
3.1.1.	L'organigramma .....	85
3.1.2.	Il personale .....	87
3.1.3.	Livelli di responsabilità organizzativa .....	88
3.1.3.1.	Personale Dirigente .....	88
3.1.3.2.	Personale di Area Elevate Professionalità .....	88
3.1.3.3.	Personale di Area Operatori, Collaboratori e Funzionari .....	88
3.2.	Organizzazione del lavoro agile .....	89
3.3.	Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2025-2027 .....	90
3.3.1	Presentazione del Piano.....	90
3.3.2.	Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università .....	90
3.3.3	Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo .....	91
3.3.3.1.	Contesto normativo .....	91
3.3.3.2.	Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale .....	91
3.3.4.	Cessazioni del triennio di personale dirigente e T.A. ....	96
3.3.5.	Facoltà assunzionali nel triennio 2025-2027.....	97
3.3.6.	Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento.....	98
3.3.7	L'individuazione delle competenze professionali .....	98
3.3.8.	Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. ....	99
3.3.9.	Formazione .....	100
SEZIONE 4. MONITORAGGIO.....		102

## Allegati

Allegato 1	Obiettivi strategici e operativi di Ateneo
Allegato 2	Obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale
Allegato 3	Obiettivi individuali e organizzativi dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo
Allegato 4	Processi ad alto e medio rischio
Allegato 5	Mappatura degli obblighi di pubblicazione

## INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Figura 1 - Il modello del valore.....	12
Figura 2 - Analisi Swot .....	22
Figura 3 - L'albero della performance: dal mandato alle aree strategiche .....	23
Figura 4 - Dalle aree strategiche agli obiettivi strategici di Ateneo .....	25
Figura 5 - Ciclo della performance.....	34
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Didattica.....	38
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Ricerca .....	39
Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Terza Missione .....	40
Figura 9 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Servizi Gestionali.....	41
Figura 10 - Il processo di gestione del rischio corruzione.....	51
Figura 11 - Organigramma.....	86
Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D. Lgs. 49/2012) - dati in Euro.....	9
Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D. Lgs. 49/2012).....	10
Tabella 1 - Corsi di studio offerta formativa 2024/2025 .....	5
Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2024/2025.....	7
Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2024/2025 .....	7
Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2023/2024 .....	8
Tabella 5 - Ripartizione risorse per aree strategiche - Budget economico .....	43
Tabella 6 - Obiettivi strategici e gli obiettivi operativi di Ateneo collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza - PIAO 2025-2027.....	46
Tabella 7 - Processi esaminati per la valutazione del rischio.....	59
Tabella 8 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati.....	83
Tabella 9 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2024 per ruolo .....	87
Tabella 10 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi PTA .....	87
Tabella 11 - Analisi Benessere organizzativo PTA .....	87
Tabella 12 - Analisi di genere (personale dirigente e tecnico amministrativo in ruolo).....	88
Tabella 13 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del PTA in ruolo e in servizio al 31.12.2024.....	92
Tabella 14 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2021-2023 .....	92
Tabella 15 - Consistenza numerica del Personale TA al 31.12.2024, per struttura di appartenenza .....	93
Tabella 16 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2024, per fasce di età .....	94
Tabella 17 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2024, per titolo di studio.....	95
Tabella 18 - Cessazioni 2024-2027 per Area .....	96
Tabella 19 - Totali cessazioni quadriennio in termini di punti organico 2024-2027 (al netto delle categorie protette) .....	97
Tabella 20 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2025-2027.....	99

## Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza delle attività delle Pubbliche Amministrazioni, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle cittadine nonché alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi. Il documento, infatti, assorbe, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6. In particolare, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30.06.2022) sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Il decreto 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07.09.2022) ha definito il contenuto del Piano.

In via preliminare, va evidenziato che il presente Piano si colloca in una fase storica particolare, connotata da incisivi cambiamenti legati agli impegni correlati al Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nonché al tentativo di reagire proattivamente alle criticità derivanti dalla pandemia e dagli eventi bellici in corso. Un periodo, per il Sistema universitario, caratterizzato da ingenti flussi di risorse, anche se vincolate a precisi obiettivi di ricerca o di sviluppo edilizio.

In questo contesto, profondamente mutato rispetto al passato, il legislatore ha introdotto deroghe alla legislazione ordinaria al fine di snellire le procedure per la realizzazione di urgenti interventi infrastrutturali.

Come osservato correttamente dall'ANAC nel PNA 2022, la semplificazione delle procedure, soprattutto quelle legate agli appalti pubblici richiede *"il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, con ciò senza incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative"*.

Con l'introduzione del PIAO l'obiettivo principale del legislatore è, infatti, quello di ottimizzare le risorse delle PA (umane, finanziarie e strumentali) per perseguire gli obiettivi posti con il PNRR, in una prospettiva di razionalizzazione e semplificazione mantenendo ferma la 'qualità' dell'azione amministrativa e dei servizi erogati all'utenza. Occorrono, al riguardo, poche e chiare misure di prevenzione, ben programmate, attuate e verificate nei risultati per assicurare l'effettività dei presidi anticorruzione limitando al massimo gli oneri per l'Amministrazione.

Tutto questo concorre alla creazione di valore pubblico. Questo concetto va inteso in un'accezione ampia che ricomprende il miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento e a cui concorre anche la prevenzione della corruzione. Quest'ultima rappresenta, in definitiva, una dimensione del valore pubblico poiché assicura la realizzazione della missione istituzionale dell'Ente, prevenendo fenomeni di cattiva amministrazione, perseguendo obiettivi di imparzialità e trasparenza, orientando correttamente, mediante gli opportuni controlli, l'azione amministrativa.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce: a) gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*; b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi; c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza

dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno; f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale; g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il PIAO 2025-2027 è stato redatto nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, dal D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, dalle *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane"* approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, dalle *"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"*, approvate dall'ANVUR con delibera del 23 gennaio 2019, dagli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica, nonché dal *"Piano Nazionale Anticorruzione 2022"*. Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC).

Le Linee Guida dell'ANVUR sopra richiamate hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita alle Università dall'art. 33 della Costituzione e della specificità del Sistema universitario, tenuto anche conto delle modifiche intervenute con il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74. L'Università, infatti, affianca alle funzioni istituzionali quali didattica, ricerca e terza missione, funzioni strumentali alle medesime, svolte dal personale dirigente e tecnico-amministrativo. Questa specificità degli Atenei ha motivato la scelta del legislatore di assegnare all'ANVUR le funzioni di valutazione delle attività delle Università, comprese quelle correlate al ciclo della *performance*. Sul piano metodologico, si conferma l'impostazione adottata nei Piani precedenti, ovvero quella di considerare l'Università nel suo complesso, non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti di azione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, diretto destinatario del D. Lgs. 150/2009, ma anche includendo le aree della Ricerca, della Didattica e della Terza Missione, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (il Sistema AVA sull'accreditamento delle sedi, dei dipartimenti, dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca, nonché la VQR sulla ricerca e sulle politiche di reclutamento).

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare, dopo una presentazione dell'Ateneo e del contesto in cui opera, il Piano individua gli obiettivi strategici e operativi, gli obiettivi individuali e organizzativi del personale che opera nell'Amministrazione centrale e negli altri centri di spesa, il tutto in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria, la programmazione del personale, le misure per la prevenzione della corruzione, il miglioramento della trasparenza delle attività istituzionali, la semplificazione e digitalizzazione delle procedure, la piena accessibilità dell'amministrazione e la parità di genere. Il PIAO 2025-2027 recepisce le novità introdotte dal Piano Strategico 2025-2027 e, in particolare, gli obiettivi strategici e operativi, formulati in continuità con i precedenti. Entrambi i documenti programmatici sono stati redatti sulla base degli esiti del Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità e tenendo conto delle prime osservazioni della CEV-ANVUR pervenute in fase di restituzione al termine della visita di accreditamento periodico.

## SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università degli Studi della Tuscia è stata istituita con la Legge 3 aprile 1979, n. 122. Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della Legge 9 maggio 1989, n. 168 con Decreto Rettorale n. 8729 del 29.07.1996 e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università degli Studi della Tuscia. La *mission* dell'Ateneo è sintetizzata dalle parole di S. Bernardo che costituiscono il suo motto ispiratore: "*Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est*". Le attività dell'Università degli Studi della Tuscia, dunque, sono finalizzate alla valorizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione, alla crescita umana, culturale, professionale ed economica della collettività. Oggi l'Università degli Studi della Tuscia presenta un'offerta formativa completa relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche e ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, umanistiche, giuridiche e della comunicazione, dello sport e della nutrizione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e strutture di ricerca e di servizio.

### 1.1. Organi di Ateneo

Gli Organi di Ateneo presenti nello Statuto riflettono quanto previsto dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

#### **Organi di governo**

- Rettore
- Senato accademico
- Consiglio di amministrazione

#### **Organi di gestione**

- Direttore Generale

#### **Organi di controllo, consultivi e di garanzia**

- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione
- Presidio di Qualità
- Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo
- Comitato per lo sport universitario
- Collegio di Disciplina
- Comitato Etico
- Comitato Unico di Garanzia
- Garante della comunità studentesca
- Consulta studentesca
- Conferenza di Ateneo
- *Advisory Board*

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Rettore si avvale della collaborazione di Delegati e Referenti.

## 1.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 7 **Dipartimenti** e dal **Centro Integrato di Ateneo** (CIA), che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità. I Dipartimenti sono i seguenti:

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali)
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche)
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa)
- DIKE (Dipartimento di Scienze giuridiche, sociali e pedagogiche)
- DIBAF (Dipartimento per l'Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali)
- DISTU (Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici)
- DISUCOM (Dipartimento di Scienze umanistiche, della Comunicazione e del Turismo).

Il CIA, istituito con D.R. n. 72/21 del 4 febbraio 2021 come struttura unitaria di servizio dell'apparato organizzativo dell'Ateneo, è articolato al suo interno in Sezioni, distinte per finalità e dotato di autonomia amministrativo-contabile al fine di coordinare e ottimizzare la gestione amministrativa e contabile dei fondi di pertinenza delle Sezioni a esso afferenti:

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "Nello Lupori"
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB) del Sistema Bibliotecario d'Ateneo (SBA)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- Centro Interuniversitario per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio (CINTEST)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Laboratorio per lo svolgimento delle attività correlate al marketing, alla comunicazione e alla promozione dell'Ateneo (LABCOM)
- Laboratorio per la Formazione Insegnanti (LABFORM)
- *Unitus Academy* – Scuola di Alta Formazione
- Centro Linguistico di Ateneo (CLA).

## 1.3. L'Amministrazione

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte dall'Amministrazione Centrale e dalle strutture amministrative e tecniche dei Dipartimenti e del Centro Integrato di Ateneo.

L'**Amministrazione Centrale** è articolata in tre centri di spesa coincidenti con le tre Divisioni, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC). Le Divisioni sono ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza e sono collegate gerarchicamente e funzionalmente con la Direzione Generale. Il Rettore e il Direttore Generale si avvalgono di uffici in staff.

Alle strutture amministrative e tecniche dei **Dipartimenti** e del **Centro Integrato di Ateneo** sono preposti i Direttori di Dipartimento, il Presidente del CIA e i Direttori Tecnico-scientifici delle specifiche Sezioni.

Per approfondimenti sull'articolazione della struttura organizzativa si rimanda alla Sezione 3 del presente Piano.

## 1.4. Offerta formativa e comunità studentesca

L'Offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2024/2025 è costituita da: 21 corsi di laurea, di cui uno a indirizzo professionalizzante, 19 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 8 corsi di dottorato di ricerca, 1 scuola di specializzazione, 2 corsi master di I livello e 6 corsi master di II livello.

Le *Tabelle 1-3* riportano i relativi dettagli.

*Tabella 1 - Corsi di studio offerta formativa 2024/2025*

DIPARTIMENTO	CORSI DI STUDIO	CLASSE
<b>DAFNE</b> Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Scienze agrarie e ambientali	L-25
	Gestione sostenibile delle foreste e del verde urbano	L-25
	Scienze della montagna ( <i>con sede didattica a Rieti</i> )	L-25
	<i>Plant Biotechnology for Food and global health (internazionale in lingua inglese)</i>	LM-7
	Gestione digitale dell'agricoltura e del territorio montano ( <i>sede didattica a Rieti</i> )	LM-69 & 73
	Scienze agrarie e ambientali	LM-69
	Conservazione e restauro dell'ambiente e delle foreste	LM-73
<b>DEB</b> Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Scienze biologiche	L-13
	Scienze biologiche ambientali ( <i>con sede didattica a Civitavecchia</i> )	L-13
	Scienze naturali e ambientali	L-32
	Biologia sperimentale e bioinformatica	LM-6
	<i>Marine biology and ecology (internazionale in lingua inglese, con sede didattica a Civitavecchia)</i>	LM-6
	Scienze dell'alimentazione e della nutrizione umana ( <i>interdipartimentale con DIBAF</i> )	LM-61
<b>DEIM</b> Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	<i>Design</i>	L-4
	Ingegneria industriale ( <i>a programmazione locale</i> )	L-9
	Economia aziendale ( <i>con sedi didattiche a Viterbo e Civitavecchia</i> )	L-18
	Sport, benessere e attività motoria in ambiente naturale ( <i>a programmazione locale, interateneo con l'Università degli Studi di Roma Foro Italico</i> )	L-22
	Scienze politiche e delle relazioni internazionali	L-36
	Tecniche per la bioedilizia ( <i>a programmazione locale, corso a orientamento professionale</i> )	L-P01
	<i>Mechanical engineering (internazionale in lingua inglese e interdipartimentale: DAFNE, DEB e DIBAF)</i>	LM-33
	<i>Circular Economy (corso internazionale in lingua inglese)</i>	LM-76
	Marketing e qualità	LM-77
	Amministrazione, finanza e controllo	LM-77
<b>DIBAF</b> Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali	Biotecnologie	L-2
	Progettazione del paesaggio e del territorio ( <i>interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma</i> )	L-21
	Scienze forestali e ambientali	L-25
	Tecnologie alimentari ed enologiche	L-26

	Conservazione e restauro dei beni culturali (abilitante ai sensi del D.Lgs. n. 42/2004, a programmazione locale)	LMR/02
	Biotecnologie industriali per la salute e il benessere (interdipartimentale con DEB)	LM-8
	Forestry and environmental sciences (corso internazionale in lingua inglese)	LM-73
<b>DIKE</b> Dipartimento di Scienze giuridiche, sociali e pedagogiche	Scienze dell'educazione (a programmazione locale, interateneo con l'Università degli Studi di Roma Tre)	L-19
	Comunicazione, tecnologie e culture digitali	L-20
	Informazione digitale	LM-91
	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (corso interdipartimentale con DEIM)	LM-62
	Security and human rights (corso internazionale in lingua inglese)	LM-90
	Giurisprudenza	LMG/01
<b>DISTU</b> Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici	Lingue e culture moderne	L-11
	Lingue e culture per la comunicazione internazionale	LM-37
	Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione	LM-2 & LM-89
<b>DISUCOM</b> Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo	Scienze dei beni culturali	L-1
	Scienze umanistiche	L-10
	Filologia moderna	LM-14

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

Inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia nell'a.a. 2024/2025 partecipa come sede consorziata ai corsi di studio:

- corso di laurea in "Scienze, culture e politiche gastronomiche per il benessere" (Classe L-GASTR);
- corso di laurea magistrale internazionale in lingua inglese in "Economics and communication for management and innovation" (classe LM-77) con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma;
- corso di laurea magistrale in "Architettura del paesaggio" (classe LM-3), con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma;
- corso di laurea magistrale in "Management per le scienze gastronomiche per il benessere" (classe LM-GASTR), con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma;
- corso di laurea magistrale in "Scienze e tecnologie alimentari" (classe LM-70), afferente al Dipartimento DIBAF, attivato con alternanza annuale della sede amministrativa con la Sapienza Università di Roma. Nell'a.a. 2024/2025 la sede amministrativa è presso l'Università "La Sapienza" di Roma.

Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2024/2025

DIPARTIMENTO	CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA
<b>DAFNE</b> Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Scienze delle produzioni vegetali e animali
<b>DEB</b> Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Ecologia e gestione sostenibile delle risorse ambientali
	Economia, <i>management</i> e metodi quantitativi
<b>DEIM</b> Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	<i>Engineering for energy and environment (Interdipartimentale con DAFNE)</i>
	Società in mutamento: politiche, diritti e sicurezza
<b>DIBAF</b> Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali	Scienze, tecnologie e biotecnologie per la sostenibilità
<b>DIKE</b> Dipartimento di Scienze giuridiche, sociali e pedagogiche	Diritto dei mercati europei e globali. Crisi, diritti, regolazione
<b>DISTU</b> Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici	Scienze storiche e dei beni culturali

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

Nello stesso anno accademico l'Ateneo partecipa, come sede associata, al corso di Dottorato di Ricerca Nazionale in *"Intelligenza artificiale"*, con sede amministrativa presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma.

Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2024/2025

DIPARTIMENTO	CORSI MASTER
<b>DAFNE</b> Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali	Master di I livello in "Governance delle aree montane italiane"
<b>DEB</b> Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Master di II livello in "Conservazione delle Biodiversità e contrasto ai Crimini Ambientali (COBCRA)" <i>(in convenzione con la Scuola Ufficiali dei Carabinieri Forestali)</i>
<b>DEIM</b> Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	Master di I livello in "European Specialization School in Sustainable Energy"
	Master di II livello in "Innovazione nella gestione delle crisi, del soccorso pubblico e della sicurezza" (InGeCrisSis) <i>(quarta edizione Master in convenzione con il Corpo dei Vigili del fuoco)</i>
<b>CIA – Unitus Academy</b>	Master di II Livello in "Comunicazione Strategica Applicata alle Relazioni Internazionali di Interesse Istituzionale, Politico e Aziendale" - (STRATCOM)
	Master di II livello in "Sanità e Futuro: la sanità digitale in una società globale"
	Master di II livello in "Diritto Militare"
	Master di II livello in "Complex Transport: Logistics, Safety and Security Risk Management"

Fonte: CIA – Sezioni Labform e Unitus Academy - Scuola di alta formazione

L'Università degli Studi della Tuscia nell'a.a. 2024/2025 partecipa come sede consorziata al Master di II livello in "Diritto Alimentare" (interateneo con l'Università degli Studi di Roma Tre, Università Federico II di Napoli e con il Campus Biomedico di Roma), afferente al Dipartimento DIBAF.

Per l'anno accademico 2023/2024 si è registrato un numero totale di **studenti iscritti** pari a 7940. La tabella seguente riporta il numero degli iscritti ai corsi di ciascun Dipartimento.

Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2023/2024

DIPARTIMENTO	ISCRITTI
DAFNE	897
DEB	1010
DEIM	2773
DIBAF	952
DISTU	1395
DISUCOM	913
<b>Totale complessivo</b>	<b>7940</b>

Fonte: Portale Ares – Iscritti perfezionati al 17.01.2025

## 1.5. Personale

Il **personale** docente in servizio al 31.12.2024 è di 374 unità. Il personale dirigente e tecnico-amministrativo in servizio al 31.12.2024 è di 300 unità. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Per approfondimenti si rimanda alla sezione 3 del presente Piano.

## 1.6 La finanza e la contabilità economico-patrimoniale

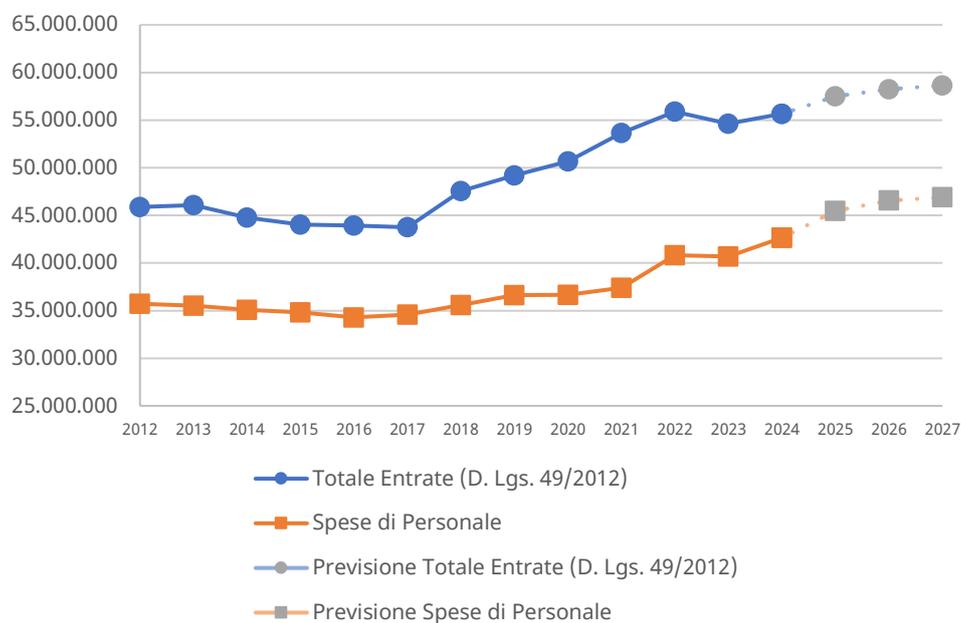
Nel presente paragrafo sono analizzati due indicatori della gestione:

- il rapporto tra spese di personale ed entrate complessive di Ateneo non vincolate, previsto dal Decreto Legislativo 49/2012;
- la situazione economica rilevabile dal bilancio di Ateneo negli ultimi anni.

Per quanto riguarda il rapporto tra spese di personale e totale entrate non vincolate, è utile visionare i *Grafici 1 e 2* che seguono. Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2027. Al riguardo si precisa che fino al 2022 si tratta di dati consuntivati, per il 2023 e 2024 si tratta di una stima fornita dagli Uffici, per i restanti anni le cifre derivano dai dati inseriti nel bilancio triennale 2025-2027.

I ricavi comprendono il FFO, le tasse da parte degli studenti e gli altri proventi per la didattica. Dal *Grafico 1* risulta evidente un aumento significativo del totale dei ricavi negli anni 2018-2022, dovuto al finanziamento ministeriale di tre Progetti di eccellenza, alle buone *performance* dell'Ateneo nell'ambito della didattica e della ricerca nonché all'incremento delle assegnazioni ministeriali per Piani straordinari di assunzione. Tuttavia, nel 2023 la crescita degli anni precedenti ha subito una flessione, dovuta alla riduzione da tre a uno dei Progetti di Eccellenza finanziati. Dal 2024 è iniziato un nuovo trend crescente, dovuto all'aumento della contribuzione studentesca, derivante principalmente dall'attivazione dei corsi di formazione per insegnanti. I costi di personale sono rimasti sostanzialmente stabili fino al 2020, con un andamento differenziato tra personale docente, in crescita, e dirigente e tecnico-amministrativo, caratterizzato da una riduzione. L'incremento registrato nel 2024, pari a circa due milioni, è dovuto all'aumento salariale dei docenti (4,8%), all'importo degli scatti dei docenti, spese completamente a carico degli Atenei.

*Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D. Lgs. 49/2012) - dati in Euro*



Fonte: PROPER (2012-2023) – Stime Ufficio Performance (2024) e Bilancio di Previsione (2025-2027)

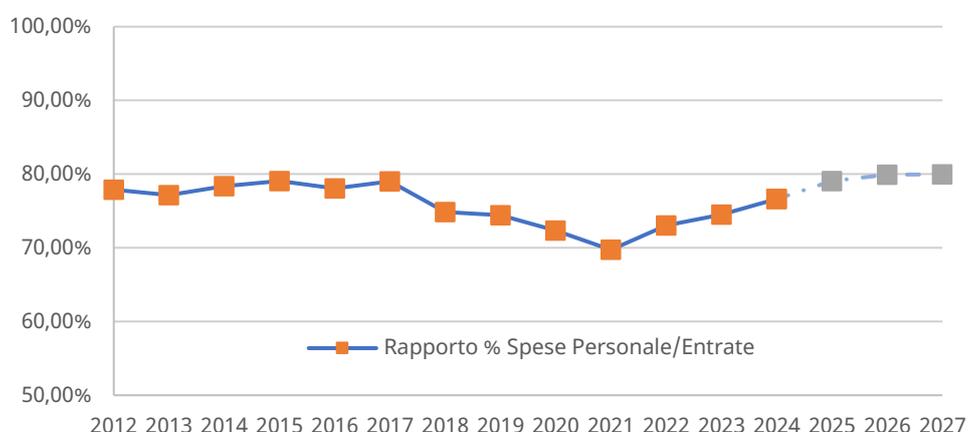
La previsione per gli anni 2024-2027 evidenzia un andamento delle spese di personale crescente, dovuta alle nuove assunzioni finanziate con i piani straordinari e agli incrementi salariali previsti.

Si evidenzia, come già lo scorso anno, la crescita dei costi di personale come un fattore di criticità da monitorare.

Ciò premesso, per il mantenimento dei ricavi previsti, sarà indispensabile avere nei prossimi anni una adeguata crescita delle voci di ricavi non vincolate, sia nel Fondo di finanziamento ordinario (esclusi eventuali ulteriori piani straordinari e/o finanziamenti comunque limitati nel tempo), sia nella domanda di formazione presso il nostro Ateneo, con conseguente aumento del gettito da contribuzione studentesca, come già stimato nei valori inseriti nel Bilancio di previsione.

Il *Grafico 2* evidenzia la decrescita fino all'esercizio 2021 della percentuale di spese di personale sulle entrate (indicatore ex D. Lgs. 49/2012), con un valore finale del 69,7%.

*Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D. Lgs. 49/2012)*



Fonte: PROPER (2012-2023) – Stime Ufficio Performance (2024) e Bilancio di Previsione (2025-2027).

Dal 2022 inizia e prosegue una inversione di tendenza che, secondo le previsioni del bilancio triennale 2025-2027, porterà un progressivo innalzamento della percentuale verso il limite del 80%. I valori di tendenza inducono alla massima prudenza sul fronte del reclutamento e a tenere in debito conto il peso economico delle progressioni derivanti dalle numerose *tenure track* dei ricercatori a tempo determinato.

La valutazione dell'equilibrio economico dell'Ateneo mostra negli ultimi esercizi consuntivati (fino al 2023) un buon equilibrio gestionale, con utili anche consistenti. Lo scenario futuro di medio termine delineato, soprattutto sul fronte dell'innalzamento delle spese di personale, qualora non compensato da un corrispondente incremento dei ricavi da tasse e FFO, potrebbe incidere sui margini della gestione e quindi sul risultato economico, con un riflesso anche sulla dinamica delle riserve patrimoniali libere dell'Ateneo. Queste ultime dovranno essere attentamente monitorate e il loro uso dovrà essere oculato, per garantire anche in futuro una adeguata solidità patrimoniale.

Sul versante della contabilità economico patrimoniale va sottolineato il significativo progresso nelle attività di controllo di gestione, attraverso elaborazioni di contabilità analitica, riguardanti i costi (*budget*) dei corsi di studio attivati e le collegate analisi di *benchmark* e di costo-beneficio.

Non risulta presente alcuna forma di indebitamento finanziario verso il sistema bancario.

## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, *PERFORMANCE* E ANTICORRUZIONE

### 2.1. Valore pubblico

L'innovazione e la modernizzazione del settore pubblico sono obiettivi perseguibili a partire dalla valorizzazione delle "buone pratiche" che permettono ai/alle cittadini/e e alle imprese di avere a disposizione servizi più efficaci, efficienti, inclusivi e al passo con i tempi. A tale scopo, l'Ateneo mette in atto percorsi sinergici di integrazione dei propri obiettivi strategici con quelli più ampi di creazione di valore pubblico.

Se le aziende produttive hanno come obiettivo la crescita del valore economico, l'Ateneo, in qualità di Pubblica Amministrazione, persegue costantemente la crescita del valore pubblico articolando la propria strategia nelle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dei servizi gestionali.

Tra le Pubbliche Amministrazioni, infatti, le istituzioni universitarie sono tra quelle che creano valore pubblico a tutto tondo. Gli atenei, con le proprie scelte sull'adeguamento continuo della progettazione didattica, in modo da adattarsi al contesto locale ma anche universale, incidono in maniera significativa sulla creazione della società futura, dove la conoscenza rappresenta lo strumento fondamentale per lo sviluppo sociale ed economico. In particolare, i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il *public engagement* sono gli elementi portanti per la crescita della società. In particolare, possono essere delineati alcuni **obiettivi** generali che sono legati espressamente al valore pubblico: 1) promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere e delle competenze al fine di contribuire alla sfida per il futuro della società; 2) sostenere la trasmissione dei valori sociali per indirizzare lo sviluppo territoriale in una prospettiva universale; 3) favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità; 4) integrare nelle attività obiettivi legati a parole chiave per lo sviluppo della cittadinanza e del territorio quali semplificazione, digitalizzazione, innovazione e creatività. Ciascuno di questi principi troverà applicazione all'interno sia dei singoli obiettivi strategici e operativi che degli specifici obiettivi organizzativi e individuali, perseguiti dall'organizzazione, acquisendo quattro possibili **dimensioni**:

V1. perseguimento della *mission* istituzionale

V2. costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli *stakeholder*

V3. legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni

V4. costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente

Tutto l'impianto si poggia sulle **risorse** dell'Ateneo che, complessivamente, costituiscono il suo patrimonio strategico.

Con il Piano Strategico 2025-2027 l'Università degli Studi della Tuscia definisce gli obiettivi strategici correlati alla propria visione, tenendo conto del contesto di riferimento sia in termini di opportunità che di vincoli. Il Piano Strategico dell'Ateneo ha l'obiettivo di "creare uno spazio d'azione" dove le strutture e le diverse componenti dell'Ateneo riescono a valorizzare le proprie competenze, risorse e progettualità, finalizzandole al perseguimento di obiettivi comuni. A tale Piano viene assegnato, quindi, il compito di disegnare e preordinare il futuro dell'Ateneo delineando il posizionamento e il Valore Pubblico che si intende creare: vengono chiaramente tracciate le linee strategiche che porteranno ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse dell'Ateneo, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione. Il collegamento degli obiettivi assegnati alle varie strutture dell'Ateneo con il Piano Strategico assicura che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come obiettivo il conseguimento degli obiettivi strategici e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli *stakeholder*, creando un forte collegamento tra le *performance* e la creazione di valore

pubblico. Oltre a evidenziare, ove necessario, gli aspetti legati alla crescita culturale e allo sviluppo del territorio, tra gli obiettivi del PIAO trovano, inoltre, esplicitamente spazio anche quelli legati ad azioni per migliorare l'accessibilità sia fisica che digitale dell'Ateneo, quelli legati alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure e quelli inerenti all'equità di genere.

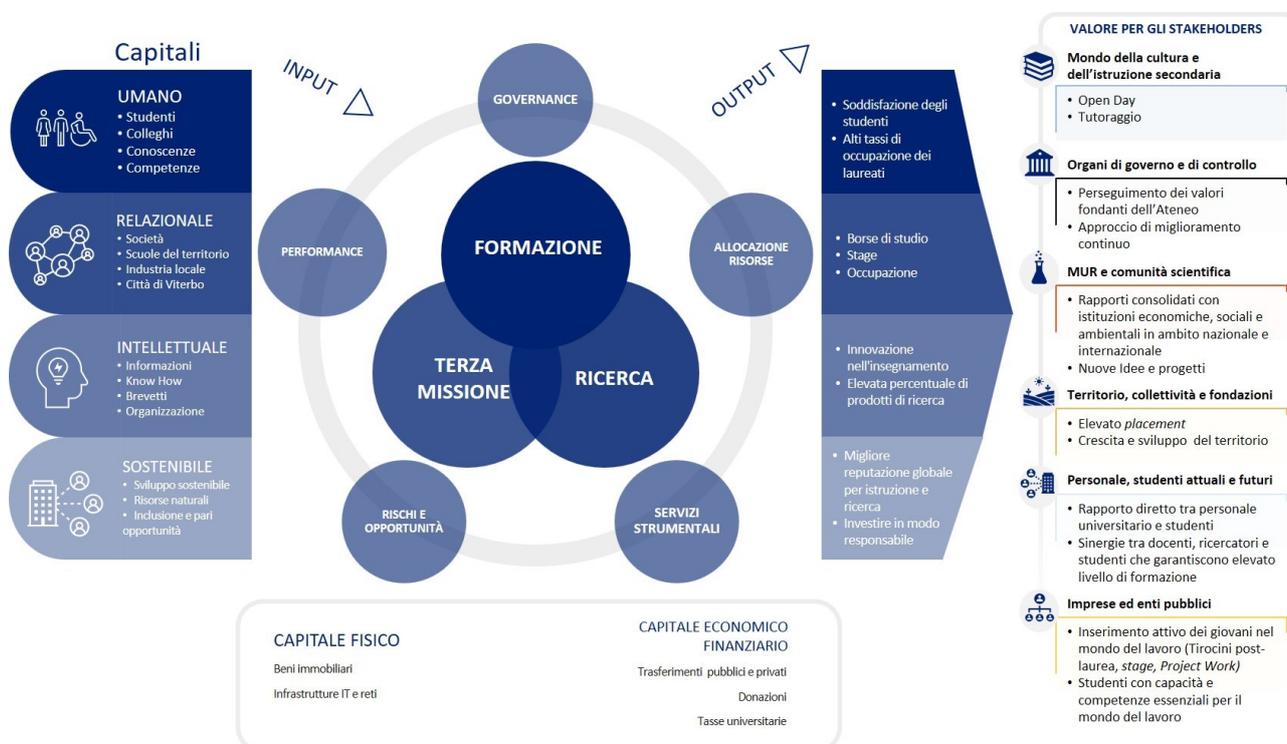
Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili ai *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030, alle Missioni del PNRR, alla Programmazione triennale, alla VQR e al Sistema AVA.

In quanto Università radicata nella Toscana, l'Ateneo fornisce un contributo significativo, sostenibile e socialmente responsabile al territorio. In particolare, vengono fornite agli studenti e alle studentesse le conoscenze, le competenze, le abilità e l'esperienza per diventare laureati e laureate di successo, che contribuiscono allo sviluppo della società. La ricerca si caratterizza per l'alto livello qualitativo e l'ampio spettro di discipline e per il coinvolgimento di ricercatori e ricercatrici di livello nazionale e internazionale che forniscono risultati e approfondimenti di sicuro valore. L'Ateneo cerca di valorizzare i risultati di ricerca e il capitale di conoscenza per il trasferimento tecnologico a vantaggio del territorio e della intera collettività.

### 2.1.1. Strategia per la creazione di valore e stakeholder

Il modello per descrivere la strategia attuata dall'Ateneo per favorire la generazione di valore sostenibile per i propri *stakeholder* ha al centro le **missioni istituzionali** stesse dell'Università che sono volte a promuovere la formazione, la ricerca e a valorizzarne i suoi risultati.

Figura 1 - Il modello del valore



Fonte: Bilancio Integrato Ateneo 2023

Facendo leva sugli *input* alimentati dai **"capitali"** dell'organizzazione (umano, intellettuale, relazionale e sostenibile) e in coerenza con le attività cruciali dell'Ateneo, rappresentate dalla

*governance*, dal ciclo di gestione della *performance*, dall'analisi dei rischi e delle opportunità, dalla gestione dei servizi strumentali e dall'efficiente ed efficace allocazione delle risorse, in un'interazione dinamica, tali obiettivi strategici fluiscono attraverso tutti gli *output* e generano conseguenze, sottoforma di *outcome* interni ed esterni sulla **creazione di valore per gli stakeholder** dell'Ateneo.

Gli *stakeholder* vengono, infatti, coinvolti nella fase di individuazione degli obiettivi di valore pubblico, in quanto costituiscono poi gli utenti finali sui quali gli obiettivi stessi creano un impatto.

In questo modello di creazione di valore la parte inferiore contiene il capitale economico e finanziario, rappresentato dai proventi generati dall'Università e il capitale fisico formato dalle attrezzature, dagli altri beni mobili, dalle proprietà immobiliari e dall'infrastruttura IT.

Gli *stakeholder* a cui questo modello di creazione di valore fa riferimento sono sia interni sia esterni, per un totale di sette categorie, di seguito descritte; insieme alla descrizione sono riportate sinteticamente le modalità di creazione del valore per ciascuna di loro.

Gli ***stakeholder* interni** sono:

- il Personale e, cioè, il corpo docente, i/le dirigenti, il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori e le collaboratrici a vario titolo dell'Ateneo, portatori e portatrici di interesse che garantiscono un continuo livello di qualità dell'offerta formativa, della ricerca e dei servizi erogati alla comunità studentesca e all'utenza in generale;
- gli Organi di governo e di controllo, che rappresentano il fondamento portante dell'Ateneo e costituiscono il punto di riferimento in termini di indirizzo politico e di controllo dell'intera organizzazione, permettendo di identificare gli organi, i poteri e le rispettive funzioni. Vi fanno parte Rettore, Prorettore, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale;
- gli Studenti e le Studentesse attuali e futuri/e, cui è attribuito un peso rilevante nella mappa degli *stakeholder*, poiché, insieme al personale, rappresentano la "nostra gente" all'interno dell'Università. Fondamentale è l'anello di congiunzione tra personale docente e comunità studentesca, essenziale per guidare quest'ultima nel percorso universitario.

Gli ***stakeholder* esterni** sono:

- il mondo della cultura e dell'istruzione secondaria: l'istruzione secondaria è il punto di partenza per poter interfacciare gli studenti e le studentesse degli istituti superiori con il mondo universitario. Questo legame viene sempre più rafforzato grazie alle attività di *open day* e di tutoraggio svolto nei singoli istituti e presso il nostro Ateneo. Fanno parte di questa categoria, ad esempio i/le dirigenti scolastici/che;
- il MUR e la comunità scientifica: l'Ateneo considera la ricerca il momento centrale per elaborare idee, progetti e confrontarsi con le esigenze del presente e del futuro in ambito nazionale e internazionale. Queste attività sono possibili anche grazie a rapporti consolidati nel tempo con varie istituzioni che si occupano di ricerca. Rientrano in queste categorie: componenti del Collegio dei Revisori dei Conti, revisori del MEF e docenti universitari presso altri Atenei ed Enti di ricerca presenti sul territorio nazionale;
- il territorio, la collettività e le fondazioni: il legame tra Università e territorio si è consolidato nel tempo e continua a rafforzarsi. Nella mappa degli *stakeholder* il territorio rappresenta un portatore di interesse essenziale. La connessione tra il mondo accademico e questa categoria di *stakeholder* esterni ha il fine di realizzare dei progetti innovativi permettendo sia la crescita che lo sviluppo del territorio stesso;

- le imprese e gli enti pubblici: le attività di tirocinio post-laurea, *stage* e *project work* sono gli strumenti grazie ai quali l'Ateneo instaura rapporti tra laureandi/e e laureati/e e il mondo imprenditoriale nonché con la Pubblica Amministrazione del territorio. Le relazioni tra Ateneo, le imprese e gli enti pubblici permettono di porre l'accento sull'elevato livello di *placement* universitario. L'Università mira a formare studenti e studentesse con sviluppate capacità e competenze essenziali nel mondo del lavoro.

### 2.1.2. Strumenti di misurazione del valore creato

Partendo dal presupposto che c'è creazione di valore pubblico quando i benefici sociali, economici e intangibili prodotti a favore del territorio sono superiori ai sacrifici sociali, economici e intangibili sopportati dallo stesso, ciascuna azione messa in atto dall'Ateneo è volta a questo scopo e, come si vedrà nella descrizione dettagliata degli obiettivi strategici, il presente Piano evidenzia le modalità di perseguimento e di misurazione dei risultati raggiunti.

È opportuno comunque soffermarsi sull'importante aspetto della misurazione dei benefici apportati dall'Ateneo e del confronto tra questi e i sacrifici sopportati dal territorio. Chiaramente, il fine principale è quello di far sì che tutte le strutture organizzative centrali e dipartimentali riescano a raggiungere le *performance* organizzative in modo eccellente erogando servizi di qualità, grazie a eccellenti contributi individuali da parte dei/lle dipendenti, per favorire il perseguimento delle *performance* promesse, in termini di didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali alle funzioni istituzionali.

In generale, per mirare alla creazione di valore pubblico, il nostro Ateneo persegue il miglioramento del benessere dei propri utenti e dei propri *stakeholder* senza dimenticare di curare la propria salute. Il Bilancio Integrato dell'Ateneo costituisce un modello innovativo di *reporting* che integra le convenzionali variabili di comunicazione dei contesti in cui un Ente opera con il fine di comunicare in modo più efficace il valore sostenibile generato per gli *stakeholder*. Tale *report*, redatto secondo gli *Standard* della *Global Reporting Initiative* (GRI), integrati con i principi dell'*UN Global Compact* relativi ai diritti umani e al lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione, offre un perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni ottenute di carattere economico, sociale e ambientale che fa riferimento all'Università nel suo complesso. Inoltre, i contenuti relativi ai dati non finanziari sono definiti considerando il principio di materialità a seguito di un'attenta attività di *engagement* degli *stakeholder*.

Oltre a tale importante documento, per la natura della *mission* dell'Ateneo, la misurazione del valore pubblico è attuata anche in base al ciclo della *performance* dell'organizzazione, che, valutata sui singoli obiettivi e in base ai relativi indicatori, diviene strumento stesso di misurazione di valore pubblico.

Di seguito sono presentati sinteticamente gli obiettivi strategici (par. 2.1.4), che derivano dal mandato istituzionale, e alcuni degli obiettivi di creazione di valore pubblico, inclusi tra quelli strategici e operativi di Ateneo, che è opportuno esplicitare per evidenziarne l'importanza e per comprenderne le dinamiche innovative e centrali per i principi e le dimensioni di valore precedentemente elencati: obiettivi finalizzati a garantire inclusione e piena accessibilità fisica e digitale (par. 2.1.5) e obiettivi volti a garantire equità e pari opportunità (par. 2.1.6).

### 2.1.3. Analisi del contesto

Il concetto di valore pubblico si declina più specificatamente in relazione alle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del contesto all'interno del quale l'Ateneo opera; tali aspetti, infatti, incidono nella determinazione delle strategie e nella formulazione degli obiettivi.

Per sintetizzare al meglio i risultati dell'analisi, è stato utilizzato l'approccio SWOT: una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*), alle opportunità (*opportunities*) e alle minacce (*threats*).

#### 2.1.3.1. Analisi del contesto esterno

All'avvio del 2025 lo scenario economico internazionale rimane caratterizzato da margini di incertezza. A solide condizioni del mercato del lavoro e a un'inflazione in calo, che nella maggior parte delle economie si sta avvicinando, o ha già raggiunto, agli obiettivi delle banche centrali, si affianca uno scenario geopolitico in fermento ma che, nonostante le recenti tensioni, non sembrerebbe dover portare a nuovi elevati rialzi dei prezzi legati ai rincari delle quotazioni delle materie prime.

Anche per l'Italia, nel 2024 il Pil dovrebbe aver registrato una crescita (+0,5%), seppur modesta, grazie a un contributo positivo dei consumi finali (+0,8%) e delle scorte (+0,2%), controbilanciato da un calo della domanda estera netta (-0,7%) e degli investimenti fissi lordi (-0,3%)<sup>1</sup>.

Per il 2025 si attende il completamento della fase di discesa dell'inflazione, favorendo il ritorno verso i tassi di crescita dei prezzi in linea con gli obiettivi delle autorità monetarie con conseguente stabilizzazione delle aspettative degli operatori. L'Istat prevede un recupero (+1,1%) dei consumi da parte delle famiglie che beneficerebbero di una ulteriore crescita dell'occupazione, dei rinnovi contrattuali e del recupero del potere di acquisto. La quota di investimenti sul Pil è attesa in riduzione, come nel 2024, anche nel 2025, sebbene la realizzazione degli stessi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) potrebbe mitigare, almeno parzialmente, questo andamento. Il PNRR, che si avvia ormai verso gli ultimi due anni, ha coinvolto in maniera importante anche il settore dell'istruzione e il settore della ricerca, che sin dall'avvio ha potuto beneficiare di importanti contributi; come stabilito nell'Atto di indirizzo per l'anno 2025 del Ministero dell'Università e della Ricerca, tra le priorità politico istituzionali resta confermata l'implementazione delle attività di realizzazione dei progetti PNRR di competenza del MUR.

Il settore Ricerca e Sviluppo aveva, infatti, registrato già nel 2022 un incremento della spesa *intra muros* effettuata da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e Università per 27,3 miliardi di euro, il 5,0% in più dell'anno precedente, la cui crescita è diffusa a livello territoriale, con incrementi più elevati nel Mezzogiorno (+11,2% nelle Isole e +6,1% nel Sud). Per il 2023 i dati preliminari indicano una battuta d'arresto della spesa in R&S delle imprese (-0,3% rispetto al 2022), mentre per il 2024 si prevede una buona ripresa in grado di superare i valori di spesa del 2021: secondo le indicazioni fornite dalle imprese la spesa aumenterà, raggiungendo il valore di circa 17 miliardi di euro (+4,6% rispetto al 2023). L'incidenza percentuale della spesa sul Pil nel 2022 è risultata pari all'1,37%, in diminuzione rispetto all'anno precedente (1,41%). La spesa in R&S delle imprese sul Pil è pari allo 0,81%, sostanzialmente in linea con il 2021 (-0,04 punti percentuali).

Tale valore risulta ancora ben distante da quel 3% auspicato dalla *European Association of Communication Professionals in Higher Education* (EUPRIO), composta da professionisti del settore universitario che hanno dato vita alla campagna [Research Matters](#), volta a "sensibilizzare l'opinione

---

<sup>1</sup> Le prospettive per l'economia italiana nel 2024-2025, Istat, 2024

*pubblica sul ruolo cruciale che la ricerca svolge nel plasmare il nostro futuro e nell'affrontare le sfide globali, e sostenere un aumento degli investimenti nella ricerca e nell'innovazione".*

Un piano di investimenti nei settori Università e Ricerca in Italia sarebbe auspicabile anche per poter colmare i *gap* che l'Italia ha accumulato nel tempo in fatto di livelli di istruzione terziaria: in particolare, nel 2023 il 30,6% dei giovani tra 25 e 34 anni ha un diploma di laurea o un titolo di tipo terziario (era il 29,2% nel 2022 e 27,9% nel 2019) a fronte del 43% nella media UE; trend positivo, così come è positivo il fatto che sia in crescita anche la quota di coloro che scelgono un percorso di studi terziario nelle materie scientifiche (nel 2021, infatti, 17,8 persone di 20-29 anni ogni 1.000 ottengono una laurea nelle discipline STEM (Scienze, tecnologia, ingegneria e matematica), in aumento rispetto al 2020 (16,5) e anche rispetto al 2019 (16,1)<sup>2</sup>.

Al contrario, il 2024 per l'Italia è stato l'anno che ha visto un'inversione dell'andamento crescente del Fondo di Finanziamento Ordinario per le Università: infatti, con l'emanazione del Decreto Ministeriale 7 agosto 2024, n.1170 si è avuta un'importante riduzione delle risorse del FFO, con conseguenti tensioni sui bilanci universitari. La consuetudine degli ultimi anni di garantire un'assegnazione almeno pari a quella dell'anno precedente per le voci non vincolate è mutata in un intervallo che ha consentito una diminuzione fino al 4%. Tali tagli, peraltro inaspettati per gli Atenei, hanno causato un momento di difficoltà, rendendo poi difficile anche avviare una programmazione per il triennio successivo. Ciò, anche alla luce di importanti novità che hanno visto la proroga delle scadenze dei piani straordinari per l'assunzione di personale docente e non docente e un nuovo piano straordinario associati per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di ASN.

A testimoniare le difficoltà vissute dagli Atenei e la necessità di rivedere nel complesso alcuni aspetti del sistema universitario, possiamo citare due importanti tavoli di lavoro iniziati a fine 2024. Nel mese di novembre è stata avviata la Commissione di analisi e revisione della Legge 20 dicembre 2010, n.240, che ha come obiettivo una riorganizzazione del sistema universitario italiano, a distanza di oltre quattordici anni dall'ultima revisione legislativa, per rendere gli atenei più competitivi a livello internazionale, per prevedere regole più flessibili e per aumentare i servizi agli studenti<sup>3</sup>; nel mese di dicembre hanno avuto luogo gli Stati Generali dell'Università, con l'obiettivo di analizzare i nodi centrali che influenzano il mondo accademico e delineare le strategie per il futuro<sup>4</sup>.

Per il 2025 è previsto uno stanziamento sul capitolo 1694 del Bilancio dello Stato di 9,3 milioni a fronte dei 9,0 del 2024, per cui si auspica almeno che possa essere ristabilita la possibilità di non veder diminuire l'assegnazione non vincolata dell'anno precedente; restano però le incertezze nella gestione degli oneri totalmente a carico degli Atenei, che hanno visto negli ultimi anni incrementi importanti per le voci salariali dei docenti.

Nel 2024, inoltre, si è concluso il processo di revisione della normativa in materia di corsi erogati in modalità telematica, che rappresentano ormai una realtà non trascurabile dell'offerta formativa universitaria e che hanno registrato un notevole incremento di immatricolati a seguito della pandemia; i risultati di tale aggiornamento normativo potranno essere visibili fin dal 2025.

Nel corso del 2025 gli Atenei avranno contezza delle assegnazioni relative alla Programmazione Triennale 2024-2026. Tale indicazione sarà di fondamentale importanza per poter attuare il Programma

---

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational\\_attainment\\_statistics#Policy\\_indicators\\_regarding\\_educational\\_attainment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics#Policy_indicators_regarding_educational_attainment)

<sup>3</sup> <https://www.mur.gov.it/it/news/mercoledi-06112024/universita-bernini-partiamo-dallascolto-costruire-gli-atenei-del-futuro>

<sup>4</sup> <https://www.crui.it/archivio-notizie/stati-general-dell%E2%80%99universit%C3%A0.html>

già adottato dagli organi che persegue obiettivi coerenti anche con i parametri del Fondo di finanziamento ordinario.

In tale contesto economico-sociale, l'Università degli Studi della Tuscia, Ateneo di piccole dimensioni della Regione Lazio, continua ad avere un'offerta formativa completa che si articola su 21 corsi di laurea triennale, 19 di laurea magistrale e 2 di laurea magistrale a ciclo unico, resa possibile anche grazie alla collaborazione con altri Atenei della Regione.

Per quanto riguarda il contesto economico della provincia di Viterbo, sulla base dei dati ad oggi disponibili, nel primo trimestre 2024 si è avuto un saldo negativo di 97 imprese nel Viterbese (590 iscrizioni contro le 687 cessazioni non d'ufficio), un tasso di crescita pari a -0,26% leggermente al di sotto della media nazionale (-0,18%) e in misura maggiore della media della regione, trainata dalla buona performance di Roma e provincia (+0,26%)<sup>5</sup>.

L'Università degli Studi della Tuscia, nonostante questi dati non incoraggianti, ha continuato e incrementato le proprie azioni di terza missione sul territorio, testimoniando il ruolo strategico ricoperto anche, ma non solo, a livello locale.

Nell'ambito della propria attività istituzionale, le azioni messe in campo nel 2025 dall'Ateneo dovranno conformarsi con l'Atto di Indirizzo per l'anno 2025 del Ministero dell'Università e della ricerca, che ha declinato le seguenti priorità politico istituzionali.

- Implementazione delle attività di realizzazione dei progetti PNRR di competenza del MUR;
- Potenziamento dell'offerta formativa
- Allargamento della comunità di ricerca
- Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027 e programmi strategici nazionali
- Internazionalizzazione.

### **2.1.3.2. Analisi del contesto interno**

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate sette dimensioni, indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza:

1. Organizzazione
2. Risorse strumentali ed economiche
3. Risorse umane
4. Salute economico-finanziaria
5. Didattica
6. Ricerca
7. Terza Missione

#### **1. Organizzazione**

##### **Punti di forza:**

1. sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010;
2. struttura organizzativa costantemente aggiornata dal Direttore Generale sulla base del quadro normativo del Sistema Universitario e orientata a consolidare e a potenziare le relazioni con gli *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale;

---

<sup>5</sup> 3° Rapporto economico dell'Alto Lazio, Camera di Commercio Rieti Viterbo, 2023

3. consolidamento dell'organizzazione dell'attività lavorativa in modalità agile, come disciplinato dal D. Lgs. n. 81/2017, mediante l'applicazione del Regolamento interno che tutela i/le dipendenti fragili e i genitori di minori, favorendo, altresì la contestuale maggiore digitalizzazione dei processi e l'acquisizione di nuove competenze informatiche da parte del personale, valorizzando l'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria.

**Punti di debolezza:**

1. vincoli normativi relativi all'utilizzo delle risorse, che non consentono la totale copertura dell'alto numero di vacanze negli organici delle strutture, determinate da cessazioni a vario titolo;
2. difficoltà oggettiva ad adottare misure di rotazione dei/lle responsabili di alcuni processi per i quali sono richieste specifiche professionalità e alta qualificazione.

## 2. Risorse strumentali ed economiche

**Punti di forza:**

1. orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica per tutti i servizi dell'Ateneo, con particolare riferimento a quelli connessi alle esigenze della comunità studentesca e alla digitalizzazione delle procedure amministrative, anche attraverso la tecnologia *cloud*;
2. pieno utilizzo dei nuovi apparati di rete fissa, che sta consentendo di sfruttare la velocità della connessione in fibra con un sensibile efficientamento dei servizi di rete. Un recente ulteriore ammodernamento ha, altresì, consentito il sostanziale abbattimento dei disservizi sia a livello locale sia per la connettività a internet;
3. equipaggiamento di tutte le aule con l'*hardware* per la didattica a distanza e acquisizione di un *software* per lo *streaming* da assegnare a tutti/e i/le docenti, che consente all'Ateneo di assolvere i propri compiti istituzionali anche in ambito telematico con le lezioni in *streaming*;
4. nuova rete *wi-fi* pienamente operativa, che raggiunge il 100% di tutti i plessi cittadini;
5. continuo affinamento del *software* GOMP per la gestione dell'attività didattica, che ha consentito miglioramenti nella gestione delle prenotazioni e nella verbalizzazione degli esami degli studenti e delle studentesse e una maggiore omogeneizzazione delle procedure seguite dalle varie strutture; il *software* continua a comportare una semplificazione della gestione della trasmissione dei dati all'ANS e una digitalizzazione delle procedure della mobilità Erasmus;
6. acquisizione di un nuovo *software* per la gestione e l'ottimizzazione automatica degli orari e dell'occupazione delle aule che tiene conto in maniera parametrica di tutti i possibili vincoli: logistici, didattici e di disponibilità individuale del corpo docente;
7. potenziamento delle piattaforme digitali per la gestione di processi rilevanti come quella per i contratti per lavori e acquisizione di servizi e forniture, quella per il controllo della spesa di personale e quella per il ciclo della *performance*;
8. introduzione della c.d. "virtualizzazione" dei laboratori presso il plesso di Santa Maria in Gradi che consente una più facile e innovativa erogazione dei servizi agli studenti per attività didattiche e di esame tramite l'uso di postazioni informatiche.

**Punti di debolezza:**

1. necessità di consolidare la sicurezza informatica.

### 3. Risorse umane

#### **Punti di forza:**

1. potenziamento del reclutamento sul fronte del personale docente: i finanziamenti derivanti dai piani straordinari finanziati dal Ministero, oltre che dai cosiddetti "Dipartimenti di Eccellenza" per gli anni scorsi, hanno consentito di incrementare il reclutamento di ricercatori/trici e professori/esse;
2. reclutamento nel 2024 di personale tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato, giovane e motivato;
3. politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito;
4. Piano formazione annuale;
5. continuo presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione;
6. adozione di misure volte a favorire la migliore conciliazione della vita personale e del lavoro dei/delle dipendenti, con particolare attenzione alle diverse situazioni familiari;
7. implementazione di concrete politiche di welfare sostenute da stanziamenti stabili.

#### **Punti di debolezza**

1. elevata età media del personale tecnico-amministrativo;
2. necessità di aumentare le componenti di trattamento accessorio legate agli esiti della valutazione.

### 4. Salute economico-finanziaria

#### **Punti di forza:**

1. indicatori di sostenibilità economica positivi;
2. ampliamento degli investimenti immobiliari, cofinanziati dai Fondi dell'edilizia universitaria, che incrementano l'attivo patrimoniale e favoriscono lo sviluppo dell'Ateneo;
3. progressi rilevanti nella contabilità analitica e nel controllo di gestione, con significative elaborazioni riguardanti in particolare i costi (*budget*) dei corsi di studio, con analisi di *benchmark* e di tipo costo-beneficio.

#### **Punti di debolezza:**

1. progressivo incremento della spesa di personale;
2. aumento dei costi di gestione delle strutture legati anche all'ampliamento del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
3. bassa crescita dei proventi a destinazione non vincolata (FFO e contribuzione studentesca).

### 5. Didattica

#### **Punti di forza:**

1. assegnazione ai Dipartimenti da parte del Consiglio di amministrazione di obiettivi strategici e operativi per le *performance* didattiche, di ricerca e di Terza Missione;
2. ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* nel settore della didattica;

3. ampliamento dell'offerta formativa di corsi di studio internazionali con didattica erogata interamente in inglese e con mobilità internazionale strutturata della comunità studentesca;
4. assegnazione di borse e agevolazioni sulle tasse per gli/le studenti/esse in condizioni economiche più disagiate per incentivare l'iscrizione ai corsi di studio, per valorizzare il talento;
5. rafforzamento dell'area dell'alta formazione mediante la partecipazione a bandi competitivi regionali e nazionali per l'assegnazione di borse di dottorato aggiuntive;
6. soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata<sup>6</sup>;
7. proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS maggiore rispetto alle medie regionale e nazionale<sup>7</sup>;
8. spazi studenti con infrastrutture moderne e funzionali;
9. aule multimediali e copertura wi-fi;
10. ampia distribuzione territoriale: polo principale di Viterbo e poli di Civitavecchia e Rieti.

**Punti di debolezza:**

1. scarsa attrattività di alcuni corsi di studio;
2. elevati tassi di abbandono e ritardi in alcuni corsi di studio;
3. criticità nell'acquisizione di CFU all'estero;
4. frammentazione di alcune aree disciplinari nei Dipartimenti;
5. scarsa diffusione della cultura della qualità nella comunità studentesca.

## 6. Ricerca

**Punti di forza:**

1. capacità di reperimento dei fondi per ricerca da bando competitivo e su commessa;
2. coinvolgimento dell'Ateneo in alcune importanti iniziative della Missione 4 – Componente 2 del PNRR attivate dal MUR;
3. dipartimento DAFNE selezionato dal MUR come dipartimento di eccellenza, ottenendo un ingente finanziamento quinquennale;
4. elevata qualità della ricerca di Ateneo in alcune aree disciplinari conseguita nell'ultima VQR;
5. iniziative volte alla attrazione dei talenti;
6. iniziative volte alla attribuzione di incentivi per giovani ricercatori per favorire le pubblicazioni di qualità;
7. ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite anche nel settore della ricerca;
8. miglioramento dei servizi a supporto della ricerca;
9. miglioramento negli ultimi anni della progettualità interdisciplinare e dell'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.

**Punti di debolezza:**

1. necessità di perfezionare la mappatura complessiva della ricerca di Ateneo;
2. quota parte del corpo docente con limitata attività progettuale;
3. risultati della VQR di Ateneo in diminuzione su alcune aree;

---

<sup>6</sup> Fonte: AlmaLaurea, XXVI Indagine 2024

<sup>7</sup> Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 05.10.024

4. tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.

## 7. Terza Missione

### **Punti di forza:**

1. rete consolidata di rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio;
2. elevato numero di iniziative di Terza Missione in relazione alla dimensione dell'Ateneo;
3. iniziative volte a potenziare l'attività di innovazione, trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese.

### **Punti di debolezza:**

1. non spiccata sensibilità da parte degli interlocutori territoriali nei confronti dei risultati della ricerca di Ateneo ai fini del trasferimento tecnologico;
2. attività di ricerca concentrata sulla ricerca fondamentale con limitato impatto sull'innovazione
3. personale dei servizi a supporto del trasferimento tecnologico con competenze da sviluppare ulteriormente;
4. rapporti con imprese ed Enti del territorio gestiti non in modo sistematico.

Figura 2 - Analisi Swot

## PUNTI DI FORZA

---

Ateneo e città a misura di studente  
Soddisfazione degli studenti  
Qualità della ricerca e attrattività di fondi per la ricerca  
Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno  
Ampia offerta di corsi internazionali e di doppi diplomi  
Ottima relazione con gli stakeholders del territorio  
Solidità patrimoniale, equilibrio economico-finanziario, zero indebitamento  
Ripartizione delle risorse basata sulle performance  
Spazi studenti e ricerca, con infrastrutture moderne e funzionali.  
100% aule multimediali e 100% copertura Wi-Fi  
Configurazione Multicampus  
Attenzione alle esigenze degli studenti con disabilità o difficoltà, garantendo inclusività e supporto

## PUNTI DI DEBOLEZZA

---

Elevati tassi di abbandono e ritardi negli studi  
Corsi di laurea con basso numero di iscritti  
Criticità nella acquisizione di CFU all'estero  
Pochi dottorandi fanno esperienza all'estero di (almeno 6 mesi)  
Difficoltà utilizzo dei punti organico di turnover  
Frammentazione di alcune aree disciplinari nei dipartimenti  
Mancato equilibrio di genere tra i professori  
Necessità di formazione dei docenti su nuove tecnologie  
Scarsa diffusione della cultura della qualità nella comunità studentesca

## OPPORTUNITÀ

---

Aumento studenti internazionali verso l'Italia  
Incremento della quota premiale del FFO  
Nuova tornata VQR 2020-2024  
Centri nazionali PNRR e *Rome Technopole*  
Reti nazionali e internazionali  
Aule moderne e dotate di sistemi multimediali  
Rapporto collaborativo con le università del Lazio  
Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*  
Disponibilità dei dati di ateneo in tempo reale  
Controllo di gestione e controllo direzionale

## MINACCE

---

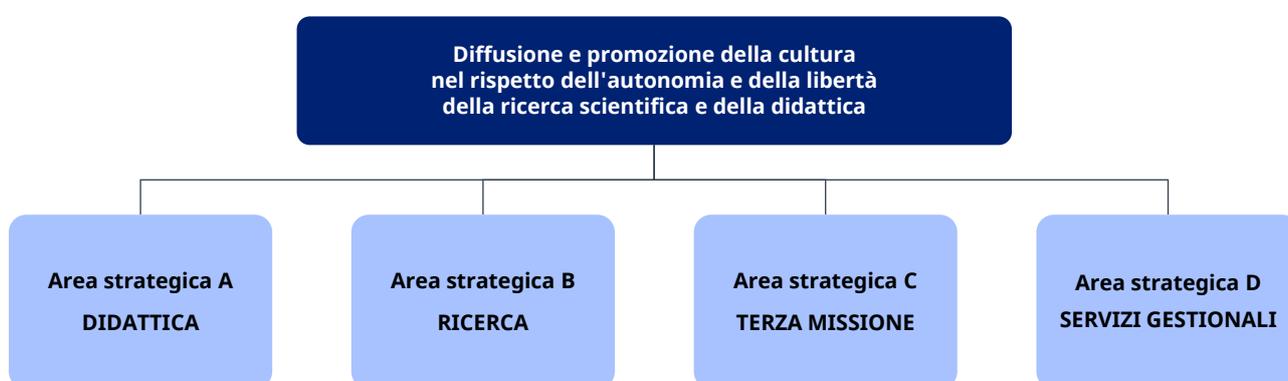
Elevata concorrenza con gli Atenei vicini  
Crisi demografica  
Frammentazione del tessuto produttivo della Toscana  
Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento  
Carenza di alloggi per studentesse e studenti  
Incertezza nelle risorse assegnate alle università statali (FFO)  
Riduzione dei finanziamenti per fine PNRR

#### 2.1.4. L'albero della *performance* e gli obiettivi strategici di Ateneo

La stretta sinergia tra obiettivi strategici e valore pubblico, riportata ed esplicitata nel modello del valore, permette un monitoraggio e una misurazione precisa della creazione di valore, grazie, in particolare, all'articolazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e alla sua gestione. Da questo punto di vista, il presente Piano esplicita il collegamento tra creazione di valore pubblico, perseguimento e raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, creando un prospetto in cui *performance* organizzativa e finalità di creazione di valore sono intrinsecamente connesse.

Nello specifico, si riporta di seguito l'albero della *performance* che si articola in quattro aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi gestionali), individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

Figura 3 - L'albero della *performance*: dal mandato alle aree strategiche



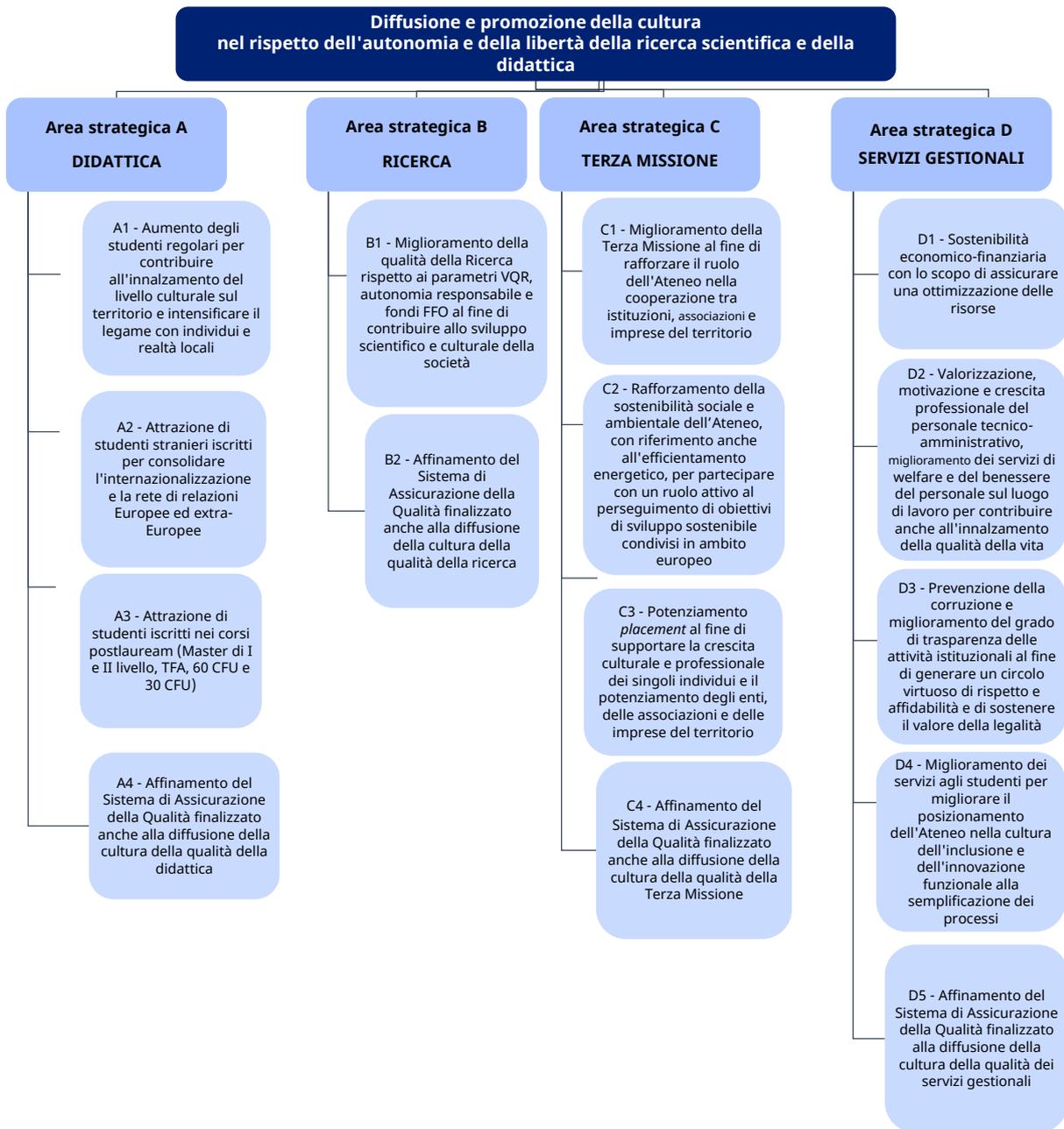
All'interno dell'albero della *performance* per ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti nel Piano Strategico come recepiti nelle Linee Guida generali di Ateneo, funzionali all'avvio del percorso di costruzione del bilancio di previsione e dei *budget* (art. 6 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità), successivamente declinati in obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e dei processi di lavoro gestionali. Gli obiettivi strategici sono programmati, di norma, su base triennale con particolare attenzione rivolta all'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori. A ogni indicatore è assegnato un *target*, definito anche sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali. Nei casi in cui l'obiettivo riguardi più anni e fosse già presente nel Piano precedente, la o le percentuali del *target* previste sono armonizzate con i risultati dell'anno precedente.

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, le strutture responsabili sono, di norma, i Dipartimenti (sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo), ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni e, in particolare, il personale docente. Da questi obiettivi sono stati poi ritagliati obiettivi correlati e strumentali per il personale dirigente e tecnico-

amministrativo, sul presupposto che debba risultare sempre una concatenazione di obiettivi tra personale docente e personale dirigente e tecnico-amministrativo, sebbene si tratti di personale coinvolto in singoli processi (nell'area della didattica, della ricerca o della Terza Missione) con differenti ruoli e diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono, nell'ambito delle rispettive competenze, al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi gestionali sono, invece, responsabili, di norma, il Consiglio di amministrazione e il Direttore Generale. L'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti dell'organizzazione (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) siano protesi verso gli obiettivi prioritari dell'Ateneo, mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari.

Figura 4 - Dalle aree strategiche agli obiettivi strategici di Ateneo



Gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2025-2027 sono stati in parte aggiornati alla luce dell'approvazione del nuovo Piano Strategico 2025-2027 nonché in considerazione degli esiti del Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità e sulla base di quanto emerso durante l'ultima visita di Accredimento periodico dell'Ateneo condotta nel 2024, il cui processo risulta tuttora in corso e potrebbe determinare eventuali aggiornamenti agli obiettivi fissati.

L'Università assicura, altresì, l'integrazione del ciclo di gestione della *performance* di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 con la **programmazione triennale** di sistema e, come già evidenziato, con gli strumenti di **programmazione economico-finanziaria**, in coerenza con gli indirizzi del MUR e le valutazioni dell'ANVUR. Pertanto, nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo

presenti gli indicatori previsti nel modello Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), nella VQR, nel modello AVA e nelle Linee di indirizzo del MUR per la programmazione triennale 2024-2026, adottate con D. M. 10 giugno 2024, n. 773, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo dei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero.

Inoltre, gli obiettivi dell'Ateneo sono correlati in gran parte agli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile** (*Sustainable Development Goals, SDGs*) e contribuiscono alla creazione di valore pubblico. Dal 2017 l'Università degli Studi della Tuscia, infatti, aderisce ai Principi del *Global Compact*, iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa promossa e gestita su scala globale dalle Nazioni Unite, e, a partire dal 2018, partecipa alla fondazione *Global Compact Network Italia* in qualità di Fondatore. L'Ateneo partecipa, inoltre, alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS) e si impegna costantemente a mettere in atto tutti i cambiamenti necessari affinché i principi del *Global Compact* diventino parte sempre più integrante della strategia dell'Ateneo, della cultura e delle operazioni quotidiane e a contribuire al raggiungimento degli SDGs, nonché a promuovere e diffondere il *Global Compact* e i suoi Principi tra gli *stakeholder*.

Infine, la formulazione degli obiettivi strategici tiene conto delle azioni necessarie alla realizzazione dei programmi attivi in Ateneo nell'ambito del **PNRR**, in particolare per alcuni specifici aspetti delle riforme (sia orizzontali sia abilitanti) in esso previste e delle Missioni che persegue.

In particolare, si fa riferimento alle componenti della "*Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo*", riguardanti specificamente la Pubblica Amministrazione e alla "*Missione 4 - Istruzione e Ricerca*", per la quale le attività dell'Ateneo riguardano, nello specifico, la componente "*MAC2.1 - Dalla Ricerca all'impresa*", per i seguenti investimenti:

- 1.3 partenariati allargati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base;
- 1.4 potenziamento strutture di ricerca e creazione di «campioni nazionali di R&S» su alcune KET;
- 1.5 creazione e rafforzamento di «ecosistemi dell'innovazione», costruzione di «leader territoriali di R&S»;
- 3.1 fondo per la costruzione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione con la partecipazione a:
  - centri nazionali: Agritech-Tecnologie dell'Agricoltura e Biodiversità;
  - ecosistema dell'innovazione: *Rome Technopole*;
  - partenariati estesi: Scenari energetici per il futuro e Modelli per un'alimentazione sostenibile;
  - rafforzamento e creazione di infrastrutture di ricerca: EMBRC-UP (Proponente: Stazione Zoologica di Napoli Anton Dohrn), GEOSCIENCE (Proponente: Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale-ISPRA), ITINERIS (Proponente: CNR), Centro Ricerca Polo di Rieti (Proponente: Sapienza).

Si presentano di seguito gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2025-2027. Per il dettaglio degli indicatori e *target* e per gli obiettivi operativi si rimanda alla sottosezione 2.2 *Performance*.

#### 2.1.4.1. Didattica

La programmazione didattica rappresenta un significativo momento strategico per la *governance* dell'Ateneo, vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In particolare, gli obiettivi strategici relativi all'area della didattica sono espressi, in funzione della migliore sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo, in termini di 1) aumento del numero di studenti regolari, 2) attrazione di studenti stranieri iscritti 3) attrazione di studenti iscritti nei corsi post-lauream 4) affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Per quanto riguarda il primo obiettivo strategico, è fondamentale investire sulla capacità attrattiva dei corsi di studio, anche allargando i confini del bacino studentesco. È importante mantenere sempre alta l'attenzione di tutte le componenti della comunità accademica sulle politiche rivolte a studenti e studentesse e al miglioramento delle *performance* didattiche. Si rende necessario un miglioramento e un rilancio dell'attrattività e dell'innovatività dell'offerta formativa, al fine di stimolare un incremento delle immatricolazioni, che saranno utilizzate per i calcoli relativi all'erogazione del FFO. Occorrono, dunque, scelte attente e ponderate nella programmazione didattica e, soprattutto, un costante orientamento verso corsi sempre più attrattivi, in grado di soddisfare le esigenze degli studenti e delle studentesse in termini di apprendimento e conseguimento dei CFU. In questo contesto occorre fare particolare attenzione ai tassi di abbandono e al numero medio di CFU acquisiti dagli studenti e dalle studentesse. Occorre, altresì, mirare a preservare e, se possibile, a migliorare, gli alti livelli di soddisfazione della comunità studentesca, dei laureati e delle laureate per qualità del personale docente dei corsi di studio dell'Ateneo, che rappresentano uno dei punti di forza dell'Ateneo in grado di garantire attrattività all'offerta formativa. Vanno, inoltre, rafforzate le attività di orientamento e promozione presso le scuole, per far meglio conoscere l'Università, con particolare riferimento all'esterno della Regione Lazio e all'estero. In questo contesto, sarà cruciale fare leva sui finanziamenti legati al progetto PNRR "Orientamento 2026", un'opportunità strategica per consolidare il posizionamento dell'Ateneo sia a livello nazionale che internazionale.

Sono in corso i lavori per l'ampliamento degli spazi per la didattica, grazie alle politiche di investimento dell'Ateneo.

Una particolare attenzione dovrà essere rivolta all'efficacia dei processi formativi, anche in relazione agli sbocchi occupazionali. Risulta indispensabile che i corsi di studio siano sempre maggiormente orientati al mondo del lavoro e alle nuove esigenze della società, sia aggiornando i corsi esistenti, che progettandone di nuovi, oltre a puntare al rafforzamento delle relazioni con le imprese.

Relativamente al secondo obiettivo strategico, va perseguito anche un deciso miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio, con particolare attenzione sia all'attrazione di studenti e studentesse stranieri/e, sia al conseguimento di CFU all'estero da parte di studenti e studentesse iscritti/e ai corsi di studio nell'ambito dei progetti di internazionalizzazione, anche considerando le buone capacità dimostrate dalla nostra Università nell'attrazione di fondi Erasmus negli ultimi anni. Al fine di attrarre studenti internazionali, è fondamentale espandere l'offerta formativa anche in lingua straniera, garantendo programmi accademici stimolanti e all'avanguardia. Parallelamente, occorre proseguire nella produzione di materiale didattico in lingua straniera, al fine di rendere accessibili e comprensibili i contenuti accademici a una platea globale.

Occorre, inoltre, promuovere attivamente programmi di scambio internazionale, *stage* e *partnership* accademiche per ampliare le opportunità di collaborazione e consolidare la nostra presenza globale, con particolare riferimento ai programmi accademici con doppio titolo o titolo congiunto.

Per quanto riguarda il terzo obiettivo strategico, l'Ateneo dovrà lavorare sull'attrazione di studenti iscritti nei corsi post lauream (Master di I e II livello, TFA, 60 CFU e 30 CFU), al fine di aumentarne il numero totale degli iscritti.

Con riferimento al quarto obiettivo strategico, alla luce della recente visita di accreditamento periodico, si dovrà porre particolare attenzione alle attività di affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, in particolare finalizzato in questa Area alla diffusione della cultura della qualità della didattica, dedicando a tale scopo delle iniziative mirate e specifiche, al fine di recepire quanto osservato dalla CEV durante la visita istituzionale. Sarà necessario implementare azioni di miglioramento seguendo *in primis* le indicazioni che formulerà l'ANVUR a conclusione del processo di accreditamento nonché le raccomandazioni e i suggerimenti espressi dal Nucleo di Valutazione, oltre a prestare attenzione a eventuali punti di debolezza che emergeranno dall'analisi degli indicatori, dalle opinioni di studenti e studentesse e, più in generale, dai processi di autovalutazione.

#### **2.1.4.2. Ricerca**

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente, ancora una volta, sui parametri legati alla VQR, per via dell'impatto sull'erogazione del FFO. Si tiene conto, inoltre, dei parametri di riduzione dei divari, che impattano sulla quota premiale del FFO, e dell'importanza di migliorare la capacità di attrazione fondi e di trasferimento tecnologico dell'Ateneo.

Il Decreto Ministeriale 10 giugno 2024, n.773, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle Università Statali per il triennio 2024-2026, assegna alla VQR un peso complessivo pari al 60% della quota premiale.

Il 2024 è stato il quinto anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni e migliorarlo, attraverso il coinvolgimento della Commissione Ricerca, al fine di arrivare pronti per la prossima valutazione VQR. Sarà, inoltre, importante alimentare lo stimolo a produrre pubblicazioni di alta qualità attraverso iniziative mirate di incentivazione soprattutto per i professori e ricercatori più giovani.

Occorre, inoltre, coordinare le diverse linee di ricerca in funzione di una sempre più efficace partecipazione ai progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali, coinvolgendo in modo armonico tutti gli ambiti di ricerca dell'Ateneo, con un principio di competenza. L'attività di supporto, dalla ricerca dei bandi alla predisposizione dei progetti, alla ricerca delle *partnership*, dovrà essere affiancata da un sempre maggior supporto anche nella fase di rendicontazione. Sotto questo profilo, si dovrà continuare nel lavoro avviato per stimolare un maggior interesse e coinvolgimento dei/le docenti di tutti i Dipartimenti verso le iniziative di Ateneo e il lavoro di squadra.

Particolare attenzione deve essere ancora riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese e il mondo del lavoro più in generale, potenziandone l'intersectorialità e l'interdisciplinarietà. Decisivo sarà il ruolo dell'internazionalizzazione. A tal proposito, dovrebbero vedersi i frutti delle attività svolte, dal punto di vista regolamentare, da molti dottorati di ricerca che favoriscono sia l'attrattività verso candidate e candidati stranieri che la mobilità internazionale delle dottorande e dei dottorandi con esperienze di alta qualità. Questo non solo migliorerà i corrispondenti indicatori ministeriali che impattano sul FFO, ma permetterà di incrementare la rete di relazioni dell'Ateneo e, quindi, anche la competitività internazionale.

Anche nell'area della Ricerca, l'Ateneo dovrà mettere in atto iniziative volte a recepire le osservazioni espresse dall'ANVUR in occasione dell'ultima visita di accreditamento, ai fini del miglioramento del Sistema di Assicurazione della Qualità.

### 2.1.4.3. Terza Missione

È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali, attraverso la promozione e il rafforzamento di accordi strutturali di collaborazione, sul modello di quelli di lunga data stabiliti con la Scuola Sottoufficiali dell'Esercito e la Scuola Marescialli dell'Aeronautica e di quelli recentemente stipulati con la ASL, il Tribunale e la Procura della Repubblica, le associazioni di imprese e gli ordini professionali. In particolare, il Protocollo di intesa con il Comune di Viterbo sarà uno strumento importante per rafforzare ulteriormente le iniziative da realizzare su diversi ambiti, per valorizzare Viterbo come Città universitaria. Sarà indispensabile anche rafforzare il legame con le istituzioni nazionali, sovranazionali e internazionali, sull'esempio delle convenzioni recentemente stipulate con il Corpo della Guardia di Finanza, Roma Città Metropolitana e Agenzia delle Entrate.

A tale fine, gli obiettivi strategici relativi alla Terza Missione sono espressi in termini di 1) generale miglioramento delle attività relative all'area, 2) rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3) potenziamento del placement 4) affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione della cultura della qualità della Terza Missione.

In particolare, sarà opportuno rafforzare i legami con le realtà sociali e produttive della Tuscia, valorizzando il patrimonio storico-artistico, i risultati della ricerca e promuovendo il trasferimento tecnologico. L'Ateneo deve essere presente, attivo e propositivo in quei consessi dove si decide il futuro educativo, formativo, scientifico e tecnologico a livello regionale, nazionale, europeo e internazionale. In quest'ottica, sarà fondamentale la sinergia con le altre università, con gli enti di ricerca regionali e con le istituzioni scientifiche e culturali, per condividere i programmi a medio e lungo termine, le infrastrutture e gli investimenti in ricerca dei fondi strutturali europei e sulle politiche in tema di diritto allo studio, soprattutto in virtù del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. L'Ateneo si pone inoltre come obiettivo quello di incrementare il numero di *Spin-off*, startup e brevetti attraverso un piano integrato di azioni mirate. Saranno istituiti fondi dedicati al finanziamento iniziale delle nuove imprese, creati programmi di *mentorship* per supportare studenti e ricercatori nello sviluppo di progetti imprenditoriali, e promossi percorsi di incubazione in collaborazione con centri nazionali e internazionali. Parallelamente, saranno rafforzate le partnership con enti pubblici e privati, valorizzando le sinergie già esistenti per favorire il trasferimento tecnologico e l'accesso al mercato.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo strategico, è importante sottolineare che l'Ateneo gode di una caratterizzazione fortemente orientata alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione e alla salvaguardia del territorio e delle biodiversità. Sono temi sui quali gode di una grande visibilità anche a livello internazionale. Per questo occorre accrescere l'impegno "a orientare le ... attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata", in linea con la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile di cui l'Ateneo fa parte, e la "volontà di promuovere un'economia globale sostenibile", in accordo con il *Global Compact* delle Nazioni Unite, di cui è membro insieme a pochissime altre università italiane.

Infine, è anche indispensabile potenziare i servizi di *job placement* (terzo obiettivo strategico) sfruttando e arricchendo la rete di relazioni con il sistema del lavoro intessuta dall'Ateneo e dal corpo docente negli ultimi anni a livello regionale, nazionale e internazionale e cercando di cogliere le

opportunità offerte nell'ambito dei Fondi Strutturali Europei, del PNRR, e dal Ministero del Lavoro. Occorrerà individuare nuove modalità di avvicinamento al lavoro e sviluppare le numerose iniziative già intraprese, che hanno favorito la nascita di opportunità come "Porta Futuro" e la stipula di accordi quadro e convenzioni con ordini professionali, enti pubblici, imprese locali, nazionali e internazionali. Risulta fondamentale che l'Ateneo si adoperi al fine di incrementare l'offerta di *stage* e tirocini presso le imprese, italiane e straniere, soprattutto per le lauree magistrali, affinché laureati e laureate dell'Ateneo si collochino rapidamente sul mercato del lavoro. È, inoltre, necessario proseguire con le iniziative di sostegno ai laureati e alle laureate, prevedendo attività didattiche sulla preparazione del curriculum, sull'approccio ai colloqui di lavoro, sulle diverse modalità comunicative, sull'imprenditorialità come attività formative curriculari e/o come attività didattiche post-lauream.

Per il miglioramento del Sistema di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo dovrà mettere in atto iniziative volte a recepire le osservazioni espresse dall'ANVUR in occasione dell'ultima visita di accreditamento.

#### **2.1.4.4. Servizi gestionali**

Tra gli obiettivi dei servizi gestionali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. A tal fine occorre, in particolare, monitorare la spesa di personale e presidiare la pianificazione del reclutamento, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, di incentivazione e di premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento.

Particolare attenzione va prestata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e di legalità dell'azione amministrativa nell'ambito delle misure per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione. In particolare, occorre incentivare le iniziative finalizzate a migliorare l'*accountability* di Ateneo, la trasparenza e la *compliance* dell'azione amministrativa rispetto agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, Manuale delle procedure, contratti collettivi nazionali, Codice etico e di comportamento. Si proseguirà nell'attuazione del Piano di *audit* deliberato dal CdA per monitorare l'azione amministrativa e nell'adozione di altre specifiche misure volte a prevenire la corruzione e a favorire la trasparenza dell'azione amministrativa.

Sarà, inoltre, necessario procedere ulteriormente nel percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale dirigente e tecnico-amministrativo. La forza dell'Università degli Studi della Tuscia sta, infatti, nella qualità del lavoro non solo del personale docente, ma anche dei/le dipendenti che svolgono attività strumentali alle funzioni istituzionali. La formazione è uno strumento essenziale per assicurare il miglioramento delle conoscenze e competenze nonché l'aggiornamento normativo e tecnologico, anche alla luce della recente direttiva del Ministero per la pubblica amministrazione. Anche il livello di benessere nel lavoro ha un ruolo fondamentale; è dunque necessario prestare particolare attenzione al *welfare* confermando la polizza sanitaria gratuita a favore del personale e aggiungendo, ove possibile, ulteriori strumenti, in base al nuovo CCNL e alla disponibilità di risorse, anche mediante il ricorso a misure volte a conciliare al meglio il tempo dedicato al lavoro con quello da assicurare alla famiglia.

Sul fronte dei servizi a studentesse e studenti, la digitalizzazione delle procedure è stata potenziata grazie alla revisione del sito istituzionale. Si intende proseguire tale lavoro di progressiva sostituzione degli attuali servizi web, con nuovi servizi votati a una più facile consultazione, a una

comunicazione chiara e a una migliore accessibilità con diverse tipologie di *device*. Sul fronte del diritto allo studio occorre puntare su un rafforzamento degli strumenti di supporto economico per le fasce più deboli e di tutela delle studentesse e degli studenti in situazioni di disabilità e DSA, come si dirà nel paragrafo seguente. Si intende confermare l'utilizzo del part-time studentesco e di nostre laureate e laureati in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali nei quali la partecipazione di studentesse e studenti si è mostrata particolarmente fruttuosa (*audit*, comunicazione, orientamento, controllo di gestione, contabilità, bilancio integrato, biblioteche, servizi per disabilità, orto botanico, etc.). L'Ateneo si impegna costantemente a creare un ambiente accogliente e favorevole per studentesse e studenti, con particolare attenzione a coloro che provengono da fuori sede. Pur non essendo direttamente responsabile del diritto allo studio, che nella Regione Lazio rientra nelle competenze di LazioDisco, l'Ateneo ha scelto di investire risorse ed energie per migliorare le opportunità abitative e i servizi dedicati alla residenzialità studentesca.

Per supportare l'aumento di attrattività degli studenti e il miglioramento dell'immagine dell'Ateneo, il grande processo di digitalizzazione realizzato negli ultimi anni ha offerto nuove opportunità di orientamento e comunicazione che vanno ulteriormente migliorate anche accrescendo le competenze del personale dedicato. Gli Organi di governo hanno approvato il Piano di Comunicazione, documento di programmazione, rappresenta lo strumento di raccordo tra la comunicazione interna alla comunità accademica ed esterna dell'Ateneo per promuovere l'Università facendo conoscere i propri punti di forza nella didattica e nella ricerca e i numerosi servizi offerti.

Ai fini dell'affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo dovrà mettere in atto specifiche iniziative volte a recepire le osservazioni espresse dall'ANVUR in occasione dell'ultima visita di accreditamento, andando a rafforzare in particolare il sistema delle rilevazioni sui servizi amministrativi offerti dagli Uffici dell'Ateneo e a sensibilizzare il personale in merito alla relativa importanza.

### **2.1.5. Obiettivi finalizzati a garantire inclusione e piena accessibilità fisica e digitale**

In linea con quanto previsto dalla Legge n.17/1999, che integra e modifica la legge quadro n. 104/1992 e dalla Legge 170/2010, l'Ateneo intende proseguire il percorso già avviato, con successo, da anni nella promozione di servizi specifici rivolti agli studenti e alle studentesse con disabilità e con diagnosi di DSA.

È necessario continuare a investire risorse per garantire la piena accessibilità alle strutture per poter usufruire di tutti gli spazi dell'Ateneo, per assicurare parità di condizioni nel diritto allo studio, superando gli ostacoli di ordine didattico e pratico che possano limitare l'inserimento di studentesse e studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento nel mondo universitario. Basilare è l'aspetto della formazione su tali tematiche rivolta al personale tecnico-amministrativo, al corpo docente e a studentesse e studenti tutor, grazie all'ausilio di esperti, allo scopo di rafforzare la sensibilità e le competenze. L'intento è di garantire la piena inclusione per tutti mirando alla completa accessibilità anche digitale, cioè la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari. Occorre consentire l'accesso ai documenti digitali alle persone che presentino disabilità, le quali generalmente fanno uso di tecnologie assistite (a es. lettori di schermo, ingranditori di schermo, tastiere braille, sistemi di puntamento) per eliminare o ridurre la condizione di svantaggio. Nello specifico, si segnalano iniziative quali il laboratorio del Metaverso per la didattica inclusiva e i progetti I-Sense, Uni-Te, "A tu

per tu”, che ha lo scopo di creare un campus universitario inclusivo grazie a supporti tecnologici basati sugli stili cognitivi e VRAILEXIA, che mira a sviluppare contenuti utili, sia servizi che strumenti, per superare le principali difficoltà che una persona dislessica incontra durante il processo di apprendimento nell'istruzione superiore, potenziando motivazione e autostima. In questo ambito, il PIAO prevede anche obiettivi volti a rilevare il grado di soddisfazione sui servizi offerti agli studenti con esigenze particolari per individuare eventuali azioni specifiche di miglioramento.

#### **2.1.6. Obiettivi finalizzati a garantire equità e pari opportunità**

L'Ateneo intende proseguire nella direzione del percorso avviato con la realizzazione di due importanti obiettivi: la redazione del Bilancio di Genere e del *Gender Equality Plan*. Il Bilancio di Genere è uno strumento di analisi e valutazione in un'ottica di genere delle scelte politiche e degli impegni economico-finanziari di una amministrazione, volto a promuovere le pari opportunità tra donne e uomini. Il *Gender Equality Plan* segue invece le linee guida dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) e mira a *“identificare e implementare strategie innovative per promuovere il cambiamento culturale e le pari opportunità nelle Università e nei Centri di Ricerca”*.

Come ulteriori azioni, presso l'Università degli Studi della Tuscia è stato attivato uno Sportello Antiviolenza e inaugurato il primo Centro Antiviolenza (CAV) universitario della Regione Lazio, attualmente gestito dall'Associazione “Ponte Donna”. Il Centro offre servizi gratuiti quali ascolto e primo supporto, accoglienza in sede, assistenza psicologica (anche in collaborazione con le strutture ospedaliere e i servizi territoriali), assistenza legale, *empowerment*, supporto ai figli e alle figlie minori vittime di violenza assistita, orientamento al lavoro e all'autonomia, assicurazione di collegamenti con le case rifugio, altri centri antiviolenza e con le istituzioni, nonché percorsi di uscita dalla violenza. L'obiettivo per i prossimi anni è di sostenere le attività del centro, da una parte, e proseguire nelle collaborazioni sul tema dell'equità e delle pari opportunità, dall'altra.

Infine, si intende supportare e potenziare le attività di organi quali il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e di gruppi formali quali il Gruppo STEM, istituito con lo scopo di organizzare giornate di orientamento e divulgazione scientifica volte a incoraggiare le studentesse delle classi 4° e 5° a scegliere un percorso universitario nelle discipline c.d. STEM. Per quanto riguarda il CUG, organo che sostituisce il Comitato per le pari opportunità e il Comitato paritetico con riguardo al tema del *mobbing*, l'obiettivo è sostenerne le attività, finalizzate ad assicurare pari opportunità di genere, contrastare qualunque forma di violenza morale, psicologica e di discriminazione, valorizzare la cultura del rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, estendendo la garanzia contro ogni forma di discriminazione alla formazione, alle progressioni di carriera e alla sicurezza, tutelare il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori per garantire il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e una maggiore efficienza delle prestazioni lavorative nel rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e *mobbing*.

Si intende potenziare le misure per sostenere la genitorialità, già avviate con l'inaugurazione della *Baby room*.

#### **2.1.7. Procedure da semplificare e reingegnerizzare**

Proseguirà il costante aggiornamento del Manuale delle Procedure, previsto nel Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) come strumento di controllo continuo della *compliance* dell'azione amministrativa rispetto alla normativa e regole interne. Il Manuale viene periodicamente

sottoposto ad aggiornamenti sulla base degli interventi normativi e regolamentari, delle modifiche dell'organigramma dell'Amministrazione e della riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche derivanti dagli esiti delle attività di *audit* interno.

Da ultimo, il Manuale delle Procedure è stato aggiornato con D.D.G. n. 574/24 del 19.09.2024, in recepimento delle nuove procedure introdotte e aggiornate da parte delle Strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.

Le procedure da semplificare, digitalizzare e reingegnerizzare per l'anno 2025 sono individuate dalle strutture sulla base delle specifiche esigenze al fine di garantire un miglioramento costante e continuo dei servizi erogati, sul piano della semplificazione, della innovazione e della trasparenza (si vedano in particolare gli obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale - *Allegato 2*).

## 2.2. Performance

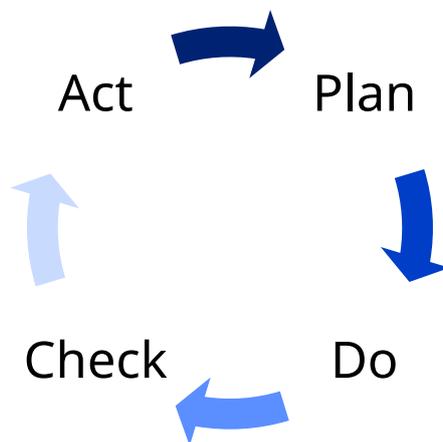
La presente sottosezione è predisposta secondo le logiche di *performance management*, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150/2009 ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di *performance* di efficienza e di efficacia i cui esiti saranno rendicontati nella Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto.

In particolare, partendo dall'analisi del contesto finalizzata all'individuazione dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e delle minacce, sono individuati gli obiettivi operativi dell'Ateneo, che discendono direttamente dagli obiettivi strategici presentati nella precedente sottosezione, e gli obiettivi individuali e organizzativi del personale che opera nell'Amministrazione centrale e negli altri centri di spesa, il tutto in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria e la programmazione del personale, le misure per la prevenzione della corruzione, il miglioramento della trasparenza delle attività istituzionali, la semplificazione e digitalizzazione delle procedure, la piena accessibilità dell'amministrazione e la parità di genere.

### 2.2.1. Il ciclo della performance

Il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento continuo; i nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza che emergono dal monitoraggio e dalla Relazione della *performance*. Il ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di Deming:

Figura 5 - Ciclo della performance



**PLAN:** Definizione obiettivi, indicatori e *target*

**DO:** Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

**CHECK:** Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati

**ACT:** Azioni conseguenti (es. modifiche in itinere, rendicontazione dei risultati, incentivazioni)

Il ciclo della *performance* dell'Ateneo si snoda secondo le seguenti fasi, in coerenza con i metodi e i tempi indicati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*:

1. definizione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi organizzativi e individuali, con i rispettivi *target* e indicatori;
2. presentazione del *planning* degli obiettivi al Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun nuovo anno in occasione dell'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
3. monitoraggio *in itinere* - analisi degli scostamenti e azioni correttive - eventuali modifiche su obiettivi in caso di comprovate ragioni che ne impediscano il raggiungimento;
4. misurazione e valutazione della *performance* dell'anno precedente entro i termini fissati dalla normativa vigente per l'adozione della Relazione della *Performance*;
5. correlazione tra esiti della valutazione della *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e *budget* per anno successivo;
6. correlazione tra esito della valutazione *performance* individuale con il trattamento accessorio del personale secondo meccanismi premianti e incentivanti;
7. rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della corretta e razionale attività di successiva programmazione;
8. avvio nuovo processo di definizione obiettivi, anche sulla base dei risultati conseguiti.

### **3.2.2. La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità**

Come enunciato nel Piano Strategico, l'Ateneo considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema Integrato di Assicurazione della Qualità (di seguito AQ). I processi di AQ sono diretti a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività istituzionali e dei servizi offerti dall'Ateneo, favorendone l'evoluzione migliorativa in un continuo ciclo *plan-do-check-act*. La promozione della qualità in tutte le aree strategiche rappresenta obiettivo prioritario, trasversale a tutto il Piano. L'Ateneo, infatti, intende la Qualità come un ampio contenitore semantico, all'interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance*, garantendo, altresì, una corretta integrazione con il ciclo del bilancio e la programmazione e gestione delle risorse.

La definizione delle politiche di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi della Tuscia è uno dei compiti degli Organi di Governo dell'Ateneo. Il Sistema di Governo ( Rettore, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Direttore Generale) garantisce la revisione della politica, l'attuazione e l'aggiornamento del sistema di gestione della qualità, finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo, nel rispetto della normativa vigente in materia e delle linee guida ANVUR. Per la definizione e l'attuazione dei processi orientati alla valutazione, al miglioramento e all'Assicurazione della Qualità un ruolo significativo è attribuito al [Presidio di Qualità di Ateneo](#) (di seguito PQA), istituito per la prima volta con D.R. 504 del 16.05.2013; presso ciascun Dipartimento è stata istituita, inoltre, una [Struttura di Assicurazione della Qualità](#) che lavora sotto il coordinamento del/lla docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PQA.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo, che comprende il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità di Ateneo, le strutture dipartimentali di Assicurazione della Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e l'Ufficio Assicurazione Qualità, corrisponde alla

complessità del sistema universitario e all'attenzione riservata a questo tema all'interno dell'Università degli Studi della Toscana. Nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora su obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

Il PQA, sulla base di quanto stabilito dalle nuove "Linee guida per il sistema di Assicurazione della Qualità negli atenei – Accredimento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari" (ANVUR, 2024), è chiamato ad attivare ogni iniziativa utile per promuovere la cultura della qualità all'interno di un processo unico di assicurazione della qualità, concernente gli aspetti inerenti alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale. Supporta le strutture dell'Ateneo nella costruzione dei processi per l'Assicurazione della Qualità e delle relative procedure, svolge attività di supervisione e monitoraggio dell'attuazione delle procedure AQ, di proposta di strumenti comuni per l'AQ, di attività di formazione in materia di AQ e di supporto ai Corsi di Studio, ai Dottorati di ricerca e ai Dipartimenti per le attività di AQ.

Il PQA, in particolare, ha il compito di predisporre linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione, riesame dei CdS, Dottorati di Ricerca, Dipartimenti e CPDS. Supporta l'Ateneo per le attività di monitoraggio dei processi di AQ e per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Con riferimento alle attività didattiche, il PQA:

- organizza la raccolta e verifica il continuo aggiornamento delle informazioni contenute nella SUA-CdS di ciascun corso dell'Ateneo e monitora le rilevazioni delle opinioni degli/le studenti/esse, dei/le laureandi/e e dei/le laureati/e;
- verifica le attività di riesame e assicura il corretto flusso informativo da e verso il NdV e la CPDS e raccoglie i dati per il monitoraggio degli indicatori, sia qualitativi che quantitativi, curandone la diffusione degli esiti.

Con riferimento alle attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, il PQA monitora e sovrintende al regolare svolgimento delle procedure di AQ in coerenza con quanto dichiarato e programmato e assicura il corretto flusso informativo da e verso il NdV.

Il Presidio ha il compito di diffondere e promuovere la cultura della qualità, organizza e svolge attività di formazione a supporto di CdS, Dottorati, Dipartimenti, CPDS e di eventuali altre strutture che operano nell'AQ. Monitora, inoltre, la realizzazione dei provvedimenti intrapresi in seguito alle raccomandazioni e/o condizioni formulate dai PEV e dalle CEV, e dall'ANVUR in generale, in occasione delle attività di Accredimento Iniziale e Periodico.

Il PQA ha promosso diverse azioni formali e informali al fine di massimizzare il coinvolgimento dell'intera comunità (studenti e studentesse, docenti, personale tecnico-amministrativo) dell'Ateneo sui temi della qualità. A tal proposito ha avviato attività di In-formazione rivolte al personale coinvolto nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico e organizza periodicamente incontri con i/le Presidenti/esse dei Consigli di Corso di Studio, i/le Presidenti/esse delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e i/le Coordinatori/trici dei Corsi di Dottorato al fine di fornire un supporto nella redazione dei documenti del sistema AQ e nella gestione dei processi in un'ottica integrata, secondo obiettivi comuni di miglioramento continuo.

In risposta alle "Linee Guida per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei - Accredimento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari", e al "Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari", approvati con Delibere del Consiglio Direttivo ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023 e n. 189 dell'8 agosto 2024, il PQA ha provveduto a dotare l'Ateneo di un sistema documentale aggiornato al fine di garantire processi di AQ coerenti con la normativa vigente.

In particolare, il PQA redige e aggiorna periodicamente le [procedure e istruzioni operative](#) relative alla Gestione del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Sulla base di quanto previsto dalle Linee Guida AVA per l'accreditamento periodico, il PQA ha strutturato una filiera di attività in cui ogni fase documentale fosse utile e funzionale a quella successiva e in sincronia con le attività di revisione dell'offerta formativa dei CdS e del Senato accademico. Il PQA ha, inoltre, definito uno scadenziario con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge definendo scadenze proprie interne che garantiscano il corretto svolgimento di tutti i processi e una efficiente organizzazione delle attività di tutti gli attori coinvolti nell'Assicurazione della Qualità.

Strettamente funzionale al Sistema integrato di Assicurazione della Qualità è il già citato Manuale delle Procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato e aggiornato da ultimo nel settembre 2024. Il Manuale delle Procedure, come sopra anticipato, copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica, della ricerca e della terza missione. Consente agli Organi di controllo di effettuare verifiche sulla *compliance* delle attività svolte dalle strutture rispetto alla normativa e alle procedure stabilite nel Manuale stesso.

L'idea che la qualità non rappresenti solo un mero adempimento normativo, bensì un aspetto concreto della costante attenzione riservata agli *stakeholder* dell'Università, trova dimostrazione nel fatto che sulla *home page* del sito di Ateneo è prevista un'apposita sezione dedicata alla qualità, denominata "Assicurazione Qualità" dove sono riportate, suddivise in sottosezioni, tutte le attività, le procedure operative e le delibere degli Organi che attengono al Sistema AQ.

L'Ateneo nel 2024 è stato sottoposto alla visita di Accredimento periodico da parte della CEV, la quale ha fornito dei primi spunti di riflessione inerenti a "elementi di rilevanza" e a "sfere di potenziamento". Negli obiettivi strategici di Ateneo, in recepimento di quanto emerso, sono stati inseriti degli specifici obiettivi, uno per ogni Area strategica, volti all'affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzati alla diffusione della cultura della qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dei Servizi gestionali. Tra gli obiettivi operativi è previsto, per ogni Area, il miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità con riferimento alle specifiche aree individuate nel rapporto di accreditamento periodico.

### 3.2.3. Gli obiettivi operativi di Ateneo

All'interno dell'albero della *performance*, in ogni area strategica correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico definito nella fase precedente è articolato, di norma, in **obiettivi operativi**.

Di seguito si presentano sinteticamente, ancora una volta sotto forma di albero, gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2025-2027. Nell'*Allegato 1* sono esplicitati i relativi indicatori, i *target* e le responsabilità, nonché i correlati Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) e, ove possibile, le missioni del PNRR connesse.

Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Didattica

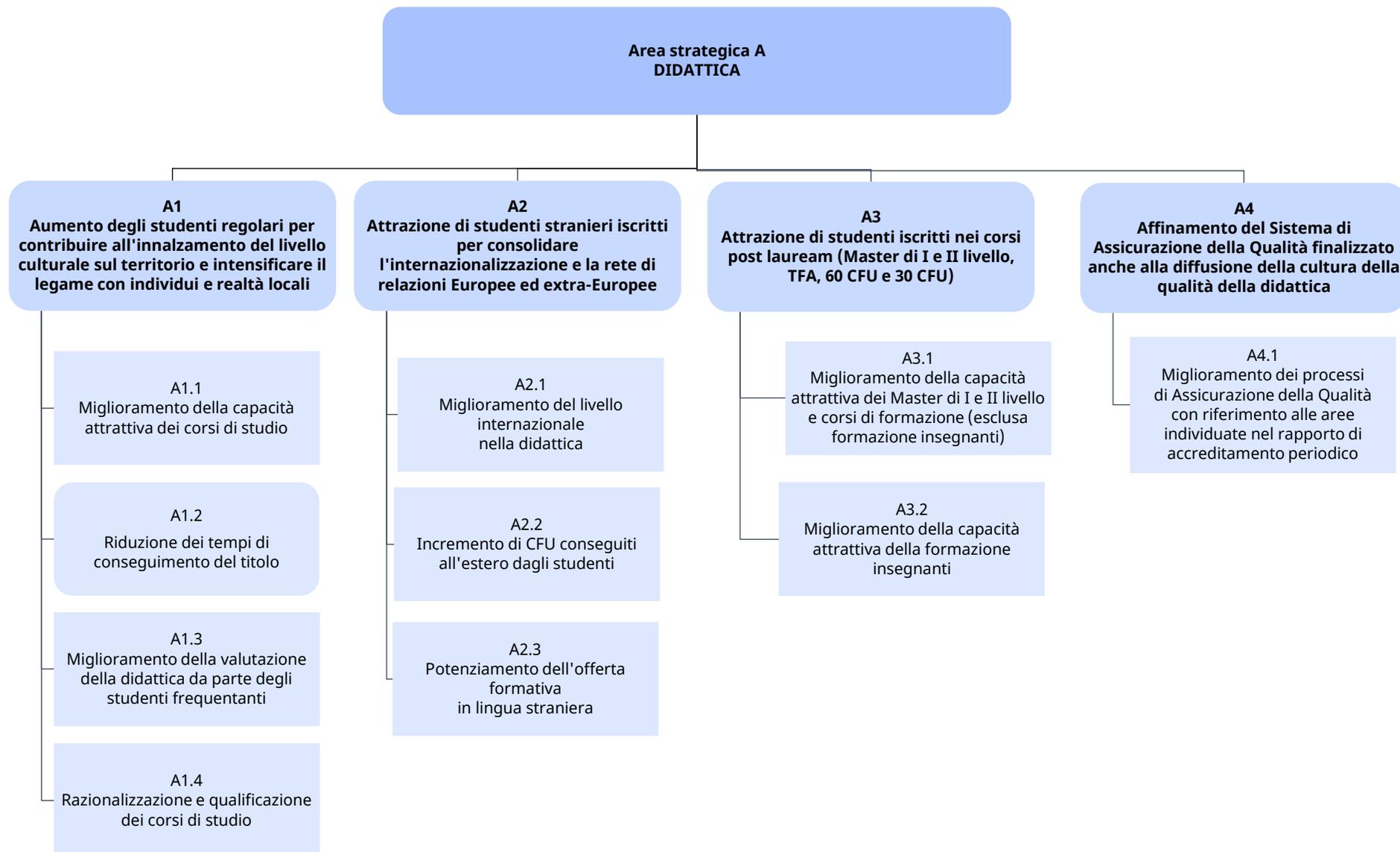


Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Ricerca

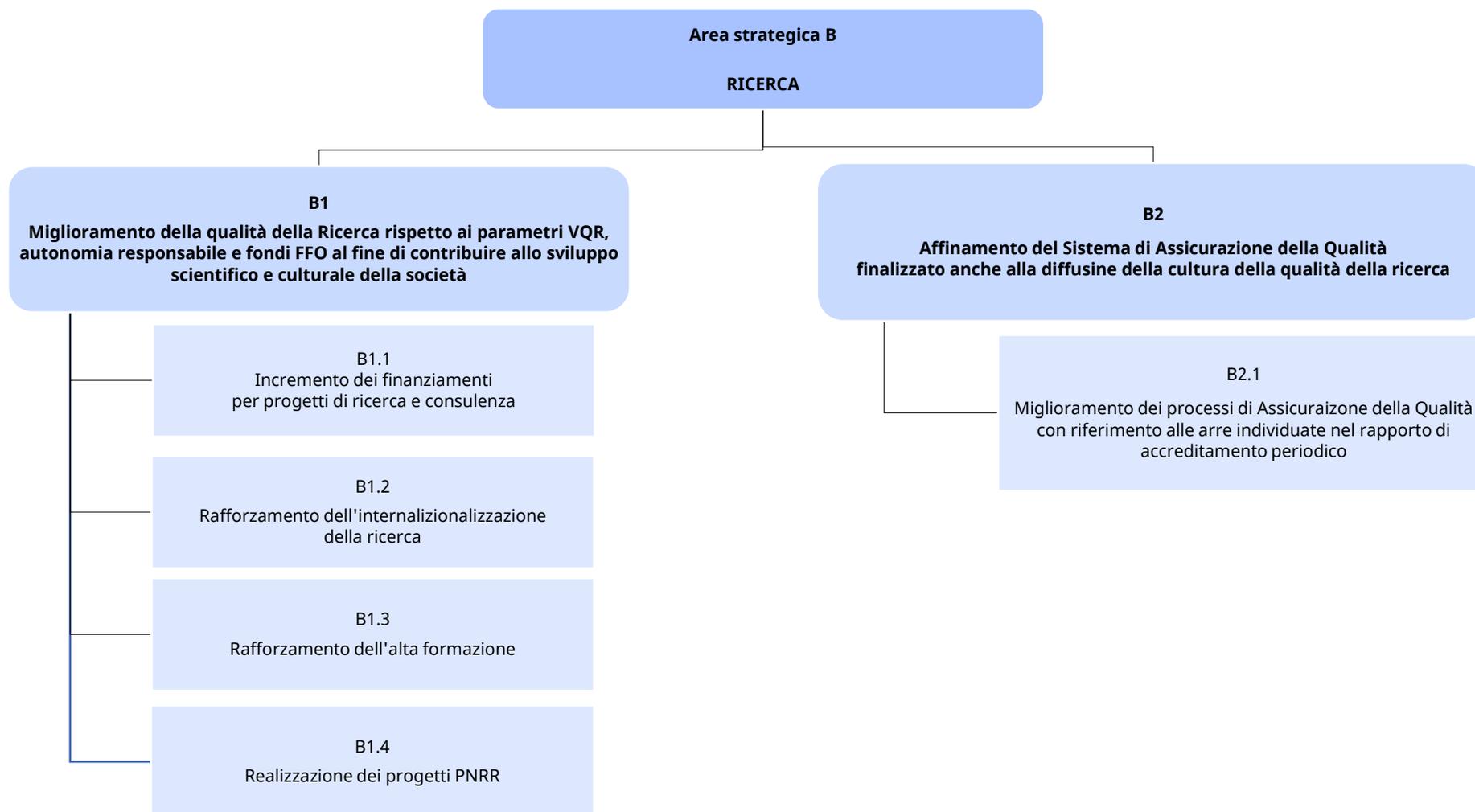


Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Terza Missione

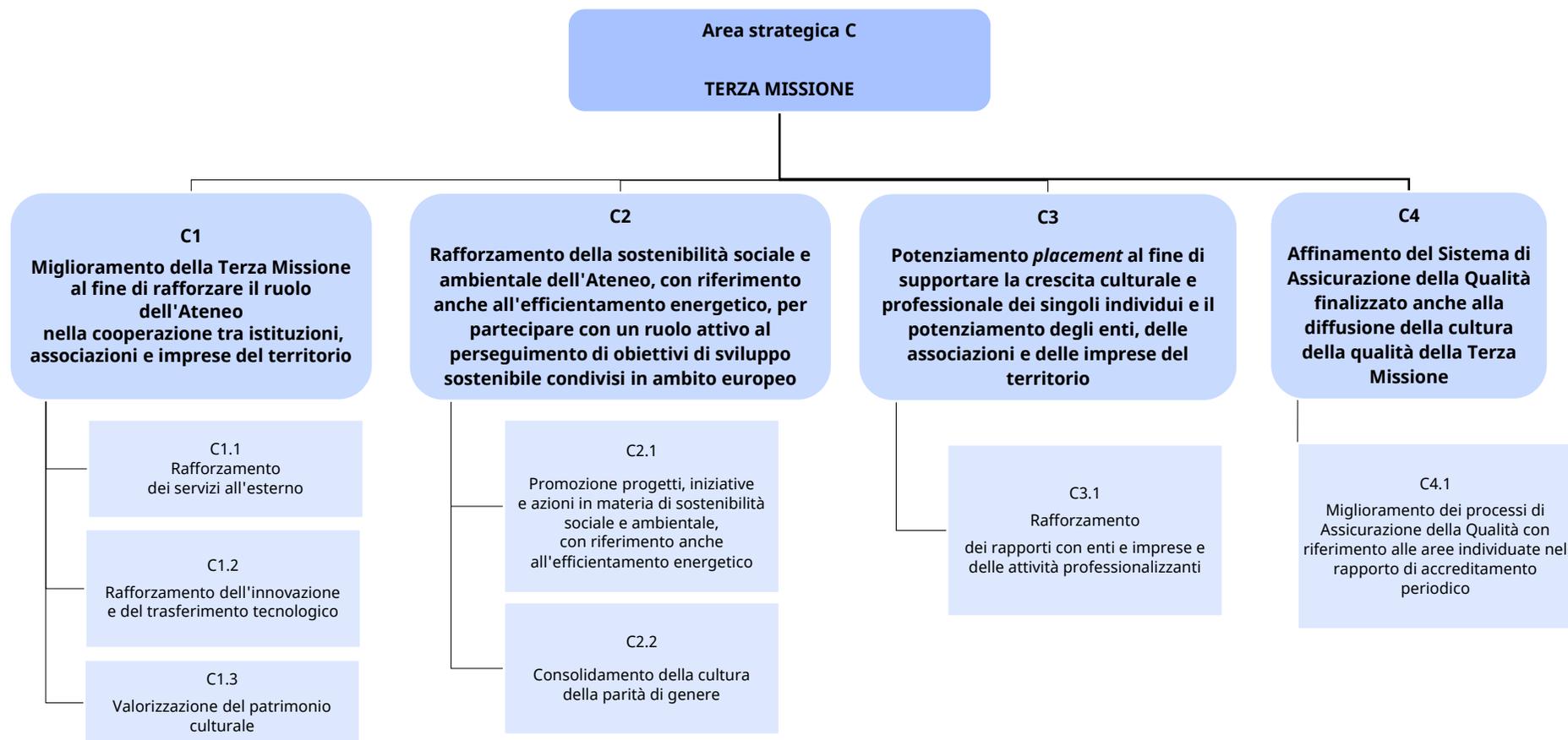
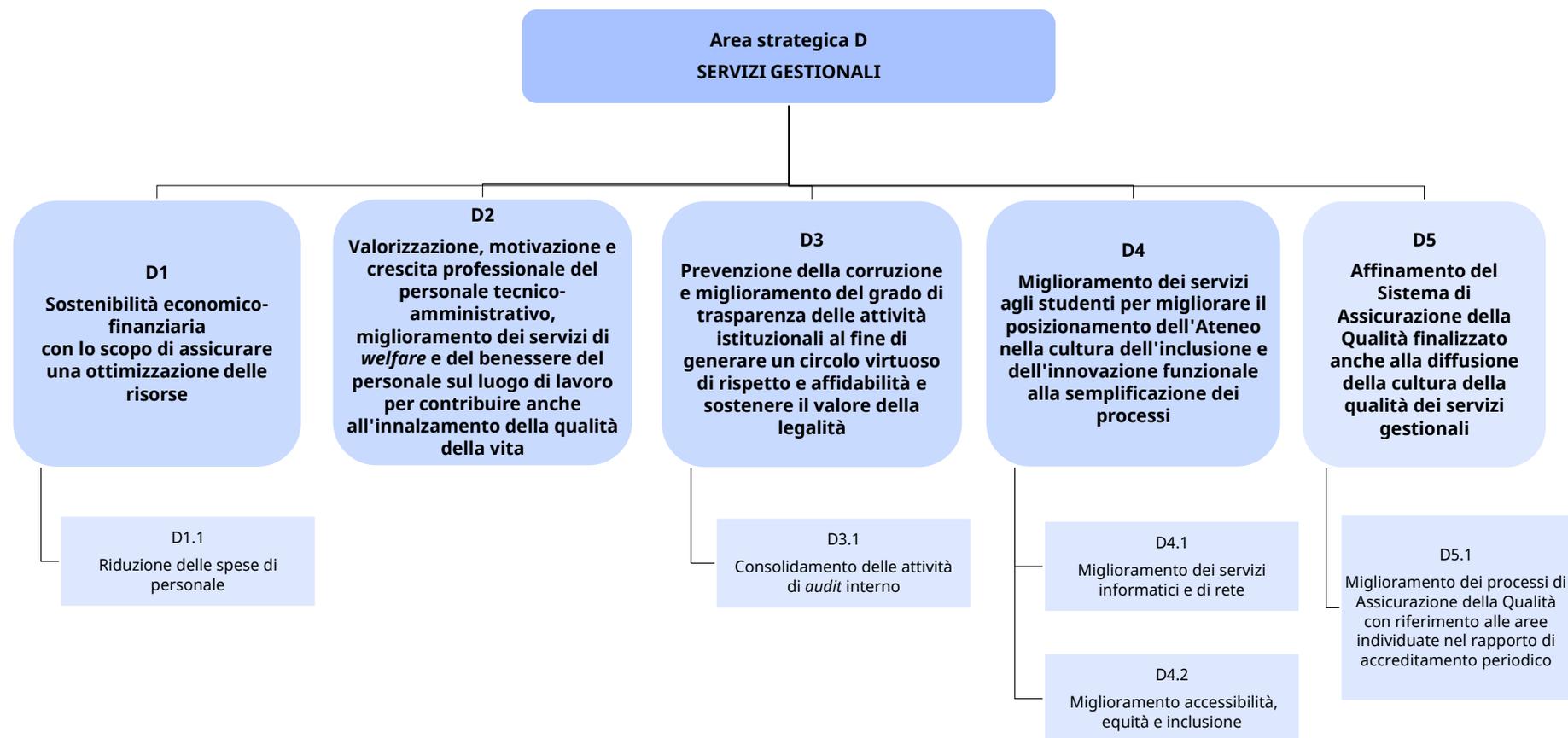


Figura 9 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Servizi Gestionali



### **3.2.4. La *performance* organizzativa e individuale: assegnazione degli obiettivi e Sistema di Misurazione e Valutazione**

In questa sezione del Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi delineati sopra, si snoda la programmazione del ciclo della *performance* organizzativa e individuale, ove vengono espone le linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e *target* dei responsabili delle strutture dell'Amministrazione e delle singole strutture dell'organizzazione.

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici, interpretati in funzione delle linee guida del Rettore, sono calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi, organizzativi (riferiti alle singole strutture organizzative) e individuali (attribuiti individualmente al personale con ruolo di responsabilità), a seguito di confronto con i/le responsabili. A tal proposito, con nota Prot. n. 20015 e nota Prot. n. 20016 del 16 ottobre 2024, il Direttore Generale ha invitato i Direttori dei Dipartimenti e i Responsabili apicali delle strutture dell'Amministrazione Centrale a formulare una proposta per gli obiettivi organizzativi e individuali, stimolando il coinvolgimento diretto dei destinatari degli obiettivi medesimi e anche un "ruolo propositivo" da parte di questi ultimi. Sono seguiti appositi incontri con le singole Strutture, ove necessario, per garantire un'interlocuzione e un confronto sugli obiettivi individuati.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, al momento del conferimento dell'incarico e sono descritti, con gli indicatori e i relativi *target*, nell'*Allegato 2*. Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali per il personale con ruolo di responsabilità secondo le modalità previste nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* sono descritti e dettagliati, con indicatori e *target*, negli *Allegati 2 e 3*.

Per i dettagli relativi alla metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della *performance* del personale (con e senza ruolo di responsabilità), si rimanda al documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*".

Si precisa, infine, che gli allegati sopra citati potranno essere oggetto di revisione e modifica al variare del contesto di riferimento, del monitoraggio periodico e/o dei risultati conseguiti nell'esercizio precedente, come validati e documentati nella Relazione annuale sulla *Performance*. Tale esigenza scaturisce dall'art. 4, c. 2, D. Lgs. 150/2009 così come novellato dal D. Lgs. 74 del 25.05.2017 (riforma Madia) e dalla logica di *feedback* sottesa al processo di controllo di gestione, del quale la *performance* è elemento essenziale.

### 3.2.5. Integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo del bilancio

In via preliminare va precisato che nelle more dell'approvazione del Piano Strategico 2025-2027 e degli obiettivi strategici per il triennio in questione, l'integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio risulta parziale, in quanto al momento della predisposizione del budget non erano stati approvati gli obiettivi per il periodo d'interesse. Pertanto, le elaborazioni saranno successivamente integrate e aggiornate con i nuovi obiettivi approvati dal Consiglio di amministrazione. A tal fine è stato già pianificato l'avvio di un nuovo ciclo di rielaborazione che coinvolge le unità organizzative e un reinserimento delle informazioni nel gestionale.

Con riferimento alla metodologia adottata, l'Ateneo ha scelto di limitare l'analisi del ciclo di *budget*, e quindi il collegamento di risorse agli obiettivi della gestione, solamente ad alcuni *target* operativi. I dati di *budget* vengono riclassificati per area strategica e obiettivo e anche con imputazione ai centri di costo. Vengono inoltre individuati i centri di responsabilità, vale a dire le entità organizzative che sono assegnatarie delle risorse da gestire. Le tre prospettive sono rappresentate distintamente per il *budget* economico e per il *budget* degli investimenti.

Tabella 5 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget economico

Area Strategica	Risorse 2025 (€)	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027 (€)
<b>A - Didattica</b>	5.040.423	3.706.085	4.404.527
<b>B - Ricerca</b>	9.618.923	9.227.003	9.169.603
<b>C - Terza Missione</b>	587.141	266.388	197.969
<b>D - Servizi gestionali</b>	902.545	693.445	658.445

Elaborazione: Ufficio Controllo di gestione

### **3.3. Rischi corruttivi e trasparenza**

#### **2.3.1. Prevenzione della corruzione**

##### **2.3.1.1. Definizione e quadro normativo**

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) definisce la corruzione come *"l'assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari"*.

Come noto, il concetto di "corruzione" non si limita a comprendere le sole fattispecie penalmente rilevanti, ovvero i delitti contro la pubblica amministrazione, disciplinati nel Titolo II, Capo I del Codice penale; al contrario, l'atteggiamento corruttivo si riscontra anche in tutte quelle situazioni in cui il comportamento del singolo si traduce in disorganizzazione o malfunzionamento dell'attività amministrativa, dovuta al cattivo uso delle funzioni pubbliche attribuitegli, utilizzate per perseguire interessi particolari propri o di terzi, a scapito della cura dell'interesse pubblico.

Con la Legge 6 novembre 2012, n. 190 al concetto di repressione è stato affiancato quello di prevenzione della corruzione, attribuendo un'importanza sempre maggiore a tutte quelle misure che le amministrazioni pubbliche devono adottare per ridurre, preventivamente, la possibilità che si verifichino eventi corruttivi.

Tale ruolo è stato affidato, inizialmente, al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Da ultimo, nell'ambito della semplificazione e snellimento organizzativo introdotto dal Decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80 convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, il Piano dell'Anticorruzione è andato a confluire nel "Piano Integrato di Attività e Organizzazione", cosiddetto PIAO.

Il documento è stato redatto dal RPCT secondo le indicazioni fornite dall'ANAC (Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 – 02.02.2022), dal PNA 2019, dal PNA 2022 e dall'Aggiornamento 2023 al PNA 2022, tenuto, altresì, conto dello specifico Atto di indirizzo del MUR, adottato con nota prot. n. 39 del 14.05.2018 e recante approfondimenti riguardanti le istituzioni universitarie.

L'ANAC nel PNA 2022 fornisce specifiche indicazioni alle pubbliche amministrazioni per la predisposizione della sezione del PIAO dedicata all'anticorruzione, prevedendo l'integrazione delle strategie con quelle delineate nelle sezioni relative alla trasparenza e alla *performance*.

Questo strumento consente, infatti, di individuare il grado di esposizione dell'Amministrazione al rischio corruttivo e di predisporre misure mirate a prevenirlo, contenendo la possibilità che vengano assunte decisioni non imparziali.

Il nuovo Piano deve, pertanto, assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi, anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del D. Lgs. 150/2009 e della Legge 190/2012.

Al riguardo, l'Università degli Studi della Tuscia, in quanto sede di istruzione universitaria e di attività di ricerca, è tenuta a garantire non solo la corrispondenza della propria attività amministrativa alle prescrizioni di legge, ma anche l'ineccepibilità dei comportamenti dei/lle propri/e dipendenti attraverso la corretta osservanza delle disposizioni del "Codice etico e di comportamento" (adottato con D.R. 31 ottobre 2019, n. 827, e modificato, da ultimo, con D.R. 7 marzo 2024, n.121), per evitare, tra l'altro, che eventuali infiltrazioni di condotte illegali possano generare ricadute reputazionali non solo di ordine economico, potendo derivare da un danno all'immagine, ma anche e soprattutto morali, collegate al senso di ingiustizia ingenerato tra i cittadini e le cittadine onesti/e.

Peraltro, l'esigenza di proiettare verso l'ambiente esterno l'immagine "sana" di una istituzione il

cui fine è proprio la formazione dei/le giovani, in vista del loro ingresso nel mondo del lavoro, richiede che gli Atenei si adoperino per il raggiungimento di quel valore aggiunto costituito dalla garanzia di correttezza morale e materiale dei comportamenti posti in essere da tutti/e i/le singoli/e componenti della comunità universitaria.

L'Ateneo riconosce un ruolo fondamentale alla programmazione delle misure di prevenzione e di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza nella protezione del Valore Pubblico, in conformità con la Legge 190/2012 e con il D. Lgs. n.33/2013.

### **2.3.1.2. Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza**

L'obiettivo strategico che si vuole perseguire è quello di prevenire, anticipandole, le potenziali commissioni di condotte corruttive, tenuto conto che la prevenzione della corruzione ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un ente.

Come correttamente osservato dall'ANAC, nell'attuale contesto storico, le riforme introdotte con il PNRR e con la disciplina sul Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) hanno importanti ricadute in termini di predisposizione degli strumenti di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'obiettivo dell'Università è quello di raggiungere gli obiettivi posti con il PNRR, per quanto di competenza del sistema universitario e, nello specifico dell'Ateneo, razionalizzando le attività in un'ottica di massima semplificazione e di miglioramento progressivo dell'azione amministrativa, presidiando i processi al fine del rispetto della legge, per prevenire corruzione e favorire la trasparenza.

Il PIAO stesso rappresenta quindi uno strumento di attuazione del PNRR tentando di ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti valorizzando il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica.

In questo contesto la pianificazione e la realizzazione di misure di prevenzione diventano una componente stessa e strutturata dell'azione amministrativa essenziale per favorire la creazione e la protezione del valore pubblico mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.

Anche nel Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 l'Università degli Studi della Tuscia ha ritenuto opportuno dedicare espresso rilievo anche a tali tematiche. Obiettivo generale e primario dell'Ateneo, infatti, risulta essere la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema integrato di Assicurazione della Qualità, intendendo la Qualità, come già precisato, un ampio contenitore semantico all'interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance*.

Di seguito una tabella in cui sono riportati, tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi di Ateneo, quelli collegati espressamente alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, ricompresi nel suddetto Piano Strategico e nel presente Piano.

Tabella 6 - Obiettivi strategici e gli obiettivi operativi di Ateneo collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza – PIAO 2025-2027

TIPO	SDG di riferimento	CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CODICE INDICATORE	INDICATORE
Obiettivo strategico		D3	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità	D3_a	Numero di eventi corruttivi
Obiettivo operativo		D3.1	Consolidamento attività di <i>audit</i> interno	D3.1_a	Numero di <i>audit</i> interni effettuati

### 2.3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Come si diceva, il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 prescrive il necessario coordinamento tra le diverse sezioni in cui si articola il PIAO al fine di garantire che le scelte fondamentali di sviluppo dell'amministrazione siano frutto di condivisione e non siano, quindi, operate singolarmente dai soggetti responsabili delle sezioni e sottosezioni del PIAO.

Pertanto, anche nella redazione del PIAO è stato assicurato un forte coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti assicurando una chiara integrazione tra i diversi strumenti programmatori, ferme restando le diverse finalità e relative responsabilità connesse.

### Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 29 ottobre 2020, ha nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza l'Avv. Alessandra Moscatelli, Dirigente dell'Università degli Studi della Tuscia con l'incarico di Direttore Generale, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC nel PNA 2019. La coincidenza tra la figura del Direttore Generale e quella del RPCT costituisce un valore aggiunto in grado di rendere ancor più efficace il lavoro che il Responsabile è chiamato a svolgere: il ruolo di Direttore Generale consente il più diretto dialogo con tutte le componenti dell'Ateneo, sia nella fase di predisposizione del Piano e delle relative misure, che in quella di controllo relativamente alla sua applicazione. Il Direttore Generale riveste anche la funzione di RASA dell'Ateneo.

#### I compiti

La redazione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è affidata al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), che assume il ruolo di coordinamento del processo di gestione del rischio, predisponendo la sezione, verificandone la sua efficace attuazione nonché la necessità di apportare eventuali modifiche.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2022, con l'Allegato n. 3 "Il RPCT e la struttura di supporto", delinea e riporta nello specifico i compiti attribuiti alla figura in esame:

- la delibera n. 840 del 2018 dell'Autorità precisa che l'obiettivo principale assegnato al RPCT è quello della predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione nonché della verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione;

- spetta al RPCT presentare all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, una proposta di PTPCT o sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO che sia idonea per lo specifico ente in cui deve essere attuata. Tale idoneità è necessaria anche nel caso in cui intervengano fatti tali da richiedere modifiche o adeguamenti del PTPCT o della citata sezione del PIAO;
- l'art 1, c. 7, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT ha l'obbligo: di vigilare sull'attuazione, da parte di tutti/e i/le destinatari/e, delle misure di prevenzione del rischio contenute nel PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO; di segnalare all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza; di indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei/le dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- l'art. 1 c. 9, lett. c), L. 190/2012 dispone che il PTPC preveda «*obblighi di informazione nei confronti del RPCT chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano*», con particolare riguardo alle attività ivi individuate;
- l'art. 1, c. 14, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT rediga la Relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPC;
- l'art. 43, D.Lgs. 33/2013 assegna al RPCT, di norma, anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto *"un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione"*;
- l'art. 5, c. 7, D.Lgs. 33/2013 attribuisce al RPCT il compito di occuparsi dei casi di riesame dell'accesso civico: *"Nei casi di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta entro il termine indicato al comma 6, il richiedente può presentare richiesta di riesame al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che decide con provvedimento motivato, entro il termine di venti giorni"*;
- l'art. 5, c. 10, D.Lgs. 33/2013 precisa poi che nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, il RPCT ha l'obbligo di effettuare la segnalazione all'Ufficio di disciplina di cui all'art.43, comma 5 del D.Lgs. 33/2013;
- l'art. 15, c. 3 del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 stabilisce che il RPCT cura la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC dei risultati del monitoraggio.

#### Il supporto conoscitivo e informativo al RPCT

L'art. 1, c. 9, lett. c) della L. 190/2012, con particolare riguardo ai contenuti del PTPCT, stabilisce che in esso debbano essere previsti obblighi di informazione nei confronti del RPCT, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dello stesso, con particolare riguardo alle attività e aree di rischio individuate nel PTPCT o sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO e alle misure di contrasto del rischio di corruzione.

L'art. 16, c. 1, lett. l-ter, del D.Lgs. n. 165 del 2001 stabilisce che i/le dirigenti degli uffici dirigenziali generali sono tenuti/e a *"fornire le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione"*.

L'art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 stabilisce che i/le dipendenti dell'amministrazione sono tenuti/e a *"rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione"*.

#### I rapporti con l'organo di indirizzo

L'art. 1, c. 8, della L. 190/2012 stabilisce che *"l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPC"*. Tali poteri di indirizzo sono strettamente connessi con quelli che la legge attribuisce al RPCT per la predisposizione del PTPC o sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO nonché per la verifica sulla sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche.

L'art. 1, c. 14, della L. 190/2012 prescrive l'obbligo per il RPCT di riferire all'Organo di indirizzo politico sull'attività, con la relazione annuale sopra citata, da pubblicare anche nel sito *web* dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo lo richieda, il RPCT è tenuto a riferire sull'attività svolta.

L'art. 1, c. 7, della L. 190/2012 prevede l'obbligo da parte del RPCT di segnalare all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione.

La medesima disposizione, al fine di garantire che il RPCT abbia poteri all'interno di tutta la struttura tali da poter svolgere con effettività i propri compiti, stabilisce che *"l'organo di indirizzo dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività"*.

#### I rapporti con l'Autorità Nazionale Anticorruzione

L'art. 43 del D.Lgs. 33/2013 stabilisce che al RPCT spetta il *"controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione"*.

L'art. 15 del D.Lgs. 39/2013 analogamente stabilisce che il RPCT segnala i casi di possibile violazione delle disposizioni del richiamato decreto, tra gli altri anche all'Autorità nazionale anticorruzione.

La medesima norma, al comma 3, prevede l'intervento di ANAC sui provvedimenti di revoca del RPCT qualora rilevi che la revoca sia correlata alle attività svolte dal Responsabile in materia di prevenzione della corruzione. La richiamata disposizione si inserisce in un sistema più ampio di tutela e garanzia del RPCT messo in atto dal legislatore che prevede l'intervento di ANAC su misure discriminatorie anche diverse dalla revoca, perpetuate nei confronti del RPCT per motivi collegati, direttamente o indirettamente, allo svolgimento delle sue funzioni (art. 1, c. 7, L. 190/2012). L'Autorità ha ritenuto opportuno disciplinare il proprio intervento sia con riferimento alla revoca, sia con riferimento alle altre misure discriminatorie nei confronti del RPCT con *"Regolamento sull'esercizio del potere dell'Autorità di richiedere il riesame dei provvedimenti di revoca o di misure discriminatorie adottati nei confronti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per attività svolte in materia di prevenzione della corruzione"* adottato dal Consiglio dell'Autorità in data 18 luglio 2018.

L'art. 15, c. 3, D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, prevede che il RPCT comunichi ad ANAC i risultati del monitoraggio annuale dell'attuazione dei Codici di comportamento.

L'art. 45, c. 2, D.Lgs. 33/2013 stabilisce che l'ANAC controlla l'operato dei/le Responsabili per la

trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni.

## Altri soggetti coinvolti

### Il Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo, riveste un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie di prevenzione della corruzione e nella elaborazione della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO.

A esso è demandato di:

- nominare il RPCT e assicurare che esso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività (art. 1, c. 7, L. 190/2012);
- definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario della Sottosezione;
- adottare il PIAO (art. 1, commi 7 e 8, L. 190/2012).

### Il Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, svolge un importante ruolo nell'ambito dell'azione di prevenzione della corruzione, ulteriormente rafforzato dalle novità introdotte dal D.Lgs. 97/2016 all'impianto della L. 190 del 2012. In particolare, il legislatore ha inteso consolidare la collaborazione tra OIV e RPCT, con lo scopo di coordinare al meglio gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. A tal fine, il Nucleo verifica che la Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO rispetti gli obiettivi strategici definiti nei documenti di programmazione di Ateneo e controlla annualmente l'assolvimento dei relativi obblighi sulla trasparenza. Con riferimento alla corretta attuazione del processo di gestione del rischio, il Nucleo fornisce al RPCT e agli altri attori, un concreto supporto metodologico.

Compito del Nucleo è, altresì, quello di verificare la Relazione annuale che il RPCT è tenuto a inviare all'OIV e agli organi di indirizzo, contenente i risultati dell'attività svolta durante l'anno. Qualora il Nucleo lo ritenga necessario, potrà richiedere al RPCT tutti i documenti e le informazioni che ritiene necessari ai fini della suddetta verifica, con la facoltà di effettuare audizione dei/le dipendenti (art. 1, c. 8-bis, L. 190/2012).

Ai sensi dell'art. 54, c. 5 del D.lgs. 165/2001, spetta infine al Nucleo esprimere pareri obbligatori circa l'adozione del Codice di Comportamento che costituisce, tra l'altro, una specifica misura di prevenzione della corruzione.

### La Struttura di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza

Il PNA 2022 e, in particolare, l'All.3 "*RPCT e la struttura di supporto*", suggeriscono l'istituzione di una struttura dal carattere multidisciplinare che, attraverso l'integrazione di differenti competenze può fornire supporto al RPCT. Infatti, il raccordo di più competenze può contribuire a creare un contesto favorevole per una maggiore consapevolezza delle criticità e dei rischi corruttivi cui è esposta l'amministrazione.

La Struttura di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza nell'Ateneo è un organismo stabile istituito con D.D.G. 26 giugno 2023, n. 484, della quale fanno parte, oltre ai/le Referenti delle Strutture decentrate, anche i/le rappresentanti delle aree a maggior rischio corruttivo.

La Struttura, pertanto, opera secondo gli indirizzi e le direttive del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e collabora nella stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Tra le altre figure di supporto conoscitivo e operativo di cui si avvale il RPCT sono da rilevare:

- i/le Dirigenti e, in assenza di questi, i/le Responsabili apicali delle Strutture e Servizi, i/le quali svolgono un importante ruolo nell'affiancare e supportare l'attività del RPCT. Di fondamentale importanza è l'apporto partecipativo dei predetti soggetti nella definizione delle misure di contrasto, concrete e sostenibili e, dunque, nell'implementazione del sistema di gestione del rischio, in quanto effettivi titolari del rischio stesso (*"risk owner"*);
- i/le Referenti per la corruzione e la trasparenza delle Strutture decentrate che garantiscono il raccordo con i Dipartimenti e i Centri, consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Tali soggetti sono indispensabili per l'efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Essi/e, infatti, svolgono una costante attività informativa nei confronti del Responsabile, così che questi abbia tutti gli strumenti e le informazioni necessarie per la formazione e il monitoraggio del Piano di prevenzione e l'attuazione delle relative misure;
- l'Ufficio *Staff* del Direttore Generale e l'Ufficio Assicurazione Qualità supportano il Responsabile della prevenzione della corruzione nell'esercizio delle sue funzioni.

Tra i soggetti/attori del processo di prevenzione della corruzione vi sono, inoltre:

- i/le dipendenti (personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo) che partecipano al processo di gestione del rischio, osservano le misure contenute nella Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, segnalano al/lla proprio/a superiore, al RPCT o all'UPD, le situazioni di illecito e i casi di conflitto di interesse di cui siano venuti a conoscenza;
- i collaboratori e le collaboratrici, ossia tutti i soggetti che a qualsiasi titolo instaurano con l'Ateneo un rapporto di collaborazione a seguito della stipula di un contratto nonché i soggetti facenti parte di ditte che eseguono lavori o forniscono beni e servizi in favore dell'Amministrazione. Tali soggetti osservano le misure contenute nella Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

#### **2.3.1.4. Le modalità di predisposizione e comunicazione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"**

Nella predisposizione della presente sezione, come preannunciato, si è tenuto conto del PNA 2019, con particolare riferimento all'Allegato 1 (*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*) e delle ulteriori indicazioni contenute nel PNA 2022.

Sulla base dei contenuti del citato Allegato 1, l'Ateneo ha provveduto a coinvolgere direttamente i/le Responsabili dei servizi, in qualità di *risk owner*, nello sviluppo del sistema di gestione del rischio e, in particolare, nell'analisi di alcuni processi di competenza. Avvalendosi dell'elenco dei fattori abilitanti e dell'elenco dei potenziali rischi e possibili misure individuate per la prevenzione, tali soggetti/attori sono stati/e chiamati/e a esprimere un giudizio sintetico relativo al grado di esposizione al rischio del singolo processo preso in esame individuando, altresì, i presidi ritenuti più idonei alla mitigazione del rischio stesso.

Con avviso pubblico del 07.01.2025 è stata aperta agli *stakeholder* esterni la consultazione pubblica fino alla data del 20.01.2025. L'informativa è stata data per mezzo della pubblicazione, nella *home page* di Ateneo, di un comunicato di apertura delle consultazioni, corredato degli appositi moduli compilabili, atti a ricevere contributi, proposte e/o osservazioni per l'aggiornamento del precedente Piano 2024-2026. All'esito della consultazione non sono pervenute osservazioni o proposte.

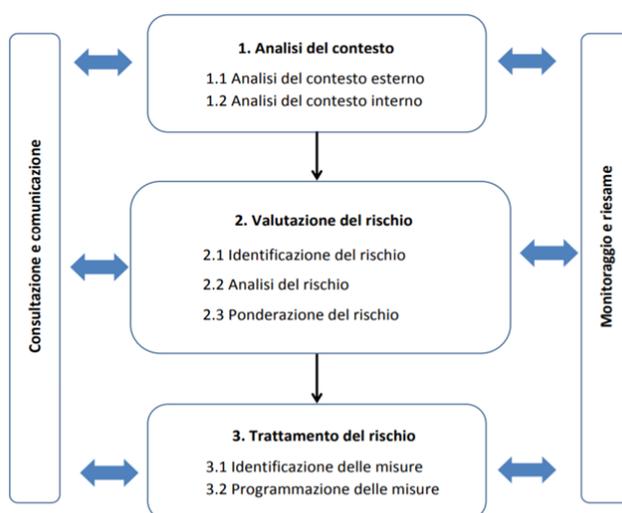
La Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, pubblicata sul sito *web* di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente", viene portata a conoscenza di ciascun/a dipendente in fase di sottoscrizione del contratto di assunzione oppure con presa d'atto, con cadenza annuale, per i/le

dipendenti già in servizio attraverso l'uso della posta elettronica istituzionale, nonché caricata sulla piattaforma *moodle* di Ateneo, nell'area appositamente creata e a disposizione di tutto il personale strutturato.

### 2.3.1.5. La gestione del rischio corruzione

#### 2.3.1.5.1. Il processo di gestione del rischio corruzione

Figura 10 - Il processo di gestione del rischio corruzione



La rappresentazione che precede, estratta dall'Allegato 1 al PNA 2019, schematizza le fasi in cui si articola il processo di gestione del rischio.

Per gestione del rischio si intende l'insieme delle attività poste in essere dall'amministrazione, allo scopo di prevenire il verificarsi di eventi corruttivi. Con tale ultimo termine si fa riferimento a tutte quelle situazioni che possono frapporsi al raggiungimento degli obiettivi istituzionali perseguiti dall'Ateneo.

Il processo deve essere finalizzato alla pianificazione e alla conseguente realizzazione di misure organizzative che garantiscano il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa, al fine di porre le condizioni per evitare il verificarsi di fenomeni corruttivi.

Il RPCT individua, in linea con gli indirizzi degli Organi di Governo, misure e controlli che non impediscano e/o appesantiscano il corretto e ordinario funzionamento dei servizi.

L'obiettivo del RPCT è quello di realizzare un rigoroso e robusto presidio della legalità mantenendo al contempo la necessaria e opportuna flessibilità che consenta di conseguire il pubblico interesse nel rispetto della normativa vigente nonché di realizzare il giusto temperamento con i principi di efficacia, efficienza, snellezza ed economicità.

In tale prospettiva il processo di gestione del rischio si connota anche come strumento strategico per favorire il miglioramento continuo dei servizi erogati secondo lo schema circolare previsto dal ciclo di Deming (*plan, do, check, act*).

Il processo di gestione del rischio si articola nelle seguenti fasi:

- analisi del contesto (interno ed esterno)
- valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione)
- trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure).

### 2.3.1.5.2. Analisi del contesto

Preliminare alla valutazione del rischio è l'esame dell'ambiente sia esterno che interno in cui l'Istituzione opera, al fine di meglio comprendere come ipotesi di corruzione possano, eventualmente, insinuarsi. Una buona contestualizzazione permette di acquisire informazioni che rendono più efficace la predisposizione della Sottosezione.

Sulle modalità di svolgimento di tale analisi e sui contenuti, il PNA 2022 rimanda alle indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 del PNA 2019.

#### Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno rappresenta una delle fasi preliminari essenziali nella valutazione di gestione del rischio in quanto consente all'amministrazione di conoscere le peculiarità e le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio sul quale opera.

Vista la forte influenza che il contesto locale esercita su qualsiasi tipo di istituzioni, le informazioni relative al contesto territoriale consentono di comprendere quali sono i principali rischi corruttivi a cui l'amministrazione è esposta e di definire una conseguente efficace e mirata strategia di prevenzione.

Nel territorio regionale, come evidenziato dalla Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento - Direzione Investigativa Antimafia (DIA), secondo semestre 2022, gli interessi delle organizzazioni criminali *"risultano agevolati dalla persistente crisi economica che continua ad accentuare il divario fra le attività di un tessuto imprenditoriale sano alla ricerca di una lenta ripresa e quelle avviate, o comunque incentivate, con il supporto delle ampie riserve di liquidità delle consorterie criminali"*. Queste ultime, radicate nella Regione, stanno cercando nuove modalità per *"il riciclaggio e il reinvestimento di capitali illeciti, esplorando anche le più remunerative modalità per accedere ai fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), elevando così il rischio di alterare sensibilmente il regolare andamento dei mercati"*.

Anche nelle ultime Relazioni sull'attività della Direzione Investigativa Antimafia (DIA), primo e secondo semestre 2023, si conferma come multiforme e complesso il panorama criminale laziale, caratterizzato dalla coesistenza di numerose proiezioni extraregionali delle matrici mafiose tradizionali, all'interno del quale le organizzazioni autoctone e le compagini a prevalente composizione straniera rivestono un ruolo di progressiva crescita. Come spiegato nell'elaborato citato, queste realtà delinquenziali, nel corso del tempo, si sono gradualmente infiltrate nel tessuto imprenditoriale del territorio regionale, grazie anche a una compresenza con altre matrici criminali, apparentemente pacifica, che ha permesso loro di riciclare con profitto capitali di provenienza delittuosa. Tuttavia, tali finalità sono state perseguite nel tempo seguendo modelli diversificati, facendo risultare piuttosto difficile anche il riconoscimento giuridico della qualificazione mafiosa.

Le indagini degli ultimi anni hanno evidenziato come anche il territorio della Tuscia sia contrassegnato dall'operatività di gruppi criminali attivi nel narcotraffico, nell'usura, nelle estorsioni e nella commissione di reati di tipo predatorio.

Inoltre, il contesto provinciale è caratterizzato dalla presenza di soggetti contigui alle tradizionali organizzazioni mafiose e, in particolare, alla *'ndrangheta*, sebbene tali realtà risultino insistenti in modo meno sistematico e capillare rispetto alle zone centrali e meridionali della Regione, nonché da strette collaborazioni fra ambienti criminali diversi che sono arrivati a fondersi fino a formare nuovi autonomi sodalizi.

Questa compagine criminale, come si legge già nella Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento - DIA, secondo semestre 2022, è stata in grado di emulare *"metodologie tipiche dei sodalizi di 'ndrangheta creando sul territorio un clima di assoggettamento e omertà conseguente a un frequente ricorso a coercizioni, minacce e condotte violente e intimidatorie, attuate anche mediante incendi ad autovetture ed esercizi commerciali"*.

Pertanto, anche se le organizzazioni criminali attive nel territorio viterbese nel tempo hanno optato per un'infiltrazione silente nell'apparente tranquillità della città, negli ultimi anni, tuttavia, una formazione criminale a composizione italo-albanese ha adottato *"modalità operative in netta controtendenza"*. Il gruppo, infatti, riepiloga la DIA nella recente Relazione, primo semestre 2023, è principalmente dedito al traffico di stupefacenti e *"si è reso responsabile di vari altri reati, quali rapina, furto aggravato, danneggiamento, minacce e lesioni personali, al fine di affermare un ruolo egemone nel panorama criminale della provincia ed acquisire il controllo di svariate attività economiche, quali ad esempio ditte di trasloco, locali notturni e attività di 'compro oro'"*. Si evidenzia, inoltre, che i numerosi episodi di estorsione e incendi di autovetture ed esercizi commerciali *"erano espressione di una notevole forza intimidatrice, alla quale i componenti dell'associazione ricorrevano sistematicamente per coartare psicologicamente le vittime, emulando condotte, lessico e metodologie tipiche dei contesti associativi più strutturati, nella ferma intenzione di importare il modus operandi di matrice 'ndranghetista"*.

Quella del contesto viterbese è stata riconosciuta e definita una *"mafia atipica"* o *"piccola mafia"*, che assume peculiari connotazioni che si sono manifestate sul territorio *"in una forza intimidatrice che provocava non solo nelle vittime ma anche nella collettività una condizione di assoggettamento e di omertà"*. Nello specifico, si tratta di un'organizzazione con un ridotto numero di sodali, che insiste su un territorio limitato o un determinato settore di attività, avvalendosi del metodo mafioso.

Infine, non appare trascurabile rilevare, come osservato nella recente relazione presentata sull'attività svolta dalla DIA, che negli ultimi anni si sono registrati *"investimenti immobiliari del clan dei Casamonica nelle zone di Tarquinia (VT) e Montalto di Castro (VT)"*.

Nel viterbese, pertanto si confermano gli interessi della criminalità organizzata, potendo approfittare, da una parte, della collaborazione di sodalizi meno strutturati, dall'altra, dell'incremento della criminalità diffusa che non risparmia nemmeno aree un tempo immuni del centro storico della città.

Da ciò ne discende la circostanza che la provincia non possa essere più considerata immune dall'infiltrazione della criminalità organizzata e che, quest'ultima, peraltro, risulta essere alla continua ricerca di nuovi spazi non solo per le tipiche attività criminali, ma anche per iniziative imprenditoriali apparentemente legali.

Per l'esame del contesto esterno occorre tener conto, altresì, degli effetti degli avvenimenti verificatosi negli ultimi anni a livello globale, come l'emergenza dovuta alla pandemia da COVID-19 e le forti ripercussioni sui mercati dell'energia e dei prodotti alimentari dovute agli eventi bellici.

Tale fenomeno, oltre a produrre le sue inevitabili ricadute sui fattori occupazionali, ha ulteriormente evidenziato la tendenza, da parte delle organizzazioni criminali, a infiltrare in modo capillare il tessuto economico e sociale sano.

In generale, in ambito nazionale, come evidenziato nel Rapporto annuale della Banca d'Italia, già con riferimento al 2022 si segnala che *"l'attività economica ha continuato a crescere in maniera robusta in tutte le aree ... L'espansione è stata più marcata nel Nord Est e al centro. L'incremento del PIL è stato trainato dalle costruzioni ... e dal terziario"*. Nella prima metà del 2023, si legge nel Rapporto citato, l'occupazione *"tornata già nel 2022 al di sopra dei livelli precedenti la pandemia ... è ulteriormente cresciuta con tassi leggermente più pronunciati nel Centro Nord"*.

Questo andamento è stimolato anche dagli ingenti investimenti strutturali contenuti nel PNRR e, come è noto, *"la criminalità organizzata individua nei flussi di denaro provenienti dai fondi pubblici un'opportunità da cogliere a proprio vantaggio"* (Relazione sull'attività Direzione Investigativa Antimafia-DIA).

In tale scenario, appare necessario *"puntare sull'azione di prevenzione e, ancor prima, sull'aspetto culturale"*, in quanto fondamentale risulta essere anche *"una corretta informazione in favore delle nuove generazioni, per incentivare la crescita del senso civico"*.

## Contesto interno

Per l'analisi della struttura organizzativa e per l'esame dei punti di forza e di debolezza relativi al contesto interno si rimanda ai paragrafi 3.1.1 e 2.1.3.2 del presente Piano.

Relativamente al sistema di prevenzione della corruzione, dall'analisi dell'organizzazione emergono i seguenti punti di forza e di debolezza.

### Punti di forza:

1. tempestiva adozione e modifica dei Regolamenti di Ateneo ai fini dell'adeguamento dell'ordinamento giuridico interno alle norme statali;
2. revisione del Manuale delle procedure e conduzione di *audit* interni ai fini della verifica della *compliance* delle procedure rispetto alla normativa vigente e al Manuale nel rispetto di un Piano *audit* deliberato dal CdA;
3. la riorganizzazione amministrativa come processo continuo in relazione ai cambiamenti del contesto normativo e delle funzioni delle università ai fini del conseguimento di margini di miglioramento rispetto ai contenuti della pianificazione strategica di Ateneo;
4. Piano annuale di formazione del personale tecnico-amministrativo per garantire l'aggiornamento continuo dei/le dipendenti e l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze;
5. "centralizzazione" di alcuni processi considerati ad alto rischio, precedentemente disseminati presso i vari Centri di spesa (es. la materia dei contratti per lavori, servizi e forniture al di sopra dei 150.000 con specifico riferimento a quelli correlati ai progetti finanziati su fondi PNRR), così da poter presidiare meglio le procedure, garantendone l'uniformità e l'omogeneità, nonché ottimizzare le competenze e professionalità in servizio;
6. equilibrio delle funzioni tra le Divisioni dell'Amministrazione Centrale, con una efficace distribuzione dei servizi e degli uffici afferenti salvaguardando le rispettive specializzazioni;
7. sistema di coordinamento e raccordo continuo in ambito contabile tra amministrazione centrale e gli altri centri di spesa con incontri mensili presieduti dal Delegato del Rettore al bilancio, in presenza del Direttore Generale /RPCT, del Dirigente, dei/le Responsabili dei servizi e degli uffici della II divisione e dei/le Segretari/ie Amministrativi/e. Questa iniziativa ha assicurato il monitoraggio continuo della predisposizione dei bilanci nonché il presidio dei processi contabili più rilevanti in materia di recupero crediti, di inventario e di gestione dei progetti di ricerca.

### Punti di debolezza:

1. carenza di copertura di posizioni in organico sia dirigenziali che di alcuni/e Responsabili apicali dei Servizi;
2. numero elevato delle cessazioni del personale tecnico-amministrativo non compensato con ugual numero di assunzioni;
3. stretti vincoli e limiti normativi e finanziari sul reclutamento;
4. difficoltà oggettiva di adottare misure di rotazione dei/le responsabili dei processi dovuta a ragioni organizzative o ad alcune professionalità specifiche in capo a pochi/e dipendenti.

### **2.3.1.5.3. La mappatura dei processi**

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi del contesto interno. Il nuovo PNA 2022 evidenzia come una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richieda che si lavori *“per una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione”*. Anche se la finalità della mappatura varia da sezione a sezione in base alla specificità dei contenuti delle stesse, in ogni caso è opportuno che sia unica.

A questo proposito, come sostenuto anche dall'ANAC, si intende valorizzare quanto già effettuato dall'Amministrazione nella mappatura dei processi e nella sua integrazione con la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e di *performance* e, al contempo, proseguire con gradualità affinandone la metodologia e gli strumenti.

Il lavoro svolto nei precedenti anni ha portato a una prima capillare individuazione dei potenziali rischi corruttivi e dei relativi fattori abilitanti nonché a una loro valutazione di natura quantitativa. Tale operazione ha riguardato tutti i processi già mappati aventi rilevanza specifica per la prevenzione del rischio corruttivo (All. n. 2 al PTPCT 2019-2021). Sempre nel PTPCT 2019-2021, l'attenzione è stata posta sul recepimento delle indicazioni fornite con la Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 nonché sui contenuti dell'Atto di indirizzo del MIUR n. 39 del 14.05.2018.

Con i successivi Piani il focus prioritario è stato posto, invece, su una prima revisione della mappatura dei processi, intesi come *“un insieme di attività correlate che creano valore trasformando delle risorse in un prodotto destinato a un soggetto interno o esterno all'amministrazione”*, sia per finalità organizzative che di prevenzione della corruzione, per recepire, in particolare, le indicazioni fornite da ANAC con il PNA 2019. Tale mappatura si sostanzia nell'individuazione, nei singoli processi, delle più significative fasi di attività e delle responsabilità correlate per consentire di delimitare le aree in relazione alle quali si effettua, in un successivo momento, la valutazione del rischio. In aggiunta a tale finalità, la mappatura risulta fondamentale anche ai fini della realizzazione dell'obiettivo di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, consentendo, talvolta, di evidenziare duplicazioni di procedure o di allocazione di risorse. Il lavoro è propedeutico, infine, alla corretta individuazione dei *risk owner* e al loro coinvolgimento nell'identificazione, analisi e ponderazione del rischio residuo.

### **2.3.1.5.4. La valutazione del rischio**

La valutazione del rischio è la fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio). La valutazione del rischio si snoda in tre stati: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione.

#### **Identificazione degli eventi rischiosi**

L'identificazione dei possibili rischi tende a verificare quei comportamenti o eventi che possano costituire le condizioni affinché si realizzino fenomeni corruttivi. È rilevante curare con attenzione questa fase, in quanto la mancata o parziale individuazione del rischio impedisce di adottare idonee misure di prevenzione.

In questa operazione è fondamentale il coinvolgimento della struttura organizzativa, atteso che i titolari delle unità organizzative, operando quotidianamente in quello specifico contesto e ambito di competenze, hanno maggiore consapevolezza delle diverse attività espletate e possiedono, pertanto,

gli strumenti più idonei ai fini della corretta identificazione del rischio.

Nel condurre la citata analisi, i/le titolari delle unità devono confrontarsi costantemente con il RPCT che assume la responsabilità finale dell'individuazione del rischio e della tenuta del registro dei rischi.

Nel 2025, considerata anche la riorganizzazione che ha interessato molte aree dell'amministrazione centrale dell'Ateneo, nonché l'istituzione di un nuovo Dipartimento, si intende avviare l'aggiornamento della mappatura dei processi per fasi, fino a ricoprire tutte le attività tecnico/amministrative svolte dalla istituzione universitaria, per poi procedere, in modo completo, all'identificazione degli eventi rischiosi che possano manifestarsi. A tal fine, si intende pianificare iniziative specifiche finalizzate ad affinare le metodologie e a migliorare, con gradualità, il livello di approfondimento dell'analisi già condotta, tenendo sempre conto delle indicazioni fornite dall'ANAC. In questo sforzo di miglioramento l'Amministrazione intende utilizzare progressivamente le seguenti tecniche: analisi del contesto, di documenti, di banche dati, della mappatura dei processi, esame delle segnalazioni, interviste/incontri con il personale dell'amministrazione, *workshop* e *focus group* nonché confronti (*benchmarking*) con amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione.

Gli eventi rischiosi individuati utilizzando le fonti informative disponibili vengono progressivamente inseriti nella Sezione attraverso la formalizzazione o l'aggiornamento di un registro dei rischi (o catalogo dei rischi) dove, per ogni oggetto di analisi (processo), si riporta la descrizione degli eventi rischiosi che sono stati individuati.

## **Analisi del rischio**

L'analisi del rischio conduce, da un canto, a una riflessione più approfondita degli eventi rischiosi, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione e, dall'altro, a prevedere il grado di rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi. Per fattori abilitanti si intendono gli elementi di contesto che possono favorire la realizzazione di eventi corruttivi. Questa analisi è utile al fine di individuare le azioni correttive o preventive.

I fattori abilitanti possono essere rappresentati da una scarsa chiarezza della normativa, dall'assenza o scarsità di controlli, dall'assenza di rotazione degli incarichi, dalla eccessiva discrezionalità di valutazione nei processi, dall'inadeguata competenza del personale dedicato o scarsa diffusione della cultura della legalità. È stato predisposto un primo elenco di fattori abilitanti, utile per la valutazione del rischio dei processi in esame ai fini della redazione del presente Piano. Al fine di individuare correttamente e in via prudenziale i fattori abilitanti, utili per comprendere il grado di esposizione al rischio, il RPCT deve coinvolgere i *risk owners* della struttura. L'analisi viene condotta seguendo un criterio di valutazione di tipo qualitativo mediante l'acquisizione di informazioni da parte dei soggetti coinvolti e di dati, atteso che non si dispone a oggi di analisi statistiche significative che consentirebbero un approccio di tipo quantitativo.

L'art. 1, comma 9, lett. a) della Legge 190/2012 procede già a una prima, diretta individuazione delle aree a rischio. Finora si è tenuto conto delle disposizioni e indicazioni riportate nell'allegato del Piano Nazionale Anticorruzione 2013 e 2017, in cui erano individuate le seguenti 'aree generali' ad alto livello di probabilità di eventi a rischio corruzione:

1. processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
2. processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal D.Lgs. n. 163/2006;
3. processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei/le destinatari/e privi di effetto economico diretto ed immediato per il/la destinatario/a;
4. processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei/le destinatari/e con effetto economico diretto ed immediato per il/la destinatario/a;

5. gestione entrate, spese e patrimonio;
6. controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni;
7. incarichi e nomine;
8. affari legali e contenzioso.

A esse si aggiungono le aree 'specifiche' relative all'Università che concorrono alla mappatura dei processi:

1. didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti e studentesse, ecc.);
2. ricerca (bandi, gestione fondi per la ricerca, ecc.).

L'Allegato 1 del PNA 2019 ha chiarito che *"...considerata la natura dell'oggetto di valutazione (rischio di corruzione), per il quale non si dispone, a oggi, di serie storiche particolarmente robuste per analisi di natura quantitativa, che richiederebbero competenze che in molte amministrazioni non sono presenti, e ai fini di una maggiore sostenibilità organizzativa, si suggerisce di adottare un approccio di tipo qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza. Ciò non toglie, tuttavia, che le amministrazioni possano anche scegliere di accompagnare la misurazione originata da scelte di tipo qualitativo, anche con dati di tipo quantitativo i cui indicatori siano chiaramente e autonomamente individuati dalle singole amministrazioni. Di conseguenza, anche a seguito dei non positivi risultati riscontrati in sede di monitoraggio dei PTPCT da A.N.AC., si specifica che l'allegato 5 del P.N.A. 2013 non va più considerato un riferimento metodologico da seguire. [...]".*

Il PNA 2019 ha, inoltre, chiarito come i contesti interni (dimensioni, tipo di ente, ...) ed esterni (sociale, culturale, economico, ...) in cui agiscono le amministrazioni impediscano di standardizzare il PTPCT. Occorre perciò agire secondo principi guida di natura strategica, metodologica e finalistica.

In particolare, tra i principi di natura metodologica, abbiamo quello della "gradualità" definita come miglioramento progressivo e continuo: dell'analisi dei processi; della valutazione e del trattamento dei rischi.

Ai principi di natura metodologica si affiancano poi quelli di natura strategica:

- il primo, che sancisce la prevalenza della sostanza sulla forma, chiarisce come il piano debba essere progettato e realizzato in modo sostanziale e non secondo la logica del mero adempimento;
- il secondo, relativo al coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, fa emergere, come detto, organo debba assumere un ruolo proattivo nella definizione di strategie di gestione del rischio e creare un contesto istituzionale e organizzativo favorevole al RPCT;
- il terzo, che pone al centro la cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio atta a sviluppare una responsabilizzazione ampia e garantire la piena e attiva collaborazione di dirigenza, personale non dirigente e organi di valutazione e controllo, evidenzia la necessità di percorsi formativi a supporto della creazione e dello sviluppo di una cultura dell'anticorruzione.

Dal combinato disposto di tali principi emerge come siano prioritarie esigenze in parte contrapposte:

- la realizzazione e il completamento di una mappatura approfondita di tutti i processi aziendali, secondo i requisiti richiesti dall'allegato 1 al PNA 2019;
- la ridefinizione dei parametri di valutazione dei rischi, abbandonando la metodologia proposta dall'allegato 5 del PNA 2013;
- la garanzia di un percorso di definizione della nuova Sottosezione molto partecipato e inclusivo, che non rappresenti un adempimento formale e possa giovare del principio della gradualità.

L'Amministrazione ha già introdotto un approccio valutativo di tipo qualitativo del rischio, ai fini

della predisposizione del piano, che intende continuare ad applicare e affinare in modo graduale in occasione dei futuri aggiornamenti.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio sono rappresentati da indicatori di rischio (*key risk indicator*). Sarebbe opportuno instaurare una forma di collaborazione tra le università del Lazio o altre amministrazioni pubbliche che insistono sul territorio viterbese per la realizzazione congiunta di questo progetto di miglioramento. Alcuni indicatori potrebbero essere rappresentati dalla presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i/le destinatari/e del processo, dall'elevato grado di discrezionalità del funzionario/dirigente della PA, dalla manifestazione di eventi corruttivi verificatasi in passato nel processo o nell'attività presa in esame, dalla scarsa trasparenza del processo, dalla inadeguata collaborazione all'interno della struttura organizzativa.

Le informazioni e i dati sono, pertanto, rilevati dai/le Responsabili delle unità organizzative che effettuano una proposta di giudizio finale motivato al RPCT mediante valutazioni comprovate, ove disponibili, da elementi oggettivi. Detta analisi di tipo qualitativo viene affiancata da un esame dei dati statistici, ove disponibili, cogliendo informazioni dai precedenti giudiziari e/o da eventuali procedimenti disciplinari a carico dei/le dipendenti riguardanti i reati contro la PA, il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate (artt. 640 e 640-bis c.p.), i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti) e gli eventuali ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

Tali dati sono messi a disposizione dall'Ufficio Avvocatura, dall'Ufficio Personale Dirigente e tecnico-amministrativo, Ufficio Procedure di Gara, Contratti e Monitoraggio Appalti di Lavori e Ufficio Procedure di Gara, Contratti e Monitoraggio Appalti di Servizi e Forniture oppure possono essere estratti dalle banche dati *online* liberamente accessibili (es. Banca dati delle sentenze della Corte dei Conti, Banca dati delle sentenze della Corte Suprema di Cassazione).

Per le indicate finalità, si tiene conto anche delle segnalazioni pervenute tra le quali quelle ricevute dai *whistleblower*, ma anche di quelle provenienti dall'esterno dell'amministrazione. Altre informazioni possono essere desunte da eventuali reclami e risultanze di questionari di soddisfazione sulla qualità dei servizi erogati.

Viene privilegiata un'analisi di tipo qualitativo per la misurazione e la valutazione del livello di esposizione al rischio, accompagnata da adeguate documentazioni, utilizzando una scala di misurazione ordinale (alto, medio alto, medio, medio basso, basso).

Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si perviene, quindi, a una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo).

Di seguito sono riportati i primi processi presi in esame per la valutazione del rischio, con l'indicazione del grado di esposizione, definito qualitativamente con un valore tra BASSO/MEDIO BASSO/MEDIO/MEDIO ALTO/ALTO.

Tabella 7 - Processi esaminati per la valutazione del rischio

PROCESSI	Risk Owner	RISCHI	GRADO DI RISCHIO
Reclutamento e selezione del personale tecnico e amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile Servizio Risorse umane</li> <li>Responsabile Ufficio Personale dirigente e tecnico-amministrativo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>scelta di criteri di valutazione non oggettivi/adequati</li> <li>mancanza di criteri per la nomina dei componenti delle Commissioni di selezione</li> </ol>	<b>ALTO</b>
Conferimento assegni di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direttori Dipartimento</li> <li>Presidenti Centri autonomi di spesa</li> <li>Segretari Amministrativi dei Dipartimenti e CIA</li> <li>Responsabile Servizio Ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con gli enti</li> <li>Responsabile Ufficio Ricerca e trasferimento tecnologico</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>scelta di criteri di valutazione non oggettivi/adequati</li> <li>mancanza di criteri per la nomina dei componenti delle Commissioni di selezione</li> </ol>	<b>MEDIO ALTO</b>
Appalti ordinari	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili Servizi tecnici</li> <li>Responsabile Servizio Affari legali e procedure negoziali</li> <li>Direttori Dipartimento</li> <li>Presidenti Centri autonomi di spesa</li> <li>Segretari Amministrativi dei Dipartimenti e CIA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>carenza di programmazione per le esigenze dell'amministrazione relative all'approvvigionamento di servizi/forniture e all'esecuzione di lavori</li> <li>adozione di criteri generici di valutazione delle offerte tecniche nelle gare d'appalto</li> <li>possibile commistione tra i requisiti (soggettivi) di partecipazione alla gara e i criteri (oggettivi) di valutazione delle offerte</li> </ol>	<b>ALTO</b>

Nelle more del completamento del processo di valutazione del rischio sopra riportato per tutti i processi di Ateneo, l'Ateneo si è basato finora sulla valutazione effettuata secondo la precedente metodologia ANAC, come da Allegato 4 del presente Piano.

I processi individuati sono attualmente monitorati attraverso la costituzione di un presidio rafforzato, tenuto conto che l'Ateneo è destinatario di tre progetti nell'ambito del PNRR, che prevedono la gestione di fondi rilevanti.

### Ponderazione del rischio

La finalità della ponderazione è quella di individuare le azioni da pianificare e realizzare al fine di ridurre l'esposizione al rischio, le priorità di trattamento, tenendo presente gli obiettivi strategici e operativi dell'Università e il contesto in cui essa svolge le proprie attività.

Occorre stabilire l'adeguatezza delle misure già in atto e, in caso negativo, l'opportunità di pianificarne di nuove maggiormente efficaci e rispondenti alla finalità di prevenzione del rischio. È pertanto necessario valutare se le misure attuate lascino un rischio residuo e se lo stesso meriti di essere oggetto di apprezzamento ai fini dell'adozione di ulteriori misure, evitando, al contempo, di appesantire inutilmente l'attività amministrativa, implicando costi eccessivi in termini di risorse umane e finanziarie. In buona sostanza, occorre effettuare una sorta di giudizio prognostico, valutando tutti gli interessi e i fattori in gioco.

### 2.3.1.6. Il trattamento del rischio

#### Identificazione e programmazione delle misure

Il trattamento del rischio è finalizzato a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi mediante l'attuazione di misure secondo scadenze dettate dalle priorità e dalle risorse disponibili.

Le misure possono essere generali ovvero trasversali, o specifiche se attengono ad ambiti di rischio precisi dell'Amministrazione.

La programmazione e l'attuazione delle misure costituiscono la parte strategica della Sezione in quanto le stesse rappresentano la risposta dell'Istituzione al profilarsi di eventuali rischi corruttivi.

In via generale, come si evidenzia nel PNA 2022, gli interventi e le misure volte a mettere in condizione le amministrazioni di prevenire la corruzione sono da considerare permanenti, *"di lungo periodo"*, e, in tal senso, le amministrazioni dovranno tenere conto *"di tutti gli ambiti di attività in quanto funzionali alla creazione di valore pubblico in senso ampio e non limitati a singole politiche pubbliche o a obiettivi di performance"*.

L'Ateneo ha già individuato misure ritenute idonee a prevenire i rischi individuati, in funzione del livello e dei fattori abilitanti. L'identificazione delle misure più idonee vede costantemente impegnato il RPCT, il dirigente e gli/le altri/e Responsabili delle unità organizzative, tenuto anche conto delle indicazioni degli *stakeholder*. Nel periodo considerato le misure esistenti si ritengono idonee allo scopo preventivo.

Il periodico monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia delle misure viene condotto con il supporto e il coinvolgimento dei/le Responsabili delle strutture.

In particolare, il monitoraggio sulla sezione anticorruzione del PIAO riguarda tutte le fasi di gestione del rischio al fine di poter intercettare rischi emergenti e identificare processi trascurati nella fase di mappatura, nonché prevedere nuovi criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio.

In un'ottica di ausilio al RPCT, l'art. 1 c. 9, lett. c) della L. 190/2012 prevede *'obblighi di informazione nei confronti del Responsabile [...] chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano'*. Tali obblighi informativi ricadono su tutti i soggetti coinvolti, già nella fase di formazione della Sottosezione e, poi, nelle fasi di verifica del suo funzionamento e dell'attuazione delle misure adottate. L'Amministrazione individua, nella prima fase di trattamento del rischio, misure generali e specifiche sotto forma di controllo, maggiore trasparenza, regolamentazione, formazione, sensibilizzazione e promozione dell'etica, semplificazione e, ove possibile, rotazione. La seconda fase del trattamento del rischio consiste nella 'programmazione' delle citate tipologie di misure di prevenzione, nella definizione di una mappatura degli attori coinvolti nelle singole misure nonché della tempistica e delle responsabilità, ricorrendo, inoltre, a specifici indicatori di monitoraggio (numero di controlli effettuati, numero di incontri, adozione di un regolamento, etc.).

Il PNA 2022 evidenzia come la nuova forma di monitoraggio introdotta dal legislatore consista in un monitoraggio integrato e permanente delle sezioni che costituiscono il PIAO e pone le condizioni per verificare la sostenibilità degli obiettivi organizzativi e delle scelte di pianificazione.

In tale ottica, anche i controlli interni messi a sistema, così come il coinvolgimento dell'intera comunità, concorrono al buon funzionamento dell'amministrazione e contribuiscono a generare valore pubblico.

Di seguito sono esposte le misure generali e specifiche individuate e programmate.

### 2.3.1.6.1. Le misure generali di prevenzione

#### La trasparenza

Come indicato nel paragrafo "Trasparenza", cui si rinvia per i contenuti di dettaglio, il D.Lgs. 33/2013, come modificato dal D.Lgs. 97/2016, ha operato una significativa estensione dei confini della trasparenza intesa oggi come *"accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"*.

Il Consiglio di Stato ha affermato che *"la trasparenza viene a configurarsi, a un tempo, come un mezzo per porre in essere una azione amministrativa più efficace e conforme ai canoni costituzionali e come un obiettivo a cui tendere, direttamente legato al valore democratico della funzione amministrativa"*.

La trasparenza assume, così, particolare importanza non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, c. 36 della legge 190/2012 aveva sancito.

La stessa Corte Costituzionale ha considerato che con la Legge 190/2012 *"la trasparenza amministrativa viene elevata anche al rango di principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione"*.

A tal fine l'Ateneo ha assunto, tra gli obiettivi strategici, anche quello di *"miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali"*.

In questa sede, appare opportuno accennare che la materia è stata oggetto di recenti interventi normativi. Nello specifico, con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024 l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato i nuovi schemi di pubblicazione, previsti ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, al fine di favorire le amministrazioni nella gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" dei portali istituzionali.

#### Il Codice disciplinare, il Codice etico e di comportamento

In linea con quanto previsto dall'ANAC e dal MUR, l'Ateneo è già intervenuto sulla materia della responsabilità disciplinare dei/le docenti affinché sia assicurato il massimo grado di imparzialità e garantita la terzietà dell'istruttoria, anche attraverso la presenza di commissari esterni nel Collegio di disciplina e l'introduzione del principio elettivo per la scelta dei/le componenti interni/e del corpo docente, così da assicurare maggiore indipendenza di giudizio. A seguito della recente revisione dello Statuto di Ateneo, con D.R. 5 dicembre 2024, n. 609, la composizione e le funzioni del Collegio di disciplina sono previste nella norma di cui all'art. 19 dello Statuto. Inoltre, l'Ateneo, con D.R. n. 827/19 del 31.10.2019, ha dato immediata esecuzione alla delibera del CdA del 28 ottobre 2019 di approvazione del Codice Etico e di Comportamento, peraltro di recente modificato, che riformula e integra, in un testo unico, i prevalenti Codice etico e Codice di comportamento già adottati dall'Ateneo.

Tale riformulazione si è resa necessaria a seguito dei rilievi effettuati dall'ANAC nell'Aggiornamento 2017 al PNA, approvato con Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, che dedica la Sezione III della PARTE SPECIALE – APPROFONDIMENTI, alle Istituzioni universitarie. In particolare, è stata evidenziata l'esigenza di coordinare le disposizioni del Codice etico (che determina i valori fondamentali e le regole di condotta nell'ambito della comunità universitaria, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza) con quelle del Codice di comportamento (che rappresenta una misura generale di prevenzione della corruzione), a motivo delle diverse finalità sottese che implicano effetti e responsabilità diverse.

I Codici di comportamento rappresentano uno strumento fondamentale nell'ambito delle misure

per l'anticorruzione, in quanto finalizzati alla disciplina dei comportamenti del personale dipendente.

Gli obblighi di condotta sono estesi anche a tutti/e i/le collaboratori/trici o consulenti titolari, a qualsiasi titolo, di qualunque tipologia di contratto o incarico e, ai/lle titolari di organi di indirizzo nonché ai/lle collaboratori/trici, a qualsiasi titolo, di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzino opere in favore dell'amministrazione.

La vigilanza sull'applicazione dei Codici è affidata al Direttore Generale e al Dirigente, oltre che all'Ufficio Personale Dirigente e TA.

La violazione dei doveri compresi nei Codici di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione delle misure previste nella presente Sottosezione, ha una rilevanza disciplinare. Al riguardo si è ritenuto opportuno rivedere l'organizzazione interna delle competenze disciplinari, onde garantire un processo più diretto ed efficace. A tal fine, è stato attribuito all'Ufficio Personale Dirigente e TA la competenza a svolgere attività di supporto all'UPD per i procedimenti disciplinari del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo.

In relazione ai procedimenti disciplinari avviati in passato, il RPCT periodicamente verifica se il Codice adottato dall'Ateneo sia idoneo ed efficace per scongiurare fenomeni 'corruttivi' ed eventualmente avvia il processo per apportare eventuali modifiche e integrazioni.

Il Codice etico e di comportamento, con D.R. 7 marzo 2024, n. 121, è stato modificato e integrato in ottemperanza a quanto disposto dal Regolamento di cui al D.P.R. 81/2023 con le disposizioni dedicate al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e *social media* da parte dei dipendenti pubblici, nonché alla formazione in materia di trasparenza e integrità.

Il Codice etico e di comportamento è pubblicato nel sito di Ateneo, nella sezione dedicata alla "Normativa", al fine di creare le condizioni che agevolino la più ampia conoscenza dello stesso e il rispetto delle prescrizioni in esso contenute.

Infine, nel corso del 2024 la materia è stata oggetto di specifica formazione, rivolta a tutto il personale dell'Ateneo, mediante la somministrazione del Corso " Anticorruzione e Codice Etico", cui si rinvia al paragrafo "Formazione".

### **La rotazione ordinaria e straordinaria**

La rotazione "ordinaria" del personale, in particolare di quello addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione, rappresenta una misura fondamentale tra le misure di prevenzione della corruzione, in base a quanto previsto espressamente dalla Legge 190/2012.

Non si può non evidenziare, in questa sede, la difficoltà di attuazione della predetta misura, legata al fatto che la corretta gestione delle aree ad alto rischio (es. appalti e reclutamento) richiede un'approfondita conoscenza e competenza da parte dei/lle dipendenti assegnati/e, derivata da formazione specifica ed esperienza professionale maturata "sul campo", sulle quali l'Amministrazione investe, impegnando apposite cospicue risorse finanziarie. La rotazione del personale, in tali ambiti, produrrebbe l'effetto di annullare tale tipo di investimento, finalizzato, tra l'altro, a garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa in settori di particolare delicatezza.

In alcuni casi, dunque, risulta preferibile raggiungere il medesimo obiettivo ricorrendo a soluzioni diverse dalla rotazione, volte a una maggiore condivisione delle attività fra gli/le operatori/trici che eviti l'isolamento di certe mansioni o la concentrazione in capo a un singolo funzionario, favorendo la trasparenza "interna" delle attività e l'articolazione delle competenze, c.d. "segregazione delle funzioni".

Tuttavia, va evidenziato come nel corso degli ultimi anni, anche a seguito delle procedure concorsuali poste in essere, siano state attuate misure in tal senso.

A decorrere dal mese di giugno 2024 è in vigore una nuova riorganizzazione degli uffici (D.D.G. 392/2022 del 11 giugno 2024), che ha interessato maggiormente gli uffici afferenti alla Direzione

Generale, portando, tra l'altro, alla costituzione dell'Ufficio Organi, nonché, per quanto riguarda il Servizio programmazione e bilancio, l'istituzione di un apposito Ufficio Programmazione e *Budgeting* al fine di organizzare le attività di gestione del bilancio in maniera maggiormente funzionale al ciclo della *performance*.

## **La formazione**

La formazione in materia di etica, integrità e altre tematiche inerenti al rischio corruttivo rappresenta una misura di prevenzione di particolare interesse che l'Ateneo ha sempre curato con la massima attenzione.

Il Direttore Generale (RPCT) adotta ogni anno, previo questionario somministrato al personale per rilevarne i fabbisogni formativi, un Programma di formazione che ricomprende al proprio interno interventi formativi generali e specifici, anche in tema di anticorruzione e trasparenza.

I fabbisogni formativi sono individuati dal Responsabile della prevenzione in raccordo con il Responsabile delle risorse umane.

L'obiettivo della formazione è quello di favorire un approfondimento delle conoscenze e un aggiornamento continuo del personale al fine di garantire la correttezza delle procedure, la creazione di competenze specifiche per lo svolgimento dell'attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione, l'approfondimento di temi anche sulla base della disamina dei casi e della giurisprudenza maturata negli ultimi anni.

Nel 2024 sono stati organizzati incontri formativi di differente livello di approfondimento (generali e specifici), che hanno coinvolto tutto il personale dell'Ateneo, distinto per competenze e funzioni. Il personale è stato raggruppato secondo l'inquadramento giuridico, l'incarico ricoperto e il grado di rischio delle attività svolte.

Sono stati organizzati alcuni corsi di approfondimento della normativa di riferimento (legalità, anticorruzione e trasparenza) e interventi formativi di taglio operativo, volti ad affrontare casi concreti sui temi connessi alla corruzione in senso lato e alla trasparenza.

Al personale reclutato viene fornito il Codice di comportamento così da approfondire la consapevolezza su quelli che sono i valori e le regole che devono presidiare il rapporto di lavoro.

La realizzazione dell'obiettivo formativo in esame ha previsto, come in passato, anche l'utilizzo delle risorse interne (professori/esse universitari/e e dirigenti) così da garantire, al contempo, la massima qualificazione dei/le relatori/trici e la maggiore economicità, sul piano dei costi.

Particolare rilievo hanno assunto gli eventi formativi riguardanti "L'anticorruzione e il codice etico", il seminario "Le nuove frontiere della trasparenza amministrativa: partecipazione civica, efficienza amministrativa e tutela della legalità" tenuto dal Presidente dell'ANAC, Giuseppe Busia, il Corso in materia di documentazione antimafia tenuto dal Viceprefetto, Dott. Caputo.

Nel 2025 sono in programmazione attività formative e corsi di formazione sempre sul tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Si intende, altresì, continuare a includere, oltre alle tematiche correlate al processo di gestione del rischio, anche i codici di comportamento e tutto ciò che concerne l'etica e l'integrità.

Come negli anni passati, si intende aprire la partecipazione ai corsi erogati dall'Università anche agli RPCT e funzionari delle altre pubbliche amministrazioni che operano sul territorio, anche al fine di promuovere sinergie e confronti nonché per pianificare iniziative e possibili misure da condividere, correlate ai Piani triennali anticorruzione.

A tal proposito, giova evidenziare che nel corso del 2022 sono stati stipulati due Accordi tra l'Ateneo e alcuni Enti del territorio (il primo con il Comune di Viterbo, la Provincia di Viterbo e la Camera di Commercio; l'altro con la Prefettura), con i quali le parti si sono impegnate ad avviare rapporti di

collaborazione istituzionale in iniziative riguardanti programmi di ricerca anche sul tema dell'anticorruzione. In questa sede, appare opportuno ricordare che l'Ateneo, in attuazione dell'Accordo quadro stipulato, ha invitato il personale degli altri Enti a partecipare ai corsi di formazione organizzati e tenuti dai/le propri/e docenti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Si intende, altresì, continuare a promuovere tra le P.A. iniziative e progetti condivisi sui temi della prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, con l'utilizzo delle rispettive risorse e nell'ambito delle specifiche competenze ed esperienze.

### **Conflitto di interessi**

Uno strumento efficace per scongiurare il verificarsi di fenomeni corruttivi è l'individuazione di eventuali circostanze di fatto (interessi personali) che potenzialmente potrebbero influenzare il comportamento del funzionario nel raggiungimento del pubblico interesse. La definizione di conflitto d'interesse prevista dalla norma è ampia ricomprendendo, accanto alle situazioni di palese conflitto, qualsiasi posizione che anche solo potenzialmente potrebbe minare la correttezza dell'azione amministrativa e l'imparzialità richiesta al/la dipendente pubblico/a.

Il rischio che si verifichino dei casi di *maladministration* impone una corretta gestione del conflitto di interesse, a prescindere dal verificarsi o meno di una condotta illegittima.

Si configura un'ipotesi di conflitto di interessi anche nel caso in cui il conferimento di una carica nelle pubbliche amministrazioni, pur in linea con le disposizioni del D.Lgs. n. 39/2013, costituisca una situazione di conflitto di interessi 'strutturale', in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite per ragioni legate a interessi personali o professionali.

L'ordinamento, pertanto, in questi casi risponde prevedendo: l'astensione del/la dipendente in caso di conflitto di interessi, le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39, l'adozione dei codici di comportamento, il divieto di *pantouflage*, il sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extra istituzionali.

L'art.1, c. 41 della L. 190/2012 ha introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (Legge 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione del/la dipendente in caso di conflitto di interessi. In particolare, nel caso in cui il/la responsabile del procedimento o il/la titolare dell'ufficio competente a effettuare valutazioni, si trovi in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interesse lo/a stesso/a è tenuto/a ad astenersi dal compiere atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale. Per i casi in cui il/la dipendente venga a trovarsi in una situazione di conflitto di interesse che imponga, dunque, un obbligo di astensione, l'Ateneo ha formalizzato la procedura per la comunicazione dell'insorgenza della causa o della cessazione della stessa.

Anche il Codice di comportamento, emanato con il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, all'art.6 prevede per ciascun/a dipendente, anche con riguardo ai propri parenti o affini entro il secondo grado, al/la coniuge o al/la convivente, l'obbligo di comunicare al/la dirigente, all'atto di assegnazione all'ufficio, i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti.

L'art. 7 del Codice di comportamento elenca, inoltre, le tipologie di relazioni personali o professionali sintomatiche del possibile conflitto di interessi, prevedendo anche una clausola generale legata a "*gravi ragioni di convenienza*" che impongono l'astensione, come previsto per il giudice ai sensi dell'art. 51 c.p.c.

Sull'astensione decide il/la responsabile dell'ufficio di appartenenza, previa valutazione sulla sussistenza effettiva del conflitto.

Il D.P.R. n. 62/2013 prevede anche una diversa ipotesi di conflitto di interessi all'art. 14 rubricato "*Contratti e altri atti negoziali*", da cui scaturisce l'obbligo di astensione, nel caso in cui l'amministrazione concluda accordi con imprese con cui il/la dipendente stesso abbia stipulato contratti a titolo privato o

ricevuto altre utilità nel biennio precedente.

Nel Codice di comportamento dell'Ateneo sono previsti, per i/le dipendenti, i medesimi obblighi riferiti alle attività e alle specifiche funzioni attribuite all'Università, la cui violazione, fatte salve le altre ulteriori responsabilità, implica sanzioni disciplinari.

Con riguardo a uno degli ambiti in cui l'imparzialità assume uno specifico rilievo, ossia le procedure concorsuali per il reclutamento del personale, docente, dirigente e tecnico-amministrativo o di selezione per il conferimento di incarichi, si ritiene che la situazione di conflitto di interessi tra il/la valutatore/trice e il/la candidato/a presupponga *'una comunione di interessi economici di particolare intensità e che tale situazione si configura solo ove la collaborazione presenti i caratteri di stabilità, sistematicità e continuità tali da connotare un vero e proprio sodalizio professionale'*.

Anche per le figure dei/le collaboratori/trici e consulenti saranno attivati controlli a campione sulla verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, c. 14, D.Lgs. 165/2001 per quanto riguarda i/le collaboratori/trici e consulenti.

L'articolo 16 del nuovo Codice dei contratti pubblici, al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure, ha modificato le regole sui conflitti di interesse, stabilendo che *"si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione"*.

Il Consiglio di Stato, con la sentenza 9850/2023, sottolinea come la norma abbia codificato le acquisizioni giurisprudenziali in materia di conflitto di interessi formatesi nella vigenza del d.lgs. 50/2016, secondo le quali *"...l'art. 42, comma 2, del d.lgs. n. 50/2016, sul versante soggettivo, va interpretato in senso ampio, nel senso che il riferimento alla nozione di "personale della stazione appaltante" (le cui vicende soggettive rilevano ai fini dell'applicazione della normativa in tema di conflitto di interesse) non resti limitato ai soli soggetti che intrattengono con l'amministrazione rapporti di lavoro dipendente. Al contrario, tale nozione va riferita (e in modo più ampio) a quanti, in base ad un valido titolo giuridico (legislativo o contrattuale), siano in grado di validamente impegnare, nei confronti dei terzi, i propri danti causa o comunque rivestano, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività esterna"*. Ciò in quanto il concetto di conflitto di interesse è posto a presidio del principio costituzionale di imparzialità dell'azione amministrativa ed ha portata estremamente ampia ed atipica, ricomprendendo anche tutte le situazioni in cui si determina *"il rischio di una contaminazione tra la sfera personale del dipendente pubblico e quella istituzionale delle funzioni cui è preposto"*.

Il rimedio individuato dall'art. 7 del citato Codice di Comportamento, nel caso in cui si verifichi il rischio di un possibile conflitto di interessi, consiste nell'obbligo di comunicazione alla stazione appaltante e nell'obbligo di astensione dal partecipare alla procedura, a cui consegue, in caso di violazione, responsabilità disciplinare del dipendente pubblico, salve le ipotesi di responsabilità amministrativa e penale. Le misure adottate dall'Ateneo in questo ambito sono indicate nel paragrafo successivo relativo alle Misure specifiche – Contratti pubblici.

Il RPCT effettua verifiche a campione sulle dichiarazioni rese sul conflitto di interesse per controllare che siano state acquisite dal/la responsabile dell'ufficio competente, protocollate e conservate agli atti.

### **Cause di inconfiribilità**

La disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, concerne le ipotesi di inconfiribilità di incarichi nelle pubbliche amministrazioni volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici,

evitando il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita, partendo dal presupposto che il contemporaneo svolgimento di alcune attività potrebbe generare il rischio di svolgimento parziale dell'attività amministrativa.

Il legislatore ha, inoltre, stabilito il divieto ad assumere incarichi in caso di sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione. La violazione della disciplina comporta la nullità degli atti di conferimento di incarichi e la risoluzione del relativo contratto (art. 17 del D.Lgs. 39/2013).

L'Autorità ha fornito alcune specifiche indicazioni in merito al ruolo e alle funzioni del RPCT nonché all'attività di vigilanza di ANAC sul rispetto della disciplina con la Delibera n. 833 del 3 agosto 2016.

L'art. 20 del D.lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato/a l'obbligo di rilasciare, all'atto di nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità previste dalla norma. Tale dichiarazione è condizione di efficacia per l'assunzione dell'incarico (art. 20, c. 4). Pertanto, il relativo procedimento di conferimento può perfezionarsi solo all'esito della verifica sulla dichiarazione resa dall'interessato/a, da pubblicare nei termini di legge.

L'Ateneo ha approntato una apposita modulistica al fine di acquisire la suddetta dichiarazione, consultabile sul sito. L'attività di verifica in materia di inconferibilità e incompatibilità è rimessa prioritariamente al RPCT che ha il potere di avvio del procedimento di accertamento e di verifica della situazione di inconferibilità, di dichiarazione della nullità dell'incarico e il potere di applicare la sanzione inibitoria (per un periodo pari a tre mesi) nei confronti dell'organo che ha conferito l'incarico, nel rispetto del principio del contraddittorio, affinché sia garantita la partecipazione degli/le interessati/e.

L'Ateneo intende promuovere forme di controllo, anche a campione, per verificare la veridicità delle dichiarazioni rese dai soggetti nominati.

Poteri di vigilanza e di accertamento sono attribuiti anche all'Autorità dall'art. 16 del D.Lgs. 39/2013 con l'adozione di un provvedimento di accertamento costitutivo di effetti giuridici e come tale impugnabile davanti al giudice amministrativo. Il RPCT, nell'esercizio delle prerogative attribuite ai sensi dell'art. 15 del D. lgs. n. 39/2013 nei termini sopra indicati, adotta le iniziative conseguenti.

### **La disciplina specifica in materia di formazione di Commissioni, assegnazioni agli Uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la Pubblica Amministrazione**

L'art. 35-*bis* del D. lgs. 165/2001, introdotto dalla L. 190/2012, stabilisce preclusioni a operare in settori esposti a elevato rischio corruttivo laddove l'affidabilità dell'interessato/a sia incisa da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione. Detta disposizione è analoga alla previsione di cui all'art.3 del D.Lgs. 39/2013, ai sensi del quale non possono essere conferiti gli incarichi ivi specificati in caso di sentenze di condanna, anche non passate in giudicato, per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale. L'effetto è che la valutazione operata *ex ante* dal legislatore coincide con l'assenza di precedenti penali, senza che sia consentito alcun margine di apprezzamento all'amministrazione.

Le disposizioni citate hanno natura preventiva e mirano a evitare che i principi di imparzialità e buon andamento dell'agire amministrativo siano messi a rischio da precedenti comportamenti penalmente rilevanti, proprio con riguardo ai reati contro la P.A.

L'art. 35-*bis* prevede, per coloro che sono stati/e condannati/e, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, il divieto: di far parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; di essere assegnati/e, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse

finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati; di far parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività di cui all'art. 35-bis del D.lgs. 165/2001, il RPCT, non appena ne sia a conoscenza, provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

L'art. 3 del D.lgs. 39/2013, inconfiribilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione, dispone il divieto a ricoprire incarichi dirigenziali ove siano intervenute condanne per reati contro la pubblica amministrazione. Gli atti e i contratti posti in essere sono nulli e sono previste sanzioni per l'organo che ha conferito l'incarico.

Il RPCT verifica che siano svolti controlli sulla sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei/le dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di contratti pubblici o di commissioni di concorso, all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35-bis del D.lgs. 165/2001 e all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi specificati all'art. 3 del D.lgs. 39/2013.

Il Manuale delle procedure assicura che nella descrizione delle procedure siano previste tali condizioni ostative al conferimento degli incarichi.

### **Lo svolgimento di incarichi d'Ufficio - Attività e incarichi extraistituzionali**

L'art. 53 del D.lgs. 165/2001 disciplina lo svolgimento di incarichi extraistituzionali.

I/Le dipendenti pubblici/che con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, secondo quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti del D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3.

Lo svolgimento di incarichi retribuiti, ove consentito e qualora creino situazioni di conflitto di interesse, è subordinato al rilascio di una autorizzazione da parte dell'Amministrazione.

Al riguardo, recependo le indicazioni ministeriali, è stata emanata la specifica regolamentazione in materia di incarichi extraistituzionali e nominata una specifica Commissione che esprime pareri preliminari sulla compatibilità degli incarichi con lo *status* di dipendente pubblico.

Il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del D.Lgs. 33/2013 che prevede l'obbligo di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai/le propri/e dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Il/La dipendente è tenuto/a a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti, per i quali è esteso l'obbligo, per le amministrazioni, di comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 53, c. 12). È prevista un'ipotesi di responsabilità erariale per il caso di mancato versamento del compenso da parte del/lla dipendente pubblico/a indebita/a percettore/trice, con espressa indicazione della competenza giurisdizionale della Corte dei conti (art. 53, c. 7-bis).

Si rinvia al paragrafo successivo (Misure specifiche) la trattazione dell'argomento degli incarichi extraistituzionali del personale docente.

## **Il pantouflage**

L'art. 1, c. 42, lett. l), della L. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del D.Lgs. 165/2001 il c. 16-ter che dispone il divieto per i/le dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

I contratti di lavoro e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti.

La disposizione mira a contrastare comportamenti impropri del/lla dipendente che sfruttando la propria posizione professionale nell'amministrazione si precostituiscano opportunità lavorative successive alla cessazione del rapporto di lavoro pubblico nonché a evitare che i/le privati/e possano influenzare l'azione amministrativa.

In merito alla definizione di *'esercizio dei poteri autoritativi e negoziali'* l'ANAC ha fornito alcune indicazioni chiarendo che si fa riferimento ai/lle dirigenti, ai/lle funzionari/e assimilati/e e a coloro che svolgono funzioni apicali che *'esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, i poteri sopra accennati, attraverso l'emanazione di provvedimenti amministrativi e il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente'*.

È stato precisato, inoltre, che *"l'ambito applicativo deve estendersi non solo ai dipendenti che esercitano i poteri autoritativi e negoziali per conto della pubblica amministrazione, ma anche ai dipendenti che - pur non esercitando concretamente ed effettivamente tali poteri - siano, tuttavia, competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) che incidano in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale."*

Nel PNA 2022, l'Autorità specifica che, al fine di valutare l'applicazione del *pantouflage* agli atti di esercizio di poteri autoritativi o negoziali, è necessario valutare nel caso concreto l'influenza esercitata sul provvedimento finale e rimette ad apposite Linee Guida la determinazione dei criteri per la loro individuazione.

Con la Delibera ANAC 25 settembre 2024, n. 493, sono state adottate le Linee guida n. 1 con l'intento di fornire indirizzi interpretativi e operativi sui profili sostanziali e sanzionatori attinenti al divieto di *pantouflage* non esaminati nel PNA.

L'elaborato è suddiviso in due parti:  
- la prima è dedicata all'ambito soggettivo e oggettivo di applicazione;  
- la seconda attiene invece ai profili sanzionatori.

Come evidenzia l'Autorità, la normativa sul *pantouflage* è molto generica e per tale motivo, dunque, è importante che la valutazione sia fatta caso per caso al fine di individuare correttamente gli atti adottati nell'esercizio di quei poteri autoritativi e negoziali che costituisce il presupposto del divieto di *pantouflage*.

Ciò posto, ai fini dell'applicazione del divieto, ad avviso dell'Autorità, *"la ratio della norma è volta ad attribuire rilievo a tutte quelle situazioni in cui il potere autoritativo e negoziale viene esercitato per conto dell'amministrazione nei tre anni precedenti alla cessazione dal servizio in modo "concreto ed effettivo" e cioè, in maniera non astratta e formalistica ma sostanziale e tale da incidere su una determinata situazione giuridica"*.

La giurisprudenza ha riconosciuto ad ANAC la vigilanza e il conseguente potere sanzionatorio in materia (Consiglio di Stato, Sezione V, n. 7411 del 29 ottobre 2019).

L'Ateneo precisa all'interno dei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento di appalti la

predetta condizione tra i requisiti di partecipazione. Analoghe previsioni in merito a detto divieto sono contenute negli atti di assunzione del personale nonché negli atti di cessazione dal servizio. Sono previsti sul tema appositi *audit* nell'ambito del SCIGR.

È stato introdotto un modulo da inviare al personale al momento della presentazione della domanda di pensionamento o in caso di cessazione, con il quale lo stesso deve prendere atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno di rispettare il relativo divieto.

Nel 2025 si intende implementare la modulistica con riferimento al nuovo obbligo imposto dal PNA 2022 di comunicare obbligatoriamente nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, l'instaurazione di un eventuale nuovo rapporto di lavoro.

Il RPCT, qualora venga a conoscenza della violazione del divieto di *pantouflage* da parte di un/a ex dipendente, segnala detta violazione ai vertici dell'amministrazione ed eventualmente anche al soggetto privato presso cui è stato assunto l'ex dipendente pubblico.

### **La tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (*whistleblowing*)**

Il D.lgs. n. 24/2023 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" introduce la nuova disciplina del *whistleblowing*, relativa alla tutela degli/le autori/trici di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti/e a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato, in precedenza regolata dall'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001.

Il *whistleblower* è la persona che segnala, divulga ovvero denuncia gli illeciti che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato.

L'ANAC, con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 ha adottato le "Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne", volte a dare indicazioni per la presentazione ad ANAC delle segnalazioni esterne e, al tempo stesso, forniscono anche principi di cui gli enti possono tener conto per i propri canali e modelli organizzativi interni.

La segnalazione o divulgazione pubblica deve essere effettuata utilizzando i canali previsti dalla normativa:

- interno (nell'ambito del contesto lavorativo);
- esterno (ANAC);
- divulgazione pubblica (tramite la stampa, mezzi elettronici o mezzi di diffusione in grado di raggiungere un numero elevato di persone);
- denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile.

Per quanto riguarda il canale interno, l'Ateneo garantisce un sistema rafforzato tutelando la riservatezza dell'identità del/lla segnalante, l'esclusione di misure ritorsive o discriminatorie eventualmente adottate nonché l'esclusione dalla responsabilità nel caso in cui il *whistleblower* sveli, per giusta causa e nei casi previsti, notizie coperte dall'obbligo di segreto d'ufficio, aziendale, professionale, scientifico o industriale ovvero violi l'obbligo di fedeltà. La segnalazione è sottratta al diritto di accesso agli atti amministrativi e all'accesso civico generalizzato.

La protezione della riservatezza è estesa all'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione fino alla conclusione dei procedimenti avviati in ragione della segnalazione, nel rispetto delle medesime garanzie previste in favore della persona segnalante.

Il RPCT assume un ruolo di primo piano nella gestione delle segnalazioni e, oltre a riceverle e prenderle in carico, pone in essere gli atti necessari a una prima attività di verifica e di analisi sulla sussistenza (c.d. *fumus*) dell'oggetto della segnalazione. Resta fermo, in linea con le indicazioni già

fornite dall'ANAC nella Delibera n. 840/2018, nonché nell'All.3 al PNA 2022, che non spetta al RPCT svolgere controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati dall'amministrazione oggetto di segnalazione né accertare responsabilità individuali.

Con riferimento alle modalità di invio delle segnalazioni al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, l'Ateneo ha adottato una apposita procedura *web* interna (<https://unitus.whistleblowing.it/#/>) basata sulla piattaforma *open source* *GlobaLeaks*, dotata di un protocollo di crittografia che garantisce la segregazione dell'identità del/lla segnalante dal contenuto della segnalazione. Inoltre, possono essere effettuate le segnalazioni anche in forma scritta, mediante posta elettronica, oppure in forma orale attraverso una linea telefonica dedicata ovvero, su richiesta della persona segnalante, mediante un incontro diretto.

In merito alle segnalazioni anonime, l'Ateneo esclude quelle del soggetto che non fornisce le proprie generalità in quanto la tutela prevista dalla norma opera solo nei confronti di soggetti individuabili e riconoscibili. In ogni caso, le segnalazioni anonime, qualora siano particolarmente circostanziate e qualora contengano informazioni che meritino un approfondimento, possono essere considerate attraverso canali distinti e differenti da quelli approntati per le segnalazioni di *whistleblowing*.

Inoltre, appare opportuno evidenziare che la nuova disciplina tutela anche il/la segnalante o il/la denunciante anonimo/a, successivamente identificato/a, che abbia subito ritorsioni.

L'Ateneo ha adottato linee guida tese a tutelare il personale che segnali eventuali condotte illecite durante lo svolgimento delle attività istituzionali in conformità con le prescrizioni del D.Lgs. 24/2023.

Al fine di favorire le opportunità di espressione del senso civico da parte di ciascun/a componente della comunità accademica e l'emersione di qualsiasi fenomeno corruttivo, l'Università degli Studi della Tuscia intende incrementare le forme di sensibilizzazione della platea dei/lle destinatari/ie delle previste forme di tutela, in particolare nei riguardi degli studenti e delle studentesse.

Infine, l'Ateneo ha previsto una pagina *web* denominata "[Segnalazioni di illecito - Whistleblowing](#)", in cui sono state diffuse tutte le informazioni utili per effettuare eventuali segnalazioni nonché le relative modalità di invio delle stesse.

### **I patti di integrità negli affidamenti**

L'Ateneo già dal 2014 ha reso disponibile un modello di Patto d'Integrità, aggiornato periodicamente, che regolarmente viene inserito tra la documentazione di gara richiesta dall'Università della Tuscia. In caso di violazione accertata degli impegni sottoscritti nel Patto, la sanzione a carico dell'aggiudicatario è graduata secondo la gravità della violazione accertata e può dar luogo anche all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

Le misure preventive adottate fino a ora fanno ritenere che la presente area di rischio sia ben presidiata: le verifiche da avviare con regolarità potranno rendere marginale il rischio residuo.

### **Obblighi informativi**

Il RPCT, nell'esercizio delle sue prerogative, può richiedere ai/lle Responsabili delle Strutture e dei Servizi informazioni sui procedimenti amministrativi in corso o su provvedimenti adottati.

L'informativa ha la finalità di verificare la legittimità degli atti adottati, monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti e controllare il merito dei provvedimenti nonché la presenza di eventuali conflitti di interesse.

### 2.3.1.6.2. Le misure specifiche

#### Contratti pubblici

Nel settore delle procedure di gara e dei contratti l'assegnazione, negli ultimi anni, di nuovi assunti ha consentito di realizzare una rotazione del personale e un frazionamento delle fasi dei procedimenti finalizzati allo svolgimento delle procedure a evidenza pubblica, così da evitare la concentrazione di tutte le attività su un singolo funzionario. Questo metodo consente di evitare il più possibile collusioni tra pochi soggetti coinvolti.

A ciò si aggiunge la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale che ha portato alla costituzione di due distinti uffici, uno per le procedure di gara relative ai servizi e alle forniture e l'altro per i lavori, in luogo del precedente unico ufficio preposto al settore della contrattualistica pubblica.

Il Servizio competente cercherà, nei limiti del possibile, di ampliare i tempi minimi previsti dalla normativa per consentire alle imprese un congruo termine per la preparazione delle relative offerte. Il tutto nel rispetto del corretto tempo previsto dalla normativa per l'espletamento della complessiva procedura.

Anche con riferimento ai contenuti, in modo particolare nella scelta dei criteri di aggiudicazione, il Settore presterà particolare attenzione nella scelta del criterio facendo riferimento all'importo e all'oggetto dell'appalto, evitando clausole restrittive della concorrenza quali requisiti tecnico organizzativo od economico finanziari non motivati adeguatamente e proporzionalmente.

Sotto il profilo dell'eliminazione dei conflitti, gli uffici continueranno a operare con l'intervento del responsabile unico del progetto, ovvero RUP, fin dalla predisposizione degli atti di programmazione applicando il principio di rotazione dell'incarico e potenziando l'attività formativa di tutti coloro che saranno coinvolti nelle attività di competenza.

Gli Uffici opereranno preliminarmente attraverso l'obbligatoria adesione alle Convenzioni CONSIP e, in via subordinata, con l'espletamento di autonome procedure di scelta del contraente attraverso lo strumento della gara aperta o ristretta, delle procedure negoziate e degli affidamenti diretti.

In una prospettiva che tiene conto delle recenti modifiche che hanno investito la disciplina negli ultimi anni, saranno espletati anche nel corso del 2024, nell'ambito del Piano di formazione annuale adottato dal Direttore Generale, ulteriori momenti formativi al riguardo.

Com'è noto, infatti, nel corso del 2023 la disciplina dei contratti pubblici è stata interessata da una serie di interventi legislativi che hanno contribuito a innovarne significativamente l'assetto e che ha visto l'entrata in vigore del nuovo Codice di cui al D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36.

L'ANAC con la Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023 ha dedicato l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 proprio ai contratti pubblici, abrogando, peraltro, alcuni degli allegati al documento e fornendo ulteriori e specifici chiarimenti sulle modalità di assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Dal 1° gennaio 2025, infine, è entrato in vigore il correttivo al Codice dei Contratti Pubblici con il Decreto Legislativo 209/2024, con il quale si introducono modifiche significative al quadro normativo che disciplina gli appalti pubblici, al fine di migliorare l'efficienza e la trasparenza nelle procedure di affidamento e gestione dei contratti pubblici, nonché di recepire gli orientamenti giurisprudenziali emersi dopo l'entrata in vigore del nuovo Codice e le criticità segnalate dall'ANAC.

Inoltre, a partire dal 2024, ha acquistato piena efficacia la disciplina in tema di digitalizzazione dei contratti che si riferisce a tutte le procedure di affidamento senza limiti di importo, comprese quelle che utilizzano i fondi PNRR.

L'Ateneo si è dotato della piattaforma di approvvigionamento digitale certificata Agid - *Traspare* che consente di gestire l'intero ciclo di vita degli appalti, compreso il rilascio dei CIG, mediante interoperabilità con la Piattaforma dei Contratti Pubblici (PCP). Pertanto, in attuazione delle nuove

disposizioni normative, per tutti gli affidamenti gestiti con il Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia, ovvero di qualsiasi importo e avviati dal 2024, i Centri di spesa dell'Ateneo utilizzeranno in via preferenziale la Piattaforma *Traspare* e, in alternativa, il ME.PA.

L'utilizzo delle Piattaforme telematiche assicura la segretezza delle offerte, impedisce di operare variazioni o integrazione sui documenti d'offerta inviati, garantisce l'attestazione e la tracciabilità di ogni operazione compiuta su di essa e l'inalterabilità delle registrazioni di sistema. Questo strumento assicura la gestione di tutte le fasi dei contratti e, oltre a supportare efficacemente l'operatore economico nel corso dell'intero procedimento amministrativo, garantisce la correttezza giuridica degli atti presupposti nonché l'omogeneità delle procedure seguite da tutte le strutture.

Sulla base di quanto sopra esposto, si evidenzia che, con D.R. 211/2022 del 6 maggio 2022, l'Ateneo ha provveduto a revisionare il Regolamento per la disciplina dell'Albo *on-line* dei fornitori e dei prestatori di servizi, prevedendo un Albo *on-line* per l'apposita piattaforma specifica utilizzata dall'Amministrazione.

Tra le misure di regolazione indicate dall'ANAC e adottate dall'Amministrazione, assumono rilievo le note e le circolari esplicative del Direttore Generale volte a indirizzare le strutture verso comportamenti omogenei su specifiche procedure o fasi di esse in presenza di normativa lacunosa o poco chiara.

Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono: l'ampliamento dei controlli su tutte le autocertificazioni e finalizzate alla prevenzione dell'infiltrazione mafiosa, la rotazione degli incarichi e il divieto del ricorso all'arbitrato per la risoluzione di eventuali controversie, conformemente con le precise indicazioni fornite dall'ANAC.

Si conferma, inoltre, che tutti i provvedimenti autorizzatori, relativi ai lavori e alle acquisizioni di maggior rilievo, vengono adottati con delibera del Consiglio di amministrazione. Mentre per le spese sottosoglia, limitatamente a quelle riferite alle acquisizioni dell'Amministrazione Centrale, il soggetto abilitato è il Direttore generale. Tutte le disposizioni che comportano una spesa sono pubblicate sul sito dell'Università nel portale della Trasparenza.

Infine, si intende continuare a ricorrere all'utilizzo ordinario delle *check list*, come suggerito dall'ANAC anche nel documento di Aggiornamento 2023 del PNA 2022, come strumento di autovalutazione da parte del funzionario responsabile della redazione degli atti di affidamento, assicurando in questo modo un primo livello di monitoraggio a presidio della legalità. Si tratta, infatti, di strumenti operativi che consentono, *in primis*, un'attività di autocontrollo di primo livello da parte dei soggetti chiamati a redigere la documentazione della procedura di affidamento e, inoltre, agevolano un successivo controllo dei medesimi atti da parte di soggetti diversi (RPCT, Ufficio contratti o in fase di *audit*).

### **Digitalizzazione delle procedure di acquisto con imputazione al Fondo Economico**

A partire dal 2024, al fine di digitalizzare le procedure di acquisto con imputazione al Fondo Economico, tutte le richieste vengono gestite *on line* mediante piattaforma E-Stanza.

Ciò assicura, oltre che lo snellimento dell'intero processo, anche la trasparenza e la semplificazione dell'azione amministrativa.

### **Reclutamento**

Il reclutamento del personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo è effettuato, in linea con la programmazione triennale del personale deliberata dal Consiglio di amministrazione, in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria, mediante pubblici concorsi svolti nel rispetto della normativa vigente nazionale e di Ateneo.

È garantito un tempestivo aggiornamento delle pagine *web* dell'albo pretorio, attraverso le quali

si realizza il necessario processo di pubblicità e trasparenza di tutta la procedura concorsuale. È garantito il diritto di accesso agli atti a chiunque ne abbia interesse, nel rispetto della normativa vigente. Le commissioni vengono nominate dopo la scadenza prevista dal bando per la presentazione delle domande di partecipazione, tenendo conto di quanto previsto dal Codice etico e di comportamento.

Con D.R. n. 536/24 del 6 novembre 2024 e D.R. n. 542/2024 del 7 novembre 2024, sono stati modificati rispettivamente il Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento nei corsi di studio e il Regolamento in materia di accesso all'impiego e mobilità del personale dirigente e tecnico amministrativo, al fine di adeguare la disciplina interna alla normativa nazionale.

### **Internal audit**

L'Ateneo ha adottato nel 2022, con delibera del CdA, un Piano biennale di *audit*, come strumento fondamentale e misura di prevenzione della corruzione e con D.R. 5 luglio 2022, n. 339, è stata istituita l'Unità di *Audit*, che viene integrata di volta in volta con esperti dell'ambito oggetto di *audit*.

La struttura di *internal audit*, come correttamente osservato dall'ANAC nel nuovo PNA 2022, rappresenta un utile strumento di miglioramento organizzativo per l'amministrazione, non solo per il corretto svolgimento delle attività correlate al rischio, ma anche per tutte quelle attività legate all'analisi dei processi e alla loro mappatura.

Nel corso del 2023, atteso il coinvolgimento dell'Ateneo nelle iniziative inerenti all'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, si è ritenuto necessario procedere a una revisione e integrazione delle attività oggetto di *audit*. Con delibera del CdA, dunque, è stato approvato il nuovo Piano di *audit* per il triennio 2023-2025, consentendo di allineare l'arco temporale a quello dei programmi del PNRR.

Nel 2024, si è resa necessaria una nuova integrazione del Piano di *Audit*, sottoposta alla seduta del Cda del aprile 2024, considerata la necessità dell'Ateneo di procedere con le operazioni di verifica della conformità delle rendicontazioni dei progetti PRIN e progetti PRIN PNRR con le norme di legge e regolamentari vigenti.

Nel nuovo Piano, pertanto, le attività oggetto di *audit* ricomprendono, tra le altre, anche i progetti citati al fine di assicurare il presidio della legalità e la correttezza delle procedure amministrativo-contabili.

Il Responsabile, d'intesa con il Referente del Rettore, attraverso l'Unità di *Audit*, svolge appositi monitoraggi presso le strutture, con il supporto dei Responsabili delle strutture competenti, al fine di verificare la *compliance* dei procedimenti amministrativi rispetto alle norme sia nazionali che interne (Manuale delle Procedure).

Il RPCT informa il Collegio dei Revisori in merito all'esito degli *audit* condotti.

Al riguardo sono previsti specifici obiettivi di *performance* volti a garantire una piena integrazione del Sistema dei controlli interni con il Sistema di prevenzione dei rischi nonché la piena efficienza della struttura organizzativa dei controlli.

È prevista, inoltre, la possibile revisione organizzativa e delle procedure sulla base di eventuali criticità emerse durante le attività di *audit*.

Per il 2025 si intende perseguire un obiettivo di mantenimento e implementazione, prevedendo e estendendo tale strumento di monitoraggio anche ad altri processi amministrativi, quali ad esempio le procedure di rimborso a favore degli studenti.

### **Benefit al personale**

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale, come previsto dalla normativa vigente e dal CCNL, è stata stipulata la polizza sanitaria per tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con possibile adesione alla stessa da parte del personale docente interessato all'iniziativa alle medesime condizioni economiche.

Sono stati, inoltre, erogati a tutto il personale tecnico-amministrativo due buoni spesa, uno a luglio e uno a dicembre, a titolo di *fringe benefit*, nel rispetto delle prescrizioni poste dalla normativa vigente in materia.

### **Partecipazione a società**

L'ANAC e il MUR hanno raccomandato la pubblicazione della motivazione della scelta di costituire nuovi enti di diritto privato, di acquisire quote di partecipazioni nonché di motivare adeguatamente l'affidamento diretto alle società *in house* di attività di fornitura di beni e servizi all'Università.

Occorre, inoltre, vigilare sull'utilizzazione di personale dell'Ateneo presso le società partecipate, disciplinando nel dettaglio le eventuali specifiche incompatibilità ovvero di regole sull'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni, tenendo conto non solo della garanzia della prestazione di lavoro a favore dell'Ateneo, ma anche della necessità di evitare conflitti di interesse, sia pure potenziali.

Si intende presidiare le misure di trasparenza al fine di consentire un controllo diffuso anche all'interno dell'Ateneo sull'effettivo e corretto funzionamento degli enti partecipati.

### **Sensibilizzazione della comunità studentesca**

Al fine di promuovere una rigorosa promozione sul territorio di una Cultura della Legalità volta a formare, soprattutto i giovani, sui rischi insiti nel crimine organizzato e mafioso, fornendo loro gli strumenti adeguati a contrastare tali fenomeni è stata inviata a tutti gli studenti e le studentesse una nota, a firma del RPCT, corredata da un piccolo modulo didattico che illustra il sistema organizzato per la prevenzione della corruzione, riassumendo la specifica normativa di riferimento, i principali Organismi nazionali operanti nel settore e la politica decentrata adottata dall'Ateneo.

### **Incarichi extra istituzionali del Personale Docente e Tecnico-Amministrativo**

Con D.R. n. 230/19 del 27.03.2019 è stato emanato il "Regolamento di Ateneo sugli incarichi esterni dei professori e ricercatori" e, a seguire, con D.R. n. 139/20 del 26.02.2020 è stato emanato il "Regolamento di Ateneo sugli incarichi esterni del personale Dirigente e tecnico-amministrativo".

Il fine di tali interventi è stato quello di allineare le norme interne alle indicazioni fornite dall'ANAC e dal MIUR nell'Atto di indirizzo più volte richiamato, recependo, altresì, anche i consolidati orientamenti giurisprudenziali maturati negli ultimi anni in materia di incarichi extra istituzionali dei/le docenti e prevedendo un sistema di monitoraggio e controllo anche al fine di evitare conflitti di interessi e situazioni che possano compromettere il rendimento del personale.

L'Amministrazione periodicamente provvede a richiedere alla Camera di Commercio la visura dei dati relativi al personale docente e tecnico-amministrativo al fine di accertare l'eventuale presenza di posizioni imprenditoriali aperte in ambito nazionale.

### **Ricerca**

In linea con quanto previsto dall'ANAC e MUR, l'Ateneo negli ultimi anni si è impegnato, e intende proseguire su questa linea, per garantire l'accessibilità ai finanziamenti previsti per la ricerca prevedendo la diffusione e la pubblicità dei relativi bandi nonché la conoscenza dei criteri di distribuzione delle risorse (pubblicazione sul sito di Ateneo delle delibere del Senato e Consiglio di amministrazione in materia).

Negli ultimi anni sono stati progressivamente introdotti criteri incentivanti al fine di ripartire le seguenti risorse: il *budget* ai Dipartimenti, gli assegni di ricerca, i/le ricercatori/trici a tempo determinato e i punti organico per il reclutamento. Dette ripartizioni sono state effettuate applicando a cascata i parametri utilizzati dal Ministero per l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario, innescando

in tal modo una maggiore responsabilizzazione da parte dei Dipartimenti e una maggiore trasparenza nella ripartizione delle risorse.

Il Servizio Ricerca ha implementato una apposita sezione sul sito di Ateneo in cui vengano riportate tutte le informazioni e le *facilities* di Ateneo in materia di bandi di ricerca, le regole che consentano ai ricercatori e alle ricercatrici di accedere ai bandi e all'elaborazione dei progetti con le medesime possibilità.

In materia di scelta dei/le valutatori/trici dei progetti di ricerca il Senato ha incentivato i/le docenti a far parte degli elenchi nazionali dei/le valutatori/trici.

Nella fase di svolgimento della ricerca i Direttori di Dipartimento vigilano affinché non si creino forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita.

Come già anticipato, è stato assicurato un presidio rafforzato in questa specifica area, tenuto conto che l'Ateneo è destinatario di tre progetti nell'ambito del PNRR, che prevedono la gestione di fondi rilevanti.

Su questo fronte sono stati previsti appositi *audit* nel Piano triennale deliberato dal CdA per monitorare e controllare le procedure poste in essere dalle strutture. Al riguardo sono stati, altresì, fissati specifici obiettivi individuali tra quelli strategici, del Direttore Generale, dei/le Responsabili dei Servizi e degli Uffici, coinvolti nei progetti PNRR, per assicurare il rispetto del cronoprogramma previsto nei singoli Programmi.

Al riguardo è di grande ausilio l'utilizzo delle specifiche *check list* approntate dal MUR per il PNRR al fine di garantire una autovalutazione da parte degli stessi uffici responsabili delle singole procedure (es. reclutamento, appalti, etc.) del rispetto della normativa di riferimento. In questo modo si assicura un primo livello di monitoraggio che si risolve in una efficace misura di prevenzione, cui deve seguire una interlocuzione periodica dei/le Responsabili amministrativi degli *spoke* con il RPCT per la verifica del rispetto delle misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Con particolare riferimento alle procedure di acquisto di servizi e forniture nell'ambito dei progetti PNRR, come accennato al paragrafo di cui sopra, è previsto anche un secondo livello di controllo in quanto, le stesse, sono oggetto di attività di *audit*.

Inoltre, dal 2024, attesa la necessità dell'Ateneo di procedere con le operazioni di verifica della conformità delle rendicontazioni dei progetti PRIN e progetti PRIN PNRR con la normativa, sono state ricomprese anche quest'ultime tra le attività espletate dall'Unità di *Audit*.

Come previsto nel Piano, al fine di migliorare il grado di trasparenza dell'attività istituzionale e nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, le verifiche proseguiranno anche nell'anno 2025.

## **Didattica**

L'ambito della Didattica è presidiato dal Sistema AVA che fornisce strumenti idonei per garantire l'Assicurazione della Qualità nella gestione delle Sedi didattiche, dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca. L'ANVUR, come già detto, ha accreditato la Sede e i Corsi di Studio dell'Ateneo a seguito della visita svoltasi nell'anno 2015.

Con l'unificazione dei codici etico e comportamento, come suggerito da ANAC e MUR, sono stati ampliati i contenuti relativamente ai doveri dei/le docenti con previsioni volte a evitare, da un lato, condotte non corrette (mancato rispetto obblighi istituzionali nella didattica e nella ricerca, interferenze degli interessi personali del/la docente con lo svolgimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca, situazioni di conflitto di interesse nello svolgimento di incarichi extraistituzionali o negli esami di profitto o in altre funzioni didattiche, anche in veste di componente di commissioni), dall'altro, a responsabilizzare maggiormente i/le direttori/trici di Dipartimento a vigilare sui comportamenti di professori e professoressa, anche attraverso apposite previsioni regolamentari.

Al termine del 2024 l'Ateneo è stato sottoposto al giudizio di accreditamento della Sede, dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca da parte dell'ANVUR, tramite le CEV. È stata un'importante occasione per verificare la qualità dei corsi di studio e della sede, in relazione al rispetto dei parametri e indicatori fissati dalla normativa vigente in materia.

### **Gestione delle entrate e recupero crediti**

Nell'ambito della gestione delle entrate è data particolare rilevanza alle attività di ricognizione dei crediti nei confronti di terzi che hanno stipulato convenzioni con l'Ateneo, con particolare riferimento al finanziamento di borse di dottorato, al fine di attivare le conseguenti azioni di recupero.

L'Amministrazione ha già effettuato un significativo recupero dei crediti negli anni passati nei confronti di altre PA ed enti privati.

A tal fine, il Direttore Generale, anche RPCT, ha approntato un sistema coordinato di organizzazione del lavoro, che coinvolge tutti gli uffici competenti, per presidiare efficacemente le fasi dell'accertamento del credito e le procedure di recupero, mediante la condivisione di banche dati *on line* (apposite cartelle su *Google Drive*) accessibili dai funzionari delle diverse strutture.

Inoltre, la gestione dei crediti è stata oggetto di uno specifico *audit* nel corso del 2023. Ciò ha consentito di rilevare gli aspetti di maggior criticità e ha permesso di formulare proposte al fine di migliorare, nonché monitorare, l'intero *iter* procedurale che coinvolge le diverse strutture.

Nel corso dell'anno 2024, pertanto, è stata aggiornata la procedura interna, prescritta dal Manuale delle procedure, prevedendo in modo più dettagliato le attività di sollecito e l'eventuale successivo avvio delle operazioni di recupero.

### **Repertoriazione degli atti delle strutture decentrate**

Come anticipato nella apposita sezione, a partire dall'anno 2023, al fine di assicurare la trasparenza dell'azione amministrativa e la digitalizzazione delle procedure, sono state attuate le operazioni funzionali alla repertoriazione dei verbali dei Consigli di Dipartimento, dei Consigli di Corso di Studio, dei disposti dei/le Responsabili dei Centri di spesa (Direttori/trici dei Dipartimenti e Presidente del CIA) e della Commissione Ricerca di Ateneo mediante la piattaforma *Titulus*.

Ciò assicura una corretta conservazione degli atti e potrà agevolare la ricerca di documenti adottati in precedenza garantendo lo snellimento delle procedure nonché la razionale e ottimale organizzazione del lavoro.

### **Integrazione tra esiti controllo di gestione e misure prevenzione della corruzione**

Con l'adozione del Manuale del controllo di gestione si consolidano le attività del controllo di gestione, strumento essenziale e di fondamentale importanza per gli organi di governo per orientare la pianificazione delle strategie e per la ripartizione delle risorse umane e finanziarie. Sono programmati momenti di integrazione tra gli esiti del controllo di gestione con il monitoraggio delle misure di prevenzione e degli obiettivi del PIAO.

### **Riepilogo delle principali misure di prevenzione del triennio**

Come già evidenziato, nel Piano Strategico 2025-2027 e, conseguentemente, nel presente Piano, nell'ambito dell'Area Strategica - Servizi gestionali, è stato individuato l'Obiettivo Strategico D3 "*Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità*", da cui è stato declinato il seguente obiettivo operativo: D.3.1 "*Consolidamento attività di audit interno*".

Nella Sottosezione *Performance* del presente Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi sopra delineati, è stata sviluppata la *performance* organizzativa e individuale, con l'esposizione delle

linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e target dei/le responsabili delle strutture dell'Amministrazione e delle singole strutture dell'organizzazione.

In una logica di *cascading* sono stati assegnati gli obiettivi in modo tale che tutti i soggetti che compongono l'apparato organizzativo siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle rispettive funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari. A partire dal Piano Integrato 2021-2023, per gli obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti e centri è evidenziato il collegamento tra gli obiettivi di *performance* e la prevenzione della corruzione (C) e/o la trasparenza (T).

Sono previsti specifici obiettivi (obiettivi strategici, del Direttore Generale, dei/le Responsabili dei servizi e uffici) sul rispetto del cronoprogramma previsto per i progetti del PNRR al fine di assicurare la tempestiva esecuzione delle procedure, il conseguimento dei risultati programmati nei tempi prescritti e il rispetto delle regole comunitarie.

Particolare attenzione, in fase di programmazione di obiettivi, è stata dedicata alla formazione, nonché al consolidamento delle attività di *audit*, alle azioni di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e *internal auditing*, alla semplificazione, monitoraggio, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure amministrative, alla armonizzazione della gestione dei crediti sia dell'Amministrazione Centrale che dei Centri autonomi di spesa.

## 2.3.2. Trasparenza

### 2.3.2.1. Contesto normativo di riferimento

Questa Sezione del Piano è dedicata alla 'Trasparenza' secondo la connotazione e la definizione che fornisce la normativa di riferimento, di seguito riportata:

- la Legge 6 novembre 2012, n. 190 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*;
- il D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*;
- il D. Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*;
- la delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 *"Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016"*;
- la delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023 *"Piano Nazionale Anticorruzione - Aggiornamento 2023"*

Ai sensi dell'art. 1, comma 1 del D. Lgs. 33/2013, modificato dal D. Lgs. 97/2016, la trasparenza *"è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche". Inoltre "La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto a una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino"*.

La *ratio* della normativa sopra richiamata, garantendo il miglioramento continuo dei servizi rivolti all'utenza mediante il coinvolgimento della collettività stessa in una forma di controllo 'diffuso' sull'attività amministrativa, pone il cittadino in condizione di conoscere direttamente e autonomamente il procedere dell'azione amministrativa, avendo contezza di un complesso di dati e informazioni che caratterizzano l'organizzazione della pubblica amministrazione.

L'art. 1, c. 36, della L. 190/2012, laddove definisce i criteri di delega per il riordino della disciplina della trasparenza, si riferisce esplicitamente al fatto che gli obblighi di pubblicazione integrano i livelli essenziali delle prestazioni che le pubbliche amministrazioni sono tenute a erogare anche ai fini di salvaguardia contro la *"cattiva amministrazione"* e non solo ai fini di prevenzione e contrasto della corruzione. La stretta correlazione con il ciclo della *performance* e con le misure anti-corruttive previste dalla normativa vigente garantisce, dunque, un sicuro presidio della legalità, dell'etica e del buon andamento dell'amministrazione.

La trasparenza si realizza con la pubblicazione di una serie di dati e informazioni, tra cui i servizi resi e le modalità di erogazione, concernenti le P.A., così da favorire il rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino.

La pubblicazione dei dati e delle informazioni che concretizza la trasparenza avviene nella apposita sezione sul sito *"Amministrazione trasparente"*, nel rispetto delle prescrizioni dettate dalla normativa sopra citata, seguendo lo schema unico per le pubbliche amministrazioni che agevola il cittadino nella consultazione delle pagine.

L'art. 5 del D. Lgs. 33/2013 prevede l'istituto dell'accesso civico a dati e documenti; l'obbligo per le PA di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto per chiunque di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione nel rispetto dei limiti alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti. La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione relativa alla legittimazione soggettiva del/la richiedente, non deve essere motivata e va presentata telematicamente; tuttavia, se esistono controinteressati, è prevista la comunicazione preventiva ai fini dell'eventuale opposizione motivata.

In caso di parziale o totale diniego, il/la richiedente può presentare domanda di riesame al RPCT che decide entro 20 giorni. In caso di accesso negato per tutela di dati personali è previsto il ricorso al Garante *Privacy*; in caso di ulteriore diniego può rivolgersi al TAR.

Se la richiesta riguarda dati oggetto di pubblicazione e viene accolta, il RPCT deve segnalare il mancato adempimento.

È previsto il ricorso al/la titolare del potere sostitutivo di cui all'art. 2, comma 9-*bis* della Legge 241/1990 in caso di ritardata o mancata risposta.

Tutte le informazioni pubblicate, inoltre, devono rispettare le prescrizioni e previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale, D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82, modificato e integrato, prima, con il decreto legislativo 22 agosto 2016, n. 179 e, poi, con il decreto legislativo 13 dicembre 2017, n. 217 per promuovere e rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale.

L'art. 10, c. 8, D. Lgs. n. 33/2013 e l'art. 6, c. 4 del D.L. n. 80/2021 prevedono la pubblicazione sul proprio sito istituzionale nella sezione "*Amministrazione Trasparente*" del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)/ Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

### **2.3.2.2. Sezione "Amministrazione Trasparente"**

La sezione "Amministrazione Trasparente", *on line* all'indirizzo <https://www.unitus.it/amministrazione-trasparente/> e organizzata in sottosezioni, è costantemente implementata e aggiornata, anche in considerazione delle "*Linee guida ANAC recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D. lgs. 97/2016*". Le sottosezioni seguono la denominazione prevista dal decreto suddivisa in macroaree. In taluni casi le informazioni e i documenti previsti dalla legislazione sono già pubblicati in altre parti del sito istituzionale; pertanto, nelle sottosezioni sono inseriti dei collegamenti ipertestuali ai contenuti stessi. L'elenco degli atti e dei dati per i quali corre tale obbligo sono riportati in allegato.

La sezione viene aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto, fruibili a tutti. L'obiettivo è quello di:

- rendere note, attraverso il sito istituzionale, informazioni relative a ogni aspetto dell'organizzazione e dell'attività dell'Ateneo allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche;
- coordinare a livello informativo e informatico i dati, per soddisfare le esigenze di uniformità delle modalità di codifica e di rappresentazione delle informazioni e della loro successiva rielaborazione;
- sviluppare, anche per specifici settori e tipologie di dati, i requisiti di qualità delle informazioni diffuse, individuando in particolare, i necessari adeguamenti con propri regolamenti, le procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni, nonché i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su

- richiesta di chiunque vi abbia interesse;
- abilitare nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione con la cittadinanza.

La sezione definisce le misure, i modi e le iniziative per l'attuazione degli obblighi di pubblicazione e assicura la regolarità e la tempestività della pubblicazione dei dati.

All'attuazione delle misure di trasparenza concorrono, oltre al Responsabile della trasparenza, tutti gli uffici dell'amministrazione, sia centrali che periferici e i relativi dirigenti/direttori/responsabili, nonché i Referenti per la trasparenza nominati, a livello dipartimentale, per garantire un maggior presidio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione da parte di ogni singola struttura, centrale o decentrata (inserimento e aggiornamento dei contenuti).

A questo proposito, con D.D.G. n. 484/2023 del 26 giugno 2023, è stata istituita la già citata Struttura di supporto per l'Anticorruzione e la Trasparenza.

Questo consente di delineare una mappatura delle funzioni, dei titolari delle stesse (Responsabile della Trasparenza, Dirigenti, Responsabili delle strutture e Referenti) e delle rispettive responsabilità così da presidiare costantemente l'ambito della trasparenza anche rispetto agli obblighi di pubblicazione previsti dal Sistema AVA.

### **1.3.2.3. Obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli Organi di vertice negli atti di indirizzo e collegamenti con il Piano della *Performance***

Tra i contenuti necessari del PTPCT/PIAO vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art.1, c. 8, come novellato dall'art. 41 del D.lgs. 97/2016). Tra questi già l'art. 10, c. 3, del D. Lgs. 33/2013, come novellato dall'art. 10 del D. Lgs. 97/2016, stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali. A tal fine, per garantire un maggior livello di trasparenza, si intende continuare con la pubblicazione di 'ulteriori dati' rispetto a quelli già previsti dalla normativa, tenuto in debito conto le esigenze dei principali utenti dell'Ateneo, individuati nella comunità studentesca e rivolgendo particolare attenzione alle specifiche aree a rischio.

I predetti obiettivi strategici, cui sono correlati anche obiettivi individuali, sono inseriti, in una logica d'integrazione, negli allegati al Piano Integrato di Attività e Organizzazione nell'ambito degli obiettivi di *performance*. In generale, infatti, il collegamento con le dimensioni relative a performance e prevenzione della corruzione è garantito dalla redazione di un unico documento programmatico. Gli obiettivi strategici di Ateneo del Piano ricomprendono, quindi, anche gli obiettivi nell'ambito della Trasparenza e dell'Anticorruzione.

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* e del Piano nella Sezione "Amministrazione trasparente", si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2025-2027 che mette in evidenza gli obiettivi e gli indicatori coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo, con ciò realizzando la diffusione delle informazioni relative alla performance, inclusi gli aspetti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

### **1.3.2.4. I soggetti coinvolti**

Come suggerito dalla circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 ottobre

2020, ha nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza l'Avv. Alessandra Moscatelli, Dirigente dell'Università degli Studi della Tuscia con l'incarico di "Direttore Generale".

Il Titolare del trattamento dei dati è l'Università degli Studi della Tuscia, nella persona del Magnifico Rettore, che ha designato (con Decreto Rettorale n. 466/2021 del 6 agosto 2021) il Prof. Andrea Genovese quale Responsabile della Protezione dei dati.

La presente sottosezione del PIAO è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza in collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente oltre ai/le Responsabili dei Servizi coinvolti.

Per il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione il Responsabile si avvale dei Direttori delle Strutture e dei/le Referenti dei Dipartimenti, di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per le attività previste dalla L. 6 novembre 2012, n. 190.

#### **1.3.2.5. Misure organizzative per la pubblicazione dei dati e documenti e relativo monitoraggio**

L'art. 8 del D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 dispone che la pubblicazione dei dati sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente" deve essere tempestiva e che gli stessi devono essere mantenuti costantemente aggiornati.

Il Dirigente dell'Ateneo e i/le Responsabili dei Servizi/Uffici garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni per la pubblicazione dei dati mediante la collaborazione del personale dell'Amministrazione centrale; i/le Direttori/trici dei Dipartimenti e il Presidente del Centro Integrato di Ateneo garantiscono per le informazioni che riguardano le strutture decentrate.

Il Responsabile della Trasparenza svolge un'attività di coordinamento e di controllo sull'adempimento da parte delle strutture per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la correttezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati. Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Ateneo, articolata su più centri di responsabilità (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, CIA), il Responsabile della trasparenza, per l'attuazione dei propri compiti, si avvale anche dei/le Referenti designati/e dai/le Responsabili delle strutture decentrate che, contestualmente, svolgono le funzioni di referenti per il monitoraggio delle attività anticorruzione.

Con D.D.G. 26 giugno 2023, n. 484 è stata istituita la Struttura di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza che opera secondo gli indirizzi e le direttive del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e collabora nella stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il Referente per la trasparenza per gli uffici dell'Amministrazione centrale è individuato nel Responsabile dell'Ufficio URP.

Le attività di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza sono assicurate anche dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, secondo le prerogative previste dalla legge, e dalla Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance*, che rilevano il puntuale adempimento agli obblighi di pubblicazioni, in ottemperanza alle indicazioni dell'ANAC.

#### **1.3.2.6. Nuovi canali di comunicazione**

L'Università degli Studi della Tuscia negli ultimi anni ha potenziato l'utilizzo dei *social network* (*Facebook, Twitter, Instagram e YouTube*), che consentono la diffusione delle informazioni sugli eventi e sulle attività universitarie in modo immediato e capillare, favorendo anche la raccolta istantanea di *feedback* sulle singole iniziative. Ha adottato un Piano per la comunicazione consultabile sul [sito web](#).

### **1.3.2.7. Formazione**

Nell'ambito del Piano triennale delle attività volte alla Prevenzione della corruzione, come previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*", l'Università degli Studi della Tuscia ha organizzato nel 2024 *webinar* di formazione anche in materia di trasparenza.

Si intende promuovere nel 2025 ulteriori interventi formativi di tipo "laboratoriale", volti ad analizzare, con casi pratici, le questioni controverse in materia di diritto di accesso, accesso civico e tutela della *privacy* degli interessati.

Per il 2025 saranno organizzati, inoltre, incontri formativi dedicati ai/le referenti per la trasparenza nelle strutture dipartimentali, volti alla condivisione di modalità, tempi e procedure per la gestione tempestiva e uniforme delle informazioni da inserire sulle pagine dedicate all'Amministrazione Trasparente, tenendo conto delle opposte esigenze di garanzia della trasparenza e del rispetto della normativa sulla *privacy*.

### **1.3.2.8. Il Bilancio Integrato**

A partire dall'anno 2021 l'Ateneo redige annualmente il Bilancio Integrato (obiettivo strategico C2), strumento che permette di migliorare il grado di trasparenza delle attività istituzionali e al tempo stesso rafforzare la sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, integrando in un unico bilancio annuale la rendicontazione delle *performance* ambientali, sociali, finanziarie e di *governance*.

Nel rafforzare i legami tra i vari profili della rendicontazione, il *reporting* integrato consente all'Ateneo di prendere decisioni più sostenibili e agli *stakeholder* a comprendere in modo completo le reali *performance* dell'organizzazione e come questa è in grado di creare valore nel contesto in cui opera.

Inoltre, il Bilancio Integrato fornisce una evidenza chiara del valore pubblico riversato dall'Università sul territorio.

Il Bilancio Integrato è consultabile al link <https://www.unitus.it/terza-missione/inclusione-sociale-e-sostenibilita/bilancio-integrato/>.

### **1.3.2.9. Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati**

L'Ateneo individua nei/le Responsabili dei Dipartimenti, dei Servizi e degli Uffici, i soggetti tenuti alla trasmissione e alla pubblicazione dei documenti e dei dati ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 33/2013 (*Allegato 5*).

La pubblicazione delle informazioni viene effettuata da ciascun/a responsabile dei Dipartimenti/Servizi/Uffici competenti, in linea con le disposizioni dell'art. 43, comma 3 del D.Lgs. 33/2013 che prevedono esplicitamente che "*i dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge*".

Per quanto riguarda le informazioni richieste ai sensi dell'art. 35 del D. Lgs. 33/2013, l'amministrazione ha proceduto, sulla base dell'elenco dei procedimenti amministrativi e dei tempi di conclusione declinati all'interno dell'Ateneo, con identificazione del/la responsabile di ciascun procedimento.

### **1.3.2.10. Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e tempestività dei flussi informativi**

Il D. Lgs. 97/2016 ha previsto, tra l'altro, il riutilizzo dei dati pubblicati, ovvero la possibilità di diffusione dei dati medesimi attraverso siti istituzionali, purché non si tratti di dati sensibili e giudiziari, nonché il loro trattamento secondo modalità che ne consentono la indicizzazione e la rintracciabilità

tramite i motori di ricerca *web* e il loro utilizzo nel rispetto dei principi sul trattamento dei dati personali.

Per quanto attiene alla consultazione delle informazioni e dei dati, la modalità di pubblicazione *on-line* utilizzata dall'Amministrazione per i documenti presenti nel sito rispetta le indicazioni fornite.

Nella *home page* del sito d'Ateneo è presente la sezione "*Amministrazione trasparente*". Al suo interno sono le sottosezioni che corrispondono alla griglia prevista dall'ANAC con la delibera 1310/2016. Esse sono accessibili mediante un sottomenù presente sulla sinistra. Inoltre, al fine di consentire una lettura immediata di quanto pubblicato, le informazioni a oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione.

Con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024 sono state aggiornate le indicazioni dell'ANAC per le schede di pubblicazione su "*Amministrazione trasparente*" così da favorire le amministrazioni nella gestione della sezione stessa dei portali istituzionali.

Tutti i documenti sono pubblicati in formato PDF: la maggior parte dei contenuti è contestualizzata nella pagina *web* in cui i documenti stessi sono caricati, rispetto ai riferimenti normativi, all'oggetto e al periodo di riferimento, così da renderne facilmente individuabile la natura e la validità dei dati.

Le informazioni pubblicate rispettano i principi di integrità, aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità, conformità con i documenti originali in possesso dell'amministrazione, indicazione della loro provenienza e riutilizzabilità.

La pubblicazione dei dati viene effettuata tempestivamente sul sito dell'Ateneo in molti casi a cura di procedure automatiche che producono le pagine *web* prelevando le informazioni dai database gestionali.

### 1.3.2.11. Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati

Si elencano, di seguito, le iniziative previste, volte a favorire il coinvolgimento e l'interlocuzione con i/le portatori/trici di interesse per la tutela dei relativi diritti, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità all'interno dell'Ateneo.

Tabella 8 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati

INIZIATIVA	DESTINATARI	ATTUAZIONE
Documenti di programmazione strategico-gestionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunità accademica</li> <li>○ Utenti esterni</li> </ul>	Pubblicazione sul sito di Ateneo (Sezione Amministrazione trasparente)
Atti relativi al Sistema di Assicurazione della Qualità - in continuo aggiornamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunità accademica</li> <li>○ Utenti esterni</li> </ul>	Pubblicazione sulla <i>home page</i> del sito di Ateneo
"Servizio Reclami" sulla <i>home page</i> del sito <i>web</i> attraverso il quale il cittadino può rappresentare criticità riscontrate in fase di fruizione del servizio ovvero segnalare il cattivo funzionamento del sistema di erogazione del servizio medesimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utenti esterni</li> </ul>	Accessibile dal sito
"Accesso civico" nella sezione "Amministrazione trasparente"	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utenti esterni</li> </ul>	Accessibile dal sito

Pubblicazione *on-line* degli ordini del giorno del Senato accademico, del Consiglio di amministrazione e del Nucleo di Valutazione e dei relativi verbali

- Comunità accademica
- Utenti esterni

Accessibili dal sito

Relativamente alla programmazione dell'attuazione della trasparenza e al relativo monitoraggio ai sensi del decreto legislativo 33/2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico, l'Ateneo pone particolare attenzione alla realizzazione di ulteriori interventi per garantire all'utenza l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Università.

L'art. 5, comma 2, del D. Lgs. n. 33/2013 prevede il diritto di chiunque di richiedere documenti, informazioni o dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

A tale scopo l'Ateneo si è dotato di un Regolamento interno sull'accesso ed è in corso di predisposizione una disciplina che fornisca un quadro organico e coordinato dei profili applicativi relativi alle tre tipologie di accesso.

Al fine di rafforzare il coordinamento dei comportamenti sulle richieste di accesso, l'Ateneo ha concentrato la competenza a decidere sulle richieste di accesso relative all'Amministrazione centrale, in un unico ufficio che, ai fini istruttori, dialoga con gli Uffici che detengono i dati richiesti.

### **Strumenti e tecniche di rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione "Amministrazione Trasparente"**

Al fine di garantire un costante monitoraggio sull'utilizzo dei dati pubblicati, nel rispetto delle direttive in materia di *privacy*, continuerà a essere attivo un sistema di rilevazione quantitativa degli accessi a ogni pagina della sezione "Amministrazione Trasparente" i cui risultati sono visibili nella sezione "Amministrazione Trasparente ⇒ Altri Contenuti ⇒ Dati ulteriori".

#### **2.3.2.12. Dati ulteriori**

L'Ateneo da tempo divulga sul sito numerose informazioni di cui non è previsto dalla norma l'obbligo di pubblicazione. Per citare alcuni esempi, si può far riferimento ai verbali integrali degli Organi collegiali con le relative convocazioni, agli atti connessi alle elezioni degli Organi e delle rappresentanze indette a livello centrale, ai libretti delle attività didattiche dei/le docenti (ad accesso differenziato), alle valutazioni delle attività didattiche da parte degli studenti e delle studentesse (ad accesso differenziato) e alle *performance* didattiche dei corsi di studio.

Nell'ambito delle misure previste per l'anticorruzione e la trasparenza è stato attuato il progetto di rendere pubblici i verbali delle sedute degli organi collegiali di tutti i Centri di spesa mediante tempestiva pubblicazione sul sito di Ateneo. Tali pubblicazioni sono soggette a monitoraggio costante.

Inoltre, come già preannunciato tra le misure specifiche adottate nell'ambito della prevenzione della corruzione, a partire dall'anno 2023 sono state avviate le operazioni funzionali alla repertoriazione dei verbali dei Consigli di Dipartimento e dei disposti dei/lla Direttori/trice mediante la piattaforma Titulus, che assicurerà una corretta conservazione degli atti e potrà agevolare la ricerca di documenti adottati in precedenza garantendo lo snellimento delle procedure nonché la razionale e ottimale organizzazione del lavoro.

Infine, l'Amministrazione prosegue, inoltre, nell'inserimento nella sezione "Altri contenuti ⇒ Dati ulteriori" del documento di sintesi sull'impiego delle risorse provenienti dall'iniziativa "Cinque per Mille".

## **SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

### **3.1. Struttura organizzativa**

#### **3.1.1. L'organigramma**

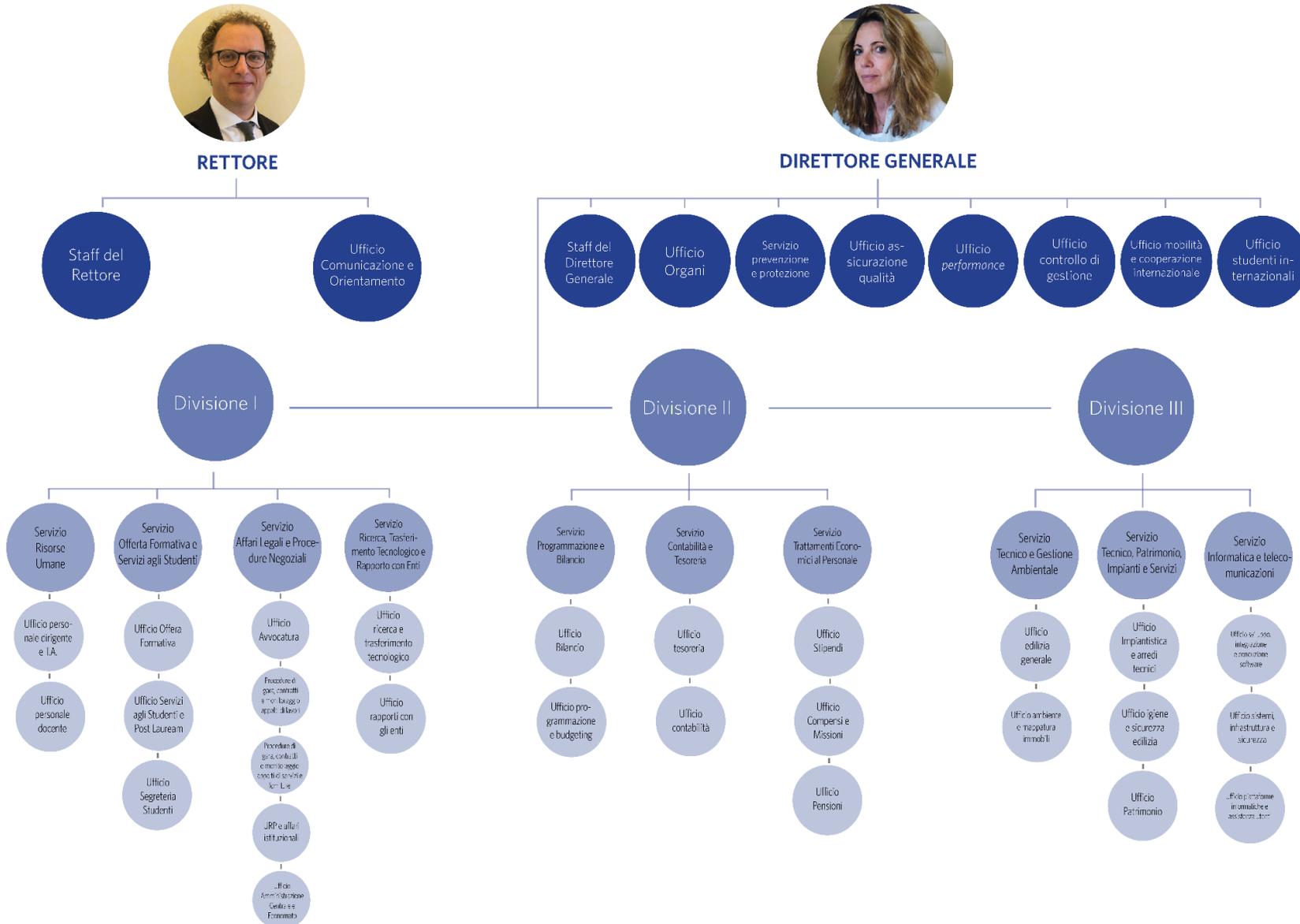
Con Decreto del Direttore Generale n. 392/2024 dell'11.06.2024 è stata disposta una revisione dell'organizzazione degli Uffici dell'Amministrazione Centrale che ha interessato le Divisioni, a decorrere dal 17.06.2024.

Oltre a ridefinire le competenze degli Uffici in relazione al mutato contesto normativo, è stato introdotto, al fine di garantire una più efficiente gestione delle procedure connesse al funzionamento degli Organi di Ateneo un apposito Ufficio, denominato Ufficio Organi, incardinato alle dirette dipendenze del Direttore Generale.

È stato, inoltre, previsto un apposito Ufficio Programmazione e Budgeting al fine di organizzare le attività di gestione del bilancio in maniera maggiormente funzionale al ciclo della performance, suddividendo le attività contabili di programmazione e budgeting dalle attività contabili legate alla consuntivazione e verifica dei risultati.

La Figura che segue illustra l'attuale organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici, come previsto nel Decreto del Direttore Generale n. 392/2024 dell'11.06.2024.

Figura 11 – Organigramma



### 3.1.2. Il personale

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2024). È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Tabella 9 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2024 per ruolo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E T.A.	Numero
Professori Ordinari	78	Dirigenti	0
Professori Associati	156	Elevate professionalità	8
Ricercatori	24	Funzionario	79
Ricercatori TD	116	Collaboratore	180
		Operatore	30
		Collaboratore Linguistico	3
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>Totale</b>	<b>300</b>

Fonte: Servizio Risorse Umane

L'età media, la formazione, il turnover, l'analisi del benessere organizzativo e dei dati di genere del personale dirigente e tecnico amministrativo sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

Tabella 10 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi PTA

INDICATORI	VALORI 2024
Età media del personale in servizio (anni)	51,55
Età media dei dirigenti in servizio (anni)	Non applicabile
% di dipendenti in servizio in possesso di laurea	60,33%
Ore di formazione (tot)	5569
Ore di formazione (media per partecipante)	18,00
% Turnover di personale	18,43%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	11.842,47

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 11 - Analisi Benessere organizzativo PTA

INDICATORI	VALORI 2024
Tasso di assenze	23,36%
Tasso di dimissioni premature	3,70%
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	33,33%
% di personale assunto a tempo indeterminato	92%
	(Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 12 - Analisi di genere (personale dirigente e tecnico amministrativo in ruolo)

INDICATORI	VALORI 2024
% di dirigenti donne (incluse aspettative)	100,00%
% di donne rispetto al totale del personale (incluse aspettative)	58,88%
% donne assunto a tempo indeterminato	50,00%
Età media di donne assunte (incluse aspettative)	50,96
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	69,83%

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

### 3.1.3. Livelli di responsabilità organizzativa

#### 3.1.3.1. Personale Dirigente

Con Decreto del Direttore Generale n. 802/2019 del 25.10.2019, l'Università degli Studi della Tuscia ha definito, ai sensi dell'art. 48, comma 5 del CCNL relativo al personale Dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018, la graduazione delle posizioni dirigenziali, articolate in due fasce di retribuzione, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a. complessità organizzativa, desumibile, a esempio, dalla dimensione organizzativa dell'ufficio, dalla sua articolazione o differenziazione interna, da elementi del contesto territoriale;
- b. livello delle responsabilità amministrative e gestionali assunte;
- c. competenze professionali richieste.

Allo stato attuale la dotazione organica prevede tre posizioni dirigenziali. Nel corso del 2024 sono cessati due dirigenti. Un dirigente è in aspettativa ricoprendo il ruolo di Direttore Generale.

#### 3.1.3.2. Personale di Area Elevate Professionalità

Nel corso del 2022, a seguito del confronto tenutosi ai sensi del C.C.N.L. di comparto vigente con le O.O.S.S. e la R.S.U., sono stati definiti i criteri per il conferimento degli incarichi nel rispetto della normativa vigente e, in particolare, quella in materia di gestione del rischio nell'ambito delle misure previste per la prevenzione della corruzione.

Nello specifico sono stati definiti tre criteri ai quali sono stati assegnati diversi pesi percentuali che concorrono a definire il grado di complessità dell'incarico, ovvero:

- 1) complessità delle funzioni (42%)
- 2) esposizione al rischio corruttivo (42%)
- 3) complessità organizzativa (16%).

Tale sistema resta in vigore fino a nuove determinazioni.

#### 3.1.3.3. Personale di Area Operatori, Collaboratori e Funzionari

Per l'anno 2024 è stato confermato il sistema di graduazione degli incarichi conferiti al personale di Area Collaboratori e Funzionari, ai sensi dell'art. 87, comma 1 del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il Personale tecnico-amministrativo universitario per il triennio 2019-2021, e i criteri di collocamento delle posizioni organizzative individuate in fasce cui corrispondono indennità di diverso

importo, definito in data 13 dicembre 2021 con accordo tra l'amministrazione, i rappresentanti delle organizzazioni sindacali e la R.S.U.

Il sistema di graduazione degli incarichi di responsabilità, ai fini della determinazione della corrispondente indennità, è articolato in 4 fasce, cui corrisponde il riconoscimento di indennità di diverso importo.

I criteri che consentono di collocare le posizioni organizzative all'interno delle diverse fasce sono riconducibili al livello complessivo di esposizione al rischio corruttivo dei processi, così come inteso da ANAC, di competenza del titolare della posizione.

In particolare, questi consistono in:

- a. livello di interesse "esterno": presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari di processo;
- b. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: presenza di un processo decisionale altamente discrezionale;
- c. complessità dei processi: processi di competenza che richiedano l'adozione di soluzioni non standardizzate.

### **3.2. Organizzazione del lavoro agile**

Nel corso del 2024 sono stati stipulati n. 60 contratti di lavoro agile per il personale tecnico-amministrativo, corrispondenti a più 18% del personale che può avvalersene, a valle del bando emanato con D.D.G. 19.12.2023, n. 932.

Il ricorso al lavoro in modalità agile è stato ulteriormente consolidato nel corso del 2024 attraverso l'avvio di una sperimentazione, definita con provvedimento del Direttore Generale Prot. n. 6890 del 19.04.2024, che ha consentito l'accesso all'istituto a tutto il personale amministrativo per 3 giorni al mese, previa tempestiva calendarizzazione.

La sperimentazione, di durata iniziale di 6 mesi, considerato l'andamento positivo, è stata prorogata per un ulteriore semestre.

### **3.3. Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2025-2027**

#### **3.3.1 Presentazione del Piano**

Il Piano triennale del fabbisogno di personale è adottato allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili al fine di perseguire gli obiettivi di *performance* organizzativa, l'efficienza, l'economicità e la qualità dei servizi.

Il Piano è coerente con la pianificazione pluriennale delle attività e della *performance* nonché con le linee di indirizzo emanate dagli Organi di Governo, nel rispetto dei vincoli finanziari e di bilancio e costituisce una sezione del PIAO.

Nella presente sottosezione è indicata la consistenza della dotazione attuale di personale e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati secondo le linee di indirizzo degli Organi di Governo. Il Piano è compatibile con le facoltà assunzionali previste dalla normativa vigente e con le disponibilità di bilancio, tenuto conto della dinamica della spesa stipendiale in una prospettiva pluriennale al fine di garantirne la sostenibilità economico finanziaria nel rispetto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. 49/2012. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite dalla legislazione vigente.

Nel Piano sono indicati i fabbisogni prioritari nonché le professionalità emergenti legate a nuove esigenze e a competenze innovative che scaturiscono dal vigente panorama normativo della Pubblica Amministrazione e, in particolare, di quello specifico e peculiare del Sistema universitario, per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e per migliorare l'offerta dei servizi complessivi resi all'utenza. Con il presente Piano si intende curare l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale.

#### **3.3.2. Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università**

A ogni Ateneo è assegnato un *budget* in termini di "Punti Organico". Il Punto Organico (di seguito PO) rappresenta il valore medio (attualmente fissato al valore di € 116.298,00) a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Per il personale docente i punti organico si traducono in:

- 1 Professore I fascia (PO) = 1 p.o.
- 1 Professore II fascia (PA) = 0,7 p.o.
- 1 Ricercatore tipo b) o rtt (RD) = 0,5 p.o.

Per il personale dirigente e tecnico-amministrativo i punti organico si traducono in:

- 1 Dirigente = 0,65 p.o.
- 1 Elevate professionalità (El) = 0,4 p.o.
- 1 Funzionario (Fu) = 0,3 p.o.
- 1 Collaboratore (Co) = 0,25 p.o.
- 1 Operatore (Op) = 0,2 p.o.
- 1 Collaboratore esperto linguistico (Cel) = 0,25 p.o.

Le facoltà assunzionali sono determinate annualmente con Decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) tenendo conto del limite massimo nazionale relativo al *turnover* stabilito dalla normativa statale e sulla base di parametri definiti dalla normativa vigente, che fissa un limite massimo alle spese di personale calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza alla somma algebrica dei contributi statali nello stesso anno e delle tasse universitarie. Il limite massimo di questo indicatore è pari all'80 per cento. L'entità dei punti organico assegnati annualmente dipende

dalla distanza della suddetta percentuale (Spese di personale di Ateneo/contribuzione studentesca + FFO) dall'80%.

Con il Decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca n. n. 445/2022 del 6 giugno 2022 e 795/2023 del 26 giugno 2023, sono state assegnate alle università italiane, ivi compresa l'Università degli Studi della Tuscia, ulteriori risorse destinate all'attivazione di piani straordinari di reclutamento di professori universitari, ricercatori a tempo determinato e di personale tecnico-amministrativo nel triennio 2022-2024.

La programmazione triennale del personale è comunicata annualmente per via telematica al Ministero entro il termine stabilito con provvedimento del Ministero ed è condizione necessaria per poter procedere all'indizione di procedure concorsuali e di assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato.

### **3.3.3 Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo**

#### **3.3.3.1. Contesto normativo**

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- L. 30 dicembre 2010, n. 240
- D. Lgs. 29 marzo 2012, n. 49
- Decreto 8 maggio 2018 "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" – per quanto compatibili con le norme speciali del Sistema Universitario
- D.M. 01 dicembre 2023, n.1560 Contingente assunzionale - Punti 2023
- D.M. 6 giugno 2022, n. 445
- D.M. 26 giugno 2023, n. 795

#### **3.3.3.2. Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale**

Di seguito è riportata la consistenza numerica del personale tecnico-amministrativo alla data del 31.12.2024. Il personale T.A. sotto riportato è assegnato alle strutture per le esigenze correlate alle funzioni strumentali alla didattica e alla ricerca e prestano servizio presso gli Uffici dell'Amministrazione Centrale e presso i Dipartimenti.

Tabella 13 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del PTA in ruolo e in servizio al 31.12.2024

Personale IN RUOLO e IN SERVIZIO per area e settore	Numero unità di personale	Somma di Punti organico
<b>Operatore</b>	<b>30</b>	<b>6,00</b>
Sett. Amministrativo	8	1,60
Sett. dei Servizi generali e tecnici	22	4,40
<b>Collaboratore</b>	<b>160</b>	<b>40,00</b>
Sett. Amministrativo	111	27,75
Sett. delle Biblioteche	4	1,00
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	45	11,25
<b>Funzionario</b>	<b>75</b>	<b>22,50</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	41	12,30
Sett. dei Servizi generali e tecnici	1	0,30
Sett. delle Biblioteche	3	0,90
Sett. Scientifico-Tecnologico	19	5,70
Sett. Tecnico-Informatico	11	3,30
<b>Elevate professionalità</b>	<b>8</b>	<b>3,20</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	5	2,00
Sett. Tecnico-Informatico	3	1,20
<b>Collaboratore Linguistico</b>	<b>3</b>	<b>0,60</b>
Collaboratore Linguistico	3	0,60
<b>Totale complessivo</b>	<b>276</b>	<b>72,30</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Non ci sono dirigenti di ruolo in servizio.

Al fine di verificare l'andamento della consistenza del personale nel medio periodo, il totale generale della precedente tabella è messo a confronto, nella tabella che segue, con il dato del precedente triennio.

Tabella 14 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2021-2023

Area	2021	2022	2023
Dirigenti	3	1	1
EP	9	8	8
D	73	77	75
C	147	167	176
B	29	30	32
CEL	5	5	4
<b>Totale</b>	<b>266</b>	<b>288</b>	<b>296</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è attualmente ripartito tra le strutture come da Tabella che segue.

Tabella 15 - Consistenza numerica del Personale TA al 31.12.2024, per struttura di afferenza

Personale IN SERVIZIO per macro unità di afferenza	Affari legali e procedure negoziali	Contabilità e Tesoreria	Dipartimenti/Centri	Direttore Generale	Informativa e Telecomunicazioni	Offerta formativa e servizi agli studenti	Prevenzione e protezione	Programmazione e Bilancio	Rettore	Ricerca, post-lauream e rapporti con gli enti e con le imprese	Ricerca, Trasferimento tecnologico e rapporti con gli enti	Risorse Umane	Tecnico e gestione ambientale	Tecnico impianti e servizi	Tecnico, patrimonio, impianti e servizi	Trattamenti economici al personale	Totale
<b>Operatore</b>			<b>18</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>1</b>			<b>1</b>		<b>5</b>	<b>1</b>		<b>30</b>
Sett. Amministrativo			6				1					1					8
Sett. dei Servizi generali e tecnici			12		3				1					5	1		22
<b>Collaboratore</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>97</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>180</b>
Sett. Amministrativo	7	4	65	8	1	13		2	5	2	5	7	1			8	128
Sett. Amministrativo-Gestionale		1															1
Sett. delle Biblioteche			5														5
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali			27	1	9		2						2	3	2		46
<b>Funzionario</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>79</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	4	2	16	1		6	1	2	2	1		2			1	3	41
Sett. dei Servizi generali e tecnici			1														1
Sett. delle Biblioteche			3														3
Sett. Scientifico-Tecnologico			23														23
Sett. Tecnico-Informatico				1	6								2	2			11
<b>Elevate professionalità</b>		<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>					<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>8</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale		1				1					1	1				1	5
Sett. Tecnico-Informatico					1								1	1			3
<b>Collaboratore Linguistico</b>			<b>3</b>														<b>3</b>
Collaboratore Linguistico			3														3
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>161</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>300</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Sono indicati nelle due tabelle che seguono i dati relativi all'età e al titolo di studio del personale in servizio.

Tabella 16 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2024, per fasce di età

Personale IN SERVIZIO per fasce d'età	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-67	Totale
<b>Operatore</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>		<b>30</b>
Sett. Amministrativo		1					1	1	5		8
Sett. dei Servizi generali e tecnici			2	2		3	6	3	6		22
<b>Collaboratore</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>180</b>
Sett. Amministrativo	1	11	13	5	19	12	14	27	23	3	128
Sett. Amministrativo-Gestionale					1						1
Sett. delle Biblioteche						1		1	3		5
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali		1	1	4	2	3	5	12	16	2	46
<b>Funzionario</b>		<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>79</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale			5		2	5	6	10	10	3	41
Sett. dei Servizi generali e tecnici						1					1
Sett. delle Biblioteche								1	1	1	3
Sett. Scientifico-Tecnologico		1	1	1	2	4	2	6	6		23
Sett. Tecnico-Informatico			1		3			3	3	1	11
<b>Elevate professionalità</b>					<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>8</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale							1	3	1		5
Sett. Tecnico-Informatico					1				2		3
<b>Collaboratore Linguistico</b>								<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>
Collaboratore Linguistico								1	2		3
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>68</b>	<b>78</b>	<b>10</b>	<b>300</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 17 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2024, per titolo di studio

Personale IN SERVIZIO per titolo di studio	Scuola dell'obbligo	Licenza Media Superiore	Laurea Triennale	Laurea Specialistica	Laurea (Vecchio Ordinamento)	Laurea Ciclo Unico	Dottorato e Specializz. Post - Laurea	Totale
<b>Operatore</b>	<b>13</b>	<b>7</b>		<b>2</b>	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>30</b>
Sett. Amministrativo	2	2			3		1	8
Sett. dei Servizi generali e tecnici	11	5		2	3		1	22
<b>Collaboratore</b>	<b>7</b>	<b>77</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>180</b>
Sett. Amministrativo	1	55	10	28	24	6	4	128
Sett. Amministrativo-Gestionale				1				1
Sett. delle Biblioteche	1	2			1		1	5
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	5	20	5		8		8	46
<b>Funzionario</b>		<b>15</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>79</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale		10	2	5	21	2	1	41
Sett. dei Servizi generali e tecnici							1	1
Sett. delle Biblioteche					3			3
Sett. Scientifico-Tecnologico		2	1	2	8		10	23
Sett. Tecnico-Informatico		3		3	3		2	11
<b>Elevate professionalità</b>				<b>1</b>	<b>6</b>		<b>1</b>	<b>8</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale					4		1	5
Sett. Tecnico-Informatico				1	2			3
<b>Collaboratore Linguistico</b>					<b>3</b>			<b>3</b>
Collaboratore Linguistico				3				3
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>99</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>83</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>300</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

### 3.3.4. Cessazioni del triennio di personale dirigente e T.A.

I dati che seguono sono stimati in base alle cessazioni previste ai sensi della normativa vigente in materia pensionistica e previdenziale, calcolando, oltre al totale di Punti Organico corrispondenti anche il rispettivo valore al 50% certo, in quanto quota fissa minima, del *turnover*.

Tabella 18 - Cessazioni 2024-2027 per Area

Cessazioni Personale	Numero	Punti organico
<b>2024</b>	<b>12</b>	<b>3,90</b>
<b>Operatore</b>	<b>1</b>	<b>0,20</b>
Sett. Amministrativo	1	0,20
<b>Collaboratore</b>	<b>5</b>	<b>1,25</b>
Sett. Amministrativo	5	1,25
<b>Funzionario</b>	<b>3</b>	<b>0,90</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	2	0,60
Sett. Scientifico-Tecnologico	1	0,30
<b>Dirigente</b>	<b>2</b>	<b>1,30</b>
<b>Collaboratore Esperto Linguistico</b>	<b>1</b>	<b>0,25</b>
<b>2025</b>	<b>5</b>	<b>1,35</b>
<b>Collaboratore</b>	<b>3</b>	<b>0,75</b>
Sett. Amministrativo	2	0,50
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	0,25
<b>Funzionario</b>	<b>2</b>	<b>0,60</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	2	0,60
<b>2026</b>	<b>5</b>	<b>1,40</b>
<b>Collaboratore</b>	<b>2</b>	<b>0,50</b>
Sett. Amministrativo	1	0,25
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	0,25
<b>Funzionario</b>	<b>3</b>	<b>0,90</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	1	0,30
Sett. delle Biblioteche	1	0,30
Sett. Tecnico-Informatico	1	0,30
<b>2027</b>	<b>7</b>	<b>1,70</b>
<b>Operatore</b>	<b>4</b>	<b>0,80</b>
Sett. Amministrativo	2	0,40
Sett. dei Servizi generali e tecnici	2	0,40
<b>Funzionario</b>	<b>3</b>	<b>0,90</b>
Sett. Amministrativo-Gestionale	2	0,60
Sett. Scientifico-Tecnologico	1	0,30
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8,35</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 19 - Totali cessazioni quadriennio in termini di punti organico 2024-2027 (al netto delle categorie protette)

Cessazioni Personale	Numero*	Punti organico per area
2024	12	3,90
2025	5	1,35
2026	5	1,40
2027	7	1,70
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8,35</b>

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

### 3.3.5. Facoltà assunzionali nel triennio 2025-2027

In via preliminare, deve essere evidenziato che l'art. 6 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4, del D. Lgs. n. 75/2017, prevede il superamento del tradizionale concetto di "dotazione organica".

Il termine "dotazione organica", nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" rigido da cui partire per definire il Piano nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Secondo la nuova formulazione dell'articolo 6, è necessaria una coerenza tra il Piano triennale dei fabbisogni e l'organizzazione degli uffici, da formalizzare con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti.

Il Piano triennale del fabbisogno diventa lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. Il Piano è lo strumento programmatico, modulabile e flessibile, per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione.

La dotazione organica diventa, quindi, un valore finanziario, una "dotazione" di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal Piano.

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del Piano, possono procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione.

Nel caso delle università il valore finanziario del reclutamento previsto nel Piano è espresso dal contingente assunzionale assegnato annualmente, in termini di punti organico, dal Ministero e dall'eventuale contingente assunzionale assegnato per l'attivazione di Piani straordinari di reclutamento.

### 3.3.6. Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento

È stata effettuata un'analisi del fabbisogno di personale da cui scaturiscono due precise e diverse esigenze.

La prima è orientata all'acquisizione di professionalità emergenti, non presenti attualmente in Ateneo, che scaturiscono dall'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare in base al nuovo quadro normativo. L'attuale contesto normativo conferisce, infatti, alle università funzioni ulteriori rispetto a quelle istituzionali tradizionali, che richiedono attività e prestazioni profondamente diverse dal passato e che esigono competenze specifiche non acquisibili *ex novo* dal personale in servizio mediante formazione e aggiornamento.

La seconda è legata, invece, alla necessità di ricoprire le numerose posizioni rimaste vacanti a seguito di cessazioni, previa necessaria verifica della distanza fra "dotazione di fatto" e fabbisogno effettivo.

Si è proceduto tentando di contemperare le due esigenze sopra individuate (nuove professionalità e rimpiazzo delle cessazioni) mediante la previa individuazione degli obiettivi del reclutamento al fine di quantificare le unità di personale necessarie e per definirne conseguentemente i profili.

Il reclutamento previsto per il Piano triennale del fabbisogno per il personale tecnico-amministrativo risponde ai seguenti obiettivi, in linea con gli ultimi anni precedenti:

- a. perseguire, in coerenza con gli obiettivi strategici del PIAO, gli obiettivi di *performance* organizzativa legati alle funzioni istituzionali e di *core business*;
- b. consolidare il settore deputato a supportare i sistemi di valutazione delle prestazioni (Sistema AVA, ciclo della *performance*, VQR) legati ai parametri di ripartizione del FFO;
- c. migliorare la qualità complessiva, l'efficienza, l'economicità dei servizi erogati ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche disponibili con particolare attenzione agli obiettivi legati al potenziamento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo e all'innovazione tecnologica;
- d. assicurare il ricambio generazionale e l'ingresso dei giovani, soprattutto per coprire le professionalità emergenti in possesso di conoscenze e competenze oggi non presenti nel personale in servizio;
- e. presidiare il rispetto della legalità, della trasparenza, della protezione dei dati;
- f. potenziare il ricorso alla tecnologia, all'innovazione e favorire la digitalizzazione dei servizi e delle procedure e la sostenibilità ambientale;
- g. assicurare la tempestiva e corretta realizzazione dei numerosi progetti competitivi.

### 3.3.7 L'individuazione delle competenze professionali

L'attuale organizzazione delle strutture è stata effettuata in coerenza con gli obiettivi definiti nella sezione *Performance* del presente Piano, al fine di garantire un miglioramento complessivo dei servizi grazie a una graduale razionalizzazione dei processi e delle relazioni trasversali tra le strutture coinvolte nei processi medesimi nonché alla contestuale adozione di un Manuale delle procedure per garantire la *compliance* delle attività al contesto normativo di riferimento. La suddetta organizzazione potrà subire nei prossimi anni alcune modifiche legate a esigenze specifiche che scaturiscono da sopravvenuta normativa che riguardi il Sistema universitario o a nuovi adempimenti delle Pubbliche Amministrazioni, in generale.

Una volta definita l'organizzazione della tecnostruttura, è necessario procedere a una definizione del fabbisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, previa verifica delle professionalità presenti e

di quelle mancanti, contemplando anche eventuali e possibili ipotesi di conversione professionale e rotazioni di personale. Anche a tal fine, è stato programmato anche per il 2025 un Piano annuale di formazione del personale articolato sui diversi ambiti disciplinari (giuridico-contabile-informatico-lingua inglese etc.) che consente l'aggiornamento delle competenze e una formazione approfondita per i dipendenti, mediante l'erogazione di corsi specifici con verifica finale sulla base delle diverse esigenze e aree funzionali.

In questa sede va anche ribadito l'alto numero di cessazioni che si è verificato negli ultimi anni e che proseguirà in modo sensibile negli anni a venire, come si evince dalle Tabelle 18 e 19, che ha condotto e porterà all'impoverimento progressivo delle dotazioni di personale di molte strutture, in particolare quelle amministrativo-contabili che garantiscono la gestione "ordinaria" delle attività. Dalla suddetta analisi e da tutte le considerazioni suesposte emerge la necessità di prevedere nella programmazione:

- a. specifiche "nuove" professionalità che rispondano alle mutate e pressanti esigenze nell'ambito giuridico, informatico, statistico, della contabilità economico-patrimoniale e analitica, della contrattualistica pubblica, della sostenibilità ambientale, dei sistemi di valutazione delle prestazioni della didattica e della ricerca (manager della ricerca), della comunicazione e dell'area tecnica e tecnico-scientifica per i laboratori didattici e di ricerca;
- b. personale amministrativo a supporto della didattica, della ricerca e della Terza Missione nonché della governance e per l'area del trattamento giuridico ed economico del personale;
- c. un dirigente.

### 3.3.8. Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A.

Alla luce di quanto sopra esposto, la programmazione triennale in termini di Punti Organico, che tiene conto del Piano straordinario sopra citato di cui ai Decreti Ministeriali n. 445/2022 e 795/2023, è riportata nella tabella che segue. Il reclutamento sarà effettuato nel rispetto dei limiti fissati dalla legge di bilancio 2025, che penalizza fortemente le assunzioni del 2025, anno per il quale è prevista una riduzione del 25% del T.O. L'individuazione dei profili sarà definita nel rispetto degli obiettivi di cui al paragrafo 3.3.5 e sulla base delle esigenze e delle priorità esposte nel paragrafo 3.3.6., tenuto in debito conto il quadro economico finanziario. La ripartizione dei punti organico tra Amministrazione Centrale e altri Centri di spesa è definita annualmente dal Consiglio di amministrazione in occasione dell'assegnazione del *budget* di Punti Organico. È previsto il reclutamento di un dirigente.

Tabella 20 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2025-2027

ANNO	2025	2026	2027
Personale Dirigente Tecnico-Amministrativo	2,05	0,67*	0,70*

\*valore stimato al 50% dei p.o. derivanti dalle cessazioni di personale del 2025 e del 2026

Fonte: Ufficio personale dirigente e tecnico-amministrativo

L'Amministrazione prevede di utilizzare le modalità di reclutamento previste dalla normativa vigente, ricorrendo, pertanto, per alcuni profili al concorso pubblico, anche mediante scorrimento di graduatorie di personale TA già in essere ancora valide, e per altri a procedure di progressione verticale, nel rispetto del Regolamento vigente in materia, oltre ad assicurare l'assorbimento per il personale in posizione di comando presso l'Ateneo.

### 3.3.9. Formazione

La formazione rappresenta uno strumento strategico per arricchire le conoscenze e le competenze del Personale e per favorirne la crescita professionale, da cui scaturisce il progressivo miglioramento dei servizi erogati dall'Ateneo.

Con la direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 21 gennaio 2025 è stato evidenziato il valore della formazione e dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone come strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni.

A tal proposito è stato assegnato al Direttore Generale l'obiettivo di assicurare la partecipazione attiva a tutto il personale agli eventi formativi per un minimo di 40 ore *pro capite*; è stato, conseguentemente, previsto per i dipendenti lo specifico obiettivo di performance di partecipare alle iniziative formative, per un minimo di 40 ore di formazione pro-capite annue.

Al fine di garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi da conseguire mediante le attività formative è necessaria un'attenta programmazione delle stesse. Questo Ateneo, con nota prot. 2031/2025, ha avviato il processo di programmazione del fabbisogno formativo mediante la somministrazione di un questionario sulla piattaforma informatica di Ateneo *Moodle* per rilevare i bisogni formativi dei dipendenti, definito anche in base alle indicazioni dei Responsabili delle Strutture.

Gli esiti di tale rilevazione e i documenti di programmazione, in particolare, degli obiettivi "Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del Personale Dirigente e tecnico-amministrativo" dei PIAO, costituiscono la base per la predisposizione del Piano delle attività formative, da condividere con la parte sindacale, nel rispetto degli ambiti di competenza fissati dal CCNL di comparto.

L'Amministrazione erogherà, in ogni caso, ai dipendenti corsi di formazione nelle seguenti materie, come previsto nella direttiva citata:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4)
- b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37)
- c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5)
- d) etica, trasparenza e integrità
- e) contratti pubblici
- f) lavoro agile
- g) pianificazione strategica.

Il Piano delle attività formative per l'anno 2025 mira ad assicurare la crescita delle conoscenze, delle competenze e della coscienza del ruolo ricoperto delle persone.

Particolare attenzione verrà dedicata ai seguenti temi: transizione digitale, ecologica e amministrativa, sviluppo di competenze di *leadership* e delle cosiddette *soft skills*, adozione di principi e valori comuni al lavoro pubblico.

L'Ateneo garantisce, inoltre, l'attivazione di percorsi formativi in ogni fase della carriera del dipendente, dal reclutamento, prevedendo la c.d. "formazione iniziale", all'assegnazione di nuove funzioni o mansioni, in caso di progressione professionale; sarà prevista formazione anche in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro e durante l'intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (*life-long learning*). La formazione sopra citata potrà essere assicurata anche mediante i contenuti presenti nella Piattaforma *Moodle*.

Le attività formative vengono organizzate avvalendosi del personale interno all'Ateneo, specialmente del proprio personale docente, in collaborazione con altre PPAA, visto il Protocollo stipulato nell'ambito delle misure per la prevenzione della corruzione con gli altri Enti del territorio (es.

Prefettura, Comune etc),, mediante il ricorso a Enti esterni o ricorrendo alle piattaforme messe a disposizione dalle PPAA, quale, ad esempio, la piattaforma *Syllabus*.

Il Piano per le attività formative per l'anno 2025, redatto anche sulla base degli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi in corso, conterrà le indicazioni e i dettagli richiesti dalla recente direttiva sopra citata.

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

L'attuazione delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati conseguiti, avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP).

L'Ateneo conduce un **monitoraggio** intermedio sul grado di attuazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale rispetto agli indicatori e ai *target* definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare sensibili scostamenti rispetto al *target* prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Le eventuali criticità o problematiche emerse durante il ciclo della *performance* sono comunicate al Nucleo di Valutazione. In generale, le attività di monitoraggio relative al Sistema integrato di Assicurazione della Qualità vengono svolte anche dal Presidio di Qualità di Ateneo, dalle Strutture AQ dei Dipartimenti, dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e dai Gruppi AQ/Riesame dei CdS, seguendo le indicazioni e gli indicatori previsti dalle Linee Guida ANVUR.

Al termine del periodo di riferimento, si procede con la **misurazione** e **valutazione** dei risultati, rendicontati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai competenti organi di controllo interni ed esterni e a tutti gli *stakeholder* attraverso la Relazione sulla *Performance*, approvata dal Consiglio di amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione in qualità di OIV.

Nell'ambito dei processi del modello AVA, il NdV e il PQA trasmettono al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione analisi, suggerimenti e raccomandazioni, delle quali si tiene conto ai fini del Riesame del Sistema di Governo e di AQ. A livello periferico sono le CPDS, i Presidi di Qualità dei Dipartimenti e i Gruppi AQ/Riesame che analizzano i risultati dei monitoraggi con riferimento alle rispettive competenze. Altri documenti chiave di questa fase sono rappresentati, oltre che dalla Relazione sulla *Performance*, dalle Relazioni Annuali del NdV e del PQA, dalle Relazioni Annuali della Commissione Ricerca e delle CPDS nonché dal Bilancio Integrato.

I processi di monitoraggio e valutazione delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati dell'Ateneo fanno riferimento ai risultati dell'Accreditamento Periodico, della VQR e dei Dipartimenti di Eccellenza. Sono considerati gli indicatori AVA3, i *ranking* nazionali e internazionali e i risultati delle Opinioni della comunità studentesca, dei Laureati e dei Dottori di ricerca. Infatti, come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* di Ateneo, la funzione di misurazione e valutazione è svolta, tra gli altri, dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione. Pertanto, con lo scopo di valutare la soddisfazione dell'utenza in merito ai servizi erogati nell'anno di riferimento e al fine della risoluzione delle eventuali criticità riscontrate e del miglioramento continuo dei processi, sono stati previsti specifici obiettivi di *performance* e predisposti appositi questionari per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza, che vanno a integrare le rilevazioni previste dalla normativa vigente.

Le rilevazioni attualmente effettuate sono le seguenti:

- Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti sulle attività didattiche
- Rilevazione delle opinioni dei docenti
- Rilevazione della soddisfazione di dottorandi/e di ricerca di primo e secondo anno
- Rilevazione della soddisfazione di dottori e dottoresse di ricerca
- Rilevazione delle opinioni degli enti e delle aziende che si offrono di ospitare gli studenti per *stage/tirocinio*

- Rilevazione sulla qualità dei servizi amministrativi
- Rilevazione sulla soddisfazione in merito ai corsi di formazione erogati
- Rilevazione sulla soddisfazione dei laureati effettuata dal consorzio Almalaura
- Rilevazione sull'efficacia e l'efficienza del Sistema integrato di Assicurazione della Qualità.

Ulteriore strumento di monitoraggio e ripianificazione sono le audizioni ai Dipartimenti svolte dal Consiglio di amministrazione anche per assicurare il corretto funzionamento dei flussi informativi. A partire dal 2022, annualmente, le strutture dipartimentali sono ascoltate dal CdA nell'ambito dei "Monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati". Questo processo prevede una relazione e l'audizione in CdA del/lla Direttore/trice di Dipartimento o di un/a suo/a delegato/a sulle attività e risultati relativi alle Didattica, la Ricerca e la Terza Missione, evidenziando i punti di forza, le aree di miglioramento e le misure adottate per superare le criticità segnalate nell'ultima relazione del Nucleo di Valutazione e nei documenti del Sistema AVA. Lo scopo è assicurare il corretto funzionamento del processo circolare del sistema di qualità (programmazione-gestione-monitoraggio-valutazione-programmazione). A tali audizioni si aggiungono quelle svolte dal Nucleo di Valutazione, il quale monitora e valuta lo stato complessivo del Sistema di AQ attraverso audit dei Dipartimenti e di una selezione di Corsi di Studio.

Per quanto riguarda la Sezione "**Rischi corruttivi e trasparenza**", il monitoraggio sul rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e sul raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato dal RPCT attraverso verifiche sullo stato di attuazione e sull'idoneità (intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo) delle misure stesse, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di criticità.

Le verifiche sono condotte anche attraverso le attività di *audit* previste nel Piano di *audit* predisposto dal Direttore Generale, nella sua veste di RPCT e condiviso con il Referente del Rettore per il bilancio, il controllo interno e la gestione dei rischi. Il Piano triennale 2023-2025 di *Audit* è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione. Le attività di *audit* interno sono identificate sulla base dell'analisi dei rischi formalizzata nel PIAO e nel Bilancio integrato. L'obiettivo è quello di coprire nell'arco di un triennio la verifica della *compliance* delle procedure amministrativo-contabili, poste in essere dagli uffici, alla normativa di riferimento, partendo dai processi ad alto rischio. Gli esiti degli *audit* sono anche presentati al Collegio dei Revisori per assicurare il corretto funzionamento dei flussi informativi e l'integrazione dei controlli presenti in Ateneo.

In relazione alla sezione "**Organizzazione e capitale umano**", il MUR prevede che gli Atenei inseriscano sulla Piattaforma telematica ministeriale su Cineca denominata PROPER la programmazione dei PO (punti organico) assegnati, la loro eventuale rimodulazione nell'anno successivo e il loro utilizzo. Nella medesima piattaforma gli Atenei sono tenuti ad assicurare una serie di adempimenti ulteriori, sempre legati alla programmazione, alle assunzioni e alle cessazioni del personale. Detti adempimenti sono funzionali alla verifica effettuata costantemente dal Ministero del rispetto dei vincoli normativi e finanziari e, in particolare, dal D. Lgs. 49/2012, in tema reclutamento e di spesa di personale.

L'Ateneo assicura un monitoraggio intermedio anche in merito al raggiungimento degli obiettivi legati alle attività formative. In particolare, con cadenza trimestrale, verrà verificato l'ammontare delle ore di formazione fruite dal personale in relazione agli eventi formativi organizzati e, annualmente, l'effettiva rispondenza delle attività svolte rispetto al fabbisogno.