



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
**TUSCIA**

# PIANO INTEGRATO 2021-2023

Edizione II - marzo 2021

Sezioni 1-4 e 7 Approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2021

Sezioni 5 e 6 in consultazione



## Sommario

<b>1. PRESENTAZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b> .....	<b>4</b>
2.1. CHI SIAMO .....	4
2.2. COME OPERIAMO .....	4
2.2.1. <i>ORGANI DI ATENEO</i> .....	4
2.2.2. <i>STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO</i> .....	4
2.2.3. <i>L'AMMINISTRAZIONE</i> .....	6
2.2.4. <i>LA FINANZA E LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE</i> .....	10
2.2.5. <i>OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI</i> .....	12
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>14</b>
3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	14
3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	16
3.2.1. <i>ORGANIZZAZIONE</i> .....	16
3.2.2. <i>RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE</i> .....	17
3.2.3. <i>RISORSE UMANE</i> .....	18
3.2.4. <i>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</i> .....	18
3.2.5. <i>DIDATTICA</i> .....	19
3.2.6. <i>RICERCA E TERZA MISSIONE</i> .....	20
<b>4. SEZIONE PERFORMANCE</b> .....	<b>22</b>
4.1. IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	22
4.2. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	23
4.3. L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> : IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE .....	25
4.4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	26
4.4.1. <i>DIDATTICA</i> .....	28
4.4.2. <i>RICERCA</i> .....	28
4.4.3. <i>TERZA MISSIONE</i> .....	28
4.4.4. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	29
4.5. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO .....	30
4.5.1. <i>DIDATTICA</i> .....	30
4.5.2. <i>RICERCA</i> .....	34
4.5.3. <i>SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI</i> .....	36
4.6. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	39
4.7. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E CICLO DEL BILANCIO .....	41
<b>5. SEZIONE TRASPARENZA</b> .....	<b>47</b>
5.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	47
5.2. SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" .....	48
5.3. OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI VERTICE NEGLI ATTI DI INDIRIZZO E COLLEGAMENTI CON IL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	49
5.4. I SOGGETTI COINVOLTI .....	50
5.5. MISURE ORGANIZZATIVE PER LA PUBBLICAZIONE DEI DATI E DOCUMENTI E RELATIVO MONITORAGGIO .....	50
5.6. NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE.....	51
5.7. FORMAZIONE .....	51
5.8. IL BILANCIO INTEGRATO .....	51
5.9. RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI .....	52
5.10. MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI	52

5.11	INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA E DEI DATI PUBBLICATI.....	53
5.12	STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" .....	53
5.13	DATI ULTERIORI.....	54
<b>6.</b>	<b>SEZIONE ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>55</b>
6.1	DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO .....	55
6.2	IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA .....	57
6.2.1	<i>I COMPITI .....</i>	<i>57</i>
6.2.2	<i>IL SUPPORTO CONOSCITIVO ED INFORMATIVO AL RPCT .....</i>	<i>58</i>
6.2.3	<i>I RAPPORTI CON L'ORGANO DI INDIRIZZO .....</i>	<i>59</i>
6.2.4	<i>I RAPPORTI CON L'AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE .....</i>	<i>59</i>
6.3	ALTRI SOGGETTI COINVOLTI.....	60
6.4	PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO .....	62
6.5	LA GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE .....	63
6.5.1	<i>IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE .....</i>	<i>63</i>
6.5.2	<i>ANALISI DEL CONTESTO.....</i>	<i>64</i>
6.5.3	<i>LA MAPPATURA DEI PROCESSI.....</i>	<i>66</i>
6.5.4	<i>LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....</i>	<i>67</i>
6.6	IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO .....	72
6.6.1	<i>LE MISURE GENERALI DI PREVENZIONE .....</i>	<i>73</i>
6.6.2	<i>LE MISURE SPECIFICHE .....</i>	<i>83</i>
<b>7.</b>	<b>IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>88</b>
7.1.	FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	88
7.2.	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	89

## Indice Grafici, Figure e Tabelle

Grafico 1 - Andamento spese di personale e totale entrate (D.Lgs. 49/2012) - dati in Euro .....	10
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) .....	11
Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020 .....	7
Figura 2 - Analisi SWOT .....	21
Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche .....	25
Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici .....	26
Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A .....	30
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area B .....	34
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area C .....	36
Figura 8 - Il processo di gestione del rischio corruzione .....	63
Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2020 per ruolo .....	8
Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo .....	9
Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo .....	9
Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio) .....	9
Tabella 5 - Corsi di studio offerta formativa 2020/2021 .....	12
Tabella 6 - Corsi di dottorato offerta formativa 2020/2021 .....	13
Tabella 7 - Corsi master offerta formativa 2020/2021 .....	13
Tabella 8 - Ripartizione risorse per missioni - Budget economico .....	42
Tabella 9 - Ripartizione risorse per missioni - Budget investimenti .....	43
Tabella 10 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo - Budget economico .....	45
Tabella 11 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati .....	53
Tabella 12 - Processi sottoposti a revisione (anno 2020) .....	67
Tabella 13 - Processi esaminati per la valutazione del rischio residuo .....	69
Tabella 14 - Obiettivo strategico "Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali" e relativi obiettivi operativi (triennio 2021-2023) .....	86

## Allegati

- ALLEGATO n. 1 - Obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale
- ALLEGATO n. 2 - Obiettivi strategici e operativi dei Dipartimenti
- ALLEGATO n. 3 - Obiettivi individuali e organizzativi dei Dipartimenti e Centri
- ALLEGATO n. 4 - Mappatura obblighi di pubblicazione
- ALLEGATO n. 5 - Elenco fattori abilitanti
- ALLEGATO n. 6 - Processi

## 1. PRESENTAZIONE

Il Piano Integrato 2021-2023 è stato redatto nel rispetto delle “*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 e delle “*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, nonché del “Piano Nazionale Anticorruzione 2019”.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell’esperienza acquisita nella predisposizione dei Piani degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all’ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) contenute nelle delibere n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013 e n. 1208/2017.

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 e dei corsi di studio nonché la VQR).

Il Piano Integrato contiene la programmazione di Ateneo. 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 ed operativi dell’Università, gli obiettivi individuali e organizzativi dell’Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa, il tutto in una logica di integrazione con la programmazione economico-finanziaria.

L’Ateneo, infatti, nella realizzazione di un Sistema integrato di qualità ha inteso quest’ultima come un ampio contenitore semantico all’interno del quale convivono le dimensioni della legalità, dell’anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca, terza missione e funzioni strumentali) garantendo, altresì, una coerente integrazione con il ciclo del bilancio. Da questa consapevolezza della stretta integrazione tra le dimensioni sopra esposte nell’ambito di un unitario ‘Sistema di qualità’ scaturisce la scelta dell’Ateneo di accorpate, anche sotto il profilo redazionale, all’interno di un unico Piano integrato, i documenti programmatici della *performance*,

della trasparenza e dell'anticorruzione, in quanto strettamente correlati tra loro, seppure trattati separatamente e in sezioni distinte.

Il Piano si caratterizza per una forte attenzione alla qualità in tutti gli ambiti legati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, a partire dall'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, in conformità con le Linee guida in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio diramate dall'ANVUR, e proseguendo con la ricerca e la terza missione; la qualità concerne anche le funzioni strumentali, che riguardano l'ordinamento, l'organizzazione, la gestione del personale, l'azione amministrativa e il sistema di contabilità. Si segnala una particolare attenzione sul fronte della spesa del personale, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria del nostro Ateneo in una prospettiva pluriennale, oltre ad un forte presidio della legalità, del controllo di gestione e della qualità dei processi e dei servizi agli utenti.

Una riflessione riguarda il Sistema di finanziamento ministeriale, che rappresenta la voce più significativa tra i ricavi del bilancio e che si basa su parametri principalmente legati ai risultati delle *performance* nella didattica, nella ricerca e nella terza missione. Pertanto, la pianificazione strategica per il triennio 2021-2023 è orientata al miglioramento qualitativo di tutti quei parametri collegati al suddetto sistema di finanziamento, tra cui il "costo standard per studente regolare", i risultati della "Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)" e gli indicatori dell'"Autonomia Responsabile" di cui al D.M. 989/2019.

A tal fine una serie di obiettivi sono connessi a misure ed iniziative volte ad incrementare in modo significativo il numero delle matricole, anche internazionali, e a favorire il completamento del percorso formativo nella durata legale del corso, riducendo gli abbandoni e i ritardi nell'acquisizione dei crediti formativi per aumentare il numero degli "studenti regolari". L'Ateneo ha, inoltre, pianificato un miglioramento qualitativo di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore qualificazione dell'offerta formativa, in base alle esigenze manifestate dal mercato del lavoro, un potenziamento dell'internazionalizzazione, migliorando l'attrattività all'estero e favorendo la partecipazione degli studenti ai programmi di mobilità, della ricerca, relativamente alla qualità dei prodotti della ricerca e all'attrattività di fondi esterni, e della terza missione, con particolare riferimento alla capacità di produrre brevetti, al rapporto con enti e imprese, al *placement* e alla riduzione degli sprechi. Specifica cura è rivolta ai servizi per gli studenti, puntando sul rafforzamento del diritto allo studio e della tutela degli studenti in situazioni di disagio, con la promozione del *welfare*, dell'equità e dell'inclusione.

Sarà anche prioritario concentrarsi su un percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, con particolare attenzione alla formazione continua, al benessere sul luogo di lavoro e al ripensamento dell'organizzazione del lavoro, soprattutto in questa fase di largo ricorso allo *smart-working*.

Nell'ottica del miglioramento continuo si inserisce anche il rafforzamento dei sistemi di valutazione, rafforzando la cultura della *performance*, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e, in generale, dei destinatari dei servizi.

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con nuove azioni anche in collaborazione con altre istituzioni, e quelle del *welfare*.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova, pertanto, il proprio impegno a fornire agli studenti, in una dimensione internazionale e a diretto contatto con le Imprese, gli Ordini professionali

e gli altri Enti del territorio, le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione. L'obiettivo è quello di garantire loro una preparazione adeguata, sostenendoli nel percorso formativo, aiutandoli a superare eventuali criticità che possano compromettere il regolare svolgimento del proprio percorso di studi e favorendo il loro ingresso nel mondo del lavoro.

In questa fase così complessa sarà importante poter contare sugli studenti e sul loro apporto anche in termini di idee e collaborazione, sugli Organi di Governo, sui Delegati, sui Direttori di Dipartimento, sul Direttore Generale, sul Dirigente e su tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno, nell'ambito dei rispettivi ruoli, possa contribuire con le proprie competenze al continuo miglioramento delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo, nell'ottica di una proficua crescita in sinergia con enti ed istituzioni del territorio.

Il Rettore  
Prof. Stefano Ubertini

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

### 2.1. CHI SIAMO

Le prime testimonianze di studi itineranti a Viterbo appartengono alla metà del XIII secolo e nel 1546 per volontà di Papa Paolo III Farnese fu fondato uno "Studium" in città presso Palazzo dei Priori. La storia di Viterbo come città di formazione continua nei secoli ed il 1969 vede l'istituzione della Libera Università della Tuscia. Solo pochi anni dopo, nel 1979, quell'esperienza porta alla nascita dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con Legge n. 122 del 3 aprile 1979.

Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della Legge 9 maggio 1989, n. 168 (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: "*Sunt qui scire volunt ut aedificent ... et charitas est*". Da questo motto emerge come l'attività tutta dell'Università degli Studi della Tuscia tenda a realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca con la sola finalità di favorire la crescita umana, culturale, professionale ed economica di ogni singolo individuo che a vario titolo con essa entra in contatto. Oggi l'Università degli Studi della Tuscia presenta un'offerta didattica completa relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, del paesaggio, delle scienze e delle tecniche per il restauro e la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione, oltre alle scienze ingegneristiche, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

### 2.2. COME OPERIAMO

#### 2.2.1. ORGANI DI ATENEO

Gli Organi di Ateneo presenti nello Statuto riprendono quanto previsto dalla L. 240/2010:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio dei Revisori dei Conti
- Nucleo di Valutazione
- Consulta degli Studenti

a cui si aggiunge la Commissione Ricerca Scientifica di Ateneo, che svolge compiti istruttori, propositivi e consultivi per gli organi di governo dell'Ateneo su tutte le questioni riguardanti l'attività scientifica di Ateneo ai sensi all'art. 15 dello Statuto.

#### 2.2.2. STRUTTURE DIDATTICHE, DI RICERCA E DI SERVIZIO

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 Dipartimenti e dai Centri, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità.



## Dipartimenti

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali);
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche);
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa);
- 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).

## Centri di Ateneo

È in fase di attivazione il C.I.A. (Centro Integrato di Ateneo) che accorpa i preesistenti Centri e Strutture, di seguito riportati:

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori"
  - Orto Botanico "Angelo Rambelli"
  - Museo Erbario della Tuscia UTV
- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Centro Interuniversitario per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio (CINTEST)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- LABFORM
- LABCOM

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese, con gli enti territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università. In particolare, per quanto riguarda l'offerta formativa, in fase di programmazione dell'istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali. La sinergia con le imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream*, *project work* e *stage* e tutte quelle iniziative volte a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Le imprese sostengono, altresì, le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin-off* e varie altre forme di collaborazione.

### 2.2.3. L'AMMINISTRAZIONE

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte:

- dall'Amministrazione Centrale, articolata in tre centri di spesa coincidenti con le Divisioni, a cui sono preposti i rispettivi Dirigenti, secondo quanto previsto dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC). Queste sono ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza. Le Divisioni sono collegate gerarchicamente e funzionalmente con la Direzione Generale.
- dalle strutture amministrative e tecniche dei Dipartimenti e dei restanti centri di spesa sopra indicati, a cui sono preposti i Direttori.

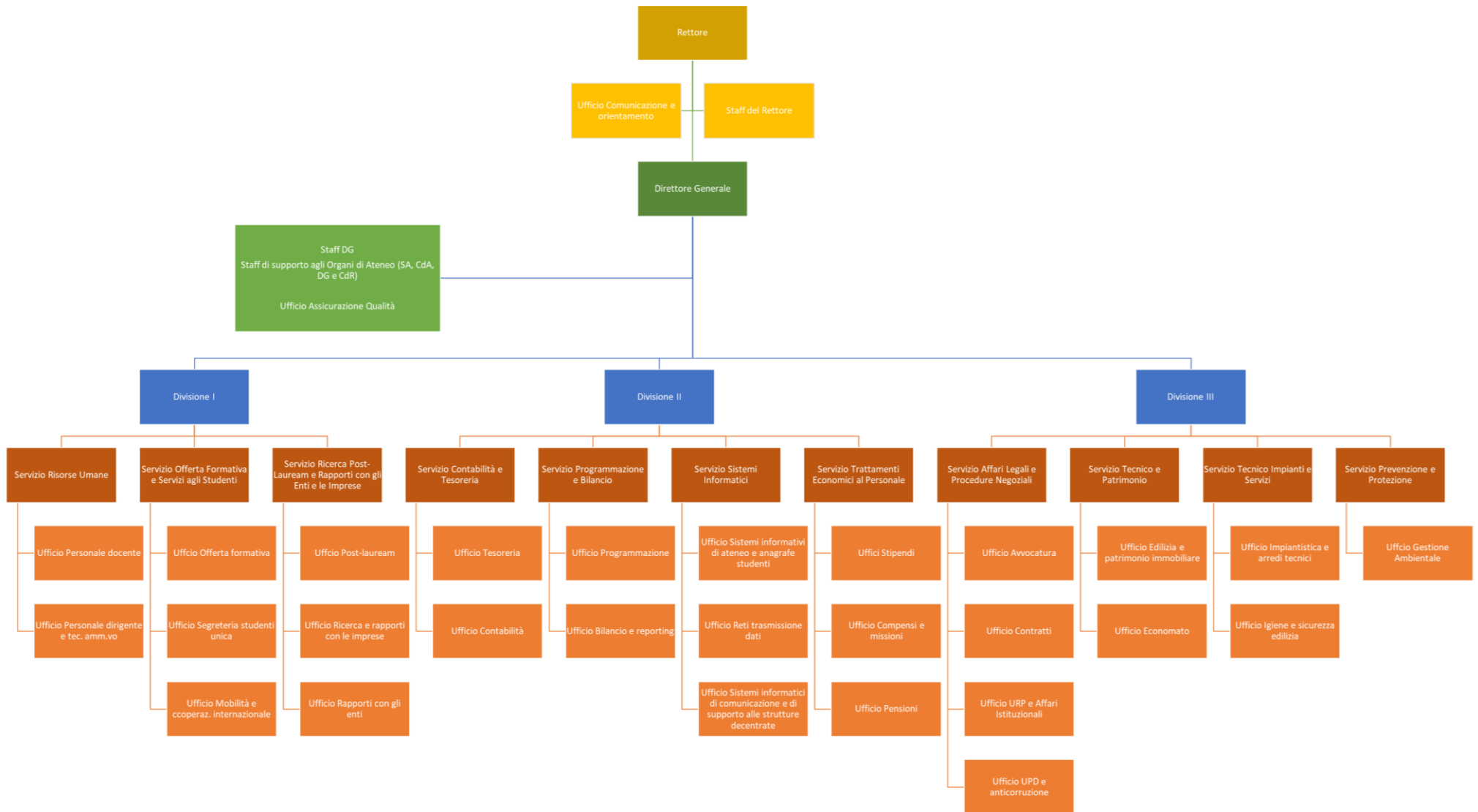
A seguito della riorganizzazione operata con D.D.G. 311 del 18 giugno 2020, il nuovo profilo organizzativo dell'Amministrazione Centrale si struttura come segue: il Rettore presenta sotto la sua diretta dipendenza l'Ufficio Comunicazione e Orientamento; lo staff della Direzione Generale include l'Ufficio Assicurazione Qualità. Gli uffici dirigenziali dell'Amministrazione centrale sono identificati nelle tre Divisioni: la prima Divisione, dalla quale dipendono direttamente Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti e il Servizio Ricerca, *Post-Lauream* e Rapporti con gli enti e le imprese; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria, il Servizio Programmazione e Bilancio, il Servizio Sistemi Informatici e il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Affari legali e Procedure negoziali, il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi e il Servizio Prevenzione e Protezione. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella *Figura 1*.

Per quanto riguarda i centri di spesa diversi dall'Amministrazione centrale, i Dipartimenti e i restanti Centri di spesa, la relativa struttura organizzativa si articola sostanzialmente nelle Segreterie amministrative, presenti in tutti i centri di spesa, nelle Segreterie didattiche, presenti nei Dipartimenti, e nelle strutture tecniche di supporto, quali ad esempio i laboratori didattici e di ricerca.

La struttura organizzativa dell'Ateneo funge da schema di riferimento dell'intera costruzione degli obiettivi del Piano Integrato, dal momento che è a questa che fa riferimento l'attribuzione degli obiettivi, sia per quelli organizzativi, sia per quelli individuali.

Nello schema che segue viene riportato l'attuale organigramma dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo, con la relativa articolazione in Servizi e Uffici.

Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020



Le Unità organizzative dell'Amministrazione Centrale sono:

- Rettorato
- Direzione Generale
- Divisioni
- Servizi
- Uffici

Le Unità organizzative dell'Amministrazione decentrata sono:

- Dipartimenti (Segreteria amministrativa, Segreteria didattica e laboratori)
- Centri (Segreteria amministrativa e laboratori)

Al riguardo si precisa che, con decorrenza 20 gennaio 2021, ha preso servizio il Direttore Generale Avv. Alessandra Moscatelli. Visto il continuo mutamento della normativa delle Pubbliche Amministrazioni ed, in particolare, del Sistema Universitario, da cui sono scaturiti nuovi adempimenti, competenze ed attività correlate alle funzioni istituzionali della didattica, ricerca e terza missione, è prevista una prossima riorganizzazione affinché si possa definire un rinnovato assetto organizzativo che possa rispondere con maggiore efficacia alle attuali esigenze dell'amministrazione.

## Personale

Il personale docente, di ruolo e a tempo determinato, dirigente e tecnico-amministrativo è ripartito secondo la tabella seguente. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita).

*Tabella 1 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2020 per ruolo*

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E TA	Numero
Professori Ordinari	72	Dirigenti	2
Professori Associati	136	Categoria EP	10
Ricercatori di ruolo	46	Categoria D	68
Ricercatori TD	63	Categoria C	166
		Categoria B	30
		Collaboratori Linguistici	5
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>Totale</b>	<b>281</b>

I dati su età media, titolo di studio posseduto, formazione, benessere organizzativo e *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione sono sintetizzati nelle tabelle che seguono.

Tabella 2 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo

INDICATORI	VALORI 2020
Età media del personale (anni)	54,33
Età media dei dirigenti (anni)	57,37
% di dipendenti in possesso di laurea	48,40%
Ore di formazione (tot)	2001 per n. 281 partecipanti
Ore di formazione (media per partecipanti)	54,33
Turnover di personale	10,30%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	Tot. 11.118,80 € per 15 corsi esterni – 100% personale

Tabella 3 - Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI 2020
Tasso di assenze	18,38%
Tasso di dimissioni premature	0 %
Tasso di richieste di trasferimento	0 %
Tasso di infortuni	3,55 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	96,79 % <i>(Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)</i>

Tabella 4 - Analisi di genere (personale in servizio)

INDICATORI	VALORI 2020
% di dirigenti donne	50,00%
% di donne rispetto al totale del personale	66,67%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	50,00%
Età media del personale femminile - Personale TA	53 anni
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	59,75%

## 2.2.4. LA FINANZA E LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE

La valutazione dello stato di salute dell'Ateneo non può prescindere da un'analisi di tipo finanziario e da una valutazione dal punto di vista economico-patrimoniale.

Di seguito viene condotta una sintetica analisi di questi due tipi di contesto, basata su dati effettivi e incentrata su due indicatori: nel caso della situazione finanziaria, si ritiene opportuno valutare il rapporto previsto dal D.Lgs. 49/2012 tra spese di personale ed entrate complessive di Ateneo non vincolate; nel caso della situazione economica verrà verificato l'andamento, negli ultimi tre anni disponibili, della situazione rilevabile dal conto economico elaborato nel consuntivo economico-patrimoniale di Ateneo.

Per quanto riguarda il primo indicatore, è utile visionare i grafici che seguono.

Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2019 e sono ovviamente collegate l'una all'altra. Le entrate 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 entrate, prevalentemente dovuto al finanziamento ministeriale di progetti di eccellenza in tre dipartimenti su sei e alle buone *performance* ottenute nella didattica e nella ricerca per l'assegnazione del fondo di finanziamento ordinario nel 2019. I costi di personale sono leggermente aumentati, sia per le assunzioni a valere sui Dipartimenti di Eccellenza, sia per la ripresa delle progressioni di carriera e stipendiali del personale docente e del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

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

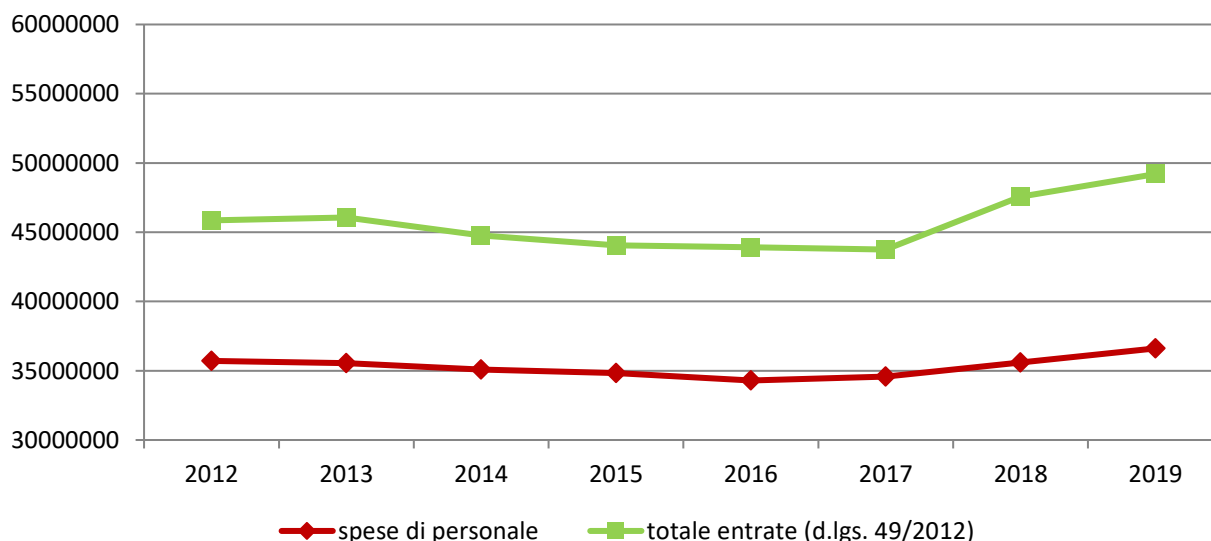
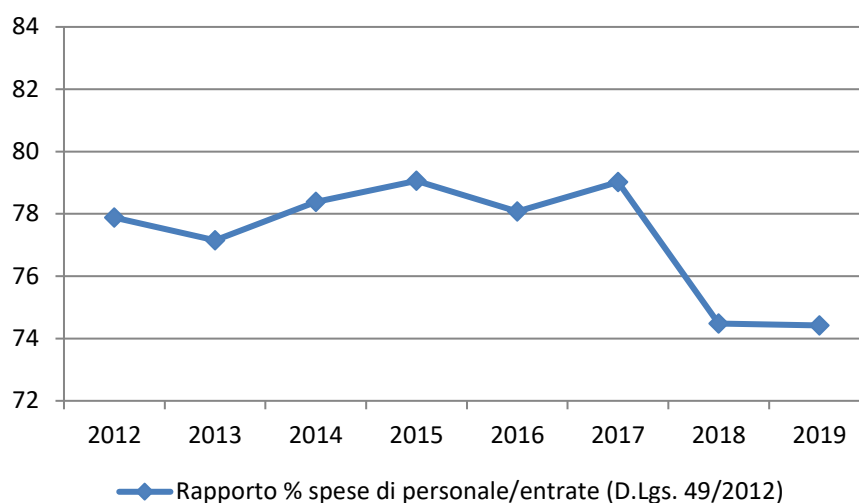


Grafico 2 - Rapporto % tra spese di personale a carico del bilancio di Ateneo ed entrate da FFO, tasse studentesche e contributi universitari (D.Lgs. 49/2012)



Il *Grafico 2* evidenzia una stabilità dell'indicatore per il secondo anno consecutivo, su un valore di poco inferiore al 75%. Occorre però segnalare che questo miglioramento è legato alla scelta ministeriale di considerare tra le entrate il complesso delle risorse destinate al reclutamento nei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, mentre al numeratore del rapporto è presente solamente la spesa annuale registrata per il personale assunto nell'esercizio con tale assegnazione. Sarà necessario quindi essere prudenti nelle politiche assunzionali future, per evitare un superamento del limite dell'80% al momento della conclusione del quinquennio di competenza dei progetti di eccellenza dell'Ateneo.

Uno sguardo prospettico al 2020 vede comunque questo indicatore rimanere al di sotto dei limiti previsti: a fronte di un incremento delle entrate da FFO di circa 1,2 milioni di Euro rispetto al 2019 si avrà un corrispondente incremento della spesa di personale, non ancora consuntivata, dovuto anche alla ripresa delle progressioni di carriera e stipendiali del personale docente. Va sempre rammentata la necessità di controllare questo indicatore anche rendendo neutrale il finanziamento del personale assunto con i fondi dei Dipartimenti di Eccellenza, anche in virtù dell'incertezza in merito alla copertura delle mancate entrate da contribuzione studentesca derivanti dall'estensione della "No Tax Area" avvenuta con D.M. 234/2020.

La parallela valutazione dell'equilibrio economico di Ateneo, basata sui dati del conto economico degli ultimi tre anni al momento consuntivati (esercizi 2017-2019), mostra il persistere di una situazione di equilibrio gestionale.

Osservando la situazione patrimoniale dell'Ateneo si confermano i dati di solidità del bilancio, caratterizzato da un totale attivo di oltre 90 milioni di euro a fine anno 2019, con un deciso incremento rispetto al 2018 e, nuovamente, una incidenza molto significativa delle disponibilità liquide pari a oltre 48 milioni di euro, in costante crescita dal 2013. Il patrimonio netto dell'Ateneo, dato dalla differenza tra attività e passività, è pari a 54 milioni di euro, denotando un ottimo grado di capitalizzazione.

Non risulta, peraltro, presente alcuna forma di indebitamento finanziario verso il sistema bancario, ulteriore aspetto non trascurabile in tema di equilibri generali della gestione.

## 2.2.5. OFFERTA FORMATIVA E STUDENTI

### Offerta formativa 2020/2021

L'Offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2020/2021 è costituita da: 17 corsi di laurea, tra i quali uno ad indirizzo professionalizzante, 16 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 7 corsi di dottorato di ricerca, 2 corsi master di I livello e 2 corsi master di II livello.

Inoltre l'Università della Tuscia nell'a.a. 2020/2021 partecipa come sede consorziata ai corsi di laurea in "Scienze, culture e politiche gastronomiche per il benessere" (Classe L-GASTR), di laurea magistrale internazionale in lingua inglese in "Economics and communication for management and innovation" (classe LM-77) e di laurea magistrale in "Architettura del paesaggio" (classe LM-3), con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma.

Il corso di Laurea magistrale interateneo in "Scienze e tecnologie alimentari" (classe LM-70), afferente al Dipartimento DIBAF, è attivato con alternanza annuale della sede amministrativa con il predetto Ateneo romano. Nell'a.a. 2020/2021 la sede amministrativa è presso Sapienza Università di Roma.

Tabella 5 - Corsi di studio offerta formativa 2020/2021

DIPARTIMENTO	CORSI DI STUDIO	CLASSE
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Ingegneria industriale, <i>a programmazione locale</i>	L-9
	Economia aziendale, <i>con sedi didattiche a Viterbo e Civitavecchia</i>	L-18
	Scienze politiche e delle relazioni internazionali	L-36
	Ingegneria Meccanica, <i>corso interdipartimentale</i>	LM-33
	Economia circolare	LM-76
	Marketing e qualità	LM-77
	Amministrazione, finanza e controllo	LM-77
Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali (DIBAF)	Biotecnologie	L-2
	Pianificazione e progettazione del paesaggio e dell'ambiente ( <i>interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma</i> )	L-21
	Tecnologie alimentari ed enologiche	L-26
	Conservazione e restauro dei beni culturali (abilitante ai sensi del D.Lgs n. 42/2004), <i>a programmazione locale</i>	LMR/02
	Biotecnologie industriali per la salute e il benessere, corso interdipartimentale ( <i>interdipartimentale con DEB</i> )	LM-8
	Scienze forestali e ambientali, <i>corso internazionale in lingua inglese</i>	LM-73
Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici (DISTU)	Lingue e culture moderne	L-11
	Giurisprudenza	LMG/01
	Lingue e culture per la comunicazione internazionale	LM-37
	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica, corso interdipartimentale ( <i>interdipartimentale con DEIM</i> )	LM-62
	Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione	LM-2 & LM-89
Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche (DEB)	Scienze biologiche	L-13
	Scienze biologiche ambientali, <i>con sede didattica a Civitavecchia</i>	L-13
	Scienze naturali e ambientali	L-32
	Biologia cellulare e molecolare	LM-6
	Biologia ed ecologia marina, <i>con sede didattica a Civitavecchia</i>	LM-6



Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali (DAFNE)	Scienze agrarie e ambientali	L-25
	Scienze delle foreste e della natura, <i>corso interdipartimentale</i>	L-25
	Scienze della montagna, <i>con sede didattica a Rieti</i>	L-25
	Produzione sementiera e vivaismo, <i>corso ad orientamento professionalizzante, nuova istituzione</i>	L-25
	Biotecnologie per la sicurezza e la qualità agro-alimentare	LM-7
	Scienze agrarie e ambientali	LM-69
	Conservazione e restauro dell'ambiente e delle foreste	LM-73
Dipartimento di Scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo (DISUCOM)	Scienze dei beni culturali	L-1
	Scienze umanistiche	L-10
	Comunicazione, tecnologie e culture digitali	L-20
	Informazione digitale	LM-91
	Filologia moderna	LM-14

Tabella 6 - Corsi di dottorato offerta formativa 2020/2021

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

Tabella 7 - Corsi master offerta formativa 2020/2021

DIPARTIMENTO	CORSI MASTER
Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali (DAFNE)	Master di I livello in "Agricoltura di Precisione" (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Master I livello in "Alta Qualificazione in Innovazione per la Finanza Competitiva e Euro-progettazione" (AIGEP) (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa (DEIM)	Master di II livello in "Artificial Intelligence for Business and Security" (MAIBS) (Sede amministrativa Università degli Studi della Tuscia)
Dipartimento di studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici (DISTU)	Master di II livello in "Diritto Alimentare - Food Law" (Master Interateneo con l'Università Campus Biomedico di Roma, che ne è sede amministrativa)

## Studenti

Per l'anno accademico 2019/2020 si è registrato un numero totale di studenti iscritti pari a 8.293. Al momento della redazione del presente Piano, il *trend* delle immatricolazioni è in forte crescita per l'a.a. 2020/2021 (+12,2% per le lauree triennali e +12,0% per le lauree magistrali).

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

Di seguito sono presentati gli aggiornamenti intercorsi nell'ultimo anno, dovuti ad eventi interni, come i risultati della gestione dello scorso Piano, ed esterni che hanno avuto un impatto sull'Ateneo.

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 (*strength*) e di debolezza (*weakness*), alle opportunità (*opportunity*) e alle minacce (*threat*).

#### 3.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La pandemia Covid-19 che ha colpito il mondo nel corso dell'ultimo anno ha avuto inevitabilmente forti ripercussioni in ogni settore, sia esso economico, politico o sociale.

Gli effetti dell'epidemia hanno coinvolto anche il sistema universitario, che è stato costretto a reagire immediatamente per mettere in atto le azioni volte a garantire condizioni di sicurezza e ad affrontare i problemi prevedibili sulle modalità di erogazione della didattica, sulla ricerca e sulle altre funzioni istituzionali, destinate a contrastare conseguenze eccessivamente negative.

Il legislatore ha previsto per tali finalità specifiche risorse aggiuntive per sostenere gli Atenei in questa fase di massimo impegno e sforzo, soprattutto sul fronte dell'innovazione e della tecnologia (es. per la didattica a distanza).

Nel 2020 per la prima volta è stato introdotto nel sistema di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario il principio per cui vengono garantite agli Atenei risorse non inferiori a quelle ricevute l'anno precedente. Tale elemento, pur considerando che le regole di ripartizione erano già state delineate con decreti precedentemente pubblicati e volti ad incrementare meccanismi di premialità, ha garantito, anche agli atenei con *performance* non sempre crescenti nel brevissimo periodo, il mantenimento delle politiche di programmazione intraprese negli anni precedenti.

Tuttavia, proprio con riferimento alla programmazione triennale, successivamente al Decreto Ministeriale 6 agosto 2020 n.435 che ha integrato le linee di indirizzo precedentemente emanate con il Decreto Ministeriale 25 ottobre 2019, n. 989, si è in attesa di un nuovo provvedimento entro il mese di gennaio 2021 in cui saranno definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023, sulla base delle quali l'Ateneo dovrà adattare le proprie politiche.

È, inoltre, in fase di conclusione il processo che porterà ai risultati della nuova VQR 2015-2019, che concorrerà per il 60% all'attribuzione della quota premiale del FFO; elemento questo molto importante per poter dare continuità alle politiche intraprese nel quinquennio precedente con risultati che avranno un peso pluriennale sia sulla quota dei finanziamenti VQR e sia sulla quota del fondo erogata per le politiche di reclutamento.

Gli effetti della pandemia, tuttavia, sembrano non aver influito negativamente sul numero delle immatricolazioni; a fronte di una fortissima crisi economica che avrebbe potuto innalzare barriere all'ingresso per i nuovi studenti universitari, si è scelto di intervenire con politiche volte a sostenere gli studenti in condizioni di disagio, con borse di studio, supporti informatici in comodato d'uso e con una disciplina delle tasse che diminuisce o addirittura annulla la contribuzione

studentesca. L'estensione della *no tax area*, sostenuta da un contributo ministeriale, ha permesso a molti aspiranti studenti di intraprendere il percorso universitario contrastando gli effetti della crisi.

A gennaio 2021, gli immatricolati, a livello di sistema nazionale (a.a. 2020/2021) risultano essere in crescita del 2,3%<sup>1</sup> rispetto all'anno accademico 2019/2020; per fare in modo che questo *trend* si confermi nel tempo si rendono indispensabili continui e strutturali investimenti sul diritto allo studio; le Università, pertanto, potranno verificare solo *ex post* se il mancato gettito generato dalle minori entrate dovute all'ampliamento della fascia *no tax area* sarà pareggiato dal finanziamento a compensazione stabilito sulla base del Decreto Ministeriale 26 giugno 2020 n. 234.

Il Ministro dell'Università e della Ricerca in un recente documento ha sostenuto che *“la pandemia ha rappresentato certamente un elemento di rottura per l'andamento di diversi processi in atto da tempo”* e che *“questa crisi possa essere un'importante opportunità per rivedere alcune delle politiche messe in campo in passato”*.

Le dimensioni e la portata della gravissima crisi economica che si è aperta potrebbero essere un fattore potente di spinta anche a riconvertire l'apparato economico italiano verso imprese e settori a più alto contenuto tecnologico e con capitale umano ad alti livelli di qualificazione, come ad esempio il settore sanitario e biomedicale, e molti altri (Regini, 2020)<sup>2</sup>.

Dovranno essere definite pertanto le politiche di rilancio del paese: un piano di rilancio, infatti, impone una profonda riflessione per il futuro, su quanto si vorrà investire in sviluppo e ricerca e sul ruolo che dovranno avere le università. L'investimento in formazione, ricerca e diritto allo studio garantisce infatti, a medio termine, una elevata redditività.

In Italia si ha ancora una percentuale di laureati nella fascia di età tra 30 e 34 anni pari al 28%<sup>3</sup> contro il 42% della media UE, con ulteriori elementi di differenziazione tra le aree geografiche del Paese e un obiettivo di spesa in R&S in rapporto al Pil pari all'1,53%<sup>4</sup>, con un obiettivo generale di Europa 2020, volto ad accrescere gli investimenti pubblici e privati in R&S fino al 3%.

Tale livello di istruzione terziaria risulta insufficiente alle necessità dell'economia e della società contemporanea e rappresenta un *asset* su cui puntare per il futuro. Inoltre, un investimento sulla formazione accademica, potrebbe dare un'ulteriore spinta al settore, continuando sul percorso della valorizzazione dei giovani intrapresa con i recenti piani straordinari varati dal Ministero, che prevedono per il 2021 l'ingresso di quasi cinquemila ricercatori di tipo B nel settore universitario.

In questo clima così fortemente pervaso da un mix di incertezza e di grandi aspettative, va detto poi che l'Università della Tuscia risulta essere inserita in un contesto locale con un tessuto imprenditoriale frammentato, non in grado di far decollare gli investimenti e non caratterizzato da capacità innovativa e livello di internazionalizzazione. Inoltre, i buoni risultati registrati negli scorsi anni nel settore del turismo, nel 2020 hanno subito una battuta di arresto a causa della pandemia.

L'Ateneo risulta ben calato nel contesto territoriale, con numerose attività di collaborazione con enti esterni sia pubblici sia privati, a testimonianza del ruolo centrale che riveste nel tessuto sociale e produttivo locale e dell'importanza che potrebbe avere per un rilancio dell'economia.

---

<sup>1</sup> Fonte: Gestione Patrimonio Informativo e Statistica - Formazione Terziaria, MUR, 2021

<sup>2</sup> Fonte: Scenari socio-economici del post-Covid: quale impatto sull'università?, *Discussion Papers 2* - Unimi, 2020

<sup>3</sup> Fonte: Livelli di istruzione e ritorni occupazionali - anno 2019, Istat, 2020

<sup>4</sup> Fonte: Ricerca e Sviluppo in Italia - anni 2018-20, Istat, 2020

## 3.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

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

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

### 3.2.1. ORGANIZZAZIONE

#### Punti di forza

1. Struttura organizzativa orientata a consolidare nonché potenziare le relazioni giuridiche e finanziarie con gli enti e gli altri *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale in materia di didattica e di ricerca.
2. Sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010.
3. Avvio di una prima revisione dell'organizzazione del lavoro per l'introduzione, a causa della pandemia Covid19, dello *smart working* in misura più ampia rispetto al passato, che ha consentito una maggiore digitalizzazione dei processi e l'acquisizione di nuove competenze informatiche da parte del personale.

#### Punti di debolezza

1. Alto numero di cessazioni del personale tecnico-amministrativo che ha portato a molte vacanze negli organici delle strutture.
2. Blocco dei concorsi per la pandemia Covid19, che ha impedito il rimpiazzo del personale cessato.
3. Difficoltà oggettiva ad adottare misure di rotazione dei responsabili dei processi dovuta a ragioni organizzative o a professionalità acquisite.

### 3.2.2. 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 degli studenti e alla digitalizzazione delle procedure amministrative, anche attraverso la tecnologia *cloud*.
2. La sostituzione di tutti gli apparati di rete fissa consente di sfruttare la velocità della connessione in fibra con un sensibile efficientamento dei servizi di rete.
3. L'equipaggiamento di tutte le aule con l'*hardware* per la Didattica a Distanza e l'acquisizione di un *software* per lo *streaming* da assegnare a tutti i docenti ha consentito all'Ateneo di assolvere i propri compiti istituzionali anche in ambito telematico con le lezioni in *streaming*.
4. La disponibilità dei fondi straordinari per fronteggiare l'emergenza COVID ha consentito di progettare e affidare la realizzazione della nuova rete Wi-Fi che vedrà la luce, operativamente, nell'anno 2021.
5. Il continuo affinamento del *software* GOMP per la gestione dell'attività didattica ha consentito miglioramenti nella gestione delle prenotazioni e nella verbalizzazione degli esami degli studenti e una maggiore omogeneizzazione delle procedure seguite dalle varie strutture che si occupano di aspetti amministrativi collegati alla didattica; il *software* continua a comportare una semplificazione della gestione della trasmissione dei dati all'ANS.
6. Le risorse economiche e finanziarie sono pienamente sufficienti a supportare ulteriori sviluppi tecnologici e di risorse strumentali.

#### Punti di debolezza

1. Sistema di controllo di gestione e di controllo direzionale ancora non adeguatamente sviluppato secondo le necessità, in particolare con riferimento alla contabilità analitica per centro di costo, alle analisi costo-beneficio sulle attività svolte ed alle relative attività di monitoraggio.
2. Necessità di una maggiore informatizzazione del settore che cura la gestione del personale, sia docente che tecnico-amministrativo, caratterizzato ancora da strumenti non pienamente adeguati.

### 3.2.3. 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 e professori.

#### Punti di debolezza

1. Carezza di personale amministrativo presso le strutture per le numerose cessazioni di questi ultimi anni e difficoltà di rimpiazzo per blocco procedure concorsuali.
2. Elevata età media del personale tecnico-amministrativo.
3. Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio.
4. Scarso coinvolgimento di parte del personale nel conseguimento degli obiettivi di Ateneo.
5. Scarsa motivazione di una parte del personale nello svolgimento delle proprie mansioni.

### 3.2.4. SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

#### Punti di forza

1. La solidità patrimoniale dell'Ateneo, unita al mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione, consentono di sviluppare una programmazione strategica delle attività didattiche e di ricerca coerente con le aspettative dei tanti *stakeholder* della nostra Università.
2. Il nostro Ateneo ha completato il percorso di transizione alla nuova contabilità economico-finanziaria e alla riorganizzazione dei processi finalizzati alla redazione del bilancio Unico di Ateneo. Questa circostanza consente di sviluppare un ulteriore *step* evolutivo nella gestione dei processi contabili, finalizzato alla gestione dei rischi e al continuo miglioramento dell'affidabilità dei controlli interni amministrativo contabili secondo le migliori pratiche di *governance* contabile.

#### Punti di debolezza

1. Occorre assicurare il continuo presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione. In proposito, infatti, va evidenziata la tendenza al peggioramento degli indicatori di cui al D. Lgs. 49/2012, per effetto delle dinamiche stipendiali e della fine dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, se non supportati da adeguate misure di incremento del FFO a livello nazionale.

### 3.2.5. DIDATTICA

#### Punti di forza

1. Assegnazione da quest'anno 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* conseguite nel settore della didattica.
3. Adozione di più efficace sistema informativo per la gestione delle carriere degli studenti che permette la gestione di tutti i dati dell'attività didattica, dalla impostazione degli insegnamenti dei docenti nei singoli corsi di studio, alla gestione delle carriere degli studenti e consente, inoltre, una forte integrazione con le banche dati del MUR e con alcune procedure amministrativo-contabili.
4. Percentuale degli iscritti al I anno provenienti da altre Regioni maggiore rispetto alla media regionale e alla media nazionale (+29,2% rispetto alla media regionale e +45,6% rispetto a quella nazionale nell'anno 2019), così come la percentuale di laureati entro la durata normale del corso, dato che registra, peraltro, un trend crescente (+11,2% rispetto la media regionale e +4,4% rispetto quella nazionale)<sup>5</sup>.
5. Soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata, che consente di collocare l'Ateneo ai primi posti a livello nazionale<sup>6</sup>.
6. Disponibilità di strumenti multimediali per la didattica in tutte le aule dell'Ateneo.
7. 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. Basso numero di studenti stranieri (seppur nell'a.a. 2019/2020 il calo sia giustificato dalla pandemia, il dato dell'a.a. 2018/2019 non era soddisfacente).
3. Basso proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.
4. Basso proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati.
5. Basso proporzione di CFU acquisiti all'estero dagli studenti (seppur nell'a.a. 2019/2020 il calo sia giustificato dalla pandemia, il dato dell'a.a. 2018/2019 non era soddisfacente).

---

<sup>5</sup> Fonte: Anvur, Scheda Indicatori Ateneo – 09.01.2021

<sup>6</sup> Fonte: AlmaLaurea, Indagine 2020

### 3.2.6. RICERCA E TERZA MISSIONE

#### Punti di forza

1. Realizzazione di iniziative volte a potenziare le *performance* della ricerca, attraverso il potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Rapporti con le Imprese e la definizione di nuovi servizi a supporto della partecipazione ai programmi di finanziamento.
2. Rete consolidata di rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio.
3. Pianificazione di iniziative e programmi per il *placement* grazie al ricorso a *stage, project work* e alla promozione dei contratti di apprendistato, anche mediante il coinvolgimento di enti ed imprese, per rispondere alle attuali esigenze del mercato del lavoro.
4. Elevata qualità della ricerca di Ateneo in molte aree disciplinari, attestata dal finanziamento di tre Dipartimenti di Eccellenza di cui due nella stessa area e dal buon posizionamento nell'ultima VQR, nonché dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti *ranking* internazionali (*THE, ARWU Shanghai, US News Best Global Ranking, U-Multirank*).
5. Politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito.
6. Nuovo sistema informativo di anagrafe dei prodotti della ricerca.
7. Ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* conseguite nel settore della ricerca.
8. Elevato numero di iniziative di terza missione in relazione alla dimensione dell'Ateneo.
9. Iniziative volte a potenziare l'attività di innovazione, trasferimento tecnologico e i rapporti con le imprese.

#### Punti di debolezza

1. Risorse limitate per finanziare la ricerca di base.
2. Scarsa capacità brevettuale.
3. Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare ulteriormente l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.
4. Carezza nella mappatura complessiva della ricerca di Ateneo, al fine di facilitare i rapporti con gli *stakeholder* e individuare con immediatezza le aree di eccellenza e quelle potenzialmente eccellenti, in modo da attuare politiche di rafforzamento e miglioramento.
5. Tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.



Figura 2 - Analisi SWOT

## PUNTI DI FORZA

- Struttura organizzativa orientata a consolidare e potenziare le relazioni con gli *stakeholder*
- Sistema organizzativo dei centri di spesa coerente con la *mission* e la *vision* e ripartizione risorse alle strutture sulla base delle *performance*
- Orientamento sempre più diffuso alla tecnologia informatica
- Potenziamento del reclutamento del personale docente grazie ai tre Dipartimenti di Eccellenza di Ateneo e ai Piani Straordinari
- Solidità patrimoniale e mantenimento degli equilibri economici e finanziari della gestione
- Elevata soddisfazione sull'esperienza universitaria in Ateneo manifestata dagli studenti
- Ateneo a misura di studente
- Offerta di corsi internazionali e corsi professionalizzanti
- Elevata qualità della ricerca svolta in Ateneo premiata con Fondi Ministeriali (Dipartimenti di Eccellenza) e regionali e attestata dai recenti risultati conseguiti in alcuni dei più importanti ranking internazionali

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Controllo di gestione e controllo direzionale non ancora adeguatamente sviluppati secondo le necessità
- Carenza di personale dovuta all'alto numero di cessazioni e blocco dei concorsi a causa della pandemia
- Non elevata correlazione tra esiti valutazione del personale e trattamento economico accessorio
- Scarsa attrattività di alcuni corsi di studio
- Risorse limitate per il finanziamento della ricerca di base
- Difficoltà di progettualità interdisciplinare e necessità di rafforzare l'integrazione tra le attività di ricerca dei vari dipartimenti

## OPPORTUNITÀ

- *Trend* crescente di immatricolati al sistema universitario su base nazionale
- Incremento del peso del criterio del costo standard unitario di formazione per studente in corso nell'attribuzione del FFO
- Opportunità di crescita offerte dai finanziamenti dei Dipartimenti di eccellenza
- Attenzione in aumento verso le politiche di internazionalizzazione
- Finanziamento legato alla programmazione triennale 2021-2023
- Rapporto diretto e costante con gli *stakeholder*

## MINACCE

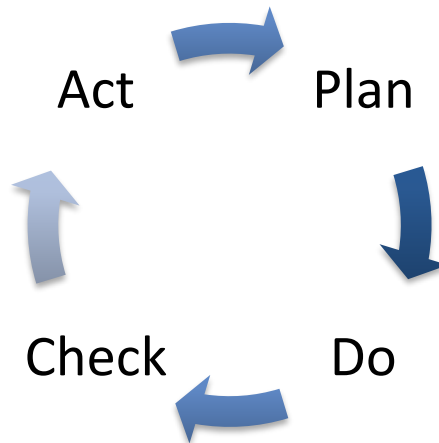
- Difficoltà nella pianificazione strategica pluriennale legata al complesso sistema di finanziamento
- Elevata concorrenza con gli Atenei della Capitale e delle Regioni limitrofe per attrarre nuovi iscritti
- Frammentazione del tessuto produttivo e scarsa attenzione del tessuto imprenditoriale della Toscana verso gli investimenti
- Limitata efficacia dei sistemi di trasporto e di collegamento della città
- Aleatorietà del contesto nazionale e internazionale dovuto alla pandemia in corso

## 4. SEZIONE *PERFORMANCE*

### 4.1. IL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

Il ciclo della *performance* è un processo circolare che riflette la tensione dell'organizzazione verso il miglioramento; i nuovi obiettivi, in linea generale, vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell'organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza.

Il Ciclo della *performance* riflette la stessa dinamica del noto Ciclo di Deming:



**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;
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.

## 4.2. LA PROSPETTIVA GENERALE: IL SISTEMA INTEGRATO DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Ateneo considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un Sistema integrato di Assicurazione della Qualità (AQ). I processi di Assicurazione della Qualità sono diretti a promuovere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei servizi offerti dall'Ateneo, favorendone l'evoluzione migliorativa in un continuo ciclo *plan-do-check-act*.

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 Rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione garantiscono 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 seguito PdQ), istituito con D.R. 504 del 16.05.2013; presso ciascun Dipartimento è stata istituita inoltre una Struttura di Assicurazione Qualità che lavora sotto il coordinamento del docente di riferimento del Dipartimento stesso presso il PdQ<sup>7</sup>.

L'articolata organizzazione del Sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo, che comprende il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, 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 Tuscia. Nel suo ambito, ciascuna delle componenti lavora su obiettivi, compiti e ambiti di operatività ben definiti e consolidati da un esercizio ormai pluriennale.

Il Presidio sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di Assicurazione di Qualità di Ateneo e svolge funzioni di coordinamento, accompagnamento e attuazione delle politiche di Assicurazione della Qualità per la formazione e la ricerca; svolge attività di monitoraggio e controllo delle procedure, promuove il miglioramento continuo e supporta le strutture di Ateneo nella gestione dei processi di qualità. Inoltre, organizza attività di informazione e formazione per il personale a vario titolo coinvolto nel processo, attività di monitoraggio sull'organizzazione della formazione e la ricerca, organizza e sovrintende ulteriori iniziative in tema di attuazione delle politiche di qualità, ricollegabili alle attività formative e alla ricerca. In particolare, organizza e verifica:

- la compilazione delle SUA-CdS e Schede di Monitoraggio annuale per ogni corso di studio;
- le attività di Riesame ciclico dei corsi di studio;
- i flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche.

Il PdQ ha promosso diverse azioni formali e informali al fine di massimizzare il coinvolgimento dell'intera comunità (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) dell'Ateneo sui temi della qualità. A tal proposito ha avviato attività di formazione rivolte al personale coinvolto nella gestione del ciclo della qualità sia a livello centrale che periferico e organizza periodicamente incontri con i Presidenti dei Consigli di Corso di Studio e i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti 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.

---

<sup>7</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo1/articolo/strutture-assicurazione-qualit-dipartimentali>

Nell'assolvimento delle sue funzioni, il PdQ si è dotato di un sistema documentale al fine di assicurare un'organizzazione e una standardizzazione dei processi di AQ. Tale sistema consente di garantire che i flussi informativi siano efficienti, di prevenire eventuali non conformità e orientare al miglioramento continuo. A tal proposito, al fine di indirizzare ed uniformare le attività delle varie strutture, ha redatto e aggiornato diverse procedure e istruzioni operative, tra le quali si segnalano quelle relative alla compilazione delle Schede di monitoraggio annuale, alla redazione delle Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, alla redazione del Rapporto di Riesame ciclico ed alle consultazioni delle parti sociali<sup>8</sup>.

Alla luce delle nuove Linee Guida AVA, il PdQ 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 PdQ ha inoltre definito uno scadenario con il duplice scopo di garantire il rispetto dei termini di legge ma anche di definire 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 Manuale delle procedure, adottato dal Direttore Generale nel 2015 e integrato nel corso degli anni successivi; il Manuale delle Procedure copre tutte le aree amministrativo-contabili, strumentali alle funzioni della didattica e della ricerca. 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 sia prevista un'apposita sezione dedicata alla qualità, denominata "Sistema Assicurazione Qualità Ateneo" dove sono riportate, suddivise in sottosezioni, tutte le attività, le procedure operative e le delibere degli Organi che attengono al Sistema AQ.

La propensione dell'Ateneo verso la qualità è inoltre attestata nella valutazione finale in sede di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio (D.M. 2 agosto 2017, n. 558) nel quale è stato riconosciuto il giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE - LIVELLO B.

Negli obiettivi strategici di Ateneo del presente Piano è stato inserito uno specifico obiettivo volto al miglioramento/mantenimento del predetto giudizio ministeriale, in occasione della prossima visita delle CEV, prevista nell'a.a. 2022/2023.

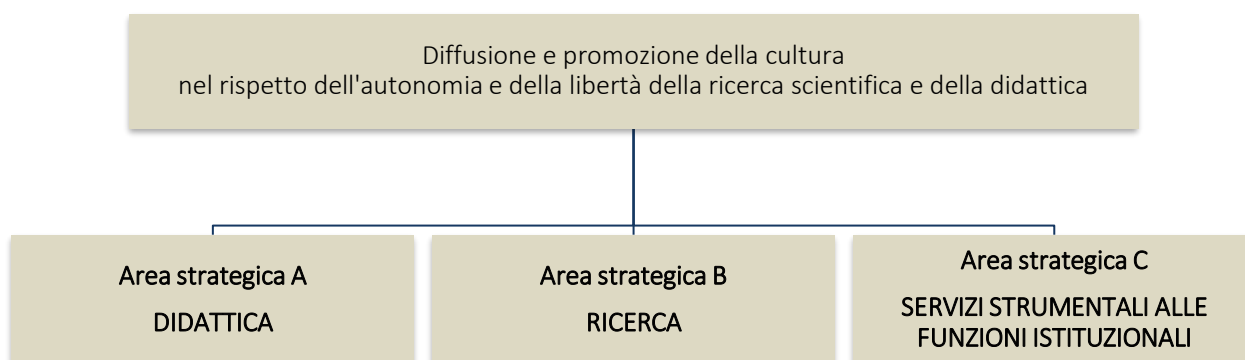
---

<sup>8</sup> <http://www.unitus.it/it/unitus/sistema-assicurazione-qualit-ateneo/articolo/procedure-e-istruzioni-operative-sistema-assicurazione-qualit-ateneo>

#### 4.3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO E AREE STRATEGICHE

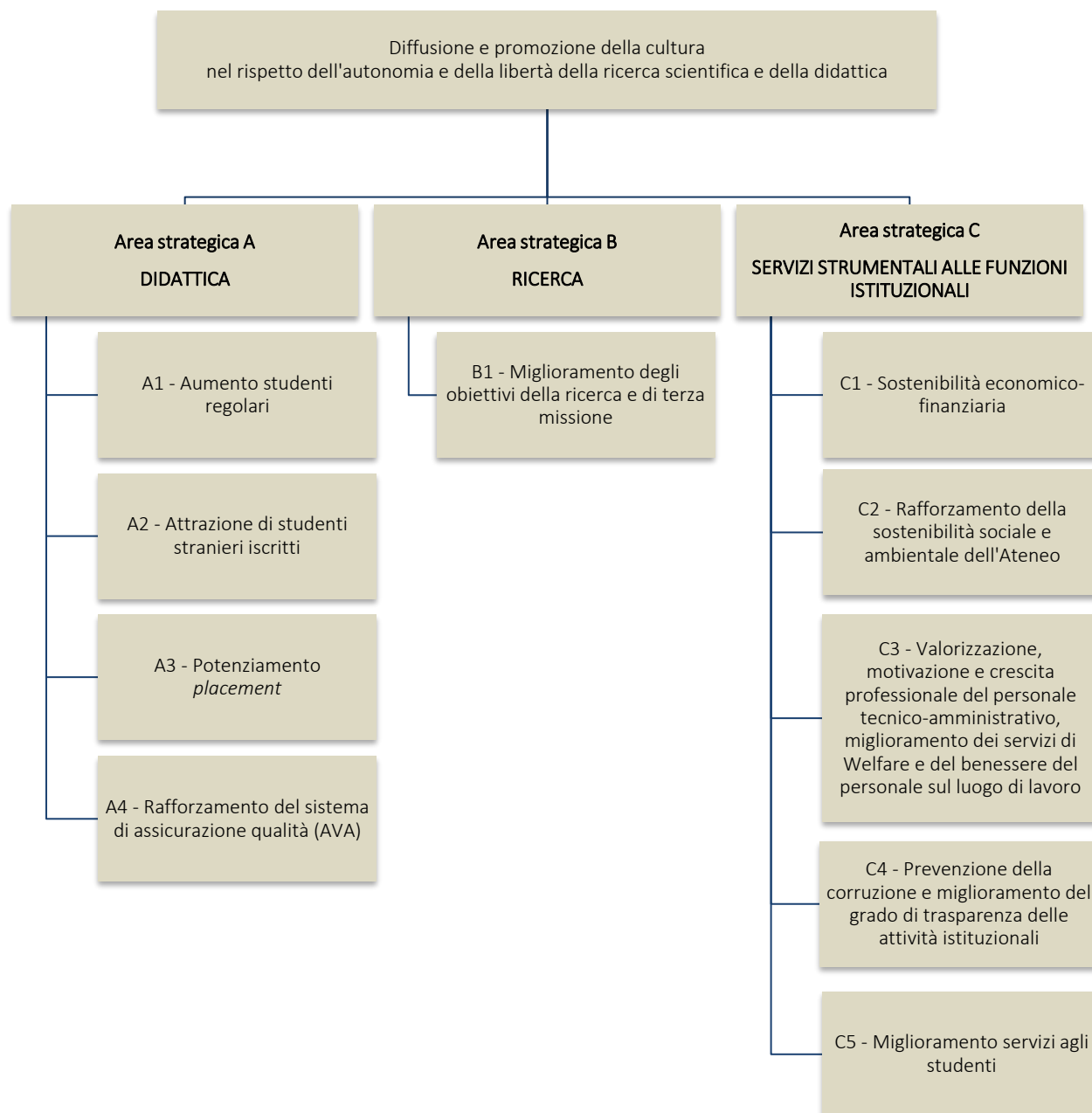
Le tre aree strategiche (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

*Figura 3 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche*



#### 4.4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO – L'ALBERO DELLA *PERFORMANCE*

Figura 4 - Dal mandato agli obiettivi strategici



All'interno dell'albero della *performance* per ciascuna **area strategica** sono stati definiti uno o più **obiettivi strategici** che coincidono con gli obiettivi stabiliti annualmente dagli Organi di Governo in sede di approvazione del bilancio di previsione. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*. All'interno degli obiettivi strategici è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale (didattica e ricerca) e dei processi di lavoro strumentali, funzionali a questa.

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. Ad 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 riguarda più anni ed era 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 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 o della ricerca) con differenti ruoli e diverse responsabilità. Pertanto, tutte le categorie concorrono al miglioramento di una certa area seppure con diversi strumenti, modalità e con differenti obiettivi. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi strumentali sono, invece, responsabili, di norma, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati delineati dal Rettore, ai sensi dell'art. 6, comma 3 del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, nelle **Linee Guida generali** (nota Prot. 8131 del 03.07.2020), inviate ai centri di spesa per avviare il ciclo della programmazione economico-finanziaria di Ateneo.

Per la prima volta sono indicati gli obiettivi strategici e operativi dei Dipartimenti, così da correlare la valutazione del personale ivi afferente ai risultati raggiunti dalla rispettiva struttura.

Le Linee Guida generali dell'Ateneo 2021-2023 sono in linea con quelle definite per il triennio 2020-2022, al fine di dare continuità alla programmazione in una prospettiva pluriennale e tengono conto delle linee guida e delle politiche di Ateneo per la programmazione didattica e del Piano Integrato della *Performance*, nonché dei risultati conseguiti, esposti nella Relazione sulla *Performance*. L'Università, come detto, assicura altresì l'integrazione del ciclo di gestione della *Performance* di cui al D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 con la programmazione triennale.

Le Linee guida riguardano le 3 aree strategiche (1) didattica, 2) ricerca e 3) servizi strumentali) previste nel Piano Integrato della *Performance* e in esse vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione. Vista la rilevanza trasversale della terza missione, su didattica e ricerca, e la necessità di mantenere una certa continuità nel piano della *Performance*, anche in virtù delle difficoltà affrontate nel 2020, si è ritenuto, in fase transitoria, di includerla nelle aree strategiche della didattica e della ricerca. Dal prossimo anno sarà dedicata alla terza missione un'area strategica ad hoc.

La logica a cascata prevista nel Piano della *Performance* va applicata anche agli obiettivi prioritari di gestione che devono, pertanto, costituire l'orizzonte strategico per le strutture decentrate. Nella maggior parte dei casi gli obiettivi sono stati individuati tenendo presenti gli indicatori previsti nel modello FFO, in modo da assicurare una costante tensione dell'Ateneo verso il miglioramento continuo di quei parametri che determinano l'assegnazione delle risorse dal Ministero all'Ateneo.

Si presentano di seguito, in estrema sintesi, gli obiettivi strategici definiti per il triennio.

Per un maggiore dettaglio delle iniziative e delle singole azioni correlate agli obiettivi strategici, si rimanda alle Linee Guida generali di Ateneo 2021-2023 nonché alla Relazione di accompagnamento al bilancio 2021 ([link](#)).

#### 4.4.1. DIDATTICA

Gli obiettivi della didattica sono collegati in buona parte ai parametri previsti dal MUR per la distribuzione delle risorse ed assumono quindi valenza strategica. Vista la crescente importanza dei risultati della didattica nei criteri per l'assegnazione del FFO, è necessario continuare l'azione di miglioramento della qualità della didattica ma anche rendere sempre più attrattiva l'offerta formativa.

Per questo, gli obiettivi strategici relativi all'area della didattica sono espressi in termini di aumento del numero di **studenti regolari**, attrazione di **studenti stranieri**, potenziamento del **placement** e rafforzamento del **sistema di Assicurazione della Qualità**.

#### 4.4.2. RICERCA

Gli obiettivi della ricerca si concentrano essenzialmente sul **miglioramento dei parametri legati alla VQR**. Il D.M. 989/2019, che definisce i criteri di ripartizione del FFO delle università statali per l'anno 2019, assegna alla VQR un peso complessivo pari ad almeno il 60% della quota premiale.

Il 2021 sarà il secondo anno del nuovo ciclo di valutazione quinquennale e sarà dunque l'occasione, in attesa degli esiti del ciclo 2020-2024, per utilizzare a pieno ritmo il sistema di analisi e monitoraggio, qualitativo e quantitativo, delle pubblicazioni definito nel 2020. In questo modo l'Ateneo potrà mirare al miglioramento continuo delle *performance* di ricerca.

#### 4.4.3. TERZA MISSIONE

Come si anticipa al paragrafo 4.4., dal prossimo anno sarà prevista una specifica area dedicata alla Terza Missione, vale a dire all'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso le quali le Università attivano processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio, affinché la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di benefici di natura economica, sociale e culturale.



Nel presente Piano gli obiettivi di Terza missione, riportati nelle tabelle che seguono e attualmente contenuti nelle aree strategiche della didattica e della ricerca, sono i seguenti:

- Iniziative con le scuole per orientamento e progetti congiunti (indicatore A1.1\_b);
- Potenziamento del *placement* (obiettivo A3);
- Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti (obiettivo A3.1);
- Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza (obiettivo B1.2);
- Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico (obiettivo B1.5).

Inoltre, nell'allegato 1 si trovano una serie di obiettivi assegnati al personale e alle strutture attinenti alla Terza missione e al *Public engagement*, dove, secondo la definizione ANVUR, vi confluisce l'insieme di attività svolte dall'Ateneo senza scopo di lucro e con valore educativo, culturale e di sviluppo della società e del territorio (es. pubblicazioni divulgative firmate dallo staff docente a livello nazionale o internazionale, partecipazioni dello staff docente a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale; partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri, organizzazione di eventi pubblici, etc.)

#### 4.4.4. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Tra gli obiettivi dei servizi strumentali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell'**equilibrio economico e finanziario**, utilizzando metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. Questo obiettivo deve presidiare le procedure di reclutamento del personale, le progressioni interne e le politiche di retribuzione, incentivazione e premialità del personale in modo da garantire in una prospettiva pluriennale la sostenibilità dell'Ateneo ed evitare in modo assoluto ogni forma di indebitamento. Occorre continuare a perseguire una attenta politica di controllo e di trasparenza della spesa, nonché di aggiornamento e miglioramento delle procedure amministrative, al fine di mettere l'Ateneo nella condizione di concentrare le politiche di spesa sui servizi agli studenti, sul reclutamento, sul benessere del personale, sul potenziamento dei laboratori e delle attrezzature di ricerca.

Particolare attenzione va ancora prestata al rispetto degli obiettivi di **trasparenza** e di **legalità** dell'azione amministrativa. 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, contratti collettivi nazionali, codice etico e di comportamento.

Sul fronte dei **servizi agli studenti**, occorre confermare il coinvolgimento di studenti attraverso il *part-time* studentesco e di nostri laureati con specifiche borse di studio in alcuni ambiti rilevanti delle attività istituzionali.

Andranno rafforzate le politiche finalizzate a migliorare la **sostenibilità sociale e ambientale** dell'Ateneo attraverso nuove iniziative, anche in collaborazione con altre istituzioni.

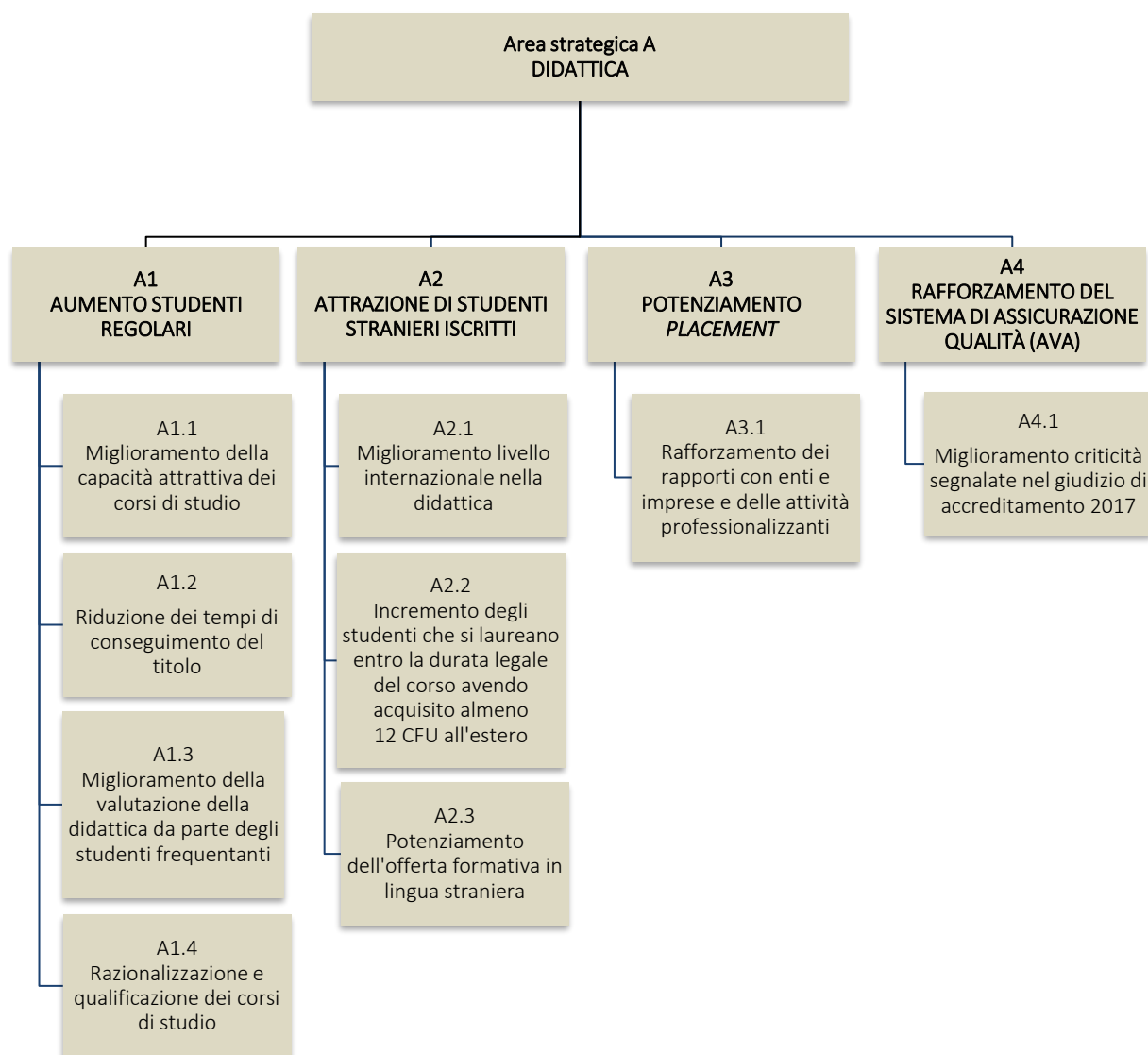
Infine, sarà necessario procedere ulteriormente nel percorso di **valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo**.

## 4.5. GLI OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO

All'interno dell'albero della *performance*, in ogni area strategica correlata al mandato dell'Istituzione, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato, di norma, in obiettivi operativi. Di seguito si presentano gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2021-2023, con relativi indicatori, target e responsabilità.

### 4.5.1. DIDATTICA

Figura 5 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area A



TIPO <sup>9</sup>	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	A	A1	Aumento studenti regolari	A1_a	Numero studenti regolari costo standard in regola con le tasse	FFO 2022 Numero studenti regolari a.a. 2020/2021 3% in più rispetto all'a.a. 2019/2020	FFO 2023 Numero studenti regolari a.a. 2021/2022 5% in più rispetto all'a.a. 2019/2020 e comunque non inferiore all'a.a. 2020/2021	FFO 2023 Numero studenti regolari a.a. 2022/2023 7% in più rispetto all'a.a. 2019/2020 e comunque non inferiore all'a.a. 2021/2022	Dip
O	A	A1.1	Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	A1.1_a	Numero di iscritti al I anno	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 8% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Mantenimento del dato dell'a.a. precedente e Aumento + 12% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Mantenimento del dato all'a.a. precedente e Aumento + 16% (a.a. 2023/2024 rispetto all'a.a. 2019/2020)	Div I Dip
				A1.1_b	Numero iniziative con le scuole per orientamento e progetti congiunti	Almeno 25 incontri, di cui almeno 5 fuori Regione	Almeno 30 incontri, di cui almeno 5 fuori Regione e almeno 5 all'estero	Almeno 40 incontri, di cui almeno 10 fuori Regione e almeno 10 all'estero	Dip
O	A	A1.2	Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo	A1.2_a	Numero medio di CFU per studente	+ 1% (CFU a.s. 2021 per iscritti a.a.2020/2021 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020)	+ 2% (CFU a.s. 2022 per iscritti a.a.2021/2022 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020) e comunque non inferiore all'anno precedente	+ 3% (CFU a.s. 2023 per iscritti a.a.2022/2023 rispetto a.s. 2020 per iscritti a.a.2019/2020) e comunque non inferiore all'anno precedente	Dip
				A1.2_b	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	+ 1% (a.a. 2020/2021 rispetto all'a.a. 2019/2020)	+ 2% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip
				A1.2_c	Rapporto studenti regolari CSTD/studenti non regolari	+ 1% (a.a. 2020/2021 rispetto all'a.a. 2019/2020)	+ 2% (a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	+ 3% (a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2019/2020) e comunque non inferiore all'anno accademico precedente	Dip

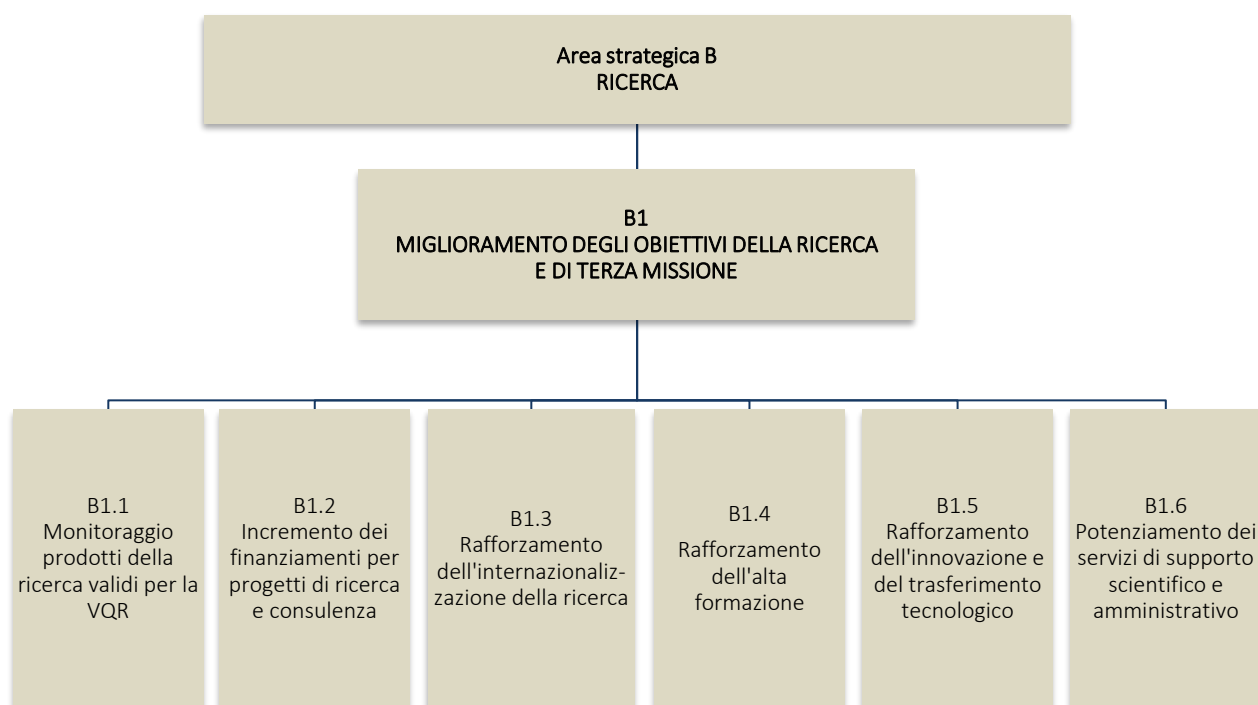
<sup>9</sup> S = obiettivo strategico; O = obiettivo operativo

O	A	A1.3	Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti	A1.3_a	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sull'insegnamento e sulla docenza (media delle domande 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 del questionario proposto dall'Anvur)	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2020/2021) > 82%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2021/2022) > 84%	Percentuale risposte positive (decisamente sì e più sì che no) (a.a. 2022/2023) > 86%	Dip
O	A	A1.4	Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio	A1.4_a	Riduzione insegnamenti a contratto	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Riduzione rispetto all'a.a. precedente o mantenimento della percentuale di copertura degli insegnamenti con docenti a contratto o con affidamenti onerosi sul bilancio di Ateneo	Dip
S	A	A2	Attrazione di studenti stranieri iscritti	A2_a	Numero di iscritti stranieri/totale iscritti		> 3%	> 4%	Dip
O	A	A2.1	Miglioramento livello internazionale nella didattica	A2.1_a	Numero di studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità in uscita		+ 5% nell'a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2018/2019	+ 10% nell'a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2018/2019	Div I Dip
				A2.1_b	Numero di studenti stranieri <i>incoming</i>		+ 5% nell'a.a. 2021/2022 rispetto all'a.a. 2018/2019	+ 10% nell'a.a. 2022/2023 rispetto all'a.a. 2018/2019	Div I Dip
O	A	A2.2	Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero	A2.2_a	Rapporto numero studenti che si laureano entro la durata normale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero/ numero laureati		+ 5% rispetto all'anno 2019	+ 8% rispetto all'anno 2019	Div I Dip
O	A	A2.3	Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera	A2.3_a	Numero di insegnamenti o moduli didattici in lingua straniera	> 30	> 45	>60	Dip
				A2.3_b	Numero di doppi diplomi o diplomi congiunti	6	10	>10	Div I Dip
				A2.3_c	Numero di corsi di studio internazionali ai sensi del D.M. 7 gennaio 2019, n. 6	2	3	4	Div I

S	A	A3	Potenziamento placement	A3_a	Tasso occupazione (def. Istat) a 1/3/5 anni dal conseguimento della laurea magistrale biennale per gruppo disciplinare		Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Tasso occupazione Tuscia superiore o uguale alla media nazionale in almeno 3 gruppi disciplinari	Div I Dip
O	A	A3.1	Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	A3.1_a	Numero studenti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento + numero studenti che hanno svolto attività di tirocinio <i>post-lauream</i> nell'anno di riferimento		+ 3% rispetto all'anno precedente	+ 4% rispetto all'anno precedente	Div I Dip
				A3.1_b	Soddisfazione di enti e imprese coinvolti nelle attività progettuali	> 3,4 su scala 1-5	> 3,4 su scala 1-5	> 3,4 su scala 1-5	Div I Dip
S	A	A4	Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	A4_a	Giudizio accreditamento ministeriale			giudizio 2023 > = giudizio 2017	PdQ
O	A	A4.1	Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	A4.1_a	Ambiti di intervento	Almeno 2 ambiti	Almeno 3 ambiti		PdQ

## 4.5.2. RICERCA

Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area B

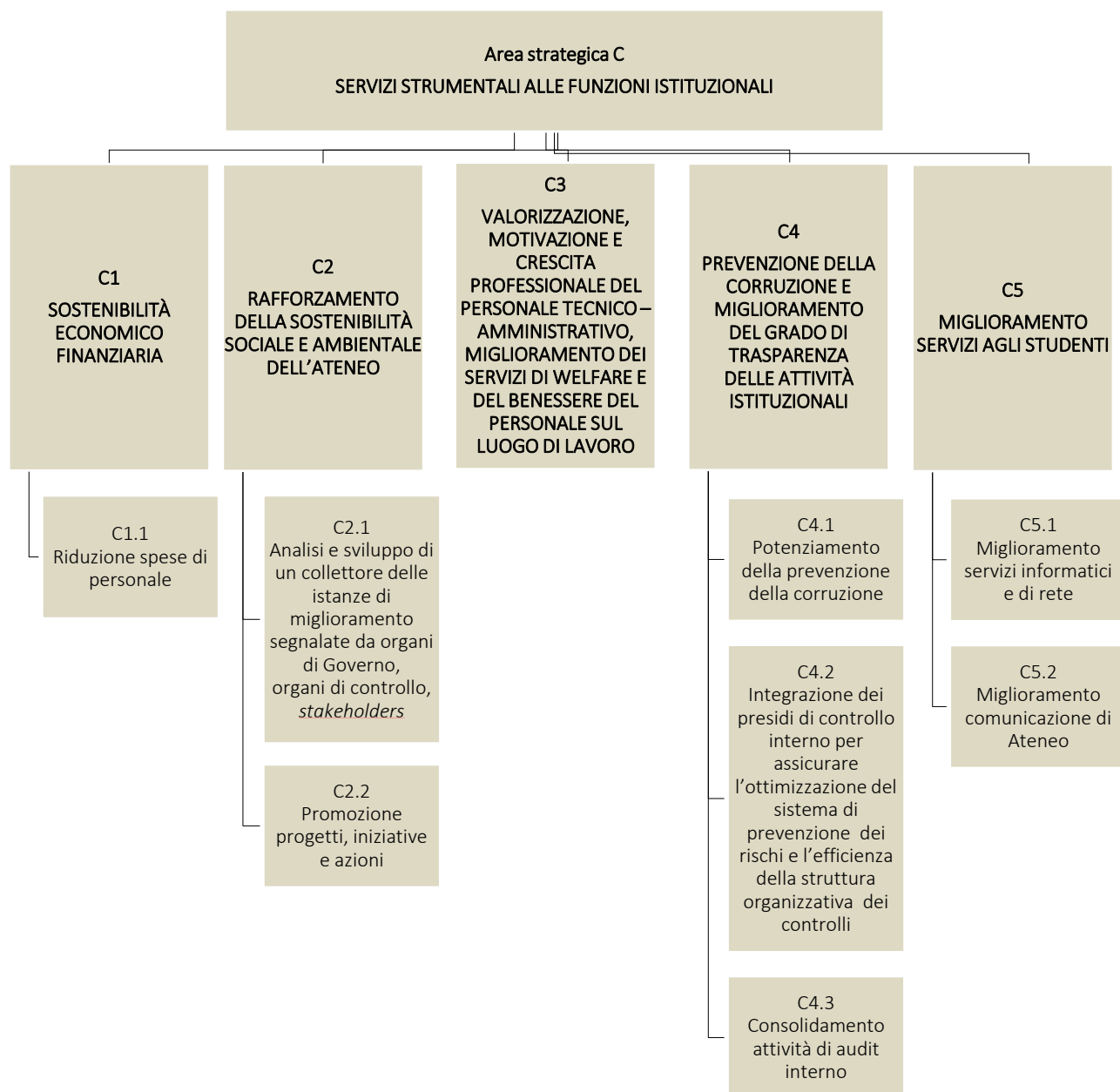


TIPO	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	B	B1	Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	B1	Miglioramento <i>performance</i> rispetto ai parametri VQR, autonomia responsabile e fondi FFO	Valore VQR3>VQR2; Valore SimilVQR +1% rispetto al 2020	Valore SimilVQR +2% rispetto al 2020	Valore SimilVQR +3% rispetto al 2020	Div I Dip
O	B	B1.1	Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR	B1.1	Realizzazione e gestione di una banca dati e di un sistema per il monitoraggio qualitativo ag dei prodotti della ricerca	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Div I Div II Dip
O	B	B1.2	Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	B1.2	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	10,5%	11,0%	11,5%	Div I Dip
O	B	B1.3	Rafforzamento dell'internazionalizzazione e della ricerca	B1.3_a	Proporzione dei dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero		55,0%	60,0%	Dip

				B1.3_b	Numero di progetti presentati su bando competitivo	+ 4% rispetto all'a.s. 2020	+ 8% rispetto all'a.s. 2020 e comunque non inferiore all'a.s. 2021	+ 10% rispetto all'a.s. 2020 e comunque non inferiore all'a.s. 2021	Div I Dip
O	B	B1.4	Rafforzamento dell'alta formazione	B1.4_a	Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2020	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2021	Almeno + 1 rispetto all'a.s. 2022	Dip
				B1.4_b	Numero di corsi di dottorato industriale ai sensi del D.M. 45/2013 e delle Linee Guida del 1° febbraio 2019, n. 3315	4	4	4	Div I
O	B	B1.5	Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	B1.5_a	Numero di brevetti di titolarità / contitolarità dell'Ateneo presentati nell'a.s .	+ 2 rispetto all'a.s. 2020	+ 6 rispetto all'a.s. 2020	+ 10 rispetto all'a.s. 2020	Div I Dip
				B1.5_b	Numero di iniziative volte alla diffusione e valorizzazione dei risultati della ricerca di Ateneo (progetti di ricerca finanziati, ricerche in ambito internazionale, trasferimento tecnologico e <i>spin-off</i> )	Almeno 4	Almeno 4	Almeno 4	Dip Div I
O	B	B1.6	Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	B1.6_a	Consolidamento della mappatura della ricerca di Ateneo	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Sì, in tempo reale e consultabile via <i>web</i>	Div I Dip

#### 4.5.3. SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area C





TIPO	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	C	C1	Sostenibilità economico-finanziaria	C1_a	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al D.M. 47/2013	ISEF> 1,07 - INDICATORE SPESE PERSONALE <77%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	ISEF> 1,08 - INDICATORE SPESE PERSONALE <75%	CdA
O	C	C1.1	Riduzione spese di personale	C1.1_a	Rapporto tra spese di personale e totale entrate (FFO e TASSE)	<77%	<75%	<75%	CdA
S	C	C2	Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo	C2_a	Redazione Bilancio Integrato UNITUS	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2020	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2021	Redazione Bilancio Integrato UNITUS per l'anno 2022	Staff Rettore DG
O	C	C2.1	Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, <i>stakeholders</i>	C2.1_a	Realizzazione del progetto	entro il 31 dicembre 2021	entro il 31 dicembre 2022	entro il 31 dicembre 2023	Staff Rettore DG
O	C	C2.2	Promozione progetti, iniziative e azioni	C2.2_a	Numero di progetti, iniziative e azioni	Almeno 2, compresa una diagnosi energetica con individuazione aree di miglioramento da sottoporre al CdA	Almeno 2	Almeno 2	Div III Dip
S	C	C3	Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale TA, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro	C3_a	Grado di soddisfazione dell'utenza (costruzione di un questionario ad hoc per personale TA) - risposte positive (decisamente sì e più sì che no)	> 60%	> 70%	> 75%	DG Div I
S	C	C4	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	C4_a	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi	< 5	< 5	< 5	DG Div III
O	C	C4.1	Potenziamento della prevenzione della corruzione	C4.1_a	Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	DG Div III
O	C	C4.2	Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli	C4.2_a	Azioni di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i>	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	DG Div III

O	C	C4.3	Consolidamento attività di audit interno	C4.3_a	Attività di <i>audit</i> interno condotte	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2021; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2022	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2022; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2023	Espletamento delle attività previste dal programma di audit 2023; Relazione annuale; Redazione del programma di audit 2024	DG Div III
S	C	C5	<b>Miglioramento servizi agli studenti</b>	C5_a	<b>Proporzione di giudizi positivi sui servizi offerti</b>	<b>&gt; 60%</b>	<b>&gt; 70%</b>	<b>&gt; 75%</b>	<b>Dip Div I Div II Div III</b>
O	C	C5.1	Miglioramento servizi informatici e di rete	C5.1_a	Grado di soddisfazione studenti per i servizi erogati - Proporzione di giudizi positivi (decisamente sì + più sì che no) sui servizi offerti	>60%	>70%	>80%	Div II
O	C	C5.2	Miglioramento comunicazione di Ateneo	C5.2_a	Riorganizzazione piattaforme digitali di Ateneo	Nuovo sito <i>web</i> istituzionale / Piattaforma <i>web</i> di <i>merchandising</i> di Ateneo	Nuovo sito <i>web</i> istituzionale / Piattaforma <i>web</i> di <i>merchandising</i> di Ateneo	Nuovo sito <i>web</i> istituzionale / Piattaforma <i>web</i> di <i>merchandising</i> di Ateneo	Div II

#### 4.6. 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.

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 strategici e operativi 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.

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) ed individuali (attribuiti individualmente ad ogni singolo soggetto con ruolo di responsabilità), a seguito di confronto con i relativi responsabili. A tal proposito, con nota prot. n.16433 del 14.12.2020 e nota prot. n. 16447 del 14.12.2020 il Direttore Generale f.f. ha invitato, rispettivamente, i Direttori dei Dipartimenti, il Dirigente e i Responsabili dei Servizi a formulare una proposta per gli obiettivi organizzativi e individuali, mediante 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 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 l'indicazione degli indicatori e dei relativi target, nell'Allegato 1.

Gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati al personale con ruolo di responsabilità secondo le modalità previste nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* sono descritti e dettagliati, con l'indicazione degli indicatori e dei relativi target negli Allegati 1 e 3.

Quest'anno è stata introdotta la novità di uniformare in larga parte gli obiettivi individuali e organizzativi delle Segreterie amministrative e didattiche dei Dipartimenti. La finalità è stata quella di correlare in maniera più stretta gli obiettivi dei Dipartimenti a quelli di Ateneo, secondo una logica di *cascading*, e di garantire anche una minore differenziazione del grado di complessità negli obiettivi assegnati anche ai fini della successiva valutazione da parte dei Direttori.

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* – Aggiornamento 2020". Nel corso del 2021 si procederà ad una revisione del SMVP, come già anticipato all'OIV, al fine di ripensare il sistema di valutazione alla luce delle nuove modalità di organizzazione del lavoro introdotte nel corso del 2020 con il largo ricorso allo *smart-working*.

Si specifica 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.

#### 4.7. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA *PERFORMANCE* E CICLO DEL BILANCIO

Il D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve prevedere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Attraverso la programmazione si delinea il processo di *budget*, con il quale si assegnano le risorse per perseguire determinati obiettivi; successivamente, attraverso il bilancio consuntivo, si verifica l'effettiva realizzazione di quanto stabilito in sede di programmazione.

Pertanto, come si preannunciava nei paragrafi precedenti, il ciclo della *performance* è strettamente correlato ed integrato con il ciclo del bilancio.

La perfetta coerenza tra i due cicli consente di pianificare gli obiettivi di Ateneo in modo corretto allocando le risorse necessarie per attuare gli obiettivi.

L'Ateneo, riguardo a tale aspetto, intende proseguire il percorso già avviato nei precedenti esercizi. Il processo fa riferimento all'albero della *performance* che, secondo una logica di *cascading*, si snoda dagli obiettivi strategici (Linee guida del Rettore) in obiettivi operativi e, a scendere, negli obiettivi individuali ed organizzativi delle strutture dell'Amministrazione centrale e degli altri centri di spesa.

A tale struttura si è ritenuto possibile collegare le diverse assegnazioni di risorse effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso alcune elaborazioni dei dati disponibili.

In particolare, i dati di *budget* sono stati riclassificati dapprima per missione e per programma, poi per centro di costo (reali e fittizi). Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire un'imputazione analitica dei costi, dà la possibilità di distinguere gli stanziamenti di *budget* per missione e per programma.

Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell'Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida del Rettore e le risorse assegnate, come mostrato nella tabella che segue.

Tabella 8 - Ripartizione risorse per missioni – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanzamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 23.821.566,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <hr/> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 20.925.838,86
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <hr/> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 9.292.048,48

Tabella 9 - Ripartizione risorse per missioni – Budget investimenti

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Stanziamenti
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento studenti regolari</li> <li>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti</li> <li>3. Potenziamento placement</li> <li>4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)</li> </ol>	€ 901.173,00
Ricerca e innovazione	<p>Ricerca scientifica e tecnologica di base</p> <p>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione</li> </ol>	€ 1.274.134,00
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	<p>Indirizzo politico</p> <p>Servizi e affari generali per le amministrazioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilità economico-finanziaria</li> <li>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo</li> <li>3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro</li> <li>4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali</li> <li>5. Miglioramento servizi agli studenti</li> </ol>	€ 688.753,80

Successivamente, partendo dai dati così ottenuti, si sono riclassificate le poste contabili del *budget* per centri di costo reali e fittizi, attraverso le tecniche della contabilità analitica dei costi. Ogni informazione contabile, infatti, dispone di due “coordinate”: la missione e il programma a cui quella risorsa è destinata e il centro di costo che la consuma.

Nella esposizione dei dati si è provveduto a separare le risorse destinate ad attività correnti (*budget* economico) da quelle per investimento (*budget* degli investimenti), nella convinzione che fosse opportuno differenziarle.

Sfruttando tali informazioni, attraverso elaborazioni extracontabili e dopo aver riclassificato i dati del *budget* per centro di costo e per missione e programma, il passo successivo è stato quello di ribaltare i costi dei centri “fittizi” sui centri “reali”, attraverso appositi *driver*.

L’esito di tale procedura è stato quello di pervenire ad una imputazione del totale dei costi (dei due tipi di *budget*) unicamente ai centri di costo *reali*, sempre suddivisi per missione e programma in modo da poterli collegare ai corrispondenti obiettivi.

La *Tabella 10 e 11* mostrano il collegamento tra la missione, i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo ai quali sono assegnate le relative risorse.

Il processo sopra delineato, pur con le dovute cautele, rappresenta un primo traguardo per l’integrazione tra il ciclo del bilancio e quello della *performance*.

La procedura seguita, nella sua semplicità metodologica, ha confermato il vantaggio già evidenziato lo scorso esercizio di ottenere dei risultati senza essere troppo gravosa dal punto di vista operativo per l'amministrazione; ma allo stesso tempo non va sottaciuto il fatto che alcune elaborazioni, come ad esempio quella di ribaltamento o la stessa imputazione di contabilità analitica sui diversi centri di costo, necessitano di essere migliorate e rese più aderenti alla realtà attraverso criteri e *driver* più evoluti.



Tabella 10 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget economico

Missione	Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse				
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 797.846,61				
				II DIVISIONE	€ 917.697,95				
				III DIVISIONE	€ 1.747.242,01				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 404.739,00				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 61.781,04				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 406.518,82				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 57.602,01				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 57.382,93				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 199.192,39				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.679.252,13				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.263.704,94				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 3.570.807,78				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.472.655,95				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.787.554,96				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 2.397.587,50				
				Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 724.018,87
					Ricerca scientifica e tecnologica applicata			II DIVISIONE	€ 835.012,30
III DIVISIONE	€ 1.729.810,42								
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 347.831,90								
CENTRO STUDI ALPINO	€ 107.553,37								
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 379.667,99								
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 65.133,06								
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 350.362,62								
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 191.586,16								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 3.534.647,38								
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 2.113.801,75								
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 2.359.549,78								
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 4.032.236,16								
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 2.312.210,21								
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 1.842.416,92								
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1. Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo					I DIVISIONE	€ 521.069,89
	Servizi e affari generali per le amministrazioni							II DIVISIONE	€ 606.570,91
				III DIVISIONE	€ 824.783,09				
				CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 377.867,79				
				CENTRO STUDI ALPINO	€ 26.654,97				
				CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 249.141,22				
				CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 26.553,21				
				CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 26.373,35				
				CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 104.816,05				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 1.506.672,83				
				DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 931.058,67				
				DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 927.773,20				
				DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 1.437.810,76				
				DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 996.561,21				
				DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 728.341,33				

Tabella 11 - Collegamento delle missioni con i programmi, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e i centri di costo – Budget investimenti

Programma	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Centro di Costo	Risorse			
<b>Sistema universitario e formazione post universitaria Diritto allo studio nell'istruzione universitaria</b>	1. Aumento studenti regolari 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti 3. Potenziamento placement 4. Rafforzamento del sistema di assicurazione qualità (AVA)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 1.3 Miglioramento della valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti 1.4 Razionalizzazione e qualificazione dei corsi di studio 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento degli studenti che si laureano entro la durata legale del corso avendo acquisito almeno 12 CFU all'estero 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti 4.1 Miglioramento criticità segnalate nel giudizio di accreditamento 2017	I DIVISIONE	€ 6.259,69			
			II DIVISIONE	€ 6.259,69			
			III DIVISIONE	€ 6.260,05			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 15.150,65			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 15.150,65			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 321.622,44			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 15.150,65			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 15.150,65			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 41.439,36			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 15.170,35			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 382.936,50			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 15.150,65			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 15.150,65			
			<b>Ricerca scientifica e tecnologica di base</b>	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo	I DIVISIONE	€ 6.422,65
						II DIVISIONE	€ 6.422,65
III DIVISIONE	€ 6.422,74						
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 18.435,81						
CENTRO STUDI ALPINO	€ 18.435,81						
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 647.746,60						
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 18.435,81						
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 18.435,81						
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 18.435,81						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 49.283,17						
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 18.459,78						
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 18.459,78						
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 391.865,95						
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 18.435,81						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 18.435,81						
<b>Ricerca scientifica e tecnologica applicata</b>	1. Miglioramento degli obiettivi della ricerca e di terza missione	1.1 Monitoraggio prodotti della ricerca validi per la VQR 1.2 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.3 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.4 Rafforzamento dell'alta formazione 1.5 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.6 Potenziamento dei servizi di supporto scientifico e amministrativo				I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
			III DIVISIONE	€ 39.235,66			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29			
			<b>Indirizzo politico</b>	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo	I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
III DIVISIONE	€ 39.235,66						
CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72						
CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76						
CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92						
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76						
CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76						
CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99						
DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50						
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55						
DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57						
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55						
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29						
<b>Servizi e affari generali per le amministrazioni</b>	1. Sostenibilità economico-finanziaria 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo 3. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale Tecnico-Amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro 4. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali 5. Miglioramento servizi agli studenti	1.1 Riduzione spese di personale 2.1 Analisi e sviluppo di un collettore delle istanze di miglioramento segnalate da organi di governo, organi di controllo, stakeholders 2.2 Promozione progetti, iniziative e azioni 4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione 4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli 4.3 Consolidamento attività di audit interno 5.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 5.2 Miglioramento comunicazione di Ateneo				I DIVISIONE	€ 39.262,84
						II DIVISIONE	€ 39.262,84
			III DIVISIONE	€ 39.235,66			
			CENTRO BIBLIOTECHE PER L'ATENEO	€ 35.326,72			
			CENTRO STUDI ALPINO	€ 14.559,76			
			CENTRO AZIENDA AGRARIA	€ 172.262,92			
			CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ENERGIE RINNOVABILI	€ 14.559,76			
			CENTRO INNOVAZ. TECNOLOGICA E SVIL. DEL TERRITORIO	€ 14.559,76			
			CENTRO GRANDI ATTREZZATURE	€ 17.642,11			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE E FORESTALI	€ 76.664,99			
			DIPARTIMENTO SCIENZE ECOLOGICHE E BIOLOGICHE	€ 49.854,50			
			DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E IMPRESA	€ 41.323,55			
			DIPARTIMENTO INNOVAZIONE SIST. BIOLOGICI, AGROALIM. E FORESTALI	€ 63.491,57			
			DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICO-LETTERARI, STORICO-FILOSOFICI E GIURIDICI	€ 42.674,55			
			DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DEL TURISMO	€ 28.072,29			

## 5. SEZIONE TRASPARENZA

### 5.1. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Questa Sezione del Piano integrato 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”*.

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 ad 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 ed autonomamente il procedere dell’azione amministrativa, avendo contezza di un complesso di dati ed 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 ad 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 anticorruptive 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 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 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 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.

## 5.2 SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"

La sezione "Amministrazione Trasparente", *on line* all'indirizzo <http://www.unitus.it/it/unitus/amministrazione-trasparente-/articolo/amministrazione-trasparente>, 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 nell'All. 4 al Piano Integrato.

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 i cittadini.

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). I Referenti vengono coinvolti in incontri formativi periodici coordinati dal Responsabile per 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.

### **5.3 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 PTPC 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 negli studenti 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 nell'ambito degli obiettivi di *performance*.

In generale, il collegamento con le dimensioni relative a *performance* e prevenzione della corruzione è garantito, come si diceva nella presentazione del Piano, dalla scelta di redigere un unico documento programmatico 'Piano integrato della *performance*', redatto secondo le note di indirizzo ANVUR e nel rispetto delle disposizioni dell'ANAC. 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 integrato nella Sezione "Amministrazione trasparente", si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2021-2023 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.

#### **5.4 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. 431/2018 del 23 maggio 2018) il Prof. Alessio Maria Braccini quale Responsabile della Protezione dei dati.

La presente sezione del Piano integrato è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza in collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente oltre ai Responsabili dei Servizi coinvolti.

Per il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione il Responsabile si avvale dei Direttori delle Strutture e dei 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.

#### **5.5 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 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 Direttori dei Dipartimenti e i Presidenti dei Centri 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, Centri), il Responsabile della trasparenza, per l'attuazione dei propri compiti, si avvale anche dei Referenti designati dai Responsabili delle strutture decentrate che, contestualmente, svolgono le funzioni di referenti per il monitoraggio delle attività anticorruzione. Il Referente per la trasparenza per gli uffici dell'Amministrazione centrale è individuato nel Responsabile dell'Ufficio URP e Affari Istituzionali.

Le attività di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza sono assicurate anche dal Nucleo di Valutazione di Ateneo 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.

## 5.6 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.

## 5.7 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 2020 *webinar* di formazione anche in materia di trasparenza.

Si intende promuovere nel 2021 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 2021 saranno organizzati, inoltre, incontri formativi dedicati ai referenti per la trasparenza nelle strutture dipartimentali, volti alla condivisione di modalità, tempi e procedure per la gestione tempestiva ed 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*.

## 5.8 IL BILANCIO INTEGRATO

A partire dall'anno 2021 il Piano della *Performance* prevede la redazione del Bilancio integrato (obiettivo strategico C2), strumento che permetterà 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 potrà aiutare l'Ateneo a prendere decisioni più sostenibili e gli *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.

## 5.9 RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

L'Ateneo individua nei 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 (all. 4).

La pubblicazione delle informazioni viene effettuata da ciascun 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 responsabile di ciascun procedimento.

## 5.10 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* ed 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 ad oggi disponibili sono state tutte rese fruibili in tale sezione.

Quasi 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.

### 5.11 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 portatori di interesse per la tutela dei relativi diritti, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità all'interno dell'Ateneo:

*Tabella 11 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati*

INIZIATIVA	DESTINATARI	ATTUAZIONE
Relazione programmatica del Rettore – Bilancio di previsione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunità accademica</li> <li>• Utenti esterni</li> </ul>	Pubblicazione sul sito di Ateneo (Organi ⇒ CdA ⇒ Bilancio di previsione)
Atti relativi al Sistema di Assicurazione della Qualità – in continuo aggiornamento		Pubblicazione sulla home page del sito di Ateneo
Standard di Qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunità accademica</li> <li>• Utenti esterni</li> </ul>	Pubblicazione sul sito di Ateneo (Amministrazione Trasparente)
“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 e del Consiglio di Amministrazione e dei relativi verbali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunità accademica</li> <li>• Utenti esterni</li> </ul>	Accessibili dal sito

### 5.12 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 ad essere attivo un sistema di rilevazione quantitativa degli accessi ad ogni pagina della sezione “Amministrazione Trasparente” i cui risultati sono visibili nella sezione “Amministrazione Trasparente ⇒ Altri Contenuti ⇒ Dati ulteriori”.

### 5.13 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 docenti (ad accesso differenziato), alle valutazioni delle attività didattiche da parte degli studenti (ad accesso differenziato) e alle *performance* didattiche dei corsi di studio. Nel 2021 sarà completato il progetto di rendere pubblici, con accesso differenziato, i verbali delle sedute degli organi collegiali dei Centri di spesa per meglio veicolare le informazioni ad ausilio degli Organi di governo e del lavoro del personale interessato.

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

## 6. SEZIONE ANTICORRUZIONE

### 6.1 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”*. Dello stesso tenore la Convenzione ONU, a norma della quale la corruzione consiste *“in comportamenti soggettivi impropri di un pubblico funzionario che, al fine di curare un interesse proprio o un interesse particolare di terzi, assuma (o concorra all'adozione di) una decisione pubblica, deviando, in cambio di un vantaggio (economico o meno), dai propri doveri d'ufficio, cioè dalla cura imparziale dell'interesse pubblico affidatogli”*.

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 oggi affidato al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). 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.

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 propri dipendenti attraverso la corretta osservanza delle disposizioni del “Codice etico e di comportamento” (adottato con D.R. n.827/19 del 31.10.2019) 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 onesti.

Peraltro, l'esigenza di proiettare verso l'ambiente esterno l'immagine “sana” di una istituzione il cui fine è proprio la formazione dei 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 i singoli componenti della comunità universitaria.

Con la Legge 6 novembre 2012, n. 190, sono state approvate le *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*, che discendono da un processo normativo più ampio elaborato dagli organismi internazionali e ribadiscono i principi di trasparenza ed imparzialità dell'azione amministrativa, già declinati dall'art. 97 della Costituzione, al fine di prevenire l'illegalità ed il malfunzionamento nelle pubbliche

amministrazioni.

L'obiettivo strategico che si vuole perseguire è quello di prevenire, anticipandole, le potenziali commissioni di condotte corruttive.

L'esigenza della prevenzione ed ancor di più della promozione dell'integrità, si aggiungono al sistema sanzionatorio, per garantire il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la trasparenza delle procedure e l'imparzialità nelle decisioni delle amministrazioni.

Alla Legge n. 190/2012 è seguito il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), approvato dalla Ci.V.I.T, cui ora è subentrata l'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera n. 72/2013 dell'11 settembre 2013, che ha creato le premesse affinché ogni amministrazione possa redigere il proprio Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione.

L'ANAC, tramite il PNA, fornisce indicazioni alle pubbliche amministrazioni per l'adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e coordina l'attuazione delle strategie ai fini della prevenzione e del contrasto alla corruzione e all'illegalità.

Il processo normativo che ha fatto seguito alla Legge 6 novembre 2012, n. 190, ha attribuito all'ANAC la precipua missione di vigilanza per la prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche e dei soggetti pubblici e privati a cui si applica la normativa.

I più rilevanti interventi normativi realizzati dall'Autorità possono riassumersi nell'adozione del:

- Piano Nazionale Anticorruzione 2016 – Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 (in seguito alla riforma del D.L. 90/2014, convertito in legge dall'art. 1, comma 1, L. 11 agosto 2014, n. 114) e relativi Aggiornamento 2017 e Aggiornamento 2018;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019 – Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.

Inoltre, con l'emanazione della Legge 9 gennaio 2019, n. 3, in vigore dal 31 gennaio 2019, rubricata "*Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici*", il Governo è voluto intervenire con una riforma di ampia portata che introduce nuove forme per il contrasto dei reati contro la P.A.

Con il PNA 2016 non solo è stato rafforzato il ruolo del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) come soggetto proponente l'adozione del Piano all'organo di indirizzo, ma è stata anche richiamata la necessità di un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni nella formazione del Piano stesso.

Nell'Aggiornamento 2017 al PNA 2016, l'ANAC ha elaborato una sezione speciale dedicata specificatamente alle istituzioni universitarie; al paragrafo 6 "*Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario*", pur richiamando il noto principio costituzionale dell'autonomia organizzativa delle università, l'Autorità, oltre a compiere una disamina delle aree didattica e ricerca, ha individuato tre "*Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario*": 1) Codice di comportamento/codice etico; 2) Incompatibilità e conflitti d'interesse; 3) I procedimenti disciplinari.

Giova ricordare che il PNA, avente natura di atto di indirizzo non vincolante, propone raccomandazioni di cui ciascun ente deve tener conto ad integrazione delle altre politiche organizzative adottate al proprio interno.

Il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), su invito di ANAC, con nota prot. n. 39 del 14.05.2018, ha adottato un Atto di indirizzo avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017

al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università. Con tale Atto il MIUR, condividendo il contenuto delle misure di prevenzione indicate dall'ANAC, volte a contrastare fenomeni di corruzione, di cattiva amministrazione e di conflitto di interessi, ha fornito specifiche indicazioni interpretative, tra le quali quelle in merito allo svolgimento di attività extra-istituzionale dei docenti universitari.

Infine, l'ANAC con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 ha approvato il Piano Nazionale Anticorruzione 2019 corredato di n. 3 allegati: 1) Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi, 2) La rotazione "ordinaria" del personale, 3) Riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Con l'intento di offrire indicazioni di carattere generale, l'ANAC ha rivisto e consolidato in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni già fornite, integrandole con gli orientamenti maturati nel corso del tempo, e che sono anche stati oggetto di appositi atti regolatori.

## 6.2 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.

### 6.2.1 I COMPITI

La redazione del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 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 il Piano, verificandone la sua efficace attuazione nonché la necessità di apportare eventuali modifiche.

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2019, con l'Allegato n. 3 "*Riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)*", delinea nello specifico i compiti attribuiti alla figura in esame:

- L'art 1, co. 8, l. 190/2012 stabilisce che il RPCT predisporre – in via esclusiva (essendo vietato l'ausilio esterno) – il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPC) e lo sottopone all'Organo di indirizzo per la necessaria approvazione.
- L'art 1, co. 7, l. 190/2012 stabilisce che il RPCT segnali 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 e indichi agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno

attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

- L'art. 1 co. 9, lett. c), l. 190/2012 dispone che il PTPC preveda *«obblighi di informazione nei confronti del RPC chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano»*, con particolare riguardo alle attività ivi individuate.
- L'art. 1, co. 10, l. 190/2012 stabilisce che il RPCT verifica l'efficace attuazione del PTPC e la sua idoneità e propone modifiche dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione. La richiamata disposizione assegna al RPCT anche il compito di verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione nonché quello di definire le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione.
- L'art. 1, co. 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, co. 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, co. 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, co. 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.

## 6.2.2 IL SUPPORTO CONOSCITIVO ED INFORMATIVO AL RPCT

- L'art. 1, co. 9, lett. c) l.190/2012, con particolare riguardo ai contenuti del PTPC stabilisce che in esso debbano essere previsti obblighi di informazione nei confronti del RPCT,

chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano, con particolare riguardo alle attività e aree di rischio individuate nel PTPC e alle misure di contrasto del rischio di corruzione.

- L'art. 16, co. 1-ter, d.lgs. n. 165 del 2001 stabilisce che i dirigenti degli uffici dirigenziali generali sono tenuti 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 dipendenti dell'amministrazione sono tenuti a *“rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione”*.

### 6.2.3 I RAPPORTI CON L'ORGANO DI INDIRIZZO

- L'art. 1, co. 8, 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 nonché per la verifica sulla sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche dello stesso Piano.
- L'art. 1, co. 14, l. 190/2012 stabilisce 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, co. 7, l. 190/2012 stabilisce 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”*.

### 6.2.4 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, co. 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, co. 3, D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, stabilisce che il RPCT comunichi ad ANAC i risultati del monitoraggio annuale dell'attuazione dei Codici di comportamento.
- L'art. 45, co. 2, d.lgs. 33/2013 stabilisce che l'ANAC controlla l'operato dei Responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni.

### 6.3 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 del PTPCT. Ad 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, co. 7, l. 190/2012);
- definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario del PTPCT;
- adottare il PTPCT (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 il PTPCT 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 ad inviare all'OIV ed 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 dipendenti (art. 1, co. 8-bis, l. 190/2012).
- Ai sensi dell'art. 54, co. 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.

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

- I Dirigenti ed, in assenza di questi, i Responsabili apicali delle Strutture e Servizi, i 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 Referenti per la corruzione e la trasparenza delle Strutture decentrate che garantiscono il raccordo con i Dipartimenti ed 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, infatti, svolgono una costante attività informativa nei confronti del Responsabile, così che questi abbia tutti gli strumenti e le informazioni necessarie per la formazione ed il monitoraggio del Piano di prevenzione e l'attuazione delle relative misure.
- la Struttura Tecnica di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza (S.T.A.T.), organismo stabile istituito nel corso del 2018, della quale fanno parte rappresentanti delle aree a maggior rischio corruttivo per le finalità di presidio specifico indicate nel documento di aggiornamento 2017 al P.N.A.;
- l'Ufficio U.P.D. e anticorruzione, con lo specifico compito di Supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione per le attività correlate al PTPCT e di monitoraggio sul rispetto del Codice di Comportamento.

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

- i dipendenti, personale docente e tecnico-amministrativo, che partecipano al processo di gestione del rischio, osservano le misure contenute nel PTPCT, segnalano al proprio superiore, al RPCT o all'U.P.D., le situazioni di illecito ed i casi di conflitto di interesse di cui siano venuti a conoscenza;
- i collaboratori, 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 nel PTPCT e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

## 6.4 PREDISPOSIZIONE E COMUNICAZIONE DEL PIANO

Al fine di realizzare un'efficace strategia di prevenzione del rischio corruttivo, è necessario garantire un coordinamento tra le misure predisposte dal PTPCT e gli obiettivi di *performance* dell'amministrazione.

La gestione del rischio è, infatti, una componente connaturata a tutti i processi decisionali ed in particolar modo a quelli di programmazione, controllo e valutazione. Per tale motivo il presente PTPCT, pur mantenendo una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di gestione, è stato inserito all'interno di un Piano Integrato strutturato in 3 Sezioni: *Performance*, Trasparenza e Anticorruzione. Tale previsione consente di garantire all'interno di un unico documento di programmazione, la sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della *performance*. Detto collegamento si riflette anche negli obiettivi di *performance* assegnati, molti dei quali appartengono all'area dell'anticorruzione e trasparenza.

Per quanto attiene ai riferimenti metodologici utilizzati per la predisposizione del presente PTPCT, tra le fonti normative già individuate, si segnala il PNA 2019 con particolare riferimento all'Allegato 1) (*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*). Sulla base dei contenuti del predetto documento, l'Ateneo ha provveduto a coinvolgere direttamente i Responsabili dei servizi, in qualità di *risk owner*, nello sviluppo del sistema di gestione del rischio (nota prot. n. 0015876 del 4 dicembre 2020) ed in particolare nell'analisi di alcuni processi di competenza. Avvalendosi dell'elenco dei fattori abilitanti (All. 5) e dell'elenco dei potenziali rischi e possibili misure individuate per la prevenzione (All. 6), tali soggetti/attori sono stati chiamati ad esprimere un giudizio sintetico relativo al grado di esposizione al rischio del singolo processo preso in esame individuando, altresì, almeno due presidi ritenuti più idonei alla mitigazione del rischio stesso. Conseguentemente, è stato possibile procedere alla progettazione delle misure, formalizzata in obiettivi di *performance* e declinanti, secondo la logica del *cascading*, dall'ambito strategico a quello operativo, sia sotto il profilo organizzativo che individuale.

La bozza del PTPCT 2021-2023 è stata pubblicata per la consultazione pubblica aperta agli *stakeholder* esterni dal [REDACTED] al [REDACTED] 2021. L' informativa della pubblicazione 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.

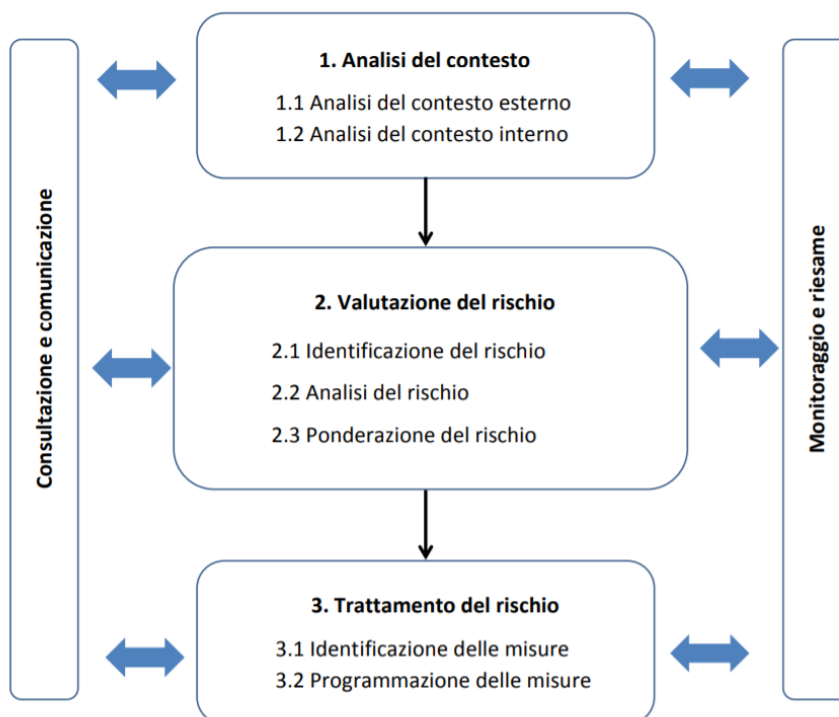
All'esito della consultazione sono pervenute le seguenti proposte e osservazioni.

Il Piano, pubblicato sul sito *web* di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente", viene portato a conoscenza di ciascun dipendente in fase di sottoscrizione del contratto di assunzione oppure con presa d'atto, con cadenza annuale, per i dipendenti già in servizio attraverso l'uso della posta elettronica istituzionale, nonché caricato sulla piattaforma *moodle* di Ateneo, nell'area appositamente creata ed a disposizione di tutto il personale strutturato.

## 6.5 LA GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE

### 6.5.1 IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE

Figura 8 - Il processo di gestione del rischio corruzione



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

Per gestione del rischio s'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 fraporsi 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).

## 6.5.2 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 del Piano.

### CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno rappresenta una delle fasi preliminari 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. Posta la forte influenza che il contesto locale esercita su qualsiasi tipo di istituzioni, si comprenderà come tali informazioni non siano certo di poco conto: conoscere il territorio significa anche comprendere quali sono i principali rischi corruttivi a cui l'amministrazione è esposta e definire sulla base di ciò una efficace e mirata strategia di prevenzione.

Le recenti indagini hanno evidenziato il radicarsi nel territorio viterbese di un sodalizio criminale autoctono a stampo mafioso, volto principalmente al controllo di alcune attività economiche, con particolare riguardo alla gestione di locali notturni, ditte di traslochi, esercizi commerciali di preziosi usati (i.c.d. "compro-oro"), nonché dedito al traffico di sostanze stupefacenti, al recupero crediti e fenomeni estorsivi.

La Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento, in merito all'attività svolta ed ai risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA), primo semestre 2019, ha evidenziato l'affermazione, su base locale, di un'associazione a stampo mafioso a composizione italo-albanese, che vanta un importante collegamento con della *'ndrangheta*. Tale "nuova mafia" ha la particolarità di mantenere una certa indipendenza rispetto alla *'ndrangheta calabrese*, pur ricalcandone le modalità operative. In particolare, nella Relazione si legge: *"Di particolare rilievo, infatti, l'operazione "Erostrato"1001, conclusa il 10 gennaio 2019, con cui sono state eseguite 13 OCCC; emesse dal GIP di Roma su richiesta della DDA capitolina, nei confronti di altrettanti soggetti, indagati, a vario titolo, per il reato di associazione di tipo mafioso con riferimento a molteplici condotte criminose. Il sodalizio criminale operava con pratiche estorsive nei confronti dei negozi di compro oro, dei locali notturni e nel settore del recupero crediti a Viterbo e nella provincia. Lo stesso era riuscito ad imporsi avvalendosi della ferocia e del "peso militare" degli albanesi per la commissione di numerosi atti violenti al fine di esercitare, di fatto, un'azione di controllo del territorio. Le azioni si inserivano in una strategia criminale unitaria, promossa da un soggetto calabrese trapiantato nel viterbese da circa 15 anni, che aveva lo scopo di consentire a quest'ultimo di assumere e mantenere il controllo delle attività*

*economiche, soprattutto di compro oro. Veniva inoltre perseguito un capillare controllo del territorio. Particolarmente gravi gli episodi di aggressioni e pestaggi nonché di incendio, a scopo intimidatorio, di attività commerciali e di numerose autovetture di proprietà di commercianti, imprenditori ed appartenenti alle Forze dell'Ordine".*

Tale fenomeno sta acquisendo caratteri sempre più marcati sul territorio viterbese, con chiare ripercussioni nel settore del commercio. Alla luce di quanto fin qui esposto, risulta opportuno che, anche nell'ambito interno all'Ateneo uno dei settori che necessitano di maggior presidio è quello delle procedure negoziali. A ciò sarà necessario affiancare 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.

A tal fine, già da tre anni viene inviata a tutti gli studenti una nota, a firma del Magnifico Rettore, nel momento in cui gli stessi, all'atto dell'immatricolazione ai corsi di studio, entrano a far parte della comunità accademica. La comunicazione è corredata di alcune *slide* che illustrano 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.

Per l'esame del contesto esterno occorre tener conto, infine, degli effetti del perdurare della crisi economica, ulteriormente aggravata dalla pandemia per COVID-19. Tale fenomeno sta producendo le sue inevitabili ricadute sui fattori occupazionali, con la conseguenza che il settore del reclutamento del personale ha assunto un livello di rischiosità maggiore.

## **CONTESTO INTERNO**

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che possono in qualche maniera presentare criticità tali da poter dare origine a fenomeni corruttivi. Per il contesto interno, sotto il profilo organizzativo, si rinvia al paragrafo 3 "Analisi del contesto" (pag. 14) del Piano Integrato 2021-2023.

Al riguardo si precisa che, per prevenire più efficacemente i fenomeni corruttivi, l'impianto organizzativo attuale richiederebbe ulteriori specifiche forme di raccordo interne, soprattutto nelle aree a maggior rischio corruzione. Per tale esigenza è in corso di valutazione l'opportunità di una possibile "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile caratterizzate da omogeneità e considerate ad alto rischio, attualmente disseminate presso i vari Centri di spesa (es. la materia dei contratti per lavori, servizi e forniture al di sopra di una certa soglia), così da poter presidiare meglio i processi, da ottimizzare le competenze e le professionalità acquisite dal personale nonché garantire l'uniformità delle procedure.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha visto il succedersi di numerosi cambiamenti, in particolare nelle posizioni di vertice, a cui si aggiungono numerose cessazioni (in particolare per quiescenza), 15 unità di personale solo nel 2020, alcune delle quali titolari di posizioni organizzative. Le notevoli diminuzioni di personale e la difficoltà di procedere a immediati rimpiazzi, sono state aggravate, tra l'altro, dalle limitazioni imposte dai provvedimenti governativi di contrasto alla pandemia in atto, come il blocco delle procedure concorsuali.

Il profilo organizzativo dell'Amministrazione Centrale è ben rappresentato dalla "Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31.12.2020" (pag. 6 del Piano Integrato 2021-2023)

Per quanto riguarda i Centri di spesa diversi dall'Amministrazione centrale, la relativa struttura organizzativa attuale è articolata sostanzialmente nelle Segreterie amministrative, presenti in tutti i Centri di spesa, nelle Segreterie didattiche presenti nei Dipartimenti e nelle strutture tecniche di supporto, quali ad esempio i laboratori didattici e di ricerca. La recente unificazione dei Centri dell'Ateneo nell'unico Centro di spesa integrato, denominato CIA, istituito con D.R. 72/2021 del 04.02.2021 e dotato di un unico proprio bilancio e di un'unica segreteria amministrativa, si colloca sulla scia del progetto di rendere effettivi gli obiettivi di semplificazione, uniformità e controllo perseguiti dall'Amministrazione.

La struttura organizzativa dell'Ateneo funge da schema di riferimento dell'intera costruzione degli obiettivi del Piano Integrato, dal momento che è a questa che fa riferimento l'attribuzione degli obiettivi, sia organizzativi che individuali.

Dall'analisi dell'organizzazione emergono i seguenti:

#### **Punti di forza del sistema di prevenzione della corruzione**

1. La riorganizzazione amministrativa come processo continuo per il conseguimento di margini di miglioramento rispetto ai contenuti della pianificazione strategica di Ateneo;
2. L'equilibrio delle funzioni tra le Divisioni dell'Amministrazione centrale, con una efficace distribuzione dei servizi e degli uffici afferenti;
3. Una struttura organizzativa orientata a consolidare e a potenziare le relazioni giuridiche e finanziarie con gli enti e altri *stakeholder* in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale, in materia di didattica e di ricerca;
4. Il sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato con coerenza alla *mission* e alla *vision* di Ateneo, nel rispetto della Legge 240/2010.

#### **Punti di debolezza del sistema di prevenzione della corruzione**

1. La carenza di copertura di posizioni in organico sia dirigenziali che di Responsabili apicali di Servizi e Uffici;
2. Il numero elevato delle recenti cessazioni del personale tecnico-amministrativo, in particolare presso l'Amministrazione centrale;
3. Gli stretti vincoli e limiti normativi e finanziari sul reclutamento;
4. La difficoltà oggettiva di adottare misure di rotazione dei responsabili dei processi dovuta a ragioni organizzative o ad alcune professionalità specifiche in capo a pochi dipendenti.

### **6.5.3 LA MAPPATURA DEI PROCESSI**

Il lavoro svolto nei precedenti anni ha portato ad una prima capillare individuazione dei potenziali rischi corruttivi e dei relativi fattori abilitanti, nonché ad 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 A.N.A.C. n. 1208 del 22 novembre 2017, nonché sui contenuti dell'Atto di indirizzo del MIUR n. 39 del 14.05.2018.

Con il PTPCT 2020-2021 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 ad 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* ed al loro coinvolgimento nell’identificazione, analisi e ponderazione del rischio residuo. Solo all’esito di tale fase potranno essere individuate e progettate le migliori misure per un corretto trattamento del rischio.

Si riportano di seguito i processi sottoposti a revisione nel corso del 2020, scorporandoli in fasi di attività per ognuna delle quali sono stati individuati potenziali rischi e possibili misure di contrasto.

*Tabella 12 - Processi sottoposti a revisione (anno 2020)*

PROCESSI	FASI
Area reclutamento e progressione del personale	Conferimento assegni di ricerca
	Reclutamento e selezione del personale tecnico e amministrativo
Contratti pubblici	Appalti ordinari
	Gestione dei buoni d’ordine
	Acquisizione di beni e servizi
	Gestione delle gare d’appalto
	Gestione igiene edilizia e ambiente
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica con effetto economico diretto e immediato per il destinatario	Gestione delle borse di studio ( <i>borse post-lauream</i> )
Internazionalizzazione	Gestione bando di mobilità per studio nell’ambito del programma Erasmus+

#### 6.5.4 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. E’ 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 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 2021 continuerà il lavoro di 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 nel PTPCT 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, ad 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. E' 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 ad 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 ad 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 ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;

4) processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;

5) gestione entrate, spese e patrimonio;

6) controlli, verifiche, ispezioni, sanzioni;

7) incarichi e nomine;

8) affari legali e contenzioso.

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

1) didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.);

2) ricerca (bandi, gestione fondi per la ricerca, ecc.).

Di seguito sono riportati i processi presi in esame per la valutazione del rischio residuo, con l'indicazione del grado di esposizione, definito qualitativamente con un valore tra BASSO/MEDIO BASSO/MEDIO/MEDIO ALTO/ALTO, secondo le indicazioni date da ANAC con il PNA 2019.

Tabella 13 - Processi esaminati per la valutazione del rischio residuo

PROCESSI	Risk Owner	ATTIVITÀ/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 tecnico amministrativo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. scelta di criteri di valutazione non oggettivi/adequati</li> <li>2. 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 Centri</li> <li>• Responsabile Servizio Ricerca, <i>Post-Lauream</i>, Rapporti con le imprese e con gli enti</li> <li>• Responsabile Ufficio Ricerca</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. scelta di criteri di valutazione non oggettivi/adequati</li> <li>2. 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>• Responsabile Servizio tecnico, impianti e servizi</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 Centri</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. carenza di programmazione per le esigenze dell'amministrazione relative all'approvvigionamento di servizi/forniture e all'esecuzione di lavori</li> <li>2. adozione di criteri generici di valutazione delle offerte tecniche nelle gare d'appalto</li> <li>3. possibile commistione tra i requisiti (soggettivi) di partecipazione alla gara e i criteri (oggettivi) di valutazione delle offerte</li> </ol>	<b>ALTO</b>

Gestione delle gare d'appalto	<ul style="list-style-type: none"> <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 Centri</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mancanza di criteri per la nomina dei componenti delle Commissioni di selezione</li> <li>2. nomina di commissari compiacenti</li> </ol>	MEDIO ALTO <sup>10</sup>
-------------------------------	--	---	--------------------------

L'Allegato 1 del P.N.A. 2019 ha chiarito che *"...considerata la natura dell'oggetto di valutazione (rischio di corruzione), per il quale non si dispone, ad 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. [...] Solo laddove le amministrazioni abbiano già predisposto il PTPCT utilizzando l'Allegato 5 al P.N.A. 2013, il nuovo approccio valutativo (di tipo qualitativo) può essere applicato in modo graduale in ogni caso non oltre l'adozione del PTPCT 2021-2023."*

Il P.N.A. 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

<sup>10</sup> In base all'attuale assetto organizzativo, il processo di gestione delle gare di appalto è svolto da un Ufficio inserito in un Servizio distinto da quelli a cui normalmente sono riconducibili le funzioni di programmazione, di svolgimento delle funzioni da RUP e di gestione dell'esecuzione contrattuale. Tale ripartizione di competenze garantisce, di per sé, un controllo più diffuso sulla costruzione della procedura complessiva che riguarda la gestione dei contratti pubblici all'interno dell'amministrazione.

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 P.N.A. 2019;
- la ridefinizione dei parametri di valutazione dei rischi, abbandonando la metodologia proposta dall'allegato 5 del P.N.A. 2013;
- la garanzia di un percorso di definizione del nuovo PTPCT molto partecipato ed 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 presente piano, che intende continuare ad applicare ed affinare in modo graduale in occasione dei futuri aggiornamenti. A tal fine il Direttore Generale, in occasione della definizione degli obiettivi di *performance* 2021-2023 per i Responsabili dei Servizi, ha assegnato l'obiettivo di proporre un giudizio di valutazione dell'esposizione al rischio per i processi di competenza, secondo le indicazioni fornite da ANAC con il PNA 2019.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio saranno rappresentati da indicatori di rischio (*key risk indicators*). 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 destinatari del processo, dall'elevato grado di discrezionalità del funzionario/dirigente della PA, dalla manifestazione di eventi corruttivi verificatisi 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 ed i dati saranno, pertanto, rilevati dai Responsabili delle unità organizzative che effettueranno una proposta di giudizio finale motivato al RPCT mediante valutazioni comprovate, ove disponibili, da elementi oggettivi. Detta analisi di tipo qualitativo sarà affiancata da un esame dei dati statistici, ove disponibili, cogliendo informazioni dai precedenti giudiziari e/o da eventuali procedimenti disciplinari a carico dei 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 procedimenti disciplinari e dall'Ufficio Contratti, oppure potranno estrarsi 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.

Verrà 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 perverrà, quindi, ad 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).

### **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 poste in essere 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.

## **6.6 IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

### **IDENTIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE MISURE**

Il trattamento del rischio è finalizzato ad 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 del Piano in quanto le stesse rappresentano la risposta dell'Istituzione al profilarsi di eventuali rischi corruttivi.

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 altri 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 Responsabili delle strutture. 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 del Piano 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).

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

## **6.6.1 LE MISURE GENERALI DI PREVENZIONE**

### **LA TRASPARENZA**

Come indicato nella Sezione 5 del Piano Integrato relativa alla 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, ad 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, co. 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”*, declinato in due obiettivi: rafforzamento del sistema qualità di ateneo e miglioramento dell’efficacia del sistema di raccolta dati per l’AQ (utenti interni ed esterni), che investono sia l’Amministrazione Centrale che le Strutture periferiche.

### **IL CODICE DISCIPLINARE, IL CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO**

In linea con quanto previsto dall’ANAC e dal MIUR, l’Ateneo è già intervenuto sulla materia della responsabilità disciplinare dei docenti affinché sia assicurato il massimo grado di imparzialità e garantita la terzietà dell’istruttoria, anche attraverso la prevalenza di commissari esterni nel Collegio di disciplina e l’introduzione del principio elettivo per la scelta dei componenti interni del corpo docente, così da assicurare maggiore indipendenza di giudizio. Con D.R. n. 829/19 del 31 ottobre 2019 è stata portata a conclusione la procedura per la revisione statutaria della formazione del Collegio di Disciplina, a seguito della modifica apportata allo Statuto di Ateneo, art. 16, commi 2 e 8. Inoltre, l’Ateneo, con D.R. n. 827/19 del 31.10.2019, ha dato immediata esecuzione alla delibera del

C.d.A. del 28 ottobre 2019 di approvazione del Codice Etico e di Comportamento, che riformula ed integra, in un testo unico, i previgenti 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 – AFFROFONDIMENTI, 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 i collaboratori o consulenti titolari, a qualsiasi titolo, di qualunque tipologia di contratto o incarico e, ai titolari di organi di indirizzo nonché ai collaboratori, 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 per i procedimenti disciplinari.

La violazione dei doveri compresi nei Codici di comportamento, ivi inclusi quelli relativi all'attuazione del PTPCT, hanno una rilevanza disciplinare. Al riguardo si ritiene opportuno rivedere l'attuale organizzazione interna delle competenze disciplinari, al fine di garantire un processo più diretto ed efficace.

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 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.

### **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. Si è dato seguito, negli anni scorsi, alla misura in esame prevedendo una graduale rotazione dei dipendenti titolari delle posizioni organizzative per prestazioni fungibili, ove possibile.

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 dipendenti assegnati, 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 ad una maggiore condivisione delle attività fra gli operatori 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".

La rotazione straordinaria, prevista dal d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 all'art. 16, co. 1, lett. l-quater rappresenta, invece, una misura successiva al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. A tal proposito, l'ANAC ha adottato la delibera 215/2019, recante «Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001».

## LA FORMAZIONE

La formazione in materia di etica, integrità ed 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 2020 è stato possibile garantire la formazione del personale sui temi dell'anticorruzione e trasparenza somministrando corsi *ad hoc* messi a disposizione dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), in modalità *e\_learning* tramite la piattaforma *moodle*. Gli atti dei corsi sono a disposizione del personale che ha effettuato una verifica finale al termine delle lezioni ed ha compilato un questionario per la valutazione dei docenti.

Nel 2021 sono programmati incontri formativi di differente livello di approfondimento (generali e specifici), che coinvolgeranno tutto il personale dell'Ateneo, distinto per competenze e funzioni. Il personale sarà raggruppato secondo l'inquadramento giuridico, l'incarico ricoperto e il grado di rischio delle attività svolte.

Saranno organizzati alcuni corsi di approfondimento della normativa di riferimento (etica, legalità, anticorruzione e trasparenza), interventi formativi di tipo "laboratoriale", di taglio operativo, volti ad affrontare casi concreti mediante la disamina di pronunce giurisprudenziali (giudice penale, amministrativo e contabile) correlate a contenzioso maturato sui temi connessi alla corruzione in

senso lato e alla trasparenza.

La formazione iniziale dei dipendenti prevede corsi sui Codici 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 dovrà prevedere, come in passato, l'utilizzo delle risorse interne (professori universitari e dirigenti) così da garantire, al contempo, la massima qualificazione dei relatori e la maggiore economicità, sul piano dei costi. Sarà prevista, altresì, la frequenza di alcuni moduli dei corsi universitari offerti nell'ambito di Giurisprudenza ed Economia. Si intende, inoltre, consentire la partecipazione di alcuni dipendenti a corsi formativi su specifici argomenti di interesse in particolari settori, erogati dalla SNA.

Saranno somministrati questionari di soddisfazione ai discenti per valutare l'efficacia dei corsi di formazione che si concluderanno comunque sempre con una verifica finale.

Come negli anni passati, si intende proseguire ad 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.

E' stata avviata una interlocuzione con i Segretari generali del Comune, Provincia e Camera di Commercio per pianificare misure di prevenzione in modo congiunto così da garantire un presidio della legalità sul Territorio e la realizzazione di iniziative condivise per scongiurare il verificarsi di eventi corruttivi.

## **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 dipendente pubblico.

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 ad interessi personali o professionali.

L'ordinamento, pertanto, in questi casi risponde prevedendo: l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi, le ipotesi di inconfiribilità 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 dipendente in caso di conflitto di interessi. In particolare, nel caso in cui il responsabile del procedimento o il titolare dell'ufficio competente ad



effettuare valutazioni, si trovi in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interesse lo stesso è tenuto ad astenersi dal compiere atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale. Per i casi in cui il 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, disponibile al [link](http://www.unitus.it/it/unitus/servizi-e-uffici/articolo/ufficio-upd-e-anticorruzione):

<http://www.unitus.it/it/unitus/servizi-e-uffici/articolo/ufficio-upd-e-anticorruzione>

Anche il Codice di comportamento, emanato con il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, all'art.6 prevede per ciascun dipendente, anche con riguardo ai propri parenti o affini entro il secondo grado, al coniuge o al convivente, l'obbligo di comunicare al 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 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 ed altri atti negoziali", da cui scaturisce l'obbligo di astensione, nel caso in cui l'amministrazione concluda accordi con imprese con cui il 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 dipendenti, i medesimi obblighi riferiti alle attività ed alle specifiche funzioni attribuite all'Università, la cui violazione, fatte salve le altre ulteriori responsabilità, implica sanzioni disciplinari.

Con riguardo ad 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 valutatore e il candidato 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'*.

Al fine di assicurare procedure imparziali, uno degli obiettivi programmati è la formalizzazione, all'interno del Manuale delle procedure, di una specifica procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi, potenziale o reale, attivando ulteriori forme di sensibilizzazione del personale, con richiamo alle indicazioni fornite dal MIUR con l'Atto di indirizzo del 14 maggio 2018, adottato in collaborazione con ANAC.

In materia di incarichi extraistituzionali, le potenziali situazioni di conflitto di interessi che possano riguardare l'incaricato e l'Ateneo vengono valutate in concreto in occasione del rilascio dell'autorizzazione. Al riguardo, recependo le indicazioni ministeriali, è stata emanata la specifica regolamentazione in materia di incarichi extraistituzionali.

Anche per le figure dei collaboratori 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, co. 14, d.lgs. 165/2001 per quanto riguarda i collaboratori e consulenti.

L'art. 42 del d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recante il Codice dei contratti pubblici, al fine di contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici, a tutela del principio di concorrenza e del prestigio della pubblica amministrazione ha previsto l'adozione di misure adeguate per contrastare frodi e corruzione. 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.

### **CAUSE DI INCONFERIBILITÀ**

La disciplina dettata dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, concerne le ipotesi di inconferibilità 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 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, 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 interessati.

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 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 condannati, 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, 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 private; 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 ad 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 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 dipendenti pubblici 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.

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 propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Il dipendente è tenuto 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 dipendente pubblico indebito percettore, 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 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 dipendente che sfruttando la propria posizione professionale nell'amministrazione si precostituiscano opportunità lavorative successive alla cessazione del rapporto di lavoro pubblico nonché ad evitare che i privati 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 dirigenti, ai funzionari assimilati 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'*

L'ANAC svolge funzioni consultive e di vigilanza al riguardo.

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.

Il RPCT, qualora venga a conoscenza della violazione del divieto di *pantouflage* da parte di un 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*)**

La legge 6 novembre 2012, n. 190 ha introdotto l'art. 54-bis nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevedendo che: «*il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia*».

L'ANAC ha messo in consultazione il 24 luglio 2019 nuove Linee guida in materia di tutela del dipendente che effettua dette segnalazioni, che sostituiscono quelle adottate con Determinazione n. 6 del 28 aprile 2015.

La legge 30 novembre 2017, n. 179 ha modificato l'art. 54-bis del d.lgs. 165/2001 'Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti' c.d. *whistleblower*, assegnando un ruolo di primo piano al RPCT nella gestione delle segnalazioni.

Il RPCT, oltre a ricevere e prendere in carico le segnalazioni, pone in essere gli atti necessari ad una prima attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute sulla sussistenza (c.d. *fumus*) dell'oggetto della segnalazione, Resta fermo, in linea con le indicazioni già fornite nella delibera n. 840/2018, 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.

In merito alle segnalazioni, l'Ateneo esclude quelle anonime e cioè 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*.

L'Ateneo garantisce un sistema rafforzato tutelando la riservatezza dell'identità del 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.

In attesa di approvazione definitiva delle Linee Guida ANAC l'Ateneo sta approntando una disciplina regolamentare che individua linee di condotta tese a tutelare il personale che segnali eventuali condotte illecite durante lo svolgimento delle attività istituzionali, ricorrendo a modalità informatiche e strumenti di crittografia che garantiscano la riservatezza dell'identità del segnalante ed il contenuto delle segnalazioni.

Al fine di favorire le opportunità di espressione del senso civico da parte di ciascun

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 destinatari delle previste forme di tutela, in particolare nei riguardi degli studenti.

Circa le modalità di invio della segnalazione, l'Ateneo ha previsto, nelle more dell'adozione delle Linee guida, una pagina *web* denominata "Segnalazioni condotte illecite", disponibile attraverso il link: [http://www.intranet.unitus.it/condotte\\_illecite.html](http://www.intranet.unitus.it/condotte_illecite.html) con accesso anonimo (senza richiesta di credenziali, né identificazione dell'indirizzo IP del computer da cui il modulo stesso proviene) e riservato ai soli utenti connessi alla rete d'Ateneo. La segnalazione viene automaticamente indirizzata all'account [anticorruzione@unitus.it](mailto:anticorruzione@unitus.it), a cui ha accesso esclusivamente il responsabile dell'Ufficio UPD e anticorruzione.

### **I PATTI DI INTEGRITÀ NEGLI AFFIDAMENTI**

L'Ateneo già dal 2014 ha reso disponibile un modello di Patto d'Integrità 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 ad 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 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.

### **INTERNAL AUDIT**

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 del Piano integrato della *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*.

## 6.6.2 LE MISURE SPECIFICHE

### CONTRATTI PUBBLICI

Nel settore delle procedure di gara e dei contratti l'assegnazione, negli ultimi anni, di alcuni nuovi dipendenti ha consentito di realizzare una rotazione del personale ed un frazionamento delle fasi dei procedimenti finalizzati allo svolgimento delle procedure ad 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.

Con riferimento ai tempi minimi previsti dalla normativa, il Servizio competente cercherà, nei limiti del possibile, di ampliarli 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, l'Ufficio Contratti e le Segreterie amministrative dei centri di spesa continueranno ad operare con l'intervento del responsabile unico del procedimento, 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.

Nel corso dell'anno 2021 saranno espletati nell'ambito del Piano di formazione annuale adottato dal Direttore Generale ulteriori momenti formativi necessari in virtù delle modifiche al Codice dei contratti e della continua pubblicazione delle fonti normative di secondo grado, ivi compreso il nuovo Regolamento attuativo.

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

Sarà garantita, secondo le modalità previste dalla norma, la totale trasparenza ed accessibilità di tutti i dati e atti di gara da parte di tutti i partecipanti alle procedure. Peraltro, ogni affidamento, non solo le procedure di gara aperta, ma anche le procedure negoziate, è gestito attraverso sedute pubbliche con la presenza dei rappresentanti degli operatori.

Ulteriori misure rilevanti per le finalità di trasparenza e prevenzione di comportamenti illeciti, sono l'ampliamento dell'espletamento dei controlli totali su tutte le autocertificazioni presentate 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 a precise indicazioni delle direttive emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Si conferma, infine, che tutti i provvedimenti autorizzatori, relativi alle acquisizioni di maggior rilievo, vengono adottati con delibera del Consiglio di Amministrazione. Mentre per le spese sotto soglia, 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, 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.

## **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 e del Manuale di amministrazione adottato dall'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.

## **BENEFIT AL PERSONALE**

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale, come previsto dalla normativa vigente e dal CCNL, sono previsti sussidi per alcune tipologie di spese correlate a particolari circostanze di salute e familiari (spese scolastiche, spese per decesso del dipendente o di un familiare, spese per malattie di particolare gravità, croniche o invalidanti, spese per la cura e l'assistenza di anziani, spese per trasporto pubblico) che vengono erogati, nell'ambito delle risorse stanziare in bilancio per questa voce di costo, secondo una procedura con bando pubblico, riservato ai dipendenti, e a seguito di una valutazione delle istanze da parte di apposita Commissione, nel rispetto del Regolamento interno.

## **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.



## **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 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.

A tal proposito si prevede l’attivazione di appositi servizi ispettivi, come previsto dalla Legge 662/1996, per il monitoraggio e controllo in materia di incompatibilità e conflitto di interesse, inconfiribilità, cumulo di impieghi e incarichi extraistituzionali.

## **RICERCA**

In linea con quanto previsto dall’ANAC e MIUR, 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 ricercatori 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 di accedere ai bandi e all’elaborazione dei progetti con le medesime possibilità.

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

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.

## **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 e dei Corsi di studio. L’ANVUR, come si diceva nella presentazione, ha accreditato la Sede ed i Corsi dell’Ateneo a seguito della visita svoltasi nell’anno 2015.

Con l’unificazione dei codici etico e comportamento, come suggerito da ANAC e MIUR, sono stati ampliati i contenuti relativamente ai doveri dei 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 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 direttori di Dipartimento a vigilare sui comportamenti dei professori, anche attraverso apposite previsioni regolamentari.

### RIEPILOGO DELLE PRINCIPALI MISURE DI PREVENZIONE DEL TRIENNIO

Nell'ambito dell'Area Strategica - Servizi strumentali alle funzioni istituzionali, è stato individuato l'Obiettivo Strategico C4 "Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali", da cui sono stati declinati i seguenti n. 3 obiettivi operativi:

1. C4.1 Potenziamento della prevenzione della corruzione
2. C4.2 Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli
3. C4.3 Consolidamento attività di *audit* interno

Tabella 14 – Obiettivo strategico "Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali" e relativi obiettivi operativi (triennio 2021-2023)

TIPO	AREA	OBIETTIVO		INDICATORE		TARGET 31.12.2021	TARGET 31.12.2022	TARGET 31.12.2023	RESP.
S	C	C4	Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali	C4_a	Numero di segnalazioni di eventi corruttivi	< 5	< 5	< 5	DG Div III
O	C	C4.1	Potenziamento della prevenzione della corruzione	C4.1_a	Numero di iniziative finalizzate alla prevenzione della corruzione	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	DG Div III
O	C	C4.2	Integrazione dei presidi di controllo interno per assicurare l'ottimizzazione del sistema di prevenzione dei rischi e l'efficienza della struttura organizzativa dei controlli	C4.2_a	Azioni di coordinamento tra gli organismi di controllo interno con particolare riferimento alle attività anticorruzione e <i>internal auditing</i>	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	Almeno 3 riunioni periodiche tra IA e Anticorruzione; Svolgimento di 2 attività di verifica congiunte	DG Div III
O	C	C4.3	Consolidamento attività di <i>audit</i> interno	C4.3_a	Attività di <i>audit</i> interno condotte	Espletamento delle attività previste dal programma di <i>audit</i> 2021; Relazione annuale; Redazione del programma di <i>audit</i> 2022	Espletamento delle attività previste dal programma di <i>audit</i> 2022; Relazione annuale; Redazione del programma di <i>audit</i> 2023	Espletamento delle attività previste dal programma di <i>audit</i> 2023; Relazione annuale; Redazione del programma di <i>audit</i> 2024	DG Div III

Nella Sezione *performance* del Piano Integrato 2021-2023, 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 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. Da quest'anno negli allegati 1 e 3 del Piano Integrato 2021-2023, relativi agli 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).

Tra gli obiettivi collegati alla prevenzione della corruzione si citano, inoltre, i seguenti obiettivi:

- aggiornamento del Manuale delle procedure previsto nel SCIGR (Responsabili degli uffici);
- iniziative per migliorare il processo di individuazione del RUP e le relative funzioni (Servizio Affari legali e procedure negoziali);
- *audit* iscrizione in bilancio delle entrate e/o uscite nell'anno 2020, definito da RPCT, sotto il profilo "rispetto della cronologia" (Ufficio UPD Anticorruzione).

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.

## 7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### 7.1. FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo seguito per la redazione del presente Piano si è svolto secondo le seguenti fasi:

1. Pianificazione delle attività operative, da parte del Direttore Generale, che svolge il ruolo anche di RPCT, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento citate nelle distinte tre sezioni del presente Piano.
2. Disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione sul ciclo della *performance* dell'anno precedente.
3. Condivisione da parte del DG della pianificazione operativa delle attività proposte con il Rettore e i Delegati, sulla base dei documenti programmatici strategici adottati dagli Organi di Governo.
4. Avvio del processo di redazione del Piano mediante la collaborazione istituzionalizzata degli uffici dell'Amministrazione interessati per competenza. Ricognizione delle fonti e raccolta puntuale, da parte dell'Ufficio Assicurazione Qualità, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti.
5. Incontri convocati dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture mirati alla presentazione e individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo.
6. La parte relativa alla presentazione del Piano è stata predisposta dal Rettore. Il Direttore Generale ha collaborato con il Rettore ed i Delegati per la definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, ha diretto la pianificazione e provveduto alla redazione finale del Piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza.
7. Confronto con l'OIV sulla bozza del testo finale e recepimento delle osservazioni dell'Organo.
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli *stakeholder* della parte relativa alla sezione anticorruzione.

## 7.2. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

L'Università degli Studi della Tuscia nello sviluppare il ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto previsto dal novellato art. 4 del D.Lgs. 150/2009, ha individuato, nell'ottica del miglioramento continuo, alcune aree di intervento.

Alla luce delle disposizioni normative in materia sopra citate, delle Linee Guida ANVUR e dell'esperienza maturata nei recenti cicli della *performance* dell'Ateneo, si ritiene di poter apportare nel triennio i seguenti interventi:

- rafforzare il collegamento, in una logica di *cascading*, tra obiettivi strategici e obiettivi individuali del personale nonché obiettivi della *performance* organizzativa per garantire il coinvolgimento di tutte le componenti nel raggiungimento degli obiettivi di Ateneo;
- potenziare il sistema premiale del personale improntato sul merito, alla luce degli esiti della valutazione, diffondendo la cultura della valutazione in tema di *performance* nel personale e delle strutture e valorizzando la propensione all'innovazione e al miglioramento dei servizi;
- affinare l'integrazione tra ciclo *performance* e ciclo di bilancio con apposita struttura dedicata;
- affinare la fase di attribuzione del *budget* ai centri di spesa correlandone l'entità, in parte, agli esiti delle *performance* dell'anno precedente e, dall'altra, agli obiettivi prefissati.