

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

20
26

20
28



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2026 – 2028



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
TUSCIA

Approvato dal
Consiglio di amministrazione
nella seduta del 30 gennaio 2026

Sommario

Premessa.....	1
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	3
1.1 Organi di Ateneo	3
1.2 Strutture didattiche, di ricerca e di servizio	4
1.3 L'Amministrazione.....	4
1.4 Offerta formativa e comunità studentesca.....	5
1.5 Personale	9
1.6 La sostenibilità economico-finanziaria	9
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, <i>PERFORMANCE</i> E ANTICORRUZIONE.....	12
2.1. Valore pubblico.....	12
2.1.1 Stakeholder e ambiti di creazione del valore	13
2.1.2 Ambiti prioritari di valore pubblico nel triennio.....	15
2.1.3. Strumenti di misurazione del valore creato	15
2.1.4 Analisi del contesto	17
2.1.4.1 Analisi del contesto esterno	17
2.1.4.2. Analisi del contesto interno.....	19
2.2 <i>Performance</i>	25
2.2.1 Obiettivi strategici di Ateneo.....	25
2.2.1.1 Didattica.....	28
2.2.1.2 Ricerca.....	29
2.2.1.3 Terza Missione	30
2.2.1.4 Servizi gestionali	31
2.2.1.5 Obiettivi finalizzati a garantire inclusione e piena accessibilità fisica e digitale	32
2.2.1.6 Obiettivi finalizzati a garantire equità e pari opportunità	32
2.2.1.7 Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....	33
2.2.2 Indicatori strategici di monitoraggio.....	33
2.2.2.1 KPI strategici di Ateneo (set centrale).....	34
2.2.2.2 Indicatori di supporto.....	34
2.2.3 Obiettivi operativi e contributo delle strutture.....	35
2.2.4 Monitoraggio e miglioramento continuo.....	35
2.2.5 Il ciclo della <i>performance</i>	36
2.2.6 La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità.....	38
2.2.7 Gli obiettivi operativi di Ateneo	39
2.2.8 La <i>performance</i> organizzativa e individuale: assegnazione degli obiettivi e Sistema di Misurazione e Valutazione	44
2.2.9 Integrazione tra ciclo della <i>performance</i> e ciclo del bilancio.....	44
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	54
2.3.1 Prevenzione della corruzione.....	54
2.3.1.1 Quadro normativo e modello di prevenzione	54
2.3.1.2 Obiettivi strategici e indirizzi in materia di anticorruzione e trasparenza.....	55
2.3.1.3. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza	56
2.3.1.4. Le modalità di predisposizione e comunicazione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".	61
2.3.1.5. La gestione del rischio corruzione	62
2.3.1.5.1 Il processo di gestione del rischio corruzione	62
2.3.1.5.2 Analisi del contesto	62
2.3.1.5.3 La mappatura dei processi	67
2.3.1.5.4 La valutazione del rischio.....	67
2.3.1.6. Il trattamento del rischio	71

2.3.1.6.1. Le misure generali di prevenzione	72
2.3.1.6.2 Le misure specifiche	83
2.3.2. Trasparenza	90
2.3.2.1. Contesto normativo di riferimento	90
2.3.2.2. Sezione "Amministrazione Trasparente"	91
2.3.2.3 Obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli Organi di vertice negli atti di indirizzo e collegamenti con il Piano della Performance	92
2.3.2.4 I soggetti coinvolti	92
2.3.2.5 Misure organizzative per la pubblicazione dei dati e documenti e relativo monitoraggio	93
2.3.2.6 Nuovi canali di comunicazione	93
2.3.2.7 Formazione	94
2.3.2.8 Il Bilancio Integrato	94
2.3.2.9 Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati	94
2.3.2.10 Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e tempestività dei flussi informativi	94
2.3.2.11 Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati	95
2.3.2.12 Dati ulteriori	96
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	97
3.1 Struttura organizzativa	97
3.1.1. L'organigramma	97
3.1.2. Il personale	99
3.1.3. Livelli di responsabilità organizzativa	100
3.1.3.1. Personale Dirigente	100
3.1.3.2. Personale di Area Elevate Professionalità	100
3.1.3.3. Personale di Area Operatori, Collaboratori e Funzionari	100
3.2. Organizzazione del lavoro agile	101
3.3. Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2026-2028	102
3.3.1 Presentazione del Piano	102
3.3.2. Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università	102
3.3.3 Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo	103
3.3.3.1. Contesto normativo	103
3.3.3.2. Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale	103
3.3.4. Cessazioni del triennio di personale dirigente e T.A.	109
3.3.5. Facoltà assunzionali nel triennio 2026-2028	110
3.3.6. Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento	111
3.3.7 L'individuazione delle competenze professionali	111
3.3.8. Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A.	112
3.3.9. Formazione	114
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	116

Allegati

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

INDICE DELLE FIGURE, DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Figura 1 - Il modello del valore.....	14
Figura 2 - Analisi Swot	24
Figura 3 – L'albero della performance: dal mandato alle aree strategiche	25
Figura 4 - Dalle aree strategiche agli obiettivi strategici di Ateneo	27
Figura 5 - Ciclo della performance.....	37
Figura 6 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Didattica.....	40
Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Ricerca	41
Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Terza Missione	42
Figura 9 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Servizi Gestionali.....	43
Figura 10 - Il processo di gestione del rischio corruzione	62
Figura 11 - Organigramma	98
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
Tabella 1 - Corsi di studio offerta formativa 2025/2026.....	5
Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2025/2026.....	7
Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2025/2026.....	7
Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2024/2025	8
Tabella 5- Ripartizione risorse per aree strategiche - Budget economico 2026-2028	45
Tabella 6 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget investimenti	45
Tabella 7 – <i>Collegamento risorse a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di costo – Budget economico (centri di Costo)</i>	46
Tabella 8- Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di responsabilità – Budget economico (Centri di Responsabilità).....	48
Tabella 9- Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di costo – Budget investimenti (centri di costo)	50
Tabella 10 – Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di responsabilità – Budget investimenti (centri Responsabilità).....	52
Tabella 11- Obiettivi strategici e gli obiettivi operativi di Ateneo collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza – PIAO 2026-2028	56
Tabella 12 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati	95
Tabella 13 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2025 per ruolo.....	99
Tabella 14 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi PTA	99
Tabella 15 - Analisi Benessere organizzativo PTA.....	99
Tabella 16 - Analisi di genere (personale dirigente e tecnico amministrativo in ruolo).....	99
Tabella 17 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del PTA in ruolo e in servizio al 31.12.2025.....	104
Tabella 18 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2022-2024	104
Tabella 19 - Consistenza numerica del Personale TA al 31.12.2025, per struttura di afferenza.....	105
Tabella 20 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2025, per fasce di età.....	107
Tabella 21 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2025, per titolo di studio	108
Tabella 22 - Cessazioni 2026-2028 per Area e Settore.....	109
Tabella 23 - Totali cessazioni quadriennio in termini di punti organico 2025-2028 (al netto delle categorie protette).....	110
Tabella 24 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2026-2028	112

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza delle attività delle amministrazioni pubbliche, comprese le università statali, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle cittadine nonché alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi. Il documento assorbe e razionalizza, in un'ottica di semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6: in particolare, il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, che individua gli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO, e il D.M. 30 giugno 2022, n. 132, che ne definisce contenuti e struttura.

Il PIAO 2026-2028 è redatto nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, dal D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 e dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, dalle "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" approvate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 e dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane", approvate dall'ANVUR con delibera del 23 gennaio 2019, nonché dagli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Piano Nazionale Anticorruzione 2025. Nella predisposizione del Piano si è tenuto conto dell'esperienza maturata con i Piani degli anni precedenti e, per quanto compatibili con l'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC).

Con decreto del 17 dicembre 2025 il Ministro per la Pubblica amministrazione ha approvato le Linee Guida per la predisposizione del PIAO, rivolte in via principale ai Ministeri e alle rispettive amministrazioni periferiche, alle Regioni, alle Province e ai Comuni. Tali Linee Guida, redatte dall'Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico, forniscono alle amministrazioni, in modo non prescrittivo e nel rispetto dell'autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per l'elaborazione del Piano e del Report, con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra le diverse filiere programmatiche e la semplificazione degli adempimenti inutili, così da liberare energie utili alla creazione di valore pubblico.

Per l'Università degli Studi della Tuscia tali Linee Guida costituiscono un riferimento metodologico. Nel rispetto delle specificità del sistema universitario e dell'autonomia riconosciuta agli Atenei dall'ordinamento vigente, il presente PIAO recepisce e declina gli indirizzi ivi contenuti in coerenza con il quadro normativo di settore, con le Linee Guida ANVUR e con gli strumenti di programmazione propri dell'Ateneo. Nel prossimo ciclo di programmazione sarà, inoltre, possibile valutare l'adozione di alcune tra le metodologie innovative suggerite, ove ritenute coerenti con le esigenze e le caratteristiche del sistema universitario.

In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il presente PIAO si colloca nella fase di avvio del nuovo mandato rettorale e rafforza l'utilizzo della programmazione integrata come strumento di governo. In particolare, il Piano mira a consolidare l'allineamento tra missione istituzionale, obiettivi strategici e operativi, indicatori misurabili e risorse disponibili, valorizzando il contributo delle strutture didattiche, di ricerca e di supporto amministrativo al miglioramento delle performance complessive dell'Ateneo e alla creazione di valore pubblico.

Il documento è strutturato come segue: una prima parte dedicata all'anagrafica e al contesto istituzionale; una sezione sul valore pubblico e sugli ambiti prioritari del triennio; una sezione sulla performance, che definisce obiettivi strategici, indicatori di monitoraggio e modalità di miglioramento

continuo; una sezione autonoma su anticorruzione e trasparenza; una sezione sull'organizzazione e sul capitale umano; una sezione conclusiva dedicata al monitoraggio, all'aggiornamento e alla rendicontazione del Piano; e un insieme di allegati contenenti i dati e le informazioni di supporto.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

1.1 Organi di Ateneo

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

Organi di governo

- Rettrice
- Senato accademico
- Consiglio di amministrazione

Organi di gestione

- Direttore Generale

Organi di controllo, consultivi e di garanzia

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

Nello svolgimento delle proprie funzioni, la Rettrice si avvale della collaborazione di Delegati e Referenti.

1.2 Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

Le funzioni didattiche e di ricerca sono svolte dai 6 **Dipartimenti** e dal **Centro Integrato di Ateneo** (CIA), che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità. I Dipartimenti sono i seguenti:

- DAFNE (Dipartimento di Scienze agrarie e forestali)
- DEB (Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche)
- DEIM (Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa)
- DIKE (Dipartimento di Scienze giuridiche, sociali e pedagogiche)
- DIBAF (Dipartimento per l'Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali)
- DISTU (Dipartimento di Studi umanistici. Lingue Lettere Beni Culturali)

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

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

1.3 L'Amministrazione

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

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

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

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

1.4 Offerta formativa e comunità studentesca

L'Offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2025/2026 è costituita da: 20 corsi di laurea, di cui uno a indirizzo professionalizzante, 21 corsi di laurea magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 9 corsi di dottorato di ricerca, 1 scuola di specializzazione, 10 corsi master di I livello e 6 corsi master di II livello.

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

Tabella 1 - Corsi di studio offerta formativa 2025/2026

DIPARTIMENTO	CORSI DI STUDIO	CLASSE
DAFNE Dipartimento di Scienze Agrarie e forestali	Scienze agrarie e ambientali	L-25
	Scienze della montagna e dell'agricoltura (<i>con sede didattica a Rieti</i>)	L-25
	<i>Plant Biotechnology for Food and global health (internazionale in lingua inglese)</i>	LM-7
	<i>Science and technologies for agriculture and mountain areas (sede didattica a Rieti)</i>	LM-69 & 73
	Scienze agrarie e ambientali	LM-69
DEB Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Conservazione e restauro dell'ambiente e delle foreste	LM-73
	Scienze biologiche	L-13
	Scienze biologiche ambientali (<i>con sede didattica a Civitavecchia</i>)	L-13
	Scienze naturali e ambientali	L-32
	Biologia sperimentale e bioinformatica	LM-6
	<i>Marine biology and ecology (internazionale in lingua inglese, con sede didattica a Civitavecchia)</i>	LM-6
DEIM Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	Scienze dell'alimentazione e della nutrizione umana (<i>interdipartimentale con DIBAF</i>)	LM-61
	<i>Design</i>	L-4
	Ingegneria industriale	L-9
	Economia aziendale (<i>con sedi didattiche a Viterbo e Civitavecchia</i>)	L-18
	Sport, benessere e attività motoria in ambiente naturale (<i>a programmazione locale, interdipartimentale con DEB, interateneo con l'Università degli Studi di Roma Foro Italico</i>)	L-22
	Scienze politiche e delle relazioni internazionali	L-36
	Tecniche per la bioedilizia (<i>a programmazione locale, corso a orientamento professionale</i>)	L-P01
	<i>Mechanical engineering (internazionale in lingua inglese e interdipartimentale: DAFNE, DEB e DIBAF)</i>	LM-33
	<i>Circular Economy (corso internazionale in lingua inglese)</i>	LM-76
	Marketing e qualità	LM-77
DIBAF Dipartimento per la Innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali	Amministrazione, finanza e controllo	LM-77
	Biotecnologie	L-2
	Progettazione del paesaggio e del territorio (<i>interateneo con la Facoltà di Architettura dell'Università "La Sapienza" di Roma</i>)	L-21
	Scienze forestali e ambientali	L-25
	Tecnologie alimentari ed enologiche	L-26
	Conservazione e restauro dei beni culturali	LMR/02

	(abilitante ai sensi del D.Lgs. n. 42/2004, a programmazione locale)	
	Bioteecnologie industriali per la salute e il benessere (interdipartimentale con DEB)	LM-8
	Scienze e tecnologie alimentari (interateneo con l'Università "La Sapienza" di Roma, con sedi didattiche a Roma e Viterbo)	LM-70
	Forestry and environmental sciences (corso internazionale in lingua inglese)	LM-73
DIKE Dipartimento di Scienze giuridiche, sociali e pedagogiche	Scienze dell'educazione (a programmazione locale, interateneo con l'Università degli Studi di Roma Tre)	L-19
	Comunicazione, tecnologie e culture digitali	L-20
	Archival science and AI (internazionale in lingua inglese, con sede didattica a Rieti)	LM-5
	Informazione digitale	LM-91
	Scienze della politica, della sicurezza internazionale e della comunicazione pubblica (corso interdipartimentale con DEIM)	LM-62
	Security and human rights (corso internazionale in lingua inglese)	LM-90
	Giurisprudenza	LMG/01
DISTU Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici	Scienze dei beni culturali	L-1
	Lettere moderne	L-10
	Lingue e culture moderne	L-11
	Filologia moderna	LM-14
	Lingue e culture per la comunicazione internazionale	LM-37
	Archeologia e Storia dell'arte. Tutela e valorizzazione	LM-2 & LM-89

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

Inoltre, l'Università degli Studi della Tuscia nell'a.a. 2025/2026 partecipa come ateneo consorziato ai seguenti corsi di studio con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma:

- corso di laurea in "Economia dell'innovazione" (classe L-18 - DEIM), con sede didattica a Rieti;
- corso di laurea in "Scienze, culture e politiche gastronomiche per il benessere" (Classe L-GASTR - DIBAF);
- corso di laurea magistrale internazionale in lingua inglese in "Economics and communication for management and innovation" (classe LM-77 - DEIM) con sede amministrativa presso Sapienza Università di Roma;
- corso di laurea magistrale in "Architettura del paesaggio" (classe LM-3 - DIBAF), con curriculum in lingua inglese;
- corso di laurea magistrale in "Management per le scienze gastronomiche per il benessere" (classe LM-GASTR - DIBAF);

Tabella 2 - Corsi di dottorato offerta formativa 2025/2026

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

Fonte: Ufficio Offerta Formativa

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

Tabella 3 - Corsi master offerta formativa 2025/2026

DIPARTIMENTO	CORSI MASTER ¹
DAFNE Dipartimento di Scienze Agrarie e Forestali	Master di I livello in "Governance delle aree montane italiane"
DEB Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	Master di II livello in "Conservazione delle Biodiversità e contrasto ai Crimini Ambientali (COBCRA)" <i>(in convenzione con la Scuola Ufficiali dei Carabinieri Forestali)</i>
	Master di II livello in "Biodiversity Governance: Nature 2000 Expert (BIOGOV)"
	Master di I livello in "Food, wine & beverage"
CIA - Unitus Academy	Master di I livello per la Specializzazione in metodi e pratiche di rafforzamento dei percorsi di presa in carico e di accompagnamento sociale <i>(in convenzione con Ministero del Lavoro e delle politiche sociali)</i>
	Master di I livello in "Tourism 4.0. Digital Innovation, Sustainability, and Gamified Metaverse Experiences (MT4-GAME)"

¹ Corsi master approvati alla data del 31.01.2026

Master di I livello in "Turismo cinese e valorizzazione del territorio"

Master di I livello in "Gestione dei Rischi Naturali nei territori montani appenninici"

Master di I livello in "Educazione alla pluralità: tra metamorfosi sociali ed emergenze formative"

Master di I livello in "Scienze e Innovazione della Performance Sportiva"

Master di I livello in "*Interior Design*"

Master di I livello in "Management dell'innovazione e della sostenibilità nelle filiere produttive"

Master di II livello in "Sicurezza e Automazione di Macchine e Impianti per l'Agricoltura (SafeTech)"

Master di II livello in "*Carbon Farming*"

Master di II livello in "Innovazione nella gestione delle crisi, del soccorso pubblico e della sicurezza" (InGeCriSis)
(quinta edizione Master in convenzione con il Corpo dei Vigili del fuoco)

Master di II livello in "Alta qualificazione in Innovazione Gestionale per la finanza competitiva ed Euro Progettazione (AIGEP)

Fonte: CIA – *Unitus Academy*

L'Università degli Studi della Tuscia nell'a.a. 2025/2026 partecipa come sede consorziata al Master di II livello in "Diritto Alimentare" (interateneo con l'Università degli Studi di Roma Tre, Università Federico II di Napoli e con il Campus Biomedico di Roma), afferente al Dipartimento DIBAF.

Per l'anno accademico 2024/2025 si è registrato un numero totale di **studenti iscritti** pari a 7954. La tabella seguente riporta il numero degli iscritti ai corsi di ciascun Dipartimento.

Tabella 4 - Iscritti perfezionati a.a. 2024/2025

DIPARTIMENTO	ISCRITTI
DAFNE	830
DEB	966
DEIM	3068
DIBAF	809
DISTU	575
DIKE	1159
DISUCOM*	547
Totale complessivo	7954

* Il Dipartimento DISUCOM è stato attivo fino al 30 settembre 2025.

Fonte: Portale Ares – Iscritti perfezionati al 15.01.2026

1.5 Personale

Il **personale** docente in servizio al 31.12.2025 è di 378 unità. Il personale dirigente e tecnico-amministrativo in servizio al 31.12.2025 è di 308 unità. È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Per approfondimenti si rimanda alla sezione 3 del presente Piano.

1.6 La sostenibilità economico-finanziaria

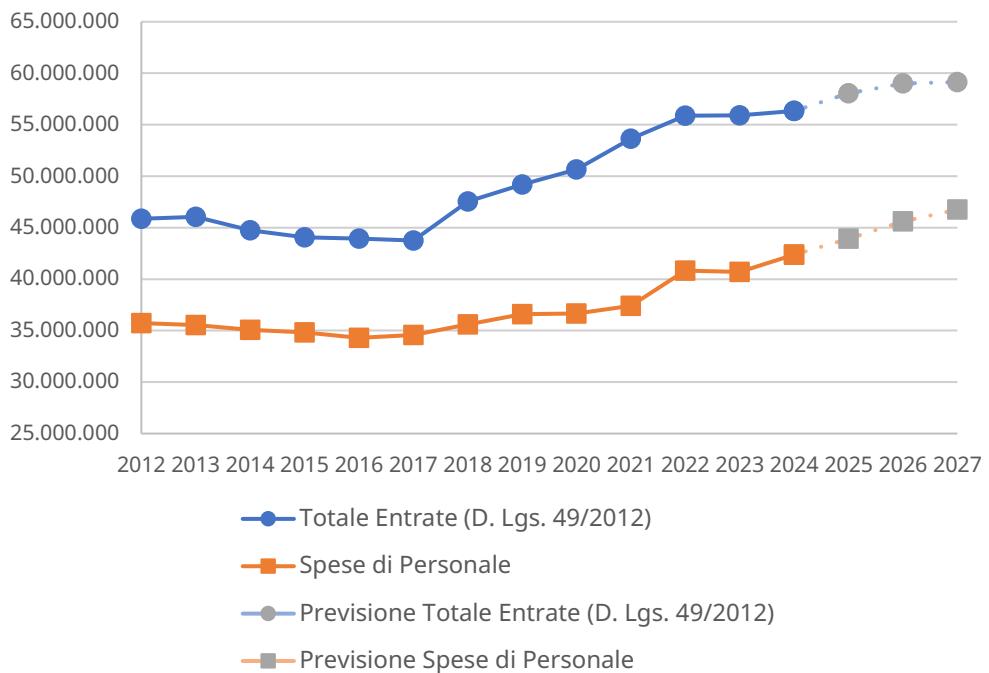
Nel presente paragrafo sono analizzati due indicatori della gestione:

- a) il rapporto tra spese di personale e proventi complessivi di Ateneo (FFO + TASSE), previsto dal Decreto Legislativo 49/2012;
- b) la situazione economica rilevabile dal bilancio di Ateneo negli ultimi anni.

Per quanto riguarda il rapporto tra spese di personale e proventi, è utile visionare i *Grafici 1 e 2* che seguono. Le due rappresentazioni coprono il periodo 2012-2028. Al riguardo si precisa che fino al 2024 si tratta di dati consuntivati, per il 2025 si tratta di una stima fornita dagli Uffici, per i restanti anni i valori derivano dai dati inseriti nel bilancio triennale 2026-2028.

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

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



Fonte: PROPER (2012-2024) – Stime Ufficio Controllo di Gestione (2025) e Bilancio di Previsione (2026-2028)

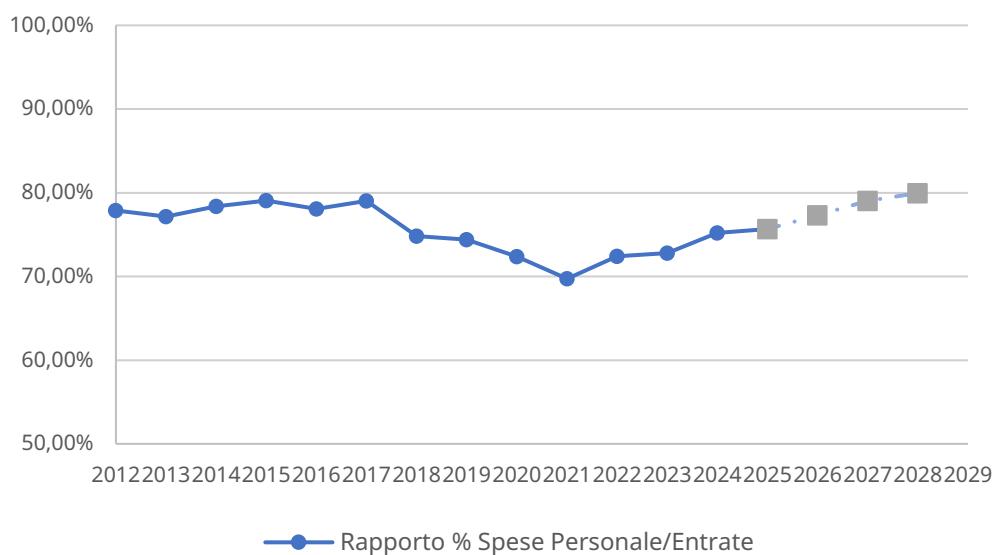
La previsione per gli anni 2026-2028 evidenzia un andamento delle spese di personale crescente, dovuta alle nuove assunzioni ma soprattutto agli incrementi salariali previsti per il personale docente (stimato) e tecnico amministrativo.

Si evidenzia, come già in precedenza, la crescita dei costi di personale come un fattore di criticità da monitorare.

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

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

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



Fonte: PROPER (2012-2024) – Stime Ufficio Controllo di Gestione (2025) e Bilancio di Previsione (2026-2028).

Dal 2022 inizia e prosegue una inversione di tendenza che, secondo le previsioni del bilancio triennale 2026-2028, porterà un progressivo innalzamento della percentuale verso il limite massimo del 80%. I valori di tendenza inducono alla massima prudenza sul fronte del reclutamento.

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. Valore pubblico

L'innovazione e la modernizzazione del settore pubblico sono obiettivi perseguiti a partire dalla valorizzazione delle "buone pratiche" che permettono a cittadini e imprese di avere a disposizione servizi più efficaci, efficienti, inclusivi e al passo con i tempi. In questo quadro, l'Università degli Studi della Tuscia orienta la propria azione istituzionale alla creazione di valore pubblico, inteso come miglioramento delle condizioni di sviluppo culturale, sociale, economico e ambientale delle comunità di riferimento, nonché come rafforzamento della qualità, dell'affidabilità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

In qualità di Pubblica Amministrazione, l'Ateneo persegue la creazione di valore pubblico come incremento del benessere economico, sociale e ambientale a favore della comunità e dei propri stakeholder, articolando la strategia nelle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dei servizi gestionali e orientando la programmazione verso una generazione di impatti sociali ed economici diffusi, in termini di effettivo beneficio generato per la collettività.

I risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo e il public engagement si confermano elementi portanti per la crescita della società e orientano l'azione dell'Ateneo verso alcuni obiettivi generali espressamente legati al valore pubblico: 1) promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere e delle competenze al fine di contribuire alla sfida per il futuro della società; 2) sostenere la trasmissione dei valori sociali per indirizzare lo sviluppo territoriale in una prospettiva universale; 3) favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione e rispetto delle diversità; 4) integrare nelle attività obiettivi legati a parole chiave per lo sviluppo della cittadinanza e del territorio quali semplificazione, digitalizzazione, innovazione e creatività.

Ciascuno di questi principi troverà applicazione all'interno sia dei singoli obiettivi strategici e operativi che degli specifici obiettivi organizzativi e individuali, perseguiti dall'organizzazione, acquisendo quattro possibili **dimensioni**:

- V1. perseguito della *mission* istituzionale
- V2. costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli *stakeholder*
- V3. legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni
- V4. costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente

Tutto l'impianto si poggia sulle **risorse** dell'Ateneo- finanziarie, umane, infrastrutturali, informatiche- che costituiscono il patrimonio strategico necessario per realizzare le missioni e sostenere il miglioramento continuo

Il quadro di riferimento per la definizione delle priorità è rappresentato dal **Piano Strategico 2025-2027**, con il quale l'Università degli Studi della Tuscia individua obiettivi strategici coerenti con la propria visione, tenendo conto del contesto e dei vincoli e opportunità del sistema. Il Piano Strategico definisce uno "spazio d'azione" in cui strutture e componenti dell'Ateneo valorizzano competenze, risorse e progettualità, finalizzandole al perseguito di obiettivi comuni e alla generazione di valore pubblico, con attenzione alla sostenibilità dell'azione.

In tale contesto, assume particolare rilievo il **processo di Accreditamento periodico** a cui l'Ateneo è stato sottoposto nel 2024, il cui esito, conseguito nel 2025, costituisce un elemento qualificante del sistema di assicurazione della qualità e un riferimento per il rafforzamento del valore

pubblico generato. Le raccomandazioni formulate nell'ambito della visita sono assunte come riferimento per l'aggiornamento della programmazione strategica e operativa e orientano, in particolare, la definizione degli obiettivi del presente PIAO e le azioni di sviluppo organizzativo, semplificazione dei processi, digitalizzazione e consolidamento del sistema di assicurazione della qualità. In questo senso, l'Accreditamento periodico si configura non solo come adempimento regolatorio, ma come leva di miglioramento continuo e responsabilizzazione verso la collettività, contribuendo a integrare qualità, performance e trasparenza.

2.1.1 Stakeholder e ambiti di creazione del valore

L'Università degli Studi della Tuscia genera valore pubblico attraverso le proprie missioni istituzionali e mediante una relazione continuativa con i portatori di interesse, interni ed esterni. Gli stakeholder sono coinvolti, in particolare, nella fase di individuazione delle priorità e degli obiettivi di valore pubblico, in quanto destinatari finali degli impatti generati dalle politiche e dalle azioni dell'Ateneo.

In coerenza con l'impianto adottato nel Bilancio Integrato, gli stakeholder di riferimento sono ricondotti alle seguenti categorie.

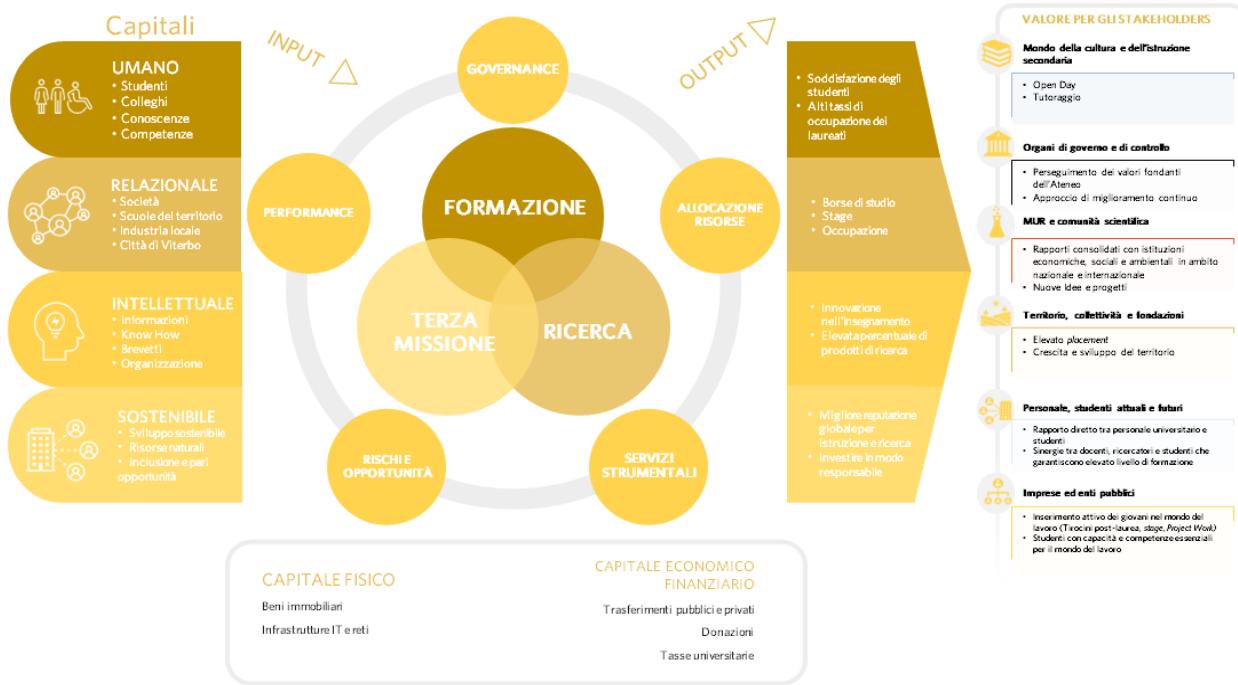
Stakeholder interni

- **Studentesse e studenti (attuali e futuri):** rappresentano lo stakeholder centrale dell'azione dell'Ateneo; la qualità della didattica, la regolarità del percorso e il successo formativo costituiscono i principali impatti attesi.
- **Personale** (docenti, dirigenti, personale tecnico-amministrativo e collaboratori): contribuisce alla qualità dell'offerta formativa, della ricerca e dei servizi, garantendo capacità operativa, continuità istituzionale e sviluppo organizzativo.
- **Organi di governo e di controllo** (Rettrice, Prorettrice/Prorettore vicario, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale): assicurano indirizzo, coordinamento e controllo dell'organizzazione, presidiano la coerenza complessiva della programmazione e la trasparenza dell'azione amministrativa.

Stakeholder esterni

- **Mondo della cultura e dell'istruzione**, in particolare la scuola secondaria: interlocutore strategico per orientamento, continuità formativa, attrattività e accesso all'università.
- **Ministero dell'Università e della Ricerca e comunità scientifica**: riferimento per programmazione, valutazione e posizionamento della didattica e della ricerca, anche attraverso reti e collaborazioni nazionali e internazionali.
- **Territorio, collettività e istituzioni** (enti locali, fondazioni, associazioni): partner per lo sviluppo locale e per la valorizzazione degli impatti della terza missione e del public engagement.
- **Imprese ed enti pubblici**: interlocutori per tirocini, stage, placement, ricerca applicata e trasferimento tecnologico, con ricadute sull'occupabilità e sulla qualità dei percorsi formativi.

Figura 1 - Il modello del valore



Fonte: Bilancio Integrato Ateneo 2024

Il modello del valore rappresenta in forma sintetica la relazione tra le missioni istituzionali dell'Ateneo, gli stakeholder di riferimento e gli impatti generati in termini di valore pubblico. In tale prospettiva, la creazione di valore non è intesa come risultato puntuale, ma come processo continuo che integra obiettivi strategici, risorse, competenze e capacità organizzative, orientando l'azione dell'Ateneo verso benefici diffusi per la collettività.

Nel modello adottato, la creazione di valore pubblico è rappresentata come una catena logica che connette **input, attività, output e impatti**.

- **Input:** risorse finanziarie, umane, infrastrutturali e informative dell'Ateneo, che costituiscono il patrimonio strategico a supporto delle missioni istituzionali.
- **Attività:** azioni e processi organizzativi attraverso cui l'Ateneo eroga didattica, conduce ricerca, promuove la terza missione e fornisce servizi gestionali, con attenzione alla qualità e alla sostenibilità.
- **Output:** risultati immediati delle attività (offerta formativa erogata, prodotti della ricerca, servizi resi, iniziative di public engagement, servizi per gli stakeholder).
- **Impatti:** effetti di medio-lungo periodo per studenti, territorio e comunità scientifica, misurabili come successo formativo, sviluppo delle competenze, avanzamento della conoscenza, consolidamento dei rapporti con gli stakeholder e contributo allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

Questa catena logica consente di collegare in modo trasparente le risorse impiegate agli effetti generati, fornendo il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi, la selezione degli indicatori e la rendicontazione del valore pubblico.

Il raccordo con gli stakeholder e la rendicontazione degli impatti trovano un riferimento unitario nel **Bilancio Integrato**, che consente di rappresentare in modo coordinato le performance e il valore pubblico generato verso le comunità di riferimento, in coerenza con la programmazione strategica e con gli obiettivi del presente PIAO.

2.1.2 Ambiti prioritari di valore pubblico nel triennio

In coerenza con la programmazione strategica di Ateneo, l'Università degli Studi della Tuscia individua per il triennio di riferimento alcuni ambiti prioritari di valore pubblico, tenendo conto del contesto istituzionale, delle opportunità e dei vincoli, nonché dell'esigenza di rafforzare il legame tra missione, risultati e sostenibilità dell'azione amministrativa. Tali ambiti rappresentano il quadro di riferimento entro cui si collocano le scelte strategiche e operative dell'Ateneo e orientano l'azione delle strutture verso obiettivi comuni di miglioramento.

Alla luce di tali premesse, sono individuati i seguenti **ambiti prioritari di valore pubblico**:

1. Successo formativo e riduzione dell'abbandono

Ambito orientato a sostenere percorsi di studio regolari e il completamento degli studi, attraverso il rafforzamento dei servizi agli studenti, delle attività di orientamento e di accompagnamento lungo la carriera universitaria. In tale prospettiva, particolare attenzione è rivolta alla qualità dell'esperienza formativa, alla continuità dei percorsi e alle condizioni che favoriscono l'apprendimento e la permanenza nel sistema universitario.

2. Qualità e sostenibilità dell'offerta formativa

Ambito finalizzato a garantire qualità, attrattività e sostenibilità dei Corsi di Studio e dell'offerta post-lauream, in coerenza con le politiche di assicurazione della qualità e con i processi di revisione e miglioramento continuo. L'attenzione è rivolta alla coerenza complessiva dell'offerta, alla sua capacità di rispondere ai bisogni formativi e alla sostenibilità nel medio periodo.

3. Ricerca, terza missione e capacità di attrazione delle risorse

Ambito orientato a valorizzare la qualità e l'impatto della ricerca, la capacità di attrarre risorse competitive e la diffusione dei risultati verso il territorio e la collettività. Rientrano in tale ambito le attività di trasferimento tecnologico, public engagement e collaborazione con istituzioni e imprese, in un'ottica di sviluppo culturale, sociale ed economico.

4. Organizzazione e persone: semplificazione, digitalizzazione, equità e accessibilità

Ambito trasversale volto a rafforzare la capacità operativa dell'Ateneo e la qualità dei servizi erogati, attraverso il miglioramento dei processi organizzativi, la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure, nonché la promozione dell'equità, delle pari opportunità e dell'accessibilità, sia fisica sia digitale.

Gli ambiti prioritari di valore pubblico costituiscono la cornice entro cui sono definiti, nella successiva Sezione "Performance", gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, nonché le modalità di monitoraggio e di miglioramento continuo, in una logica di integrazione tra indirizzo strategico, azione amministrativa e risultati attesi.

2.1.3. Strumenti di misurazione del valore creato

Partendo dal presupposto che c'è creazione di valore pubblico quando i benefici sociali, economici e intangibili prodotti a favore del territorio sono superiori ai sacrifici sociali, economici e intangibili sopportati dallo stesso, ciascuna azione messa in atto dall'Ateneo è volta a questo scopo e, come si

vedrà nella descrizione dettagliata degli obiettivi strategici, il presente Piano evidenzia le modalità di perseguitamento e di misurazione dei risultati raggiunti.

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

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

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

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

2.1.4 Analisi del contesto

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

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

2.1.4.1 Analisi del contesto esterno

All'avvio del 2026 lo scenario internazionale rimane caratterizzato da margini di incertezza, attraversando una fase di evoluzione significativa da un punto di vista macroeconomico, geopolitico e tecnologico.

Secondo l'ultimo report dell'OCSE, la crescita economica mondiale nel 2026 è prevista a circa il 2,9%, in linea con quanto stimato per il 2025, e inferiore alla media pre-pandemia; pertanto, la crescita continuerà, ma in modo contenuto².

Le incertezze geopolitiche recenti stanno generando un clima di rischio e di insicurezza; lo scenario in continua evoluzione nonché il crescere delle tensioni su più fronti andranno a produrre effetti nel corso dell'anno sulle politiche macroeconomiche e sul mercato finanziario.

Il Pil italiano è atteso in crescita dello 0,5% nel 2025 e dello 0,8% nel 2026, dopo essere aumentato dello 0,7% nel 2024; tale incremento è sostenuto interamente dalla domanda interna al netto delle scorte (+1,1 punti percentuali il contributo alla crescita in entrambi gli anni), mentre la domanda estera netta fornirebbe un apporto negativo (-0,6 e -0,2 p.p.). Al contempo si prevede un incremento della crescita dei consumi privati, seppure a ritmi moderati (+0,8% e +0,9% nel 2025 e 2026) dovuti alla crescita delle retribuzioni e dell'occupazione nonché, nel 2026, a una riduzione della propensione al risparmio e del deflatore della spesa delle famiglie. L'aumento degli investimenti, in forte accelerazione nel 2025 (+2,8%, dal +0,5% del 2024), dovrebbe proseguire con un certo dinamismo anche nel 2026 (+2,7%), grazie all'ultimo periodo in cui saranno in corso di attuazione le opere previste dal PNRR. L'occupazione, misurata in termini di unità di lavoro, dovrebbe segnare un incremento superiore a quello del Pil (+1,3% nel 2025 e +0,9% nel 2026) accompagnato da un ulteriore calo del tasso di disoccupazione (6,2% nel 2025 e 6,1% nel 2026).³

Per quanto riguarda invece il settore Ricerca e Sviluppo, l'Istat attesta che per il triennio 2023-2025 la spesa è cresciuta sia nel pubblico sia nel privato: i dati preliminari segnalano un contenuto incremento della spesa in R&S delle imprese per il 2024, (+1,2% rispetto al 2023), mentre le aziende hanno programmato un aumento più consistente per il 2025 (+4,0% sul 2024).

Di conseguenza, l'incidenza percentuale della spesa sul Pil, indicatore noto come intensità di ricerca e sviluppo, risulta pari all'1,37%, in linea con il 2022 (1,37%), e in diminuzione rispetto al 2021 (1,41%). La spesa in R&S delle imprese sul Pil, pari allo 0,80%, è stabile rispetto all'anno precedente. Nel settore delle istituzioni pubbliche i dati preliminari 2024 evidenziano un aumento della spesa in R&S intra-muros (+6,6% rispetto al 2023) che prosegue nel 2025 (con una previsione del +7,2% rispetto all'anno precedente). Anche per le istituzioni private non profit si prevede un aumento della spesa sia nel 2024 (+4,4%) che nel 2025 (+3,6%) Nel 2023 la spesa del settore privato (imprese e non profit) continua a

² Economic Outlook, OECD, Giugno 2025

³ Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026, Istat, 2025

essere la principale componente della spesa in R&S intra-muros complessiva (60,1%). Le Università, che con il 25,0% della spesa complessiva rappresentano l'attore più importante della R&S dopo le imprese, partecipano alla spesa totale del 2023 con una quota in lieve aumento (+0,5 punti percentuali rispetto al 2022)⁴.

Nonostante l'importante ruolo ricoperto dagli Atenei nella società come volano di crescita sociale ed economica, questi si avviano a vivere l'ennesimo periodo di trasformazioni e, pertanto, a mettere in discussione alcune certezze acquisite; nel 2024 è stata avviata la Commissione di analisi e revisione della Legge 20 dicembre 2010, n.240, con l'obiettivo di riorganizzare il sistema universitario italiano, a distanza di oltre quattordici anni dall'ultima revisione legislativa; infatti, sono attese riforme che potranno determinare mutamenti importanti per il corpo docente e per gli Atenei chiamati a sviluppare innovazione, sia sul fronte della ricerca che su quello della didattica e della terza missione.

Il sistema con cui il MUR finanzia le università statali ha, infatti, mostrato diversi aspetti di criticità, primo fra tutti la difficoltà a tenere in dovuta considerazione i costi crescenti del personale che, seppur stabiliti dalla normativa nazionale, producono effetti economici che ricadono direttamente sui bilanci degli Atenei, non opportunamente integrati dal FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario).

Il sottofinanziamento del settore è stato decisamente più evidente nel 2024, a seguito di un corposo taglio rispetto all'anno precedente, mentre nel 2025 si è registrato un incremento dell'assegnazione, pari a oltre trecento milioni.

Per il 2026, l'assegnazione del bilancio dello stato sul capitolo 1694 destinato alle Università è pari a 9,399 milioni, valore lievemente superiore a quello dell'anno precedente. L'assegnazione, tuttavia, vincola gran parte delle risorse a specifici obiettivi, facendo sì che gli Atenei abbiano un margine di autonomia ridotto. Al contempo, tuttavia, i costi fissi per le università sono saliti e continuano a salire, non solo per effetto della consistente inflazione del triennio passato e di quella che perdura, sebbene su livelli più bassi, ma anche per la crescita degli stipendi sia del personale docente sia del personale tecnico- amministrativo.

Aspetto non trascurabile del processo evolutivo degli Atenei risulta poi essere la modifica normativa che è intervenuta sulla figura del ricercatore, che sostituito la figura del ricercatore di tipo b) con la figura del ricercatore in *tenure track* e ha introdotto, in sostituzione del ricercatore di tipo a) e degli assegnisti, nuove tipologie di contratti (contratti di ricerca, contratto post doc e incarichi di ricerca); ciò ha reso ancor più difficile per gli Atenei programmare e dare seguito a tutte le attività istituzionali, con conseguente necessità di ottimizzare le risorse interne, limitare le assunzioni e, ove necessario, ridurre l'offerta formativa.

Ciò ovviamente produrrà effetti anche nella composizione per età del corpo docente. A fine 2024 il 56,4% dei docenti ha, infatti, almeno 50 anni, con un'età media di 51 anni (58 per i professori ordinari, 52 per gli associati e 43 per i ricercatori). Nel confronto con la media dei 27 Paesi dell'Unione Europea, la distribuzione dei docenti per classi di età in Italia presenta a partire da 45 anni valori superiori alla media europea da 2 a 5 punti percentuali. Al di sotto dei 40 anni, invece, per l'Italia si osservano valori inferiori alla media europea fino a 9 punti percentuali nella classe di età 25-29 anni. Tali dati sono poi eterogeneamente distribuiti per genere e gruppi disciplinari.⁵

Seppur nell'estrema complessità del quadro finanziario e demografico fin qui delineato, deve essere ricordato che le università continuano a rappresentare un motore dello sviluppo territoriale e

⁴ Ricerca e Sviluppo in Italia. Anni 2023-2025, Istat,2025

⁵ Focus "Il personale docente e non docente nel sistema universitario italiano" – Anno 2024 - Elaborazioni su banche dati MUR – DGPBSS, Ufficio VI – Servizio Statistico

regionale e al contempo dell'internazionalizzazione ("vere e proprie «arene geopolitiche», capaci di costruire ponti, coltivare la diplomazia globale e orientare il confronto tra Paesi e società"⁶).

Il ruolo di volano economico per il territorio è ancor più valido per una area geografica come quella della Tuscia, dove l'Università rappresenta un fattore di crescita non trascurabile sia dal punto di vista economico che dal punto di vista sociale. I dati provinciali registrati nel 2024 rafforzano la predominanza del settore terziario all'interno del sistema economico viterbese. Nella provincia di Viterbo il settore dei servizi comprende, infatti, il 77,2% della forza lavoro, corrispondente a 98.208 occupati, un valore superiore a quello nazionale (69,9%), ma allo stesso tempo inferiore rispetto a quello rilevato a livello regionale (81,7%). Con riferimento al movimento anagrafico delle imprese nella provincia di Viterbo, infatti, il bilancio nel primo trimestre 2025 risultava leggermente negativo (-0,26%) rispetto all'anno precedente, con una performance lievemente peggiore rispetto al dato medio nazionale; tale andamento evidenzia il ruolo centrale dell'Ateneo sul territorio, un territorio caratterizzato dal settore terziario, da piccole imprese e dunque da un tessuto produttivo frammentato⁷.

Anche nel 2026, quindi, l'Università sarà chiamata a rispondere prontamente alle numerose novità che il legislatore e la società civile gli porranno davanti, dando prova della grande capacità di creare un rilevante valore pubblico sul territorio e per il territorio.

2.1.4.2. Analisi del contesto interno

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

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

1. Organizzazione

Punti di forza:

1. sistema organizzativo dei Centri di spesa pianificato coerentemente con quanto previsto dalla Legge 240/2010;
2. struttura organizzativa costantemente aggiornata dal Direttore Generale sulla base del quadro normativo del Sistema Universitario e orientata a consolidare e a potenziare le relazioni con gli stakeholder in ambito internazionale, europeo, nazionale, regionale e locale;
3. consolidamento dell'organizzazione dell'attività lavorativa in modalità agile, come disciplinato dal D. Lgs. n. 81/2017, mediante sperimentazione per tutto il personale con attività telelavorabile di lavoro agile su 4 gg/mese; lo strumento favorisce e tutela il bilanciamento delle esigenze lavorative con quelle familiari dei dipendenti nonché la contestuale maggiore digitalizzazione dei processi e l'acquisizione di nuove competenze informatiche da parte del personale.

⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-formazione-diplomazia-ruolo-geopolitico-universita-italiane-mondo-AIXt3VT>

⁷ 4° Rapporto economico dell'Alto Lazio, Camera di Commercio Rieti Viterbo, 2024

Punti di debolezza:

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

2. Risorse strumentali ed economiche**Punti di forza:**

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

Punti di debolezza:

1. scarsa informatizzazione di alcuni settori
2. gestione del ciclo di vita dell'identità elettronica degli utenti con riferimento agli studenti e al personale tecnico amministrativo/docente;

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;
2. reclutamento nel 2025 di personale tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato, giovane e motivato;
3. politiche di reclutamento orientate alla valorizzazione del merito;
4. Piano formazione annuale;
5. continuo presidio sull'andamento dei costi del personale, elemento maggiormente significativo per il mantenimento degli equilibri di gestione;
6. adozione di misure volte a favorire la migliore conciliazione della vita personale e del lavoro dei dipendenti, con particolare attenzione alle diverse situazioni familiari;
7. implementazione di concrete politiche di *welfare* sostenute da stanziamenti stabili.

Punti di debolezza

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

4. Salute economico-finanziaria

Punti di forza:

1. indicatori di sostenibilità economica positivi e assenza di indebitamento;
2. ampliamento degli investimenti immobiliari, cofinanziati dai Fondi dell'edilizia universitaria, che incrementano l'attivo patrimoniale e favoriscono lo sviluppo dell'Ateneo;
3. presenza di controlli interni di natura amministrativo contabile finalizzati alla gestione dei rischi;
4. finanziamenti ministeriali e regionali finalizzati alla ricostruzione del Polo di Agraria.

Punti di debolezza:

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

5. Didattica

Punti di forza:

1. assegnazione ai Dipartimenti da parte del Consiglio di amministrazione di obiettivi strategici e operativi per le *performance* didattiche, di ricerca e di Terza Missione;
2. ripartizione premiale delle risorse finanziarie e umane alle strutture dipartimentali sulla base delle *performance* nel settore della didattica;
3. ampliamento dell'offerta formativa di corsi di studio, con particolare attenzione alla dimensione internazionale che mira a potenziare l'attrattività e le competenze globali, tramite collaborazioni

con Paesi e atenei stranieri, finalizzate all'attivazione di corsi in lingua inglese e/o al conseguimento del doppio titolo;

4. assegnazione di borse e agevolazioni sulle tasse per gli/le studenti/esse in condizioni economiche più disagiate per incentivare l'iscrizione ai corsi di studio, per valorizzare il talento;
5. rafforzamento dell'area dell'alta formazione mediante la partecipazione a bandi competitivi regionali e nazionali per l'assegnazione di borse di dottorato aggiuntive;
6. soddisfazione degli studenti relativa alla didattica molto elevata⁸;
7. proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS maggiore rispetto alle medie regionale e nazionale⁹;
8. spazi studenti con infrastrutture moderne e funzionali;
9. aule multimediali e copertura wi-fi;
10. ampia distribuzione territoriale: polo principale di Viterbo e poli di Civitavecchia e Rieti.

Punti di debolezza:

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

6. Ricerca

Punti di forza:

1. capacità di reperimento dei fondi per ricerca da bando competitivo e su commessa;
2. elevata coinvolgimento qualità della ricerca e riconoscimento di un Dipartimento di eccellenza;
3. qualità delle pubblicazioni e reputazione accademica in crescita;
4. iniziative volte alla attribuzione di incentivi per giovani ricercatori per favorire le pubblicazioni di qualità;
5. iniziative volte alla attrazione dei talenti;
6. miglioramento negli ultimi anni della progettualità interdisciplinare e dell'integrazione tra le attività di ricerca dei vari Dipartimenti.

Punti di debolezza:

1. mappatura e coordinamento della ricerca non ancora ottimali;
2. coinvolgimento disomogeneo del personale docente nella partecipazione ai progetti di ricerca;
3. performance scientifiche non uniformi per tutte le aree di ricerca;
4. processi di Assicurazione Qualità della ricerca ancora da consolidare;
5. necessità di ripristinare le dotazioni infrastrutturali per la ricerca a seguito dell'incendio di giugno 2025;
6. tessuto economico locale poco sviluppato e conseguente difficoltà di interazione con imprese locali per progetti di ricerca comuni.

⁸ Fonte: AlmaLaurea, XXVI Indagine 2025

⁹ Fonte: ANVUR, Scheda Indicatori Ateneo – 04.10.2025

7. Terza Missione

Punti di forza:

1. rete consolidata di rapporti con Enti e Istituzioni del Territorio;
2. elevato coinvolgimento in attività di *public engagement* rispetto alla dimensione dell'Ateneo;
3. iniziative volte a potenziare l'attività di innovazione, trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese.

Punti di debolezza:

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

Figura 2 - Analisi Swot

PUNTI DI FORZA

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

PUNTI DI DEBOLEZZA

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

OPPORTUNITÀ

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

MINACCE

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

2.2 Performance

2.2.1 Obiettivi strategici di Ateneo

Gli obiettivi strategici di Ateneo per il triennio 2026–2028 traducono gli ambiti prioritari di valore pubblico in indirizzi operativi per l’azione complessiva dell’Università degli Studi della Tuscia. Essi sono definiti in coerenza con la programmazione strategica di Ateneo e con i principali quadri di riferimento del sistema universitario nazionale, tenendo conto dell’esigenza di assicurare qualità, sostenibilità e miglioramento continuo delle attività istituzionali.

L’architettura strategica si sviluppa lungo le missioni fondamentali dell’Ateneo – **Didattica, Ricerca, Terza Missione** – e lungo i **servizi gestionali e di supporto** che ne rendono possibile l’attuazione. Tale impostazione rende trasparente il collegamento tra indirizzo strategico, responsabilità delle strutture e risultati attesi, garantendo coerenza tra missione, programmazione e performance.

Nel presente Piano il collegamento tra creazione di valore pubblico e perseguitamento degli obiettivi è rappresentato nell’impianto complessivo del sistema di performance: gli obiettivi strategici sono articolati in obiettivi operativi e associati a indicatori e target, in una logica integrata con la programmazione economico-finanziaria e con gli altri strumenti di programmazione dell’Ateneo.

Figura 3 – L’albero della performance: dal mandato alle aree strategiche



La figura sintetizza la catena mandato → aree strategiche → obiettivi strategici → obiettivi operativi, evidenziando il collegamento con le strutture responsabili e con gli allegati (indicatori/target).

All’interno dell’albero della performance, per ciascuna area strategica sono definiti uno o più obiettivi strategici, coerenti con il Piano Strategico e con le Linee Guida generali di Ateneo, funzionali anche all’avvio del percorso di costruzione del bilancio di previsione e dei budget ai sensi dell’art. 6 del Regolamento per l’Amministrazione, la finanza e la contabilità, e successivamente declinati in obiettivi operativi.

Gli obiettivi strategici rispondono ai bisogni e alle attese degli stakeholder e includono sia le dimensioni di efficacia delle attività istituzionali (Didattica, Ricerca e Terza Missione) sia quelle di efficienza e qualità dei processi gestionali. Di norma sono programmati su base triennale e integrati con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. A ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori e relativi target, definiti anche sulla base dei risultati degli anni precedenti; laddove gli obiettivi

siano in continuità con il Piano precedente, i target sono armonizzati con le evidenze più recenti e con gli obiettivi di miglioramento.

Per gli obiettivi strategici relativi a Didattica, Ricerca e Terza Missione, le strutture responsabili sono di norma i **Dipartimenti**, nell'ambito delle rispettive competenze e sulla base degli indirizzi degli Organi di governo; su tali obiettivi si innestano obiettivi correlati per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, secondo una logica di coerenza e concatenazione degli obiettivi tra componenti dell'organizzazione. Per gli obiettivi strategici dell'area relativa ai servizi gestionali, le responsabilità sono di norma in capo al **Consiglio di Amministrazione** e al **Direttore Generale**, in coerenza con l'assetto di governance dell'Ateneo. L'assegnazione degli obiettivi avviene secondo una logica di **cascading**, orientando i diversi livelli dell'organizzazione verso le priorità dell'Ateneo.

Gli obiettivi strategici sono stati aggiornati alla luce dell'approvazione del Piano Strategico 2025-2027 e tenendo conto degli esiti del Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità, nonché del giudizio di accreditamento della sede e dei corsi di studio ottenuto nel 2025. L'Università assicura inoltre l'integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al D.Lgs. 150/2009 con la programmazione triennale di sistema e con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria, in coerenza con gli indirizzi del MUR e le valutazioni dell'ANVUR.

In tale prospettiva, gli obiettivi sono individuati tenendo presenti, ove pertinente, gli indicatori e i quadri di riferimento del sistema universitario (FFO, VQR, AVA e programmazione triennale MUR – D.M. 10 giugno 2024, n. 773), al fine di assicurare continuità nel monitoraggio e tensione al miglioramento dei parametri che incidono sull'assegnazione delle risorse.

Gli obiettivi dell'Ateneo sono inoltre correlati, in larga parte, agli **Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs)** e contribuiscono alla creazione di valore pubblico. In coerenza con gli impegni assunti dall'Ateneo in materia di sostenibilità e responsabilità sociale (Global Compact e RUS), tali riferimenti sono valorizzati nella programmazione e nella rendicontazione, anche mediante l'associazione degli obiettivi e degli indicatori agli SDGs ove pertinente.

Si presentano di seguito gli obiettivi strategici definiti per il triennio 2026-2028. Per il dettaglio di indicatori, target e declinazioni operative si rinvia agli allegati al presente Piano.

Nel triennio, gli obiettivi strategici sono ricondotti alle seguenti aree:

A. Didattica e servizi agli studenti

L'Ateneo orienta la propria azione al rafforzamento del successo formativo e della qualità dei percorsi, promuovendo la regolarità delle carriere e la riduzione delle cause che determinano ritardi e abbandono. In tale ambito rientrano, in particolare, il miglioramento dell'esperienza formativa, l'efficacia dell'orientamento e dell'accompagnamento, la qualità e sostenibilità dell'offerta formativa e l'attenzione alla coerenza complessiva dei Corsi di Studio.

B. Ricerca e valorizzazione dei risultati

L'Ateneo promuove la qualità e l'impatto della ricerca, favorendo la capacità di attrazione di risorse, la partecipazione a reti e collaborazioni nazionali e internazionali e la valorizzazione dei risultati. In tale ambito rientrano le politiche di sostegno alla produzione scientifica, allo sviluppo di progettualità competitive e all'integrazione tra ricerca e formazione.

C. Terza missione, public engagement e trasferimento delle conoscenze

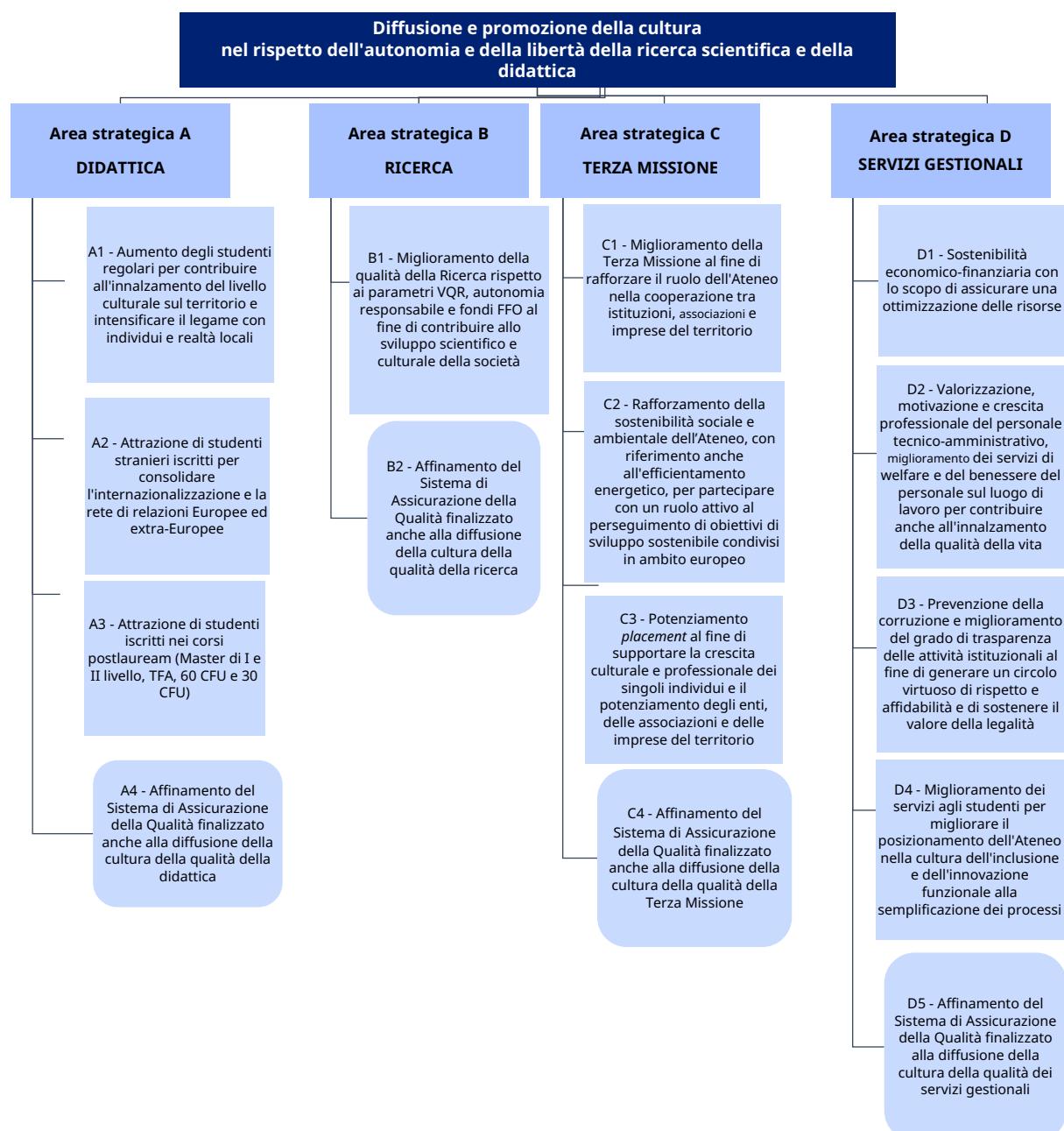
L'Ateneo rafforza la relazione con il territorio e con gli stakeholder esterni, promuovendo attività di trasferimento tecnologico, collaborazione con imprese e istituzioni, iniziative di public engagement e

valorizzazione delle competenze. L'obiettivo è incrementare l'impatto sociale, culturale ed economico delle attività universitarie, favorendo benefici diffusi per la collettività.

D. Servizi gestionali, organizzazione e qualità

L'Ateneo sostiene l'attuazione delle strategie attraverso il rafforzamento della capacità operativa e organizzativa, la semplificazione e digitalizzazione dei processi, la qualità dei servizi amministrativi e tecnici e la valorizzazione delle risorse umane. Rientrano in tale ambito le azioni di sviluppo organizzativo, l'attenzione a equità, pari opportunità e accessibilità, e il consolidamento dei presidi di assicurazione della qualità e di miglioramento continuo dei processi.

Figura 4 - Dalle aree strategiche agli obiettivi strategici di Ateneo



Gli obiettivi strategici costituiscono il riferimento per:

- la definizione degli **indicatori strategici di monitoraggio** (Sezione 2.2.2);
- l'articolazione in **obiettivi operativi** e nel contributo delle strutture (Sezione 2.2.3);
- il **monitoraggio periodico** e l'attivazione di azioni di miglioramento (Sezione 2.2.4).

Nel triennio, l'Ateneo consolida progressivamente la programmazione per obiettivi e la misurazione dei risultati come strumenti di supporto alle decisioni e di orientamento delle politiche, assicurando continuità istituzionale e gradualità nell'attuazione.

2.2.1.1 Didattica

La programmazione didattica costituisce un passaggio strategico fondamentale per la governance dell'Ateneo, alla luce del peso sempre più rilevante che i risultati conseguiti in ambito formativo assumono nei criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In tale quadro, gli obiettivi strategici dell'area Didattica sono orientati, in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo, a: (i) aumentare il numero di studenti regolari e la progressione negli studi; (ii) attrarre studenti internazionali; (iii) rafforzare la capacità attrattiva dei percorsi post-lauream; (iv) proseguire nell'affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Con riferimento al successo formativo e alla riduzione delle principali cause di ritardo e abbandono, risulta prioritario investire sulla capacità attrattiva dei corsi di studio, anche ampliando il bacino di riferimento e mantenendo elevata l'attenzione sulle politiche rivolte alla popolazione studentesca e sul miglioramento continuo delle performance didattiche. In quest'ottica, la programmazione dell'offerta è orientata verso percorsi sempre più chiari, innovativi e coerenti, in grado di sostenere l'acquisizione regolare dei CFU e di intercettare tempestivamente eventuali criticità nelle carriere, anche attraverso il rafforzamento dei presidi di orientamento, tutorato e accompagnamento.

Occorrono scelte attente e ponderate nella programmazione didattica e, soprattutto, un costante orientamento verso corsi capaci di rispondere alle esigenze di studenti e studentesse in termini di apprendimento e conseguimento dei CFU. In tale contesto, assume rilievo il presidio dei tassi di abbandono e del livello di acquisizione dei crediti, insieme alla tutela e, ove possibile, al miglioramento degli elevati livelli di soddisfazione della comunità studentesca e dei laureati rispetto alla qualità della docenza, elemento che costituisce un punto di forza dell'Ateneo e contribuisce all'attrattività dell'offerta. Parallelamente, saranno ulteriormente potenziate le attività di orientamento e promozione, in particolare presso le scuole e nei contesti extra-regionali e internazionali, anche valorizzando le opportunità connesse al progetto PNRR "Orientamento 2026".

Sul versante delle condizioni abilitanti, sono in corso i lavori per l'ampliamento degli spazi per la didattica, grazie alle politiche di investimento dell'Ateneo. Un'attenzione specifica dovrà inoltre essere rivolta all'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione agli esiti occupazionali, rafforzando la coerenza dei corsi rispetto alle trasformazioni della società e alle esigenze del mondo del lavoro, attraverso l'aggiornamento dell'offerta esistente, la progettazione di nuovi percorsi e il consolidamento delle relazioni con il sistema produttivo.

Con riferimento all'internazionalizzazione, si intende perseguire un deciso potenziamento sia dell'attrazione di studenti stranieri sia della mobilità in uscita e del conseguimento di CFU all'estero, anche valorizzando le buone capacità dimostrate dall'Ateneo nell'attrazione di fondi Erasmus negli ultimi anni. A tal fine, risulta fondamentale ampliare l'offerta in lingua straniera e assicurare programmi accademici innovativi e di elevata qualità, proseguendo anche nella produzione di materiali didattici in lingua per rendere i contenuti pienamente accessibili a un pubblico internazionale. Occorre inoltre

promuovere attivamente programmi di scambio, stage e partnership accademiche, con particolare riferimento ai percorsi a doppio titolo o titolo congiunto.

Per quanto riguarda la formazione post-lauream, l'Ateneo lavorerà sull'attrazione di studenti iscritti ai corsi post-lauream (Master di I e II livello, TFA, percorsi 60 CFU e 30 CFU), con l'obiettivo di incrementarne il numero complessivo e di rafforzare l'offerta in coerenza con i fabbisogni formativi emergenti.

Infine, alla luce degli esiti dell'Accreditamento periodico, si pone particolare attenzione all'affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, anche attraverso iniziative mirate di diffusione della cultura della qualità della didattica e l'attuazione di azioni di miglioramento coerenti con le osservazioni del Rapporto ANVUR, con le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione e con l'analisi degli indicatori e delle opinioni di studenti e studentesse.

2.2.1.2 Ricerca

Gli obiettivi della ricerca si concentrano sui principali parametri utilizzati dal sistema nazionale di valutazione, in considerazione dell'impatto che essi esercitano sull'allocazione delle risorse e in particolare sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In tale contesto, l'Ateneo orienta le proprie politiche al rafforzamento della qualità e dell'impatto della produzione scientifica, al miglioramento della capacità competitiva e all'incremento dell'attrazione di risorse, con attenzione anche ai parametri di riduzione dei divari che incidono sulla quota premiale.

Il Decreto Ministeriale 10 giugno 2024, n. 773, relativo alla programmazione triennale 2024-2026, prevede una quota premiale ripartita sulla base di criteri di performance, con una componente rilevante collegata ai risultati della VQR. In questo quadro, il ciclo VQR 2020-2024 si è concluso e il processo è entrato nella fase conclusiva: dopo la chiusura del conferimento dei prodotti e dei casi studio, si attende la pubblicazione degli esiti finali da parte dell'ANVUR, che costituiranno un riferimento per le politiche di Ateneo e per l'orientamento del finanziamento del prossimo triennio. Tale passaggio rappresenta l'occasione per mettere a sistema le analisi e i monitoraggi svolti e per rafforzare la capacità dell'Ateneo di presidiare i successivi cicli valutativi.

In questa prospettiva, risulta rilevante il coordinamento delle linee di ricerca e il potenziamento della partecipazione ai progetti nazionali, europei e internazionali, promuovendo un coinvolgimento armonico dei Dipartimenti e un principio di competenza. L'attività di supporto alla ricerca – dalla lettura dei bandi alla predisposizione delle proposte, dalla costruzione delle partnership fino alla gestione amministrativa e alla rendicontazione – dovrà essere ulteriormente rafforzata, così da sostenere in modo continuativo la competitività e l'efficacia delle progettualità.

Particolare attenzione è riservata al miglioramento dell'offerta formativa dei corsi di dottorato di ricerca, con una più forte sinergia con il sistema delle imprese e con il mondo del lavoro, potenziandone intersetorialità e interdisciplinarità. Decisivo sarà inoltre il ruolo dell'internazionalizzazione: la valorizzazione della mobilità internazionale, delle esperienze formative di alta qualità e della capacità attrattiva verso candidati e candidate dall'estero contribuisce sia al miglioramento degli indicatori ministeriali con impatto sul finanziamento sia all'ampliamento della rete di relazioni e alla competitività internazionale dell'Ateneo.

Infine, anche nell'area della Ricerca l'Ateneo prosegue nelle azioni finalizzate a recepire le osservazioni espresse dall'ANVUR in occasione dell'Accreditamento periodico, con l'obiettivo di

rafforzare il Sistema di Assicurazione della Qualità e consolidare il raccordo tra programmazione, risultati e miglioramento continuo, anche attraverso il coinvolgimento degli organismi e delle strutture competenti (ad esempio, Commissione Ricerca e presìdi di supporto).

2.2.1.3 Terza Missione

È necessario proseguire nel percorso ormai tracciato di rafforzamento delle reti con le istituzioni del territorio e con gli stakeholder esterni, promuovendo accordi strutturali di collaborazione e iniziative di public engagement coerenti con le vocazioni dell'Ateneo. In tale quadro, l'Ateneo valorizza sia i rapporti consolidati con realtà istituzionali e formative sia le collaborazioni con enti pubblici e privati, associazioni di imprese e ordini professionali. A titolo esemplificativo, assumono rilievo le collaborazioni strutturate con le scuole di formazione delle Forze Armate presenti sul territorio, nonché i rapporti con il sistema sanitario e con le istituzioni giudiziarie; in parallelo, il Protocollo d'intesa con il Comune di Viterbo è orientato a rafforzare ulteriormente le iniziative congiunte volte alla valorizzazione di Viterbo come "Città universitaria". Il legame è inoltre sviluppato con istituzioni nazionali e sovranazionali tramite convenzioni e collaborazioni con soggetti di rilievo, in continuità con iniziative già attive.

In coerenza con tale impostazione, gli obiettivi strategici della Terza Missione sono declinati nei seguenti ambiti prioritari: (i) miglioramento complessivo delle attività di Terza Missione e del public engagement; (ii) rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo; (iii) potenziamento del placement; (iv) affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione della cultura della qualità della Terza Missione.

In particolare, si intende intensificare il raccordo con il tessuto sociale e produttivo della Toscana, valorizzando il patrimonio storico-artistico, i risultati della ricerca e le attività di trasferimento tecnologico. L'Ateneo intende essere presente nei contesti in cui si definiscono politiche educative e scientifiche a livello regionale, nazionale e internazionale, rafforzando la sinergia con altre università, enti di ricerca e istituzioni scientifiche e culturali, anche per condividere programmi a medio-lungo termine, infrastrutture e investimenti, in raccordo con le opportunità connesse ai programmi nazionali ed europei (incluso il PNRR, per quanto di competenza).

Sul fronte dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, l'Ateneo intende incrementare il numero di spin-off, start-up e brevetti attraverso un insieme integrato di azioni di sostegno e accompagnamento, valorizzando le competenze interne e rafforzando le partnership con enti pubblici e privati. L'impostazione è orientata a consolidare un ecosistema di supporto che favorisca la trasformazione dei risultati della ricerca in iniziative ad impatto, anche in collaborazione con reti e soggetti qualificati.

Per quanto riguarda la sostenibilità, è importante sottolineare la caratterizzazione dell'Ateneo su questi temi, anche in ragione della visibilità acquisita a livello nazionale e internazionale. In tale direzione, sarà potenziato l'impegno a orientare le attività istituzionali verso obiettivi di sostenibilità integrata, in coerenza con la partecipazione alle reti di riferimento e con gli impegni assunti.

Infine, con riferimento al placement, risulta prioritario rafforzare i servizi di job placement, valorizzando e ampliando la rete di relazioni con il mondo del lavoro costruita negli ultimi anni e intercettando le opportunità offerte da programmi nazionali ed europei. Sarà necessario consolidare le azioni già avviate, anche attraverso progetti come "Porta Futuro" e accordi quadro con ordini professionali, enti pubblici e imprese, sviluppando nuove modalità di raccordo tra percorsi formativi e sbocchi professionali e incrementando l'offerta di stage e tirocini, in particolare per i percorsi magistrali. Anche per la Terza Missione l'Ateneo prosegue nelle azioni di miglioramento del Sistema di

Assicurazione della Qualità, in coerenza con le osservazioni formulate in sede di Accreditamento periodico.

2.2.1.4 Servizi gestionali

Tra gli obiettivi dei servizi gestionali ha rilevanza prioritaria il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario, attraverso metodi e strumenti di controllo e monitoraggio. In tale prospettiva, l'Ateneo presidia la spesa di personale e la pianificazione del reclutamento, delle progressioni interne e delle politiche di incentivazione e premialità, in modo da garantire la sostenibilità nel medio periodo e la capacità di supportare stabilmente le missioni istituzionali.

Particolare attenzione è dedicata al rispetto degli obiettivi di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa e all'adozione di misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. In tale ambito, l'Ateneo prosegue nell'attuazione del Piano di audit deliberato dal Consiglio di Amministrazione, quale strumento di presidio dei processi e di rafforzamento dell'accountability e della compliance rispetto a leggi, regolamenti interni, manuali delle procedure, contratti collettivi, Codice etico e Codice di comportamento.

È inoltre necessario proseguire nel percorso di valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo e dirigente, riconoscendo che la qualità dell'azione dell'Ateneo dipende dalla solidità dei processi e dalla competenza delle persone che li presidiano. La formazione è uno strumento essenziale per l'aggiornamento normativo e tecnologico e per il miglioramento delle competenze; parimenti, il benessere organizzativo assume un ruolo centrale, anche attraverso misure di welfare e iniziative di conciliazione vita-lavoro, compatibilmente con le previsioni del CCNL e con le risorse disponibili.

Sul fronte dei servizi a studentesse e studenti, prosegue il processo di digitalizzazione delle procedure attraverso il costante aggiornamento del sito istituzionale e il potenziamento di servizi orientati a una comunicazione più chiara e a una migliore accessibilità su diversi dispositivi. Per quanto riguarda il diritto allo studio, pur nella cornice delle competenze regionali (LazioDisco), l'Ateneo conferma l'impegno a investire risorse ed energie per migliorare le opportunità e i servizi dedicati alla comunità studentesca, con particolare attenzione a studenti fuori sede, disabilità e DSA. In continuità con esperienze positive, l'Ateneo intende inoltre valorizzare l'utilizzo del part-time studentesco e il coinvolgimento di laureate e laureati in specifici ambiti di supporto alle attività istituzionali (tra cui audit, comunicazione, orientamento, controllo di gestione e altri servizi), quale leva di partecipazione e rafforzamento dei servizi.

Per supportare l'attrattività e l'immagine dell'Ateneo, il processo di digitalizzazione già realizzato offre nuove opportunità di orientamento e comunicazione che vanno ulteriormente migliorate, anche accrescendo le competenze del personale dedicato. In tale quadro, il Piano di Comunicazione rappresenta lo strumento di raccordo tra comunicazione interna ed esterna volto a valorizzare punti di forza nella didattica e nella ricerca e a rendere più riconoscibili i servizi offerti.

Ai fini dell'affinamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, l'Ateneo avvia inoltre specifiche iniziative finalizzate a recepire le risultanze del Rapporto ANVUR sull'Accreditamento periodico, con l'obiettivo di rafforzare il sistema delle rilevazioni sui servizi amministrativi e sensibilizzare il personale rispetto alla rilevanza della qualità dei servizi resi, in un'ottica di miglioramento continuo.

2.2.1.5 Obiettivi finalizzati a garantire inclusione e piena accessibilità fisica e digitale

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

È necessario continuare a investire risorse per garantire la piena accessibilità alle strutture per poter usufruire di tutti gli spazi dell'Ateneo, per assicurare parità di condizioni nel diritto allo studio, superando gli ostacoli di ordine didattico e pratico che possano limitare l'inserimento di studentesse e studenti con disabilità e/o con disturbi specifici dell'apprendimento nel mondo universitario. Basilare è l'aspetto della formazione su tali tematiche rivolta al personale tecnico-amministrativo, al corpo docente e a studentesse e studenti tutor, grazie all'ausilio di esperti, allo scopo di rafforzare la sensibilità e le competenze. L'intento è di garantire la piena inclusione per tutti mirando alla completa accessibilità anche digitale, cioè la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari. Occorre consentire l'accesso ai documenti digitali alle persone che presentino disabilità, le quali generalmente fanno uso di tecnologie assistite (a es. lettori di schermo, ingranditori di schermo, tastiere braille, sistemi di puntamento) per eliminare o ridurre la condizione di svantaggio. In questo ambito, il PIAO prevede anche obiettivi volti a rilevare il grado di soddisfazione sui servizi offerti agli studenti con esigenze particolari per individuare eventuali azioni specifiche di miglioramento.

2.2.1.6 Obiettivi finalizzati a garantire equità e pari opportunità

L'Università degli Studi della Tuscia intende proseguire e rafforzare, nel triennio 2026-2028, le politiche orientate alla promozione dell'equità e delle pari opportunità, valorizzando le iniziative già avviate e consolidando un approccio integrato che tenga insieme prevenzione delle discriminazioni, benessere organizzativo, inclusione e valorizzazione delle differenze. In tale prospettiva, l'Ateneo considera l'equità una dimensione trasversale della qualità istituzionale e organizzativa, rilevante sia per la comunità accademica sia per l'impatto complessivo generato sul territorio.

In continuità con il percorso intrapreso, l'Ateneo conferma la centralità di strumenti di programmazione e rendicontazione dedicati, in particolare il **Bilancio di Genere** e il **Gender Equality Plan (GEP)**, quali leve di analisi e indirizzo delle politiche. Il Bilancio di Genere supporta una lettura sistematica delle scelte e degli impegni dell'amministrazione in ottica di genere, favorendo la trasparenza e la misurabilità delle azioni intraprese. Il GEP, in coerenza con le linee guida europee, orienta invece le strategie di cambiamento culturale e organizzativo, promuovendo condizioni di pari opportunità nelle Università e nei Centri di Ricerca. Nel quadro del PIAO, tali strumenti concorrono a definire obiettivi e azioni coerenti e progressivamente misurabili, anche attraverso indicatori e target riportati negli allegati.

Accanto agli strumenti di programmazione, l'Ateneo conferma e sostiene i presidi e le iniziative rivolte al contrasto di ogni forma di discriminazione e violenza e alla promozione della cultura del rispetto. In tale ambito, assume particolare rilievo il **Centro Antiviolenza (CAV)** universitario, attivo presso l'Ateneo, che offre servizi gratuiti di ascolto, supporto e orientamento, anche in raccordo con la rete territoriale e con le istituzioni competenti. Nel triennio, l'obiettivo è consolidare il supporto alle

attività del Centro e promuovere, in parallelo, iniziative di sensibilizzazione e formazione rivolte alla comunità universitaria.

È inoltre attivo il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che svolge un ruolo essenziale nel presidio delle pari opportunità e del benessere lavorativo, nel contrasto a molestie, violenza morale e psicologica e a qualunque forma di discriminazione. L'Ateneo intende sostenerne le attività e valorizzarne la funzione propositiva e di monitoraggio, promuovendo la diffusione di buone pratiche organizzative e contribuendo a rafforzare un ambiente di lavoro improntato a rispetto, dignità e valorizzazione delle competenze. In tale quadro rientrano anche azioni di sensibilizzazione e iniziative di miglioramento organizzativo coerenti con i principi nazionali ed europei in materia di pari opportunità, benessere organizzativo e prevenzione delle discriminazioni.

Nel triennio, l'Ateneo orienta quindi le politiche di equità e pari opportunità verso un consolidamento progressivo, assicurando continuità istituzionale e gradualità nell'attuazione, e promuovendo un raccordo operativo con gli altri strumenti di programmazione (organizzazione, formazione, benessere, accessibilità). Gli obiettivi e le misure operative, con relativi indicatori e target, sono riportati negli allegati al presente Piano, anche ai fini del monitoraggio e della rendicontazione nell'ambito del ciclo della performance.

2.2.1.7 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Proseguirà il costante aggiornamento del Manuale delle Procedure, previsto nel Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) come strumento di controllo continuo della *compliance* dell'azione amministrativa rispetto alla normativa e regole interne. Il Manuale viene periodicamente sottoposto ad aggiornamenti sulla base degli interventi normativi e regolamentari, delle modifiche dell'organigramma dell'Amministrazione e della riorganizzazione e semplificazione dei processi, anche derivanti dagli esiti delle attività di *audit* interno.

Le procedure da semplificare, digitalizzare e reingegnerizzare per l'anno 2026 sono individuate dalle strutture sulla base delle specifiche esigenze al fine di garantire un miglioramento costante e continuo dei servizi erogati, sul piano della semplificazione, della innovazione e della trasparenza (si vedano in particolare gli obiettivi individuali e organizzativi dell'Amministrazione Centrale – *Allegato 2*).

2.2.2 Indicatori strategici di monitoraggio

Al fine di assicurare un efficace presidio degli obiettivi strategici e di supportare il miglioramento continuo delle performance, l'Università degli Studi della Tuscia adotta un sistema di monitoraggio fondato su un insieme strutturato di indicatori, coerente con i principali quadri di riferimento del sistema universitario e con i processi di Assicurazione della Qualità. In tale prospettiva, l'Ateneo distingue tra **KPI strategici di Ateneo** (set centrale) e **indicatori di supporto**.

I **KPI strategici di Ateneo** sono selezionati per rappresentare in modo sintetico l'andamento delle principali dimensioni di performance collegate alla creazione di valore pubblico e costituiscono il riferimento prioritario per: (i) analisi dei risultati; (ii) confronto nel tempo; (iii) individuazione tempestiva di criticità; (iv) supporto alle decisioni di governo e di gestione. Gli **indicatori di supporto**, pur rimanendo parte integrante del sistema informativo e di rendicontazione, assolvono prevalentemente

a una funzione diagnostica e di approfondimento e sono riportati negli allegati e nei cruscotti di monitoraggio.

2.2.2.1 KPI strategici di Ateneo (set centrale)

Nel triennio 2026–2028 l'Ateneo individua un **set ristretto di KPI strategici** con particolare attenzione alle dimensioni che incidono sul successo formativo, sulla qualità dei percorsi e sulla capacità competitiva della ricerca, in coerenza con i sistemi nazionali di valutazione e finanziamento.

A. Didattica e successo formativo

1. **Proporzione di studenti iscritti al II anno** (indicatore del tasso di prosecuzione).
2. **Proporzione di studenti iscritti al II anno con almeno 40 CFU** (indicatore di regolarità e progressione delle carriere).
3. **Regolarità delle carriere / tempi di conseguimento del titolo** (misurata tramite indicatori di regolarità e completamento nei tempi previsti).
4. **Attrattività dell'offerta formativa** (misurata tramite indicatori di immatricolazione e/o variazione della popolazione studentesca, potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera).

B. Ricerca e capacità competitiva

5. **Qualità e posizionamento della produzione scientifica** (indicatori coerenti con i principali sistemi di valutazione e con la comparabilità nel tempo).
6. **Capacità di attrazione di risorse per la ricerca** (finanziamenti competitivi e/o progetti acquisiti, convenzioni in conto terzi).
7. **Internazionalizzazione della ricerca e dell'alta formazione** (capacità attrattiva e mobilità, con riferimento anche ai dottorati).

C. Terza missione e impatto

8. **Relazione con il territorio e trasferimento delle conoscenze** (indicatori di attività e risultati di terza missione, public engagement e trasferimento tecnologico, coerenti con i processi di rendicontazione e valutazione).

Il set dei KPI strategici è utilizzato con finalità di governo e indirizzo, assicurando una lettura integrata con i processi di Assicurazione della Qualità e con la programmazione economico-finanziaria. Le definizioni operative, le fonti, le responsabilità e i target annuali sono dettagliati negli allegati al presente Piano e nei cruscotti di monitoraggio.

2.2.2.2 Indicatori di supporto

A supporto dei KPI strategici, l'Ateneo utilizza indicatori complementari che consentono di analizzare in modo più approfondito le dinamiche sottostanti, di individuare fattori critici e di orientare interventi mirati. Tali indicatori, per loro natura più numerosi e analitici, sono riportati negli allegati e

costituiscono parte integrante del sistema informativo, con funzione prevalente di accompagnamento e diagnosi.

Nel triennio, l'utilizzo dei KPI strategici e degli indicatori di supporto è progressivamente rafforzato, assicurando coerenza con l'evoluzione del quadro istituzionale di riferimento e con l'esigenza di garantire continuità e gradualità nell'attuazione delle politiche di Ateneo.

2.2.3 Obiettivi operativi e contributo delle strutture

Gli obiettivi strategici di Ateneo sono declinati, nel triennio di riferimento, in **obiettivi operativi** affidati alle strutture dell'Università degli Studi della Tuscia, nel rispetto delle competenze e delle responsabilità proprie di ciascun livello organizzativo. Tale articolazione consente di rendere effettivo il collegamento tra indirizzo strategico, azione amministrativa e risultati, valorizzando il contributo delle diverse componenti dell'Ateneo.

I **Dipartimenti** concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso la programmazione e l'attuazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione, nonché mediante il coordinamento delle risorse umane e delle competenze disponibili. In tale ambito, particolare rilievo assume il ruolo dei Dipartimenti nella definizione delle politiche di miglioramento della qualità dei percorsi formativi e nel presidio dei processi di assicurazione della qualità.

I **Corsi di Studio**, attraverso i Presidenti e le strutture di coordinamento, contribuiscono in modo diretto al perseguitamento degli obiettivi operativi connessi alla qualità dell'offerta formativa, alla regolarità delle carriere e al successo formativo degli studenti. Le attività di progettazione, monitoraggio e riesame dei Corsi di Studio costituiscono strumenti essenziali per l'individuazione tempestiva delle criticità e per l'adozione di azioni correttive coerenti con gli indirizzi di Ateneo.

Le **strutture amministrative e di supporto** assicurano il presidio dei processi gestionali e dei servizi necessari all'attuazione delle politiche di Ateneo, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi operativi attraverso il miglioramento dell'efficienza, la semplificazione e la digitalizzazione dei procedimenti, nonché il supporto alle attività istituzionali delle strutture accademiche.

Gli obiettivi operativi sono definiti in coerenza con gli obiettivi strategici e sono accompagnati da indicatori e target, riportati negli allegati al presente Piano, che consentono di monitorarne l'avanzamento e di valutare l'efficacia delle azioni intraprese. Il contributo delle strutture è oggetto di monitoraggio periodico nell'ambito del ciclo della performance, in una logica di responsabilizzazione e miglioramento continuo.

2.2.4 Monitoraggio e miglioramento continuo

Il monitoraggio delle performance costituisce una componente essenziale del ciclo di programmazione e valutazione dell'Università degli Studi della Tuscia ed è finalizzato a verificare in modo sistematico l'avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, nonché l'efficacia delle azioni intraprese. Il monitoraggio è concepito come strumento di supporto alle decisioni e di orientamento delle politiche, in una logica di miglioramento continuo.

Il sistema di monitoraggio si fonda sull'integrazione tra il ciclo della performance, il sistema di Assicurazione della Qualità e i processi di rendicontazione istituzionale, assicurando coerenza,

affidabilità e comparabilità dei dati utilizzati. In tale quadro, l'Ateneo rafforza la disponibilità e l'utilizzo di evidenze oggettive attraverso report periodici e cruscotti di sintesi, con restituzione alle strutture.

Cadenza e sedi di confronto

Il monitoraggio dei **KPI strategici di Ateneo** e degli obiettivi operativi è effettuato con **cadenza almeno semestrale**, con aggiornamenti intermedi ove necessario, e prevede:

- la predisposizione di report di sintesi e analisi di dettaglio;
- la discussione dei risultati in sedi di coordinamento e indirizzo;
- la restituzione comparabile alle strutture accademiche e amministrative interessate, in particolare **Dipartimenti e Corsi di Studio**, per favorire la lettura dei risultati e l'adozione di azioni coerenti.

Ruoli e responsabilità

Nel processo di monitoraggio sono coinvolti attivamente i Dipartimenti e i Corsi di Studio, in particolare attraverso le attività di autovalutazione, monitoraggio e riesame previste dal sistema di Assicurazione della Qualità. Le strutture amministrative e di supporto concorrono al monitoraggio garantendo il presidio dei processi gestionali e la disponibilità delle informazioni necessarie.

Nel triennio, l'**Unità Dati e Supporto alla Performance (UDSP)** supporta la produzione di evidenze, la standardizzazione delle fonti informative e la predisposizione dei cruscotti, favorendo la confrontabilità dei dati e la tempestiva individuazione di criticità, anche in raccordo con i presidi di qualità e con le strutture competenti.

Azioni correttive e miglioramento

Gli esiti del monitoraggio costituiscono la base per l'individuazione di eventuali azioni correttive e di miglioramento, inclusi interventi di riallineamento organizzativo e gestionale, piani di miglioramento a livello di Dipartimento e di Corso di Studio e aggiornamenti degli obiettivi operativi, nel rispetto delle regole del ciclo della performance e della continuità istituzionale. Le risultanze sono utilizzate anche per l'aggiornamento della programmazione e per la rendicontazione annuale, secondo le tempistiche previste.

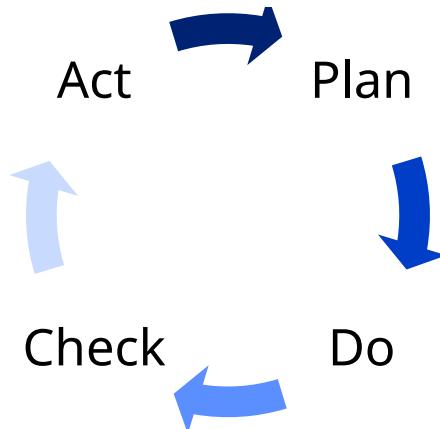
Il Nucleo di Valutazione e gli organismi di controllo svolgono le funzioni previste dall'ordinamento, contribuendo alla verifica del funzionamento complessivo del sistema di performance e alla valutazione dei risultati conseguiti. Nel triennio, il sistema di monitoraggio e miglioramento continuo è progressivamente rafforzato, assicurando integrazione tra programmazione, attuazione e valutazione, nel rispetto della gradualità nell'evoluzione degli strumenti adottati.

2.2.5 Il ciclo della performance

Il ciclo della performance è un processo continuativo di programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione che orienta l'organizzazione al miglioramento dei risultati e alla creazione di valore pubblico. In coerenza con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) adottato dall'Ateneo, il ciclo riflette la logica **plan-do-check-act (PDCA)**: definizione degli obiettivi e dei risultati attesi, realizzazione delle azioni, verifica degli scostamenti e adozione di eventuali misure correttive, rendicontazione e aggiornamento della programmazione.

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

Figura 5 - Ciclo della performance



PLAN: Definizione obiettivi, indicatori e *target*

DO: Realizzazione attività per conseguimento degli obiettivi

CHECK: Valutazione intermedia. Misurazione dei risultati

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

Il ciclo della *performance* dell'Università degli Studi della Tuscia si articola nelle seguenti fasi essenziali:

1. Definizione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi organizzativi e individuali, con indicatori e target, in coerenza con la programmazione strategica e con la pianificazione economico-finanziaria.
2. Adozione del PIAO e presentazione del quadro degli obiettivi agli Organi competenti, secondo le tempistiche previste.
3. Monitoraggio in itinere degli obiettivi e dei KPI strategici di Ateneo (e degli indicatori di supporto), con analisi degli scostamenti e, ove necessario, definizione di azioni correttive o rimodulazioni motivate.
4. Misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, secondo quanto previsto dal SMVP e dalle disposizioni applicabili, con il coinvolgimento dei soggetti e degli organismi competenti.
5. Utilizzo degli esiti del monitoraggio e della valutazione a supporto della programmazione successiva, anche in raccordo con i processi di pianificazione e gestione delle risorse, assicurando sostenibilità complessiva e gradualità attuativa.
6. Correlazione tra esito della valutazione della performance individuale e trattamento accessorio del personale, secondo i criteri e le modalità previsti dalla disciplina vigente e dalla contrattazione applicabile, attraverso meccanismi di valorizzazione, premialità e incentivazione orientati al miglioramento della qualità dei servizi, al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla responsabilizzazione sui risultati.
7. Rendicontazione interna ed esterna dei risultati, anche ai fini della trasparenza e della corretta programmazione dell'esercizio successivo.
8. Avvio del nuovo ciclo, valorizzando le evidenze emerse e le priorità strategiche del triennio.

Il ciclo della performance è integrato con i processi di Assicurazione della Qualità e con i presìdi di controllo e valutazione dell'Ateneo; nel triennio è progressivamente rafforzato l'utilizzo di cruscotti e report di sintesi, con restituzione comparabile alle strutture, in particolare Dipartimenti e Corsi di Studio, al fine di favorire l'adozione tempestiva di interventi di miglioramento.

2.2.6 La prospettiva generale: il sistema integrato di Assicurazione della Qualità

Come enunciato nel Piano Strategico, l'Università degli Studi della Tuscia considera obiettivo generale e primario la realizzazione e il progressivo affinamento di un **Sistema Integrato di Assicurazione della Qualità** (di seguito AQ). I processi di AQ sono orientati a promuovere l'efficacia e l'efficienza delle attività istituzionali e dei servizi offerti dall'Ateneo, favorendone l'evoluzione migliorativa secondo una logica continua di **plan-do-check-act**. La qualità rappresenta pertanto una dimensione trasversale del presente Piano e costituisce un riferimento comune per la programmazione e la valutazione delle attività di didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali.

In una prospettiva integrata, l'Ateneo intende la **Qualità** come un quadro complessivo nel quale concorrono, in modo coerente, le dimensioni della **performance**, della **trasparenza**, della **legalità** e della **prevenzione dei rischi**, assicurando al contempo il raccordo con la programmazione economico-finanziaria e con la gestione delle risorse. In tale contesto, il sistema di AQ supporta la definizione degli obiettivi, il monitoraggio dei risultati e l'attivazione di azioni di miglioramento, rafforzando l'affidabilità istituzionale e la tutela degli stakeholder interni ed esterni.

La definizione delle politiche di Assicurazione della Qualità è affidata agli **Organi di Governo** dell'Ateneo. Il Sistema di Governo (Rettrice, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale), nel rispetto della normativa vigente e delle linee guida ANVUR, assicura l'indirizzo, l'attuazione e l'aggiornamento del sistema, orientandolo al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo. In questo quadro, un ruolo centrale è svolto dal **Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)**, istituito con D.R. 504 del 16.05.2013, con il supporto delle strutture dipartimentali di AQ e degli organismi previsti dall'ordinamento.

Il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo coinvolge, in modo coordinato, il **Nucleo di Valutazione**, il **Presidio della Qualità**, le strutture dipartimentali di AQ, le **Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)** e l'**Ufficio Assicurazione Qualità**, ciascuno secondo competenze e responsabilità definite. Tale assetto riflette la complessità del sistema universitario e consente di assicurare coerenza tra programmazione, monitoraggio e miglioramento, garantendo la tracciabilità dei processi e la disponibilità di evidenze a supporto delle decisioni.

In coerenza con le **Linee guida ANVUR** e con i modelli di accreditamento periodico (AVA), il PQA promuove la cultura della qualità e supporta le strutture dell'Ateneo nella definizione e nell'attuazione dei processi di AQ per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale. In particolare, contribuisce alla predisposizione di indirizzi e documentazione a supporto di autovalutazione, monitoraggio e riesame, favorisce l'adozione di strumenti comuni, sostiene attività formative e assicura il raccordo informativo con gli organismi di valutazione e con le strutture coinvolte.

L'Ateneo assicura inoltre l'aggiornamento del proprio sistema documentale e procedurale per garantire processi di AQ coerenti con il quadro regolatorio vigente. In tale prospettiva, strumenti di regolazione interna e di presidio della compliance – tra cui il **Manuale delle Procedure**, costantemente aggiornato – contribuiscono a rafforzare la qualità dei processi amministrativi e la verificabilità delle attività, in coerenza con i presìdi di controllo e con gli obblighi istituzionali.

Le risultanze del processo di **Accreditamento periodico** a cui l'Ateneo è stato sottoposto nel 2024, con esito reso disponibile nel 2025, costituiscono un riferimento qualificante per il rafforzamento del sistema di qualità e per l'orientamento delle azioni di miglioramento. In recepimento delle raccomandazioni e degli elementi emersi, il presente Piano assume l'affinamento dell'AQ come leva trasversale di sviluppo: negli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo sono pertanto ricompresi specifici interventi, riferiti alle diverse aree (didattica, ricerca, terza missione e servizi gestionali), finalizzati al consolidamento dei processi, alla diffusione della cultura della qualità e al miglioramento continuo.

2.2.7 Gli obiettivi operativi di Ateneo

All'interno dell'albero della performance, in ciascuna area strategica correlata al mandato istituzionale dell'Università degli Studi della Tuscia, ogni obiettivo strategico definito nella fase precedente è articolato, di norma, in obiettivi operativi. Tale declinazione consente di rendere esplicito il collegamento tra indirizzi di Ateneo, responsabilità organizzative e risultati attesi, assicurando coerenza con i processi di Assicurazione della Qualità e con la programmazione economico-finanziaria.

Di seguito si presentano sinteticamente, ancora una volta sotto forma di albero, gli obiettivi operativi di ciascuna area strategica per il triennio 2026–2028. Nell'Allegato 1 sono esplicitati i relativi indicatori, i target e le responsabilità, nonché i correlati Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) e, ove possibile, le missioni del PNRR connesse.

In coerenza con l'impostazione del presente Piano, il sistema di misurazione distingue tra:

- **KPI strategici centrali di Ateneo**, selezionati per rappresentare in modo sintetico e comparabile le principali dimensioni di performance collegate alla creazione di valore pubblico e per supportare le decisioni di governo e di gestione (con particolare attenzione al successo formativo, alla regolarità delle carriere e alla qualità dei percorsi, inclusa la proporzione di iscritti al II anno con almeno 40 CFU, nonché alla capacità competitiva della ricerca e agli esiti/impatti principali);
- **indicatori di supporto**, utilizzati con funzione diagnostica e di approfondimento, utili a interpretare le dinamiche sottostanti e a orientare azioni mirate a livello di Dipartimenti, Corsi di Studio e strutture amministrative.

L'articolazione degli obiettivi operativi è finalizzata a garantire:

1. **Azionabilità**, attraverso la chiara identificazione delle leve e delle strutture responsabili;
2. **Misurabilità e comparabilità**, mediante indicatori con definizioni e fonti tracciabili e target coerenti;
3. **Coerenza e integrazione**, con i processi di qualità e con la programmazione delle risorse nei limiti tecnicamente applicabili;
4. **Semplificazione della lettura**, mantenendo nel corpo del Piano un quadro essenziale e rinviano il dettaglio tecnico agli allegati.

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

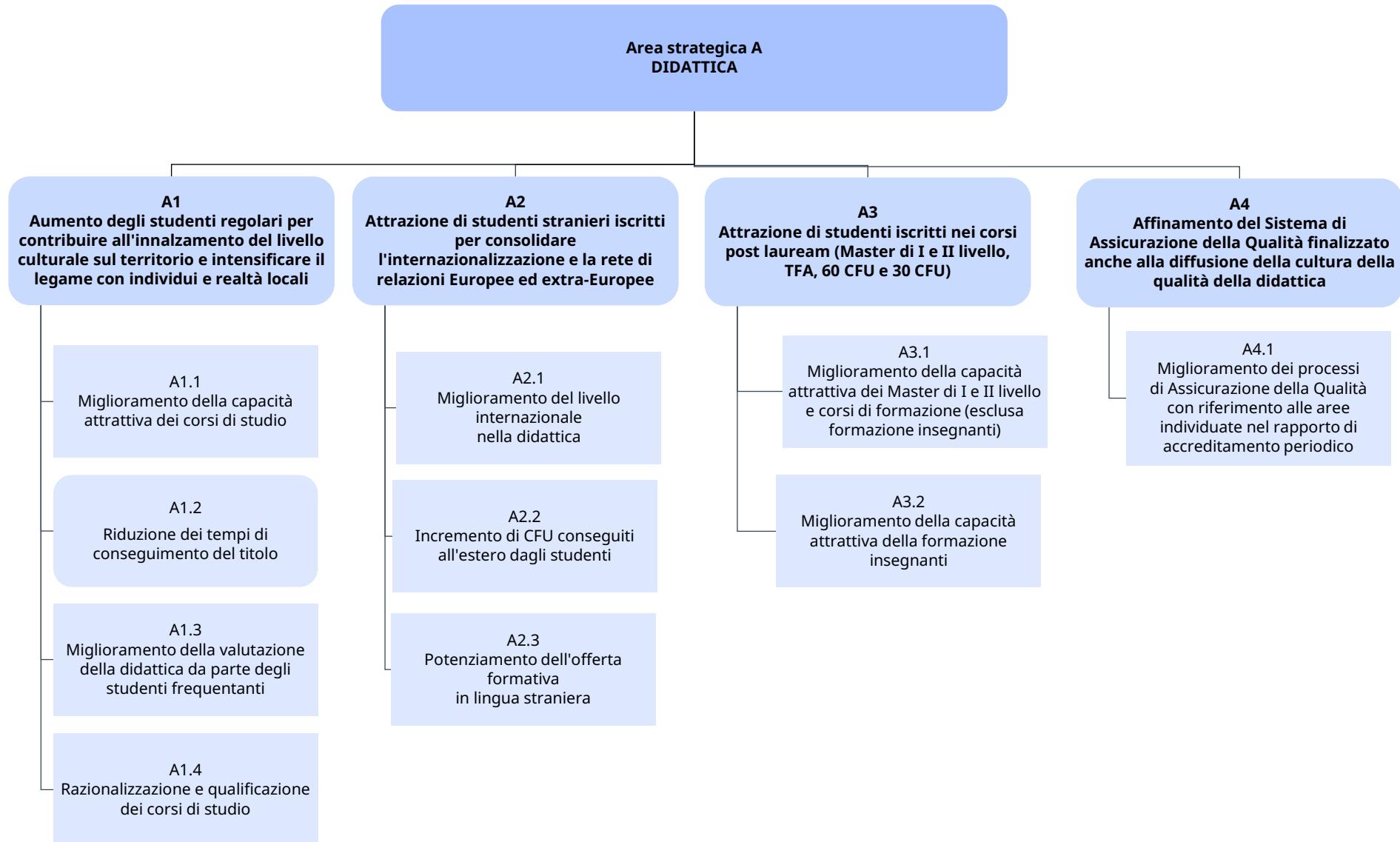


Figura 7 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Ricerca

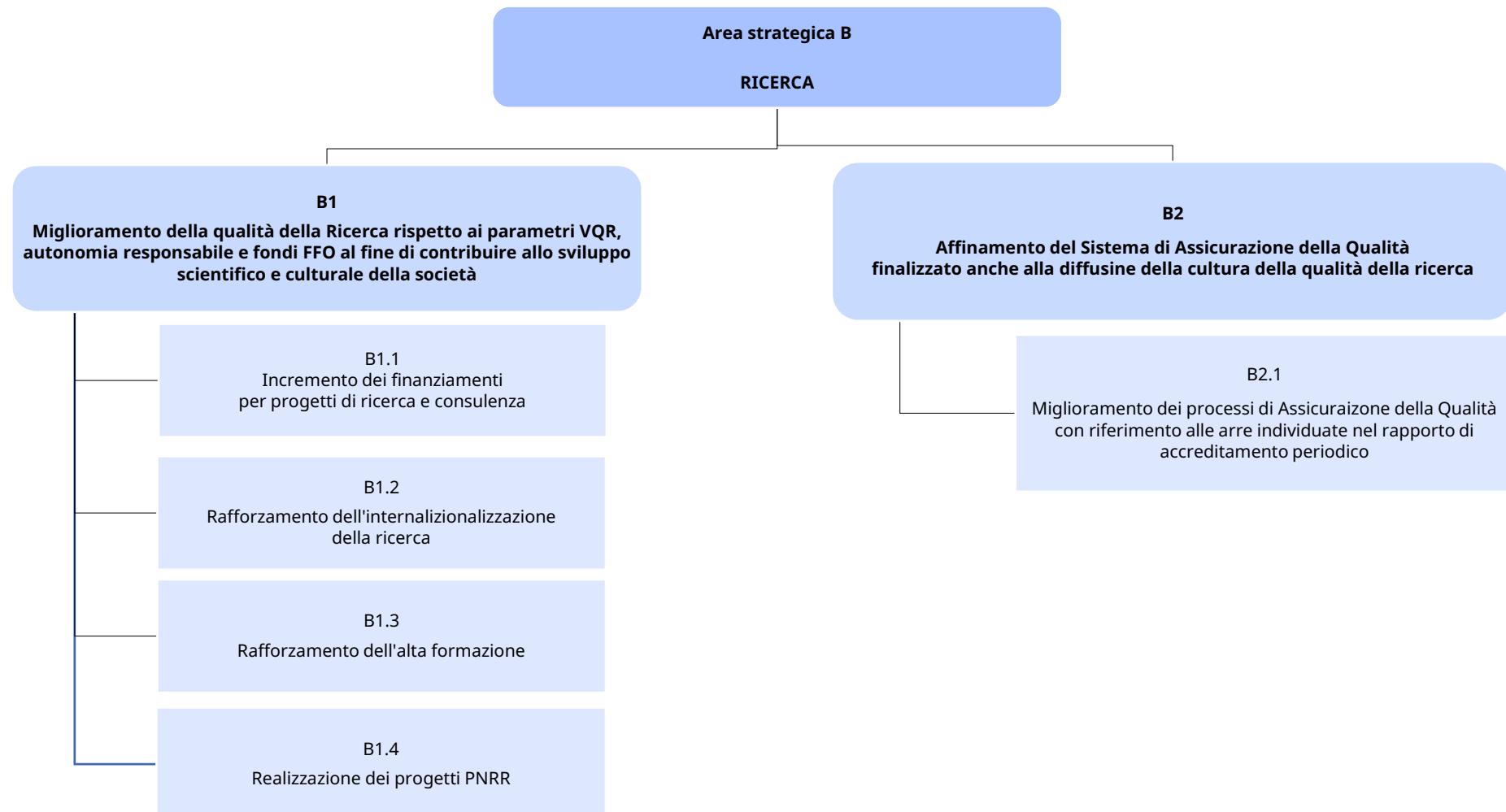


Figura 8 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Terza Missione

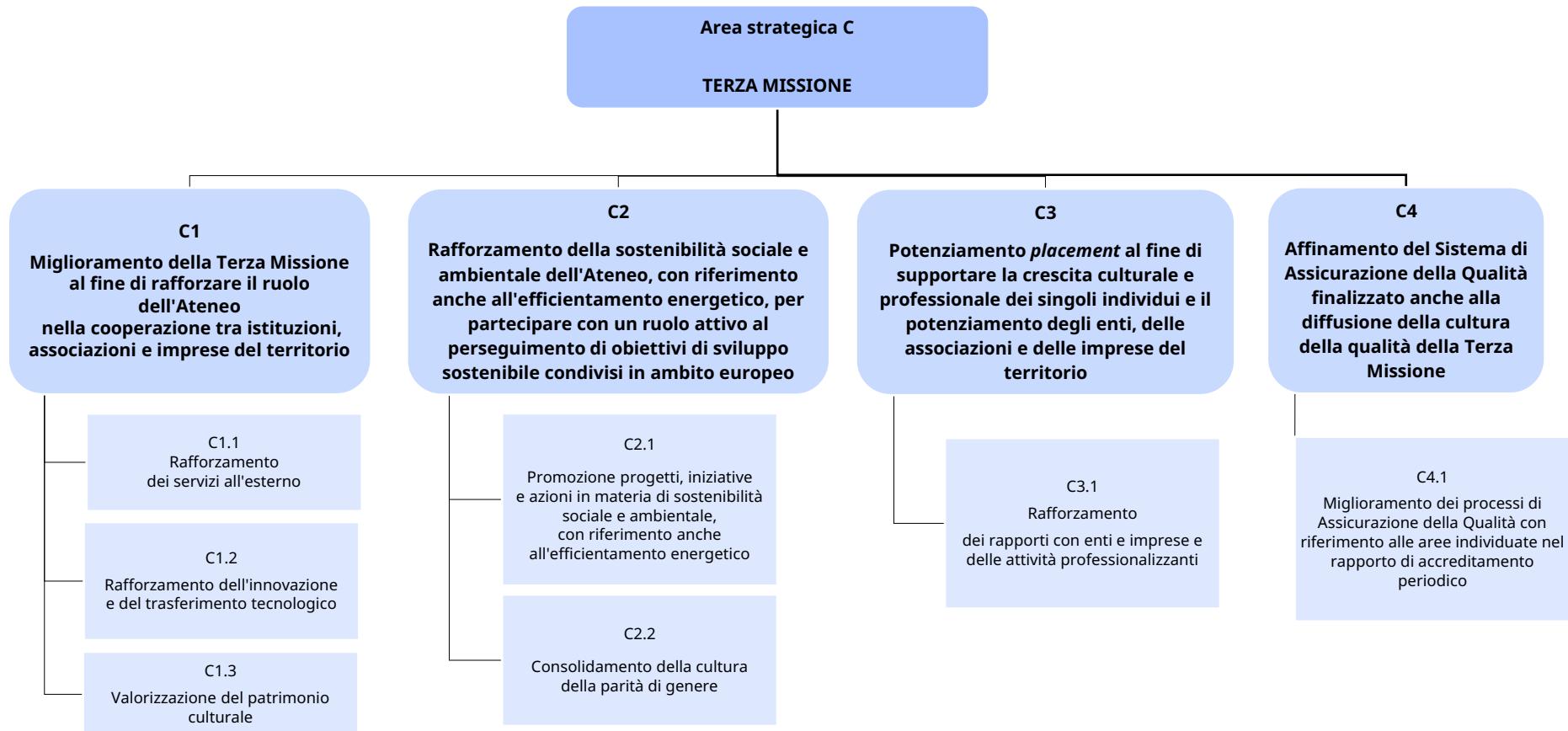
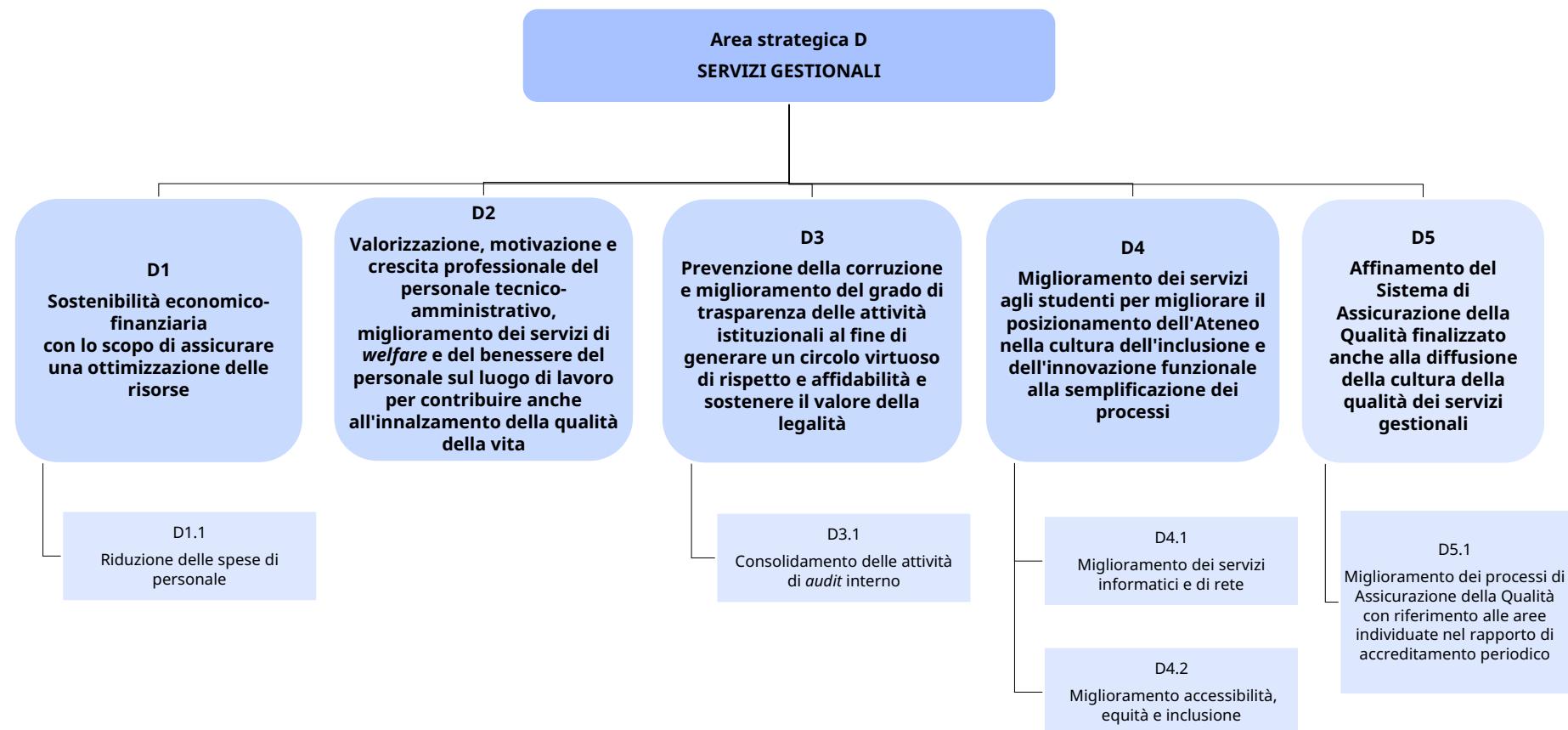


Figura 9 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi - Area Servizi Gestionali



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

La logica utilizzata consiste nel declinare gli obiettivi strategici arrivando sino al livello operativo. Gli obiettivi strategici sono calati così sulle realtà delle strutture amministrative e dipartimentali per dar vita poi agli obiettivi operativi, organizzativi (riferiti alle singole strutture organizzative) e individuali (attribuiti individualmente al personale con ruolo di responsabilità), a seguito di confronto con i/le responsabili. A tal proposito, con nota Prot. n. 28524 e nota Prot. n. 28525 del 29 ottobre 2025, il Direttore Generale ha invitato i Direttori dei Dipartimenti e i Responsabili apicali delle strutture dell'Amministrazione Centrale a formulare una proposta per gli obiettivi organizzativi e individuali, stimolando il coinvolgimento diretto dei destinatari degli obiettivi medesimi e anche un "ruolo propositivo" da parte di questi ultimi.

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

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

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

2.2.9 Integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo del bilancio

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è adottato in coerenza con gli strumenti di programmazione economico finanziaria, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

Le risorse economiche all'interno del Bilancio unico di Ateneo di previsione 2026-2028, per quanto tecnicamente possibile, sono state allocate agli obiettivi operativi collegati al PIAO, in particolare per quanto riguarda i costi progettuali e le spese incrementalì. Di seguito gli obiettivi operativi del budget economico 2026.

I dati di budget, allocati a obiettivi operativi definiti e collegati al PIAO, vengono riclassificati nelle tabelle che seguono, sia per area strategica che per obiettivo (tabelle 5 e 6), e anche con imputazione ai centri di costo (tabelle 7 e 8) sulla base ai driver di contabilità analitica già utilizzati in sede di pre-budget.

I dati di budget sono inoltre riclassificati per centri di responsabilità (tabelle 9 e 10), vale a dire le entità organizzative che sono assegnatarie delle risorse da gestire.

Le tre prospettive sono state rappresentate distintamente per il budget economico e per il budget degli investimenti.

I restanti costi operativi non riportati nelle tabelle, costituiti prevalentemente da spese di personale strutturale, ammortamenti e costi generali di funzionamento, mantengono una

classificazione per centri di responsabilità e non sono imputati puntualmente ai singoli obiettivi, in coerenza con le Linee guida ANVUR sull'integrazione tra bilancio e ciclo della performance.

Tabella 5- Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget economico 2026-2028

Area Strategica	Descrizione Obiettivo	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027 (€)	Risorse 2028 (€)
A - Didattica	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 del livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei Master di I e II livello e corsi di formazione 3.2 Miglioramento della capacità attrattiva della formazione insegnanti	2.521.102,45	2.628.522,44	2.098.308,33
B - Ricerca	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.2 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.3 Rafforzamento dell'alta formazione 1.4 Realizzazione dei progetti PNRR	8.409.393,00	8.471.472,00	7.001.340,00
C - Terza Missione	1.1 Rafforzamento dei servizi all'esterno 1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.3 Valorizzazione del patrimonio culturale 2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico 2.2 Consolidamento della cultura della parità di genere 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	1.276.701,50	1.104.843,50	1.097.843,50
D - Servizi gestionali	1.1 Riduzione delle spese di personale 2.1 Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di Welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita 3.1 Consolidamento delle attività di audit interno 4.1 Miglioramento dei servizi informatici e di rete 4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione	916.928,43	1.011.258,43	772.258,43

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026-2028

Tabella 6 - Ripartizione risorse per aree strategiche – Budget investimenti

Area Strategica	Descrizione Obiettivo	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027 (€)	Risorse 2028 (€)
A - Didattica	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	1.250.000,00	2.775.000,00	3.000.000,00

B - Ricerca	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	2.451.333,00	3.976.333,00	3.050.000,00
C - Terza Missione	1.1 Rafforzamento dei servizi all'esterno 1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.3 Valorizzazione del patrimonio culturale	2.497.258,80	2.427.500,00	27.500,00
D - Servizi gestionali	4.1 Miglioramento dei servizi informatici e di rete	340.000,00	225.000,00	225.000,00

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026-2028

Tabella 7 – Collegamento risorse a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di costo – Budget economico (centri di Costo)

Area Strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Centro di Costo	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027 (€)	Risorse 2028(€)
A - Didattica	1. Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee 3. Attrazione di studenti iscritti nei corsi post-lauream (Master di I e II livello, TFA, 60 cfu e 30 cfu)	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio 1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo 2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica 2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti 2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera 3.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei Master di I e II livello e corsi di formazione 3.2 Miglioramento della capacità attrattiva della formazione insegnanti	Divisione I	1.190.616,49	1.190.616,49	553.016,49
			Divisione II	6.971,09	6.971,09	6.771,09
			Divisione III	8.437,17	8.437,17	8.237,17
			Centro Integrato di Ateneo	247.343,06	364.763,06	505.667,06
			Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	162.523,88	160.857,22	155.337,56
			Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	162.224,67	160.557,99	155.038,26
			Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	161.763,35	160.096,65	154.576,85
			Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali	162.529,93	160.863,29	155.343,69
			Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e Pedagogiche	160.992,08	159.325,38	153.805,58
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	161.293,39	159.626,77	154.107,24
			ammin.distribuire.	96.407,34	96.407,33	96.407,33
A -Didattica TOTALE				2.521.102,45	2.628.522,44	2.098.308,33
B -Ricerca	Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale della società		ammin.distribuire.	198.921,00	350.000,00	350.000,00
			ammin.dottorati.ricerca.amcen	1.440.502,00	1.440.502,00	1.440.502,00
			Centro Integrato di Ateneo	393.000,00	300.000,00	300.000,00

		1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.2 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.3 Rafforzamento dell'alta formazione 1.4 Realizzazione progetti PNRR	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e Pedagogiche Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	3.500.092,15 363.928,52 965.418,83 1.515.017,52 13.125,97 19.387,01	3.500.092,15 363.928,52 965.418,83 1.515.017,52 13.125,97 23.387,01	2.084.126,79 353.095,17 954.585,48 1.504.184,16 2.292,68 12.553,72
B - Ricerca TOTALE				8.409.393,00	8.471.472,00	7.001.340,00
C - Terza Missione	1. Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni, associazioni e imprese del territorio 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguitamento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo 3. Potenziamento <i>placement</i> al fine di supportare la crescita culturale e professionale dei singoli individui e il potenziamento degli enti, delle associazioni e delle imprese del territorio	1.1 Rafforzamento servizi all'esterno 1.2 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico 1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.3 Valorizzazione patrimonio culturale 2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico 2.2 Consolidamento della cultura della parità di genere 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	Divisione I	66.193,08	37.993,08	37.993,08
			Divisione II	6.564,36	7.164,36	7.164,36
			Divisione III	6.564,36	7.164,36	7.164,36
			Centro Integrato di Ateneo	10.941,04	11.941,08	11.941,08
			Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	441.440,46	442.440,45	442.440,45
			Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	20.440,45	21.440,43	21.440,43
			Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	20.440,78	21.440,78	21.440,78
			Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali	20.440,46	21.440,46	21.440,46
			Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e Pedagogiche	20.440,89	21.440,90	21.440,90
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	27.440,13	28.440,11	21.440,11
C - Terza Missione TOTALE			ammin.distribuire.	635.795,50	483.937,50	483.937,50
			Divisione I	117.854,69	122.594,70	110.316,16

D - Servizi gestionali	<p>1. Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse</p> <p>2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita</p> <p>3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità</p> <p>4. Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi</p>	<p>2.1 Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro e innalz. qualità vita</p> <p>4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete</p> <p>4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione</p>	Divisione II	38.336,54	39.916,54	35.823,69
			Divisione III	42.494,33	44.074,33	39.981,48
			Centro Integrato di Ateneo	64.983,72	68.283,85	61.457,70
			Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	84.992,80	75.792,82	73.842,77
			Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	84.323,73	75.123,57	73.127,29
			Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	83.525,08	74.324,83	72.239,45
			Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali	85.196,20	75.996,40	74.010,43
			Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e Pedagogiche	79.597,50	70.397,29	68.638,85
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	81.402,96	72.203,25	70.269,72
			ammin.distribuire.	154.220,88	292.550,88	92.550,88
D - Servizi gestionali				916.928,43	1.011.258,43	772.258,43
TOTALE						

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026 -2028

Tabella 8- Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di responsabilità – Budget economico (Centri di Responsabilità)

Area Strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Centro di Responsabilità	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027 (€)	Risorse 2028(€)
A - Didattica	<p>1. Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali</p> <p>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee</p> <p>3. Rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione</p>	<p>1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio</p> <p>1.2 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo</p> <p>2.1 Miglioramento livello internazionale nella didattica</p> <p>2.2 Incremento di CFU conseguiti all'estero dagli studenti</p> <p>2.3 Potenziamento dell'offerta formativa in lingua straniera</p> <p>3.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei Master di I e II livello e corsi di formazione</p>	Divisione I	205.761,34	195.761,33	194.761,33
			Divisione I	60.000,00	60.000,00	60.000,00
			Divisione I	627.000,00	627.000,00	60.000,00
			Divisione I	750.501,11	750.501,11	717.383,00
			Divisione I	43.000,00	43.000,00	43.000,00
			Centro Integrato di Ateneo	234.840,00	352.260,00	493.164,00

	e nel territorio della cultura della qualità	3.2 Miglioramento della capacità attrattiva della formazione insegnanti	Centro Integrato di Ateneo	600.000,00	600.000,00	530.000,00
A -Didattica TOTALE				2.521.102,45	2.628.522,44	2.098.308,33
B -Ricerca	Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale della società	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza 1.2 Rafforzamento dell'internazionalizzazione della ricerca 1.3 Rafforzamento dell'alta formazione 1.4 Realizzazione progetti PNRR	Centro Integrato di Ateneo	393.000,00	300.000,00	300.000,00
			Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	950.000,00	950.000,00	950.000,00
			Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	3.485.132,00	3.485.132,00	2.080.000,00
			Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche	350.000,00	350.000,00	350.000,00
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	0,00	4.000,00	4.000,00
			Divisione I	21.838,00	21.838,00	21.838,00
			Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	5.000,00	5.000,00	5.000,00
			Divisione I	198.921,00	350.000,00	350.000,00
			Dottorati (Divisione I)	1.440.502,00	1.440.502,00	1.440.502,00
B - Ricerca TOTALE			Divisione I	65.000,00	65.000,00	0,00
8.409.393,00				8.471.472,00	7.001.340,00	
C - Terza Missione	1. Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni, associazioni e imprese del territorio 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguitamento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo 3. Potenziamento <i>placement</i> al fine di supportare la crescita culturale e professionale dei singoli individui e il potenziamento degli enti, delle associazioni e delle imprese del territorio	1.1 Rafforzamento servizi all'esterno 1.2 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico 1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 1.3 Valorizzazione patrimonio culturale 2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico 2.2 Consolidamento della cultura della parità di genere 3.1 Rafforzamento dei rapporti con enti e imprese e delle attività professionalizzanti	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	421.000,00	421.000,00	421.000,00
			Divisione I	118.706,00	88.706,00	88.706,00
			Divisione I	433.358,00	281.500,00	281.500,00
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	7.000,00	7.000,00	0,00
			Divisione I	35.200,00	45.200,00	45.200,00
			Divisione III	30.000,00	30.000,00	30.000,00
			Divisione I	10.000,00	10.000,00	10.000,00
			Divisione I	221.437,50	221.437,50	221.437,50
C - Terza Missione TOTALE				1.276.701,50	1.104.843,50	1.097.843,50
D - Servizi gestionali	1. Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse	2.1 Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale	Divisione I	68.900,00	68.900,00	68.900,00

<p>2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita</p> <p>3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità</p> <p>4. Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi</p>	<p>tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro e innalz. qualità vita</p> <p>4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete</p> <p>4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione</p>			
		Divisione I	261.558,43	261.558,43
		Divisione III	502.170,00	604.000,00
		Centro Integrato di Ateneo	7.500,00	0,00
D - Servizi gestionali		Divisione I	76.800,00	76.800,00
TOTALE			916.928,43	1.011.258,43
				772.258,43

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026 -2028

Tabella 9- Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di costo – Budget investimenti (centri di costo)

Area Strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Centro di Costo	Risorse 2026(€)	Risorse 2027 (€)	Risorse 2028 (€)
A -Didattica	<p>1. Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali</p> <p>2. Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee</p> <p>3. Rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità</p>	<p>1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio</p>	Da attribuire	1.250.000,00	2.775.000,00	3.000.00,00
A - Didattica				1.250.000,00	2.775.000,00	3.000.00,00
B - Ricerca	Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	201.333,00	201.333,00	50.000,00

	sviluppo scientifico e culturale della società				
			Da attribuire	2.250.000,00	3.775.000,00
B - Ricerca TOTALE				2.451.333,00	3.976.333,00
C - Terza Missione	1. Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni, associazioni e imprese del territorio 2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo 3. Potenziamento <i>placement</i> al fine di supportare la crescita culturale e professionale dei singoli individui e il potenziamento degli enti, delle associazioni e delle imprese del territorio	1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico 2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali Divisione I Divisione III Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	20.000,00 7.500,00 2.400.000,00 69.758,80	20.000,00 7.500,00 2.400.000,00 0,00 0,00
C - Terza Missione TOTALE				2.497.258,80	2.427.500,00
D - Servizi gestionali	1. Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse 2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di <i>welfare</i> e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita 3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità 4. Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi	4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete 4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione	Divisione I Divisione II Divisione III Centro Integrato di Ateneo Dipartimento di Scienze agrarie e forestali Dipartimento di Scienze ecologiche e biologiche Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa	63.538,55 21.179,52 21.179,52 33.909,26 32.999,67 32.999,34 33.262,81	42.838,55 14.279,52 14.279,52 22.408,80 21.499,79 21.499,57 21.762,81

			Dipartimento per la Innovazione nei Sistemi biologici, agroalimentari e forestali	33.000,00	21.500,00	21.500,00
			Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e Pedagogiche	33.518,18	22.018,07	22.018,07
			Dipartimento di Studi Linguistico-letterari, Storico-filosofici e Giuridici	34.413,15	22.913,38	22.913,38
D - Servizi gestionali				340.000,00	225.000,00	225.000,00
TOTALE						

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026 -2028

Tabella 10 – Collegamento a obiettivi strategici, obiettivi operativi e centri di responsabilità – Budget investimenti (centri Responsabilità)

Area Strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Centro di Responsabilità	Risorse 2026 (€)	Risorse 2027(€)	Risorse 2028 (€)
A - Didattica	1. Aumento degli studenti regolari per contribuire all'innalzamento del livello culturale sul territorio e intensificare il legame con individui e realtà locali 2. Attrazione di studenti stranieri iscritti per consolidare l'internazionalizzazione e la rete di relazioni Europee ed extra-Europee 3. Rafforzamento del sistema di Assicurazione della Qualità finalizzato anche alla diffusione nell'organizzazione e nel territorio della cultura della qualità	1.1 Miglioramento della capacità attrattiva dei corsi di studio	Divisione III	1.250.000,00	2.775.000,00	3.000.000,00
A - Didattica TOTALE				1.250.000,00	2.775.000,00	3.000.000,00
B - Ricerca	Miglioramento della Ricerca al fine di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale della società	1.1 Incremento dei finanziamenti per progetti di ricerca e consulenza	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	201.333,00	201.333,00	50.000,00
B - Ricerca TOTALE			Divisione III	2.250.000,00	3.775.000,00	3.000.000,00
C - Terza Missione	1. Miglioramento della Terza Missione al fine di rafforzare il ruolo dell'Ateneo nella cooperazione tra istituzioni,	1.2 Rafforzamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	Dipartimento di Scienze agrarie e forestali	20.000,00	20.000,00	20.000,00

	<p>associazioni e imprese del territorio</p> <p>2. Rafforzamento della sostenibilità sociale e ambientale dell'Ateneo, con riferimento anche all'efficientamento energetico, per partecipare con un ruolo attivo al perseguitamento di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi in ambito europeo</p> <p>3. Potenziamento placement al fine di supportare la crescita culturale e professionale dei singoli individui e il potenziamento degli enti, delle associazioni e delle imprese del territorio</p>	<p>2.1 Promozione progetti, iniziative e azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale, con riferimento anche all'efficientamento energetico</p>	<p>Divisione I</p> <p>Divisione III</p>	<p>7.500,00</p> <p>2.469.758,80</p>	<p>7.500,00</p> <p>2.400.000,00</p>	<p>7.500,00</p> <p>0,00</p>
C - Terza Missione TOTALE				2.497.258,80	2.427.500,00	27.500,00
D - Servizi gestionali	<p>1. Sostenibilità economico-finanziaria con lo scopo di assicurare una ottimizzazione delle risorse</p> <p>2. Valorizzazione, motivazione e crescita professionale del personale tecnico-amministrativo, miglioramento dei servizi di welfare e del benessere del personale sul luogo di lavoro per contribuire anche all'innalzamento della qualità della vita</p> <p>3. Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali al fine di generare un circolo virtuoso di rispetto e affidabilità e di sostenere il valore della legalità</p> <p>4. Miglioramento dei servizi agli studenti per migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella cultura dell'inclusione e dell'innovazione funzionale alla semplificazione dei processi</p>	<p>4.1 Miglioramento servizi informatici e di rete</p> <p>4.2 Miglioramento accessibilità, equità e inclusione</p>	<p>Divisione III</p>	<p>340.000,00</p>	<p>225.000,00</p>	<p>225.000,00</p>
D - Servizi gestionali TOTALE				340.000,00	225.000,00	225.000,00

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di previsione 2026 -2028

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1 Prevenzione della corruzione

2.3.1.1 Quadro normativo e modello di prevenzione

La presente sezione recepisce integralmente, ai sensi della normativa vigente, i contenuti relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, assicurando continuità con l'impostazione adottata dall'Ateneo e rinviano agli allegati per gli elementi di dettaglio.

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

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

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

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

Il documento è stato redatto dal RPCT secondo le indicazioni fornite dall'ANAC (*Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 - 02.02.2022; Indicazioni per la definizione della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" - 23.07.2025*), dal PNA 2019, dal PNA 2022 e dal PNA 2025, tenuto, altresì, conto dello specifico Atto di indirizzo del MUR, adottato con nota prot. n. 39 del 14.05.2018 e recante approfondimenti riguardanti le istituzioni universitarie.

L'ANAC nel PNA 2025 fornisce specifiche indicazioni alle pubbliche amministrazioni per la predisposizione della sezione del PIAO dedicata all'anticorruzione, prevedendo l'integrazione delle strategie con quelle delineate nelle sezioni relative alla trasparenza e alla *performance*.

Questo strumento consente, infatti, di individuare il grado di esposizione dell'Amministrazione al rischio corruttivo e di predisporre misure mirate a prevenirlo, contenendo la possibilità che vengano assunte decisioni non imparziali. L'Autorità nel nuovo Piano ribadisce che il Valore Pubblico è il perno attorno al quale ruota il PIAO, specificando, altresì, che va privilegiata una nozione ampia del concetto, da intendersi come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti e degli *stakeholder*.

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

Come precisa l'ANAC nel PNA 2025, *"resta il fatto che il Valore Pubblico è un concetto dinamico, non predefinito o immutabile e spetta alle pubbliche amministrazioni, in fase di pianificazione, selezionare*

obiettivi di Valore Pubblico che siano contestualizzati alla propria realtà organizzativa...nonché realizzabili alla luce delle risorse a disposizione dell'amministrazione”.

In quest'ottica, la prevenzione della corruzione è *“una leva di creazione e protezione del Valore Pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente”*.

Al riguardo, l'Università degli Studi della Tuscia, in quanto sede di formazione 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. 31 ottobre 2019, n. 827, e modificato, da ultimo, con D.R. 4 marzo 2025, n.104, 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.

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/e i/le singoli/e componenti della comunità universitaria.

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

2.3.1.2 Obiettivi strategici e indirizzi in materia di anticorruzione e trasparenza

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

L'ANAC per la prima volta con il PNA 2025 propone un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica, articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori. Si tratta di una modalità di individuazione e presentazione dei contenuti raccomandata a livello internazionale che potrà essere sviluppata e perfezionata nel tempo.

Questo nuovo approccio, precisa l'Autorità, non sostituisce il precedente ma lo rafforza, permettendo, altresì, di avere una visione di insieme schematica e chiara della direzione verso cui le pratiche di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza devono tendere e di esplicare gli attori coinvolti, le azioni concrete, i tempi di attuazione e i risultati attesi.

Gli obiettivi anticorruzione e trasparenza concorrono a realizzare anche quelli individuati dall'Amministrazione al pari degli obiettivi di *performance* e necessitano di essere pianificati e collegati tra loro.

Seppur nella logica di coordinamento e di integrazione, gli obiettivi specifici di anticorruzione e trasparenza mantengono una valenza autonoma e, nel tempo, l'Autorità ha individuato e riportato nel PNA 2025 possibili obiettivi strategici in merito.

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

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

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

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

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

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

Tabella 11- Obiettivi strategici e gli obiettivi operativi di Ateneo collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza – PIAO 2026-2028

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

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

Come si diceva, anche il Piano Nazionale Anticorruzione 2025 prescrive il necessario coordinamento tra le diverse sezioni in cui si articola il PIAO al fine di garantire che le scelte fondamentali di sviluppo dell'amministrazione siano frutto di condivisione e non siano, quindi, operate singolarmente dai soggetti responsabili delle sezioni e sottosezioni del PIAO.

Questo documento è stato concepito dal legislatore come uno strumento che ha il duplice fine di integrare i strumenti, i processi e i soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di orientarli verso la creazione del Valore Pubblico. La natura multidimensionale di quest'ultimo comporta che la sua pianificazione e misurazione avvengano in modo condiviso mediante forme di partecipazione.

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

Nello specifico, nel rispetto delle linee guida degli Organi di governo, il RPCT coinvolge nel sistema di prevenzione della corruzione tutti i responsabili delle strutture e, in particolare, gli uffici che si occupano di trasparenza, di gestione del personale, degli appalti, del supporto alla didattica e alla ricerca.

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 Responsabile dell'Anagrafe della Stazione appaltante (RASA) dell'Ateneo.

I compiti

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

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

- la delibera n. 840 del 2018 dell'Autorità precisa che l'obiettivo principale assegnato al RPCT è quello della predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione nonché della verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione;
- spetta al RPCT presentare all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, una proposta di PTPCT o sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO che sia idonea per lo specifico ente in cui deve essere attuata. Tale idoneità è necessaria anche nel caso in cui intervengano fatti tali da richiedere modifiche o adeguamenti del PTPCT o della citata sezione del PIAO;
- l'art 1, c. 7, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT ha l'obbligo: di vigilare sull'attuazione, da parte di tutti/e i/le destinatari/e, delle misure di prevenzione del rischio contenute nel PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO; di segnalare all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza; di indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei/lle dipendenti che non hanno

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

- l'art. 1 c. 9, lett. c), L. 190/2012 dispone che il PTPC preveda «*obblighi di informazione nei confronti del RPC chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano*», con particolare riguardo alle attività ivi individuate;
- l'art. 1, c. 14, L. 190/2012 stabilisce che il RPCT rediga la Relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPC;
- l'art. 43, D. Lgs. 33/2013 assegna al RPCT, di norma, anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto *“un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione”*;
- l'art. 5, c. 7, D. Lgs. 33/2013 attribuisce al RPCT il compito di occuparsi dei casi di riesame dell'accesso civico: *“Nei casi di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta entro il termine indicato al comma 6, il richiedente può presentare richiesta di riesame al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, che decide con provvedimento motivato, entro il termine di venti giorni”*;
- l'art. 5, c. 10, D. Lgs. 33/2013 precisa poi che nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, il RPCT ha l'obbligo di effettuare la segnalazione all'Ufficio di disciplina di cui all'art.43, comma 5 del D. Lgs. 33/2013;
- l'art. 15, c. 3 del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 stabilisce che il RPCT cura la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC dei risultati del monitoraggio.

Il supporto conoscitivo e informativo al RPCT

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 1, c. 9, lett. c) della L. 190/2012, sono previsti obblighi di informazione nei confronti del RPCT, per consentire allo stesso di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano, con particolare riguardo alle attività, alle aree di rischio individuate nella Sezione prevenzione della corruzione e trasparenza del PIAO e alle misure di contrasto del rischio di corruzione.

Infatti, i responsabili delle strutture, ai sensi dell'art. 16, c. 1, lett. I-ter, del D. Lgs. n. 165/ 2001, 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.

I dipendenti dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013, sono tenuti a rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione.

I rapporti con l'organo di indirizzo

Il CdA, nel rispetto di quanto previsto dall'art.1, c.8 della Legge 190/2012, 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 (sezione del PIAO). Tali poteri di indirizzo sono strettamente connessi con quelli che la legge attribuisce al RPCT per la predisposizione del PTPCT o sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO nonché per la verifica sulla

sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche.

Il RPCT, nel rispetto di quanto previsto dall'art.1, c.14 della Legge 190/2012, riferisce 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.

Il RPCT segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione.

Il CdA dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività.

I rapporti con l'Autorità Nazionale Anticorruzione

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

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

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

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

L'art. 45, c. 2, D. Lgs. 33/2013 stabilisce che l'ANAC controlla l'operato dei Responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni.

Altri soggetti coinvolti

Il Consiglio di amministrazione

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

A esso è demandato di:

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

- che costituiscono contenuto necessario della Sottosezione;
- adottare il PIAO (art. 1, commi 7 e 8, L. 190/2012).

Il Nucleo di Valutazione

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

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

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

La Struttura di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza

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

La Struttura di supporto per l'Anticorruzione e Trasparenza nell'Ateneo è un organismo stabile istituito con D.D.G. 26 giugno 2023, n. 484, della quale fanno parte, oltre ai Referenti delle Strutture decentrate, anche i rappresentanti delle aree a maggior rischio corruttivo. A seguito dell'istituzione del Dipartimento DIKE nel 2024 e della soppressione del Dipartimento DISUCOM nel 2025, la Struttura è stata aggiornata nella sua composizione con D.D.G. 4 dicembre 2025, n. 878.

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

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

- i Dirigenti e, 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 e i Centri, consentendo una penetrazione più efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Tali soggetti sono indispensabili per l'efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Essi, infatti, svolgono una costante attività informativa nei confronti del Responsabile, così che questi abbia tutti gli strumenti e le informazioni necessarie per la

formazione e il monitoraggio del Piano di prevenzione e l'attuazione delle relative misure;

- l'Ufficio *Staff* del Direttore Generale e l'Ufficio Assicurazione Qualità supportano il Responsabile della prevenzione della corruzione nell'esercizio delle sue funzioni.

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

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

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

Nella predisposizione della presente sezione, come preannunciato, si è tenuto conto del PNA 2019, con particolare riferimento all'Allegato 1 (*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*) e delle ulteriori indicazioni contenute nel PNA 2025.

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

Inoltre, come ribadisce l'ANAC nel nuovo Piano, la predisposizione delle diverse Sezioni del PIAO richiede la partecipazione anche dei cittadini, imprese e altri *stakeholder* in quanto attraverso la loro collaborazione nella definizione delle strategie, nella relativa progettazione e attuazione si crea Valore Pubblico per tutta la comunità.

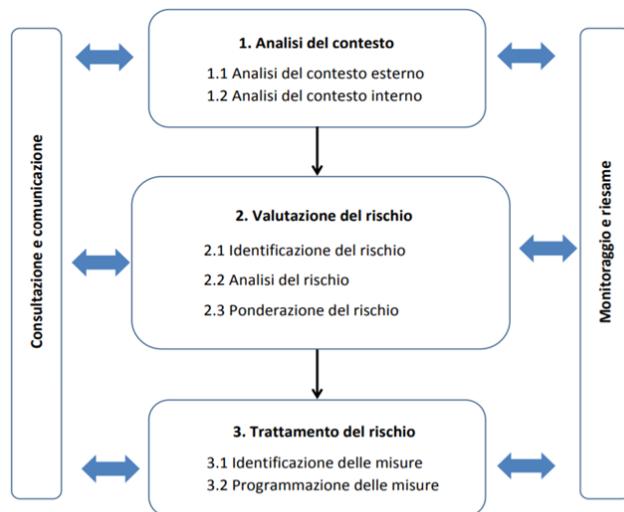
Con avviso pubblico del 18.12.2025 è stata aperta nei confronti degli *stakeholder* esterni la consultazione pubblica fino alla data del 16.01.2026. L'informativa è stata resa per mezzo della pubblicazione, nella *home page* di Ateneo, di un comunicato di apertura delle consultazioni, corredata degli appositi moduli compilabili, atti a ricevere contributi, proposte e/o osservazioni per l'aggiornamento del precedente Piano 2025-2027. All'esito della consultazione non sono pervenute osservazioni o proposte.

La Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, pubblicata sul sito *web* di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente", viene portata a conoscenza di ciascun 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 caricata sulla piattaforma *moodle* di Ateneo, nell'area appositamente creata e a disposizione di tutto il personale strutturato.

2.3.1.5. La gestione del rischio corruzione

2.3.1.5.1 Il processo di gestione del rischio corruzione

Figura 10 - Il processo di gestione del rischio corruzione



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

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

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

Il RPCT individua, in linea con gli indirizzi degli Organi di Governo, misure e controlli che non impediscono e/o appesantiscono 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 contemperamento con i principi di efficacia, efficienza, snellezza ed economicità.

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

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

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

2.3.1.5.2 Analisi del contesto

Preliminare alla valutazione del rischio è l'esame dell'ambiente sia esterno che interno in cui l'Istituzione opera, al fine di meglio comprendere come ipotesi di corruttela possano, eventualmente,

insinuarsi. Una buona contestualizzazione permette di acquisire informazioni che rendono più efficace la predisposizione della Sottosezione.

Come evidenzia l'ANAC, l'analisi del contesto esterno e interno diventa, pertanto, presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia la scelta delle strategie capaci di produrre Valore Pubblico sia la predisposizione delle Sottosezioni, tra cui quella dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Sulle modalità di svolgimento di tale analisi e sui contenuti, il PNA 2025 rimanda alle indicazioni metodologiche contenute nell'Allegato 1 del PNA 2019.

Contesto esterno

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

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

Nel territorio regionale, nella recente *Relazione sull'attività della Direzione Investigativa Antimafia* (DIA), 2024, si conferma come multiforme e complesso il panorama criminale, caratterizzato dalla coesistenza di diverse matrici mafiose. Come spiegato nell'elaborato citato, le organizzazioni tradizionali criminali, persegono i propri interessi illeciti, in alcuni casi, anche mediante *"la creazione di articolazioni di proprie strutture criminali, interagendo con gruppi autoctoni e formazioni straniere, riconducibili alle cosiddette mafie etniche, in progressiva evoluzione e adattamento"*.

Nel corso del tempo, pertanto, le realtà delinquenziali si sono gradualmente infiltrate nel tessuto imprenditoriale del territorio regionale, grazie anche a una compresenza con altre matrici criminali, apparentemente pacifica, che ha permesso loro di riciclare con profitto capitali di provenienza delittuosa. Tuttavia, tali finalità sono state perseguiti nel tempo seguendo modelli diversificati, facendo risultare piuttosto difficile anche il riconoscimento giuridico della qualificazione mafiosa.

Dopo le regioni storicamente dominate dalle consorterie mafiose tradizionali, si legge nella recente relazione, il Lazio *"emerge come uno dei territori più esposti alla convergenza di interessi illeciti di diversa natura"*, in cui *"la presenza criminale appare radicata non solo nella Capitale, ma anche nelle altre province, delineando un contesto estremamente complesso."*

Quanto ai tentativi di infiltrazione mafiosa nell'economia locale, un ulteriore indicatore è rappresentato dall'analisi delle operazioni finanziarie sospette (SOS), che costituiscono uno strumento di fondamentale importanza non solo sul piano economico-finanziario, ma anche nella prevenzione del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo; e, *"sebbene nel 2024 il numero complessivo di segnalazioni registrate nel Lazio sia risultato in lieve calo (...) la Regione si conferma la seconda in Italia, dopo la Lombardia, per volume di operazioni sospette"*. Tra i settori economici maggiormente esposti al rischio di infiltrazione mafiosa figurano l'edilizia, il gioco d'azzardo, il commercio di prodotti petroliferi, la compravendita di rame e piombo, l'uso delle criptovalute, lo smaltimento dei rifiuti e i reinvestimenti in beni immobili e di lusso.

Le indagini degli ultimi anni hanno evidenziato come anche il territorio della Tuscia sia contrassegnato dall'operatività di alcuni gruppi criminali.

Tali organizzazioni - riporta la Dia, *"in tempi recenti hanno fatto registrare sul territorio viterbese condotte illecite caratterizzate da numerosi episodi di estorsione, minacce, danneggiamenti e incendi di autovetture ed esercizi commerciali, nel tentativo, reso vano dalla puntuale azione di contrasto delle autorità preposte e delle forze di polizia, di affermare un ruolo egemone in quell'area e acquisire il controllo di attività economiche d'interesse"*.

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

Questa compagine criminale, come si legge anche nella *Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento* – DIA, 2024, è stata in grado di emulare le condotte dei contesti associativi più strutturati, con la precisa intenzione, tra l'altro, di importare lessico e metodologie di matrice *'ndranghetista*.

In tal senso, particolarmente rappresentativo della determinazione del gruppo risulta *"il ricorso a minacce attuate con modalità idonee a coartare psicologicamente le vittime e la volontà di un numero indeterminato di persone in modo tale da richiamare alla mente di quest'ultime comportamenti ritenuti propri di chi appartenga a sodalizi criminali di stampo mafioso"*.

Pertanto, anche se le organizzazioni criminali attive nel territorio viterbese nel tempo hanno optato per un'infiltrazione silente nell'apparente tranquillità della città, negli ultimi anni, tuttavia, sono state adottate *"modalità operative in netta controtendenza"*. Il sodalizio, infatti, riepiloga la DIA nella recente Relazione, è principalmente dedito al traffico di stupefacenti e si è reso responsabile di vari altri reati, quali rapina, furto aggravato, danneggiamento, minacce e lesioni personali. Tale quadro probatorio, a conclusione di un complesso *iter* processuale, ha portato alla pronuncia di una sentenza di particolare rilevanza per il territorio, in cui viene confermata per la prima volta *"la sussistenza dei requisiti tipici dell'associazione mafiosa per una consorteria che aveva creato un clima di tensione e paura non solo nei diretti interessati, ma anche progressivamente nell'intera collettività viterbese"*.

Quella del contesto viterbese è stata riconosciuta e definita una *"mafia atipica"* o *"piccola mafia"*, che assume peculiari connotazioni che si sono manifestate sul territorio in una forza intimidatrice che provoca *"nella collettività una condizione di assoggettamento e di omertà"*.

Infine, non appare trascurabile rilevare, come osservato nella relazione presentata sull'attività svolta dalla DIA 2023, che negli ultimi anni si sono registrati *"investimenti immobiliari del clan dei Casamonica nelle zone di Tarquinia (VT) e Montalto di Castro (VT)"*.

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

Sul fronte ambientale, invece, nella prima metà del 2024, le indagini hanno smantellato *"un'organizzazione dedita al reperimento, trasporto e trattamento illecito di rame e piombo"*.

I controlli avviati negli anni passati sulle attività di un impianto di smaltimento di rifiuti di Viterbo, avevano documentato, si legge nell'Ordinanza citata nella relazione, *"continuative operazioni di gestione illecita di rifiuti metallici, costituita da un'importante quota dal rame, nonché il conferimento di ingenti rifiuti pericolosi costituiti da batterie per autoveicoli esauste, in assenza della necessaria autorizzazione"*. In particolare, *"venivano conferiti, da parte di soggetti non autorizzati, grosse quantità di rifiuti metallici e rifiuti pericolosi in totale assenza di tracciabilità (metalli misti, rame, ottone, batterie esauste ecc.)"*.

Nell'ambito di un'operazione coordinata e svoltasi in diverse città europee, finalizzata a contrastare ambienti di criminalità organizzata di origine turca, emerge che, per quanto concerne gli aspetti relativi ai confini nazionali italiani, l'attività si è concentrata nella città di Viterbo. Secondo quanto riportato nella recente relazione, nel maggio 2024 le autorità hanno eseguito diverse misure cautelari nonché tratto in arresto un elemento di spicco di quell'ambito delinquenziale.

Inoltre, tra i fenomeni emersi nello stesso periodo e che coinvolgono il territorio, figura l'utilizzo di droni per introdurre, all'interno degli istituti di pena, beni di genere vietato dai regolamenti carcerari, quali ad esempio dispositivi idonei alla comunicazione, telefoni cellulari, sostanze stupefacenti e armi.

Gli episodi accertati hanno riguardato diciannove strutture detentive dell'intero territorio nazionale, tra cui anche quella di Viterbo.

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

Per l'esame del contesto esterno occorre tener conto, altresì, degli effetti degli avvenimenti verificatosi negli ultimi anni a livello globale, come l'emergenza dovuta alla pandemia da COVID-19 e gli eventi bellici.

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

In generale, in ambito nazionale, occorre rilevare quanto già evidenziato negli ultimi anni anche nelle Relazioni sull'attività della Direzione Investigativa Antimafia con riferimento agli ingenti investimenti strutturali contenuti nel PNRR, in quanto, come è noto, *"la criminalità organizzata individua nei flussi di denaro provenienti dai fondi pubblici un'opportunità da cogliere a proprio vantaggio"*. In tale scenario, appare necessario *"puntare sull'azione di prevenzione e, ancor prima, sull'aspetto culturale"*, in quanto fondamentale risulta essere anche *"una corretta informazione in favore delle nuove generazioni, per incentivare la crescita del senso civico"*.

Contesto interno

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

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

Punti di forza:

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

Punti di debolezza:

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

2.3.1.5.3 La mappatura dei processi

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi del contesto interno.

Il nuovo PNA 2025 evidenzia come una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richieda che si lavori per una mappatura che identifichi tutti i processi *"con riferimento all'intera attività svolta dall'Amministrazione/Ente e non solo quelli ritenuti a rischio"*, in quanto, diversamente, si rischierebbe di *"erodere proprio il valore pubblico a cui le politiche di prevenzione sono rivolte"*.

L'ANAC raccomanda, inoltre, di predisporre una mappatura "unica e integrata". Pertanto, anche se la finalità della mappatura varia da sezione a sezione in base alla specificità dei contenuti delle stesse, in ogni caso è opportuno che sia unica.

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

Come già anticipato, per la metodologia di gestione del rischio corruttivo il riferimento continua ad essere l'Allegato 1 al PNA 2022.

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

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

2.3.1.5.4 La valutazione del rischio

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

Identificazione degli eventi rischiosi

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

In questa operazione è fondamentale il coinvolgimento della struttura organizzativa, atteso che i titolari delle unità organizzative, operando quotidianamente in quello specifico contesto e ambito di

competenze, hanno maggiore consapevolezza delle diverse attività espletate e possiedono, pertanto, gli strumenti più idonei ai fini della corretta identificazione del rischio.

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

Nel 2025, considerata anche la riorganizzazione che ha interessato molte aree dell'amministrazione centrale dell'Ateneo, nonché l'istituzione di un nuovo Dipartimento, è stata avviata una nuova mappatura dei processi per la valutazione del rischio corruzione. Nel 2026 si intende proseguire l'attività fino a ricoprire tutti i processi dell'amministrazione. A tale scopo, si intende pianificare iniziative specifiche finalizzate ad affinare le metodologie e a migliorare, con gradualità, il livello di approfondimento dell'analisi già condotta, tenendo sempre conto delle indicazioni fornite dall'ANAC. In questo sforzo di miglioramento l'Amministrazione intende utilizzare progressivamente le seguenti tecniche: analisi del contesto, di documenti, di banche dati, della mappatura dei processi, esame delle segnalazioni, interviste/incontri con il personale dell'amministrazione, *workshop* e *focus group* nonché confronti (*benchmarking*) con amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione.

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

Analisi del rischio

L'analisi del rischio consente di individuare gli eventi a rischio più rilevanti e i processi più esposti, con l'obiettivo di comprendere le cause degli eventi rischiosi per poter calibrare su di esse le misure più idonee a prevenirli. L'analisi del rischio è condotta mediante l'analisi dei fattori abilitanti, i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. 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. 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.

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

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

8. affari legali e contenzioso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Amministrazione ha già introdotto un approccio valutativo di tipo qualitativo del rischio, ai fini della predisposizione del piano, che intende continuare ad applicare e affinare in modo graduale in occasione dei futuri aggiornamenti.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio sono rappresentati da indicatori di rischio (key

risk indicator). Sarebbe opportuno instaurare una forma di collaborazione tra le università del Lazio o altre amministrazioni pubbliche che insistono sul territorio viterbese per la realizzazione congiunta di questo progetto di miglioramento. Alcuni indicatori potrebbero essere rappresentati dalla presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i/le destinatari/e del processo, dall'elevato grado di discrezionalità del funzionario/dirigente della PA, dalla manifestazione di eventi corruttivi 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 e i dati sono, pertanto, rilevati dai/lle Responsabili delle unità organizzative che effettuano una proposta di giudizio finale motivato al RPCT mediante valutazioni comprovate, ove disponibili, da elementi oggettivi. Detta analisi di tipo qualitativo viene affiancata da un esame dei dati statistici, ove disponibili, cogliendo informazioni dai precedenti giudiziari e/o da eventuali procedimenti disciplinari a carico dei/lle dipendenti riguardanti i reati contro la PA, il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate (artt. 640 e 640-bis c.p.), i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti) e gli eventuali ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

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

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

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

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

Nell'Allegato 4 sono riportati i primi processi presi in esame nel 2025 per la valutazione del rischio, con l'indicazione del grado di esposizione, definito qualitativamente con un valore tra BASSO/MEDIO/ALTO, nonché le precedenti valutazioni nelle more del completamento del processo di valutazione del rischio per tutti i processi dell'Ateneo.

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

Ponderazione del rischio

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

Occorre stabilire l'adeguatezza delle misure già in atto e, in caso negativo, l'opportunità di pianificarne di nuove maggiormente efficaci e rispondenti alla finalità di prevenzione del rischio. È pertanto necessario valutare se le misure attuate lascino un rischio residuo e se lo stesso meriti di essere oggetto di apprezzamento ai fini dell'adozione di ulteriori misure, evitando, al contempo, di appesantire inutilmente l'attività amministrativa, implicando costi eccessivi in termini di risorse umane e finanziarie.

Occorre effettuare una sorta di giudizio prognostico, valutando tutti gli interessi e i fattori in gioco.

2.3.1.6. Il trattamento del rischio

Identificazione e programmazione delle misure

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1.6.1. Le misure generali di prevenzione

La trasparenza

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

L’ANAC nel PNA 2025 dedica una parte speciale alla Trasparenza, evidenziando ancora una volta come la stessa, nel nostro ordinamento, sia stata elevata a livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili. Ciò comporta che le amministrazioni sono tenute a garantire l’accessibilità totale alle informazioni detenute.

In diverse pronunce, il Consiglio di Stato ha sottolineato il ruolo centrale della trasparenza rappresentando *“il fondamento della democrazia amministrativa in uno Stato di diritto in quanto garantisce l’intelligibilità dei processi decisionali e l’assenza di corruzione”*.

Pertanto, *“la trasparenza viene a configurarsi, a un tempo, come un mezzo per porre in essere una azione amministrativa più efficace e conforme ai canoni costituzionali e come un obiettivo a cui tendere, direttamente legato al valore democratico della funzione amministrativa”*.

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

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

Precondizione per raggiungere i livelli auspicati di trasparenza è la corretta implementazione della sezione *“Amministrazione Trasparente”* nel sito istituzionale.

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

In questa sede, appare opportuno accennare che la materia è stata oggetto di recenti interventi normativi. Nello specifico, con la Delibera del 25 settembre 2024, n. 495 l’Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato i nuovi schemi di pubblicazione, previsti ai sensi dell’art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, al fine di favorire le amministrazioni nella gestione della sezione *“Amministrazione Trasparente”* dei portali istituzionali. Da novembre 2025 è terminato il periodo transitorio stabilito dalla citata Delibera rendendo, pertanto, operativi i nuovi obblighi previsti da ANAC.

Il Codice disciplinare, il Codice etico e di comportamento

In linea con quanto previsto dall’ANAC e dal MUR, l’Ateneo è già intervenuto sulla materia della responsabilità disciplinare dei docenti affinché sia assicurato il massimo grado di imparzialità e garantita la terzietà dell’istruttoria, anche attraverso la presenza di commissari esterni nel Collegio di disciplina e l’introduzione del principio elettivo per la scelta dei componenti interni del corpo docente, così da assicurare maggiore indipendenza di giudizio. A seguito della recente revisione dello Statuto di Ateneo, con D.R. 5 dicembre 2024, n. 609, la composizione e le funzioni del Collegio di disciplina sono previste nella norma di cui all’art. 19 dello Statuto.

Inoltre, l’Ateneo, con D.R. n. 827/19 del 31.10.2019, ha adottato il Codice Etico e di

Comportamento, che riformula e 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 – APPROFONDIMENTI, alle Istituzioni universitarie. In particolare, è stata evidenziata l'esigenza di coordinare le disposizione 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.

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

Infine, con D.R. 4 marzo 2025, n. 104, il Codice è stato nuovamente modificato con l'attribuzione alla Commissione ricerca di Ateneo, in luogo della Commissione Etica, della competenza a fornire pareri e valutazioni per verificare che l'attività di ricerca sia svolta nel rispetto dei principi etici definiti dalla normativa internazionale, europea e nazionale, nonché dello Statuto e del Codice Etico dell'Ateneo,

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 fornitrice di beni o servizi e che realizzino opere in favore dell'amministrazione.

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

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

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

Il Codice etico e di comportamento 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.

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 a 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".

Tuttavia, va evidenziato come nel corso degli ultimi anni, anche a seguito delle procedure concorsuali poste in essere, siano state attuate numerose procedure di mobilità.

A decorrere dal mese di giugno 2024 è in vigore una nuova riorganizzazione degli uffici (D.D.G. 392/2022 del 11 giugno 2024), che ha interessato maggiormente gli uffici afferenti alla Direzione Generale, portando, tra l'altro, alla costituzione dell'Ufficio Organi, nonché, per quanto riguarda il Servizio programmazione e bilancio, l'istituzione di un apposito Ufficio Programmazione e *Budgeting* al fine di organizzare le attività di gestione del bilancio in maniera maggiormente funzionale al ciclo della *performance*.

Infine, con D.D.G. 23 giugno 2025, n. 486, è stato previsto un nuovo funzionigramma che ha interessato, in particolare, le competenze degli Uffici in materia di appalti pubblici assegnando la gestione delle procedure di affidamento diretto per i servizi e le forniture a un unico Ufficio, individuato nell'Acquisti Amministrazione Centrali ed Economato.

La formazione

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

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

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

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

Nel 2025 sono stati organizzati incontri formativi di differente livello di approfondimento, di base e avanzati, che hanno coinvolto tutto il personale dell'Ateneo, distinto per competenze e funzioni. Il personale è stato raggruppato secondo l'inquadramento giuridico, l'incarico ricoperto e il grado di rischio delle attività svolte.

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

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

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

Particolare rilievo hanno assunto alcuni eventi formativi, tra cui il corso *"Trasparenza e accesso agli atti - disamina giurisprudenza recente"* tenuto dal prof. Mario Savino, il corso in materia di *"Prevenzione amministrativa e documentazione antimafia"* tenuto dal Viceprefetto, Dott. Fabio Vincenzo Geraci.

Inoltre, con l'adesione dell'Ateneo alla Piattaforma *Syllabus*, il portale di formazione dedicato al personale della Pubblica Amministrazione, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, tra i corsi fruibili a disposizione dei dipendenti vi era anche il corso *"La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto, Identificare e prevenire i fenomeni che mettono a rischio l'integrità pubblica"*.

Nel 2026 sono in programmazione attività formative e corsi di formazione specifici sul tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

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

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

A tal proposito, giova evidenziare che nel corso del 2025 sono stati rinnovati due Accordi tra l'Ateneo e alcuni Enti del territorio (il primo con il Comune di Viterbo, la Provincia di Viterbo e la Camera di Commercio; l'altro con la Prefettura), con i quali le parti si sono impegnate ad avviare rapporti di collaborazione istituzionale in iniziative riguardanti programmi di ricerca anche sul tema dell'anticorruzione. In questa sede, appare opportuno ricordare che l'Ateneo, in attuazione dell'Accordo quadro stipulato, ha invitato il personale degli altri Enti a partecipare ai corsi di formazione organizzati e tenuti dai propri docenti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

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

Conflitto di interessi

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

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

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

L'ordinamento, pertanto, in questi casi risponde prevedendo: l'astensione del/la dipendente in caso di conflitto di interessi, le ipotesi di inconfondibilità 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 *pantoufage*, il sistema di autorizzazioni per lo svolgimento di incarichi extra istituzionali.

L'art.1, c. 41 della L. 190/2012 ha introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (Legge 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione del/la dipendente in caso di conflitto di interessi. In

particolare, nel caso in cui il/la responsabile del procedimento o il/la titolare dell'ufficio competente a effettuare valutazioni, si trovi in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interesse lo/a stesso/a è tenuto/a ad astenersi dal compiere atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale. Per i casi in cui il/la dipendente venga a trovarsi in una situazione di conflitto di interesse che imponga, dunque, un obbligo di astensione, l'Ateneo ha formalizzato la procedura per la comunicazione dell'insorgenza della causa o della cessazione della stessa.

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

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

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

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

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

Con riguardo a uno degli ambiti in cui l'imparzialità assume uno specifico rilievo, ossia le procedure concorsuali per il reclutamento del personale, docente, dirigente e tecnico-amministrativo o di selezione per il conferimento di incarichi, si ritiene che la situazione di conflitto di interessi tra il/la valutatore 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'*.

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, c. 14, D. Lgs. 165/2001 per quanto riguarda i collaboratori e consulenti.

L'ANAC, anche nel PNA 2025, ha riservato una particolare attenzione al conflitto di interessi nell'ambito dei contratti pubblici, tenuto conto dei risvolti applicativi conseguenti all'entrata in vigore dell'art. 16 del D.lgs. n. 36/2023.

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

Il Consiglio di Stato, con la sentenza 9850/2023, sottolinea come la norma abbia codificato le acquisizioni giurisprudenziali in materia di conflitto di interessi formatesi nella vigenza del D.lgs. 50/2016, secondo le quali *"...l'art. 42, comma 2, del d.lgs. n. 50/2016, sul versante soggettivo, va interpretato in senso ampio, nel senso che il riferimento alla nozione di "personale della stazione appaltante" (le cui vicende*

soggettive rilevano ai fini dell'applicazione della normativa in tema di conflitto di interesse) non resti limitato ai soli soggetti che intrattengono con l'amministrazione rapporti di lavoro dipendente. Al contrario, tale nozione va riferita (e in modo più ampio) a quanti, in base ad un valido titolo giuridico (legislativo o contrattuale), siano in grado di validamente impegnare, nei confronti dei terzi, i propri danti causa o comunque rivestano, di fatto o di diritto, un ruolo tale da poterne obiettivamente influenzare l'attività esterna". Ciò in quanto il concetto di conflitto di interesse è posto a presidio del principio costituzionale di imparzialità dell'azione amministrativa ed ha portata estremamente ampia ed atipica, ricoprendo anche tutte le situazioni in cui si determina *"il rischio di una contaminazione tra la sfera personale del dipendente pubblico e quella istituzionale delle funzioni cui è preposto"*.

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

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

Cause di 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).

Alla luce delle recenti modifiche normative e delle importanti pronunce della giurisprudenza, l'ANAC ha fornito alcune specifiche indicazioni in merito al ruolo e alle funzioni del RPCT nonché all'attività di vigilanza dell'Autorità dedicando un apposito approfondimento alla materia nel PNA 2025.

Nel nuovo Piano, inoltre, l'ANAC ha predisposto un Vademecum operativo per lo svolgimento delle verifiche da parte dei RPCT.

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/a, da pubblicare nei termini di legge.

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

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

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

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

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

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

L'art. 35-bis prevede, per coloro che sono stati/e condannati/e, anche con sentenza non passata in giudicato, per reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, il divieto: di far parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; di essere assegnati/e, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati; di far parte di commissioni di gara per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

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

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

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

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

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

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

I 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'abitudinalità e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, secondo quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti del D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3.

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

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

Il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del D. Lgs. 33/2013 che prevede l'obbligo di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai 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 *pantoufle*

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

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

La disposizione mira a contrastare comportamenti impropri del dipendente che sfruttando la propria posizione professionale nell'amministrazione si preconstituiscono opportunità lavorative successive alla cessazione del rapporto di lavoro pubblico nonché a evitare che i/le 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*'.

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

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

individuazione.

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

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

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

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

Il recente parere ANAC del 22 dicembre 2025 conferma un quadro interpretativo ormai consolidato, specificando che il divieto di *pantouflag* richiede l'effettivo esercizio di poteri autoritativi o negoziali in modo concreto e sostanziale poiché non ogni attività svolta dal dipendente pubblico, pur connotata da profili pubblicistici, è idonea ad attivare il divieto.

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

Il 30 luglio 2025 l'Autorità ha approvato due importanti provvedimenti – le Delibere n. 328 e n. 329 – con cui ha aggiornato i propri regolamenti in materia di incarichi pubblici e di applicazione del divieto triennale di assunzione nelle amministrazioni pubbliche (*pantouflag*).

L'Ateneo precisa all'interno dei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento di appalti la predetta condizione tra i requisiti di partecipazione. Analoghe previsioni in merito a detto divieto sono contenute negli atti di assunzione del personale nonché negli atti di cessazione dal servizio. Sono previsti sul tema appositi *audit* nell'ambito del SCIGR.

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

Nel 2026 si intende implementare la modulistica con riferimento al nuovo obbligo imposto dal PNA 2022 di comunicare obbligatoriamente nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, l'instaurazione di un eventuale nuovo rapporto di lavoro.

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

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

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

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

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

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

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

Con delibera n. 478, approvata dal Consiglio del 26 novembre 2025, l'Autorità ha approvato le Linee Guida in materia di *whistleblowing* sui canali interni di segnalazione, dando indicazioni sulle modalità di gestione dei canali interni di segnalazione e con l'obiettivo di garantire un'applicazione uniforme ed efficace della normativa.

Per quanto riguarda il canale interno, 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 e all'accesso civico generalizzato.

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

Il RPCT assume un ruolo di primo piano nella gestione delle segnalazioni e, oltre a riceverle e prenderle in carico, pone in essere gli atti necessari a una prima attività di verifica e di analisi sulla sussistenza (c.d. *fumus*) dell'oggetto della segnalazione. Resta fermo, in linea con le indicazioni già fornite dall'ANAC nella Delibera n. 840/2018, nonché nell'All.3 al PNA 2022, che non spetta al RPCT svolgere controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati dall'amministrazione oggetto di segnalazione né accertare responsabilità individuali.

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

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

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

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

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

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

I patti di integrità negli affidamenti

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

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

Obblighi informativi

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

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

2.3.1.6.2 Le misure specifiche

Contratti pubblici

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

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

Inoltre, come già anticipato è stato previsto nel 2025 un nuovo funzionigramma che ha interessato, in particolare, le competenze degli Uffici in materia di appalti pubblici assegnando la gestione delle procedure di affidamento diretto per i servizi e le forniture a un unico Ufficio, individuato nell'Acquisti Amministrazione Centrali ed Economato.

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

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

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

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

In una prospettiva che tiene conto delle recenti modifiche che hanno investito la disciplina negli ultimi anni, saranno espletati anche nel corso del 2025, nell'ambito del Piano di formazione annuale adottato dal Direttore Generale, ulteriori momenti formativi al riguardo.

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

L'ANAC, con il PNA 2025 dedica una sezione speciale ai contratti pubblici che, come è noto, rientrano nelle aree a maggior rischio corruttivo che l'amministrazione è tenuta a presidiare con apposite misure. Tra le altre questioni esaminate, particolare attenzione è stata posta ai profili inerenti all'ambito della digitalizzazione, il conflitto di interessi, il ruolo del RUP, la fase esecutiva con specifico riferimento al subappalto.

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

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

L'Ateneo si è dotato della piattaforma di approvvigionamento digitale certificata Agid - *Traspore* che consente di gestire l'intero ciclo di vita degli appalti, compreso il rilascio dei CIG, mediante interoperabilità con la Piattaforma dei Contratti Pubblici (PCP). Pertanto, in attuazione delle nuove disposizioni normative, per tutti gli affidamenti gestiti con il Codice dei contratti pubblici, sopra e sottosoglia, ovvero di qualsiasi importo e avviati dal 2024, i Centri di spesa dell'Ateneo utilizzeranno in via preferenziale la Piattaforma *Traspore* e, in alternativa, il ME.PA.

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

Sulla base di quanto sopra esposto, si evidenzia che, con D.R. 6 maggio 2024, n. 214, a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 36/2023, l'Ateneo ha provveduto a revisionare il Regolamento per la disciplina dell'Albo *on-line* dei fornitori e dei prestatori di servizi, prevedendo un Albo *on-line* per l'apposita piattaforma specifica utilizzata dall'Amministrazione.

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

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

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

Inoltre, tra le misure di prevenzione suggerite dall'Autorità nel nuovo PNA 2025, a seguito dell'entrata in vigore dell'art 16 del D.lgs. n. 36/2023 in tema di conflitto di interessi, si intende prevedere l'obbligo, in capo a ogni dipendente o soggetto comunque incaricato di comunicare con un modulo le situazioni di potenziale conflitto di interesse che vengano in evidenza in quanto sopravvenute o divenute rilevanti in relazione ad attività specifiche assegnate. Così come, tra le altre misure, si intende precisare nell'avviso o atto indittivo della procedura delle modalità con cui segnalare da parte di terzi al RPCT, potenziali conflitti di interesse in capo a coloro che intervengono con compiti funzionali nella procedura, consentendo al RPCT di richiedergli spiegazioni in caso di effettiva e comprovata rilevanza.

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

audit).

Digitalizzazione delle procedure di acquisto con imputazione al Fondo Economale e delle procedure di manutenzione edile delle strutture dell'Ateneo

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

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

Inoltre, al fine di rendere maggiormente efficiente il servizio di manutenzione edile delle strutture dell'Ateneo, dal 2024 anche le richieste per l'esecuzione degli interventi sono gestite *on line* mediante piattaforma E-stanza.

Reclutamento

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

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

Internal audit

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

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

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

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

Nel corso del 2025, le attività oggetto di *audit* sono proseguiti sempre ricomprensivo i progetti citati nonché le iniziative inerenti all'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, al fine di assicurare il presidio della legalità e la correttezza delle procedure amministrativo-contabili.

L'Unità di *Audit* svolge appositi monitoraggi presso le strutture, con il supporto dei Responsabili delle strutture competenti, al fine di verificare la *compliance* dei procedimenti amministrativi rispetto alle norme sia nazionali che interne (Manuale delle Procedure).

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

Al riguardo sono previsti specifici obiettivi di *performance* volti a garantire una piena

integrazione del Sistema dei controlli interni con il Sistema di prevenzione dei rischi nonché la piena efficienza della struttura organizzativa dei controlli.

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

Per il 2026, in occasione della predisposizione del nuovo Piano di *Audit*, si intende perseguire un obiettivo di mantenimento e implementazione, prevedendo ed estendendo tale strumento di monitoraggio anche ad altri processi amministrativi, quali ad esempio le procedure di rimborso a favore degli studenti.

Benefit al personale

Nell'ambito delle politiche dell'Ateneo rivolte al *welfare* aziendale, come previsto dalla normativa vigente e dal CCNL, verrà rinnovata nel 2026 la polizza sanitaria per tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con possibile adesione alla stessa da parte del personale docente interessato all'iniziativa alle medesime condizioni economiche.

Sono stati, inoltre, erogati a tutto il personale tecnico-amministrativo buoni spesa, nel mese di dicembre 2025, a titolo di *fringe benefit*, nel rispetto delle prescrizioni poste dalla normativa vigente in materia.

Partecipazione a società

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

L'Ateneo adempie annualmente agli obblighi previsti dalla normativa vigente in materia di Razionalizzazione delle società partecipate.

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

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

Sensibilizzazione della comunità studentesca

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

Dal 2025, in considerazione della dimensione internazionale dell'Ateneo, il suddetto materiale è stato fornito anche in lingua inglese.

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.

Ricerca

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

Negli ultimi anni sono stati progressivamente introdotti criteri incentivanti al fine di ripartire le seguenti risorse: il *budget* ai Dipartimenti, gli assegni di ricerca, i ricercatori a tempo determinato, borse di dottorato e i punti organico per il reclutamento. Dette ripartizioni sono state effettuate applicando a cascata i parametri utilizzati dal Ministero per l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario, innescando in tal modo una maggiore responsabilizzazione da parte dei Dipartimenti e una maggiore trasparenza nella ripartizione delle risorse.

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

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

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

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

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

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

Inoltre, dal 2024 e per tutto il 2025, attesa la necessità dell'Ateneo di procedere con le operazioni di verifica della conformità delle rendicontazioni dei progetti PRIN e progetti PRIN PNRR con la normativa, sono state ricomprese anche quest'ultime tra le attività espletate dall'Unità di *Audit*.

Al fine di migliorare il grado di trasparenza dell'attività istituzionale e nell'ambito delle azioni di prevenzione della corruzione, le verifiche proseguiranno anche nell'anno 2026 con l'adozione del nuovo Piano di *Audit*.

Didattica

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

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

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

Gestione delle entrate e recupero crediti

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

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

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

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

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

Repertorazione degli atti delle strutture decentrate

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

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

Integrazione tra esiti controllo di gestione e misure prevenzione della corruzione

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

Riepilogo delle principali misure di prevenzione del triennio

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

Nella Sottosezione *Performance* del presente Piano, partendo dagli obiettivi strategici e operativi sopra delineati, è stata sviluppata la *performance* organizzativa e individuale, con l'esposizione delle linee di indirizzo, le attività con relativi obiettivi, indicatori e target dei responsabili delle strutture dell'Amministrazione e delle singole strutture dell'organizzazione.

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

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

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

2.3.2. Trasparenza

2.3.2.1. Contesto normativo di riferimento

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

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

Ai sensi dell'art. 1, comma 1 del D. Lgs. 33/2013, modificato dal D. Lgs. 97/2016, la trasparenza "è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguitamento 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 egualianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto a una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino".

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

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

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

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

cittadino nella consultazione delle pagine.

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

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

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

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

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

L'art. 10, c. 8, D. Lgs. n. 33/2013 e l'art. 6, c. 4 del D.L. n. 80/2021 prevedono la pubblicazione sul proprio sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe i Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione.

2.3.2.2. Sezione "Amministrazione Trasparente"

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

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

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

- procedure di validazione, i controlli anche sostitutivi, le competenze professionali richieste per la gestione delle informazioni, nonché i meccanismi di garanzia e correzione attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse;
- abilitare nuovi meccanismi di partecipazione e collaborazione con la cittadinanza.

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

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

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

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

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

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

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

Infine, attraverso la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* e del Piano nella Sezione "Amministrazione trasparente", si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 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.

2.3.2.4 I soggetti coinvolti

Come suggerito dalla circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, per garantire il necessario raccordo in termini organizzativi tra gli adempimenti in ordine alla prevenzione dei fenomeni di

corruzione e quelli in ordine alla trasparenza, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 29 ottobre 2020, ha nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza l'Avv. Alessandra Moscatelli, Dirigente dell'Università degli Studi della Tuscia con l'incarico di "Direttore Generale".

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

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

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

2.3.2.5 Misure organizzative per la pubblicazione dei dati e documenti e relativo monitoraggio

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

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

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

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

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

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

2.3.2.6 Nuovi canali di comunicazione

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

2.3.2.7 Formazione

Nell'ambito del Piano triennale delle attività volte alla Prevenzione della corruzione, come previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*, l'Università degli Studi della Tuscia ha organizzato nel 2025 *webinar* di formazione anche in materia di trasparenza.

Si intende promuovere nel 2026 ulteriori interventi formativi di tipo "laboratoriale", volti ad analizzare, con casi pratici, le questioni in materia di appalti pubblici, trasparenza, intelligenza artificiale e sicurezza informatica. Verranno organizzati anche corsi in collaborazione con la Prefettura e la Questura.

2.3.2.8 Il Bilancio Integrato

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

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

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

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

2.3.2.9 Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati

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

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

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

2.3.2.10 Misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e tempestività dei flussi informativi

Il D. Lgs. 97/2016 ha previsto, tra l'altro, il riutilizzo dei dati pubblicati, ovvero la possibilità di diffusione dei dati medesimi attraverso siti istituzionali, purché non si tratti di dati sensibili e giudiziari, nonché il loro trattamento secondo modalità che ne consentono la indicizzazione e la rintracciabilità tramite i motori di ricerca *web* e il loro utilizzo nel rispetto dei principi sul trattamento dei dati personali.

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

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

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

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

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

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

2.3.2.11 Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati

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

Tabella 12 - Iniziative per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati

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

Pubblicazione <i>on-line</i> degli ordini del giorno del Senato accademico, del Consiglio di amministrazione e del Nucleo di Valutazione e dei relativi verbali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunità accademica ○ Utenti esterni 	Accessibili dal sito
---	---	----------------------

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

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

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

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

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

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

2.3.2.12 Dati ulteriori

L'Ateneo da tempo divulgava 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/delle docenti (ad accesso differenziato), alle valutazioni delle attività didattiche da parte degli studenti e delle studentesse (ad accesso differenziato) e alle *performance* didattiche dei corsi di studio.

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

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

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

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

L'assetto organizzativo dell'Università degli Studi della Tuscia è orientato a garantire il supporto efficace alle missioni istituzionali dell'Ateneo e il perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico e di performance delineati nel presente Piano. La struttura organizzativa è articolata in modo da assicurare il coordinamento tra le funzioni accademiche e amministrative, favorendo l'integrazione dei processi e la chiarezza delle responsabilità.

Nel triennio di riferimento, l'Ateneo mantiene un assetto organizzativo coerente con le esigenze di continuità istituzionale, promuovendo al contempo interventi di razionalizzazione e miglioramento dei processi, in coerenza con le priorità strategiche e con le esigenze di sostenibilità complessiva. Eventuali evoluzioni dell'assetto organizzativo sono adottate nel rispetto delle competenze degli Organi di governo e della Direzione Generale.

La descrizione di dettaglio dell'organizzazione, inclusi organigrammi e funzioni, è riportata negli allegati al presente Piano.

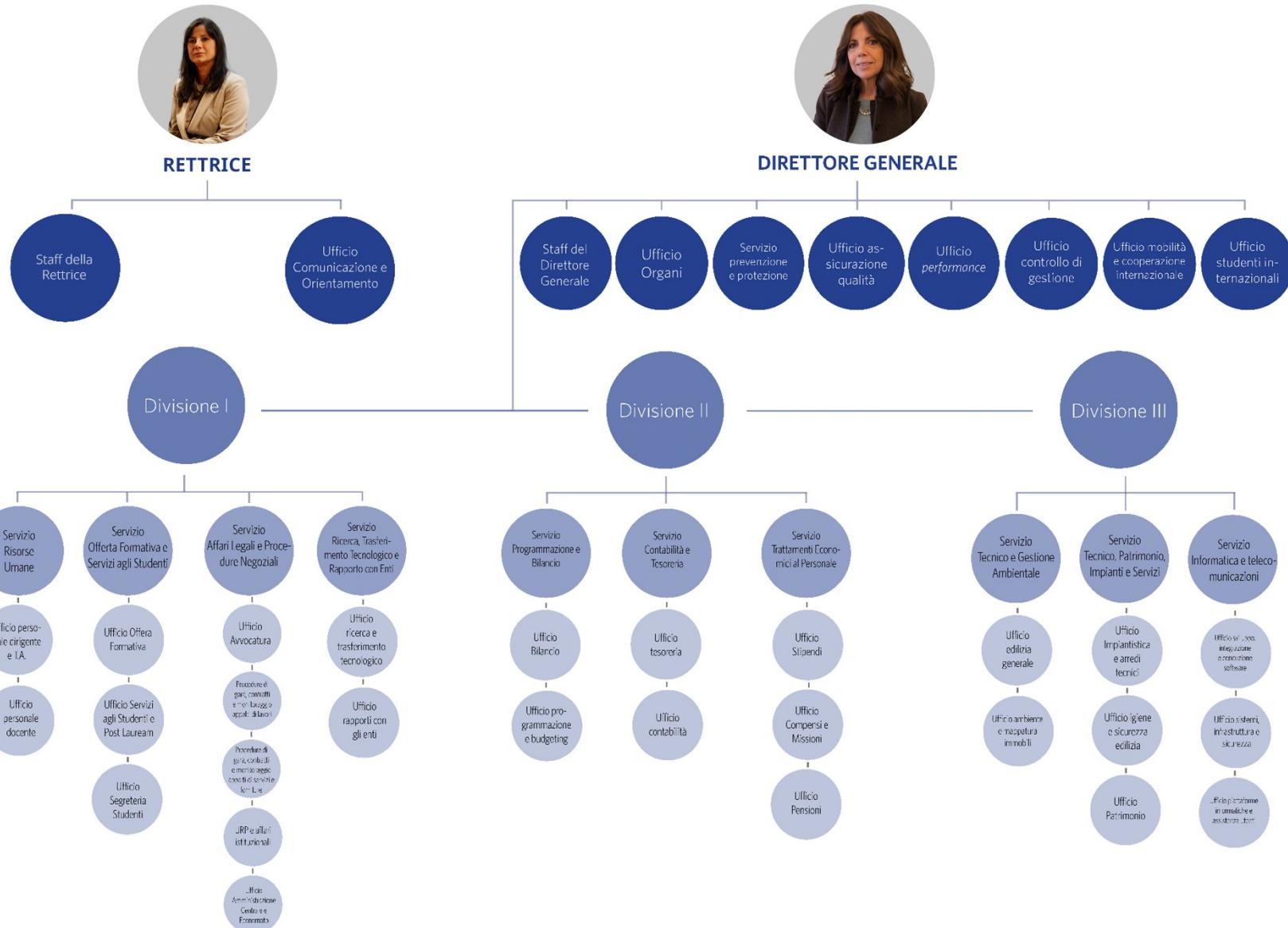
3.1.1. L'organigramma

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

Considerata la necessità di adattare le competenze degli Uffici in materia di appalti pubblici in coerenza con quanto previsto dalla normativa vigente, con il D.D.G. 23 giugno 2025, n. 486, la gestione delle procedure di affidamento diretto per i servizi e le forniture è stata attribuita a un'unica struttura, individuata nell' Ufficio Acquisti Amministrazione Centrali ed Economato.

In questo modo è stata assicurata una maggiore efficienza nella gestione delle procedure delle gare di appalto, evitando la frammentazione delle competenze in relazione alle diverse soglie di affidamento previste dalla normativa in materia di appalti pubblici.

Figura 11 – Organigramma



3.1.2. Il personale

Il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31.12.2025). È escluso dal totale il personale in aspettativa e in comando (sia in entrata che in uscita); è incluso il personale a tempo determinato in servizio.

Tabella 13 - Ripartizione personale in servizio al 31.12.2025 per ruolo

PERSONALE DOCENTE	Numero	PERSONALE DIRIGENTE E T.A.	Numero
Professori Ordinari	77	Dirigenti	0
Professori Associati	178	Elevate professionalità	8
Ricercatori	18	Funzionario	75
Ricercatori TD	105	Collaboratore	183
		Operatore	32
		Collaboratore Linguistico	3
		Tecnologo	7
Totale	378	Totale	308

Fonte: Servizio Risorse Umane

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

Tabella 14 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi PTA

INDICATORI	VALORI 2025
Età media del personale in servizio (anni)	51,26
Età media dei dirigenti in servizio (anni)	non applicabile
% di dipendenti in servizio in possesso di laurea	63,99%
Ore di formazione (tot)	16.892
Ore di formazione (media per partecipante)	54:50
% Turnover di personale	17,82%
Spesa per formazione (costi interni ed esterni)	€ 7.508,09

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 15 - Analisi Benessere organizzativo PTA

INDICATORI	VALORI 2025
Tasso di assenze	25,94%
Tasso di dimissioni premature	7,14%
Tasso di richieste di trasferimento	0
Tasso di infortuni	0,65%
% di personale assunto a tempo indeterminato (Personale a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti)	89,64%

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 16 - Analisi di genere (personale dirigente e tecnico amministrativo in ruolo)

INDICATORI	VALORI 2025
% di dirigenti donne (incluse aspettative)	100%
% di donne rispetto al totale del personale (incluse aspettative)	58,01%
% donne assunto a tempo indeterminato	50,00%
Età media di donne assunte (incluse aspettative)	50,92
% di personale femminile laureato rispetto al totale personale femminile	72,93%

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.1.3. Livelli di responsabilità organizzativa

3.1.3.1. Personale Dirigente

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

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

Allo stato attuale la dotazione organica prevede tre posizioni dirigenziali. Nel corso del 2024 sono cessati due dirigenti. Un dirigente è in aspettativa ricoprendo il ruolo di Direttore Generale e nel 2026 è prevista una procedura per il reclutamento di un'unità di personale dirigenziale.

3.1.3.2. Personale di Area Elevate Professionalità

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

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

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

Tale sistema resta in vigore fino a nuove determinazioni.

3.1.3.3. Personale di Area Operatori, Collaboratori e Funzionari

Per l'anno 2025 è stato confermato il sistema di graduazione degli incarichi conferiti al personale di Area Collaboratori e Funzionari, ai sensi dell'art. 87, comma 1 del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il Personale tecnico-amministrativo universitario per il triennio 2019-2021, e i criteri di collocamento delle posizioni organizzative individuate in fasce cui corrispondono indennità di diverso

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

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

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

In particolare, questi consistono in:

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

Per l'anno 2026 i criteri saranno oggetto di nuovo accordo con le parti sindacali.

3.2. Organizzazione del lavoro agile

Nel corso del 2025, tenuto conto degli esiti della sperimentazione in materia di lavoro agile avviata nel 2024, l'Amministrazione, d'accordo con le OO.SS. e la R.S.U. di Ateneo, ha avviato un'ulteriore fase sperimentale, fino al 31 dicembre 2025, al fine di uniformare l'applicazione dello *smart working* nell'Ateneo, definita con nota direttoriale prot. 14530 del 30 maggio 2025.

La nuova sperimentazione non prevede l'emanazione di un bando di selezione e consente ai dipendenti con mansioni compatibili con il lavoro agile, previa autorizzazione del Responsabile della Struttura, di fruire fino a quattro giorni di *smart working* al mese. Per i dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale verticale o misto è previsto un riproporzionamento delle giornate di *smart working* mensili autorizzabili.

Ai dipendenti nelle condizioni di cui all'art. 18 del D.lgs. 81/2017 o in quelle individuate a seguito di contrattazione integrativa, è consentito fruire fino a ulteriori 4 giorni mensili di *smart working*, per un totale complessivo mensile di 8 giorni, previa autorizzazione del Responsabile della Struttura e senza pregiudizio per il servizio che richieda la presenza in Ufficio.

Il Direttore Generale può autorizzare eccezionalmente lo *smart working* al personale che abbia tra le proprie mansioni anche attività non compatibili con il lavoro agile, ove sia incaricato dal Responsabile di Struttura a eseguire in alcune giornate compiti compatibili con tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Scaduto il termine del 31 dicembre 2025, nelle more della valutazione degli esiti della sperimentazione, l'Amministrazione ha prorogato la vigenza del regime sopra descritto di ulteriori 2 mesi con provvedimento direttoriale prot. 34148 del 17 dicembre 2025.

3.3. Piano triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo 2026-2028

3.3.1 Presentazione del Piano

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

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

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

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

3.3.2 Il Sistema di programmazione e reclutamento nelle Università

A ogni Ateneo è assegnato un *budget* in termini di "Punti Organico". Il Punto Organico (di seguito PO) rappresenta il valore medio (attualmente fissato al valore di € 123.517,59) a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Per il personale docente i punti organico si traducono in:

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

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

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

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

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

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

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

3.3.3 Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.3.3.1. Contesto normativo

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- L. 30 dicembre 2010, n. 240
- D. Lgs. 29 marzo 2012, n. 49
- Decreto 8 maggio 2018 "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" – per quanto compatibili con le norme speciali del Sistema Universitario
- D.M. 6 giugno 2022, n. 445
- D.M. 26 giugno 2023, n. 795
- D.M. 09 ottobre 2025, n.719 Contingente assunzionale - Punti 2025

3.3.3.2. Dotazione di personale dirigente e tecnico-amministrativo attuale

Di seguito è riportata la consistenza numerica del personale tecnico-amministrativo alla data del 31.12.2025. Il personale T.A. sotto riportato è assegnato alle strutture per le esigenze correlate alle funzioni strumentali alla didattica e alla ricerca e prestano servizio presso gli Uffici dell'Amministrazione Centrale e presso i Dipartimenti.

Tabella 17 - Consistenza numerica e in termini di punti organico del PTA in ruolo e in servizio al 31.12.2025

Personale IN RUOLO e IN SERVIZIO per area e settore	Numero unità di personale	Somma di Punti organico
Operatore	31	6,20
Sett. Amministrativo	7	1,40
Sett. dei Servizi generali e tecnici	23	4,60
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	0,20
Collaboratore	162	40,50
Sett. Amministrativo	114	28,50
Sett. dei Servizi generali e tecnici	1	0,25
Sett. delle Biblioteche	4	1,00
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	43	10,75
Funzionario	73	21,90
Sett. Amministrativo-Gestionale	39	11,70
Sett. dei Servizi generali e tecnici	1	0,30
Sett. delle Biblioteche	3	0,90
Sett. Scientifico-Tecnologico	18	5,40
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	0,30
Sett. Tecnico-Informatico	11	3,30
Elevate professionalità	8	3,20
Sett. Amministrativo-Gestionale	5	2,00
Sett. Tecnico-Informatico	3	1,20
Collaboratore Linguistico	3	0,60
Collaboratore linguistico	3	0,60
Totale complessivo	277	72,40

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Non ci sono dirigenti di ruolo in servizio.

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

Tabella 18 - Personale Dirigente e T.A. triennio 2022-2024

Area	2022	2023	2024
Dirigenti	1	1	0
EP/EL	8	8	8
D/FU	77	75	79
C/CO	167	176	180
B/OP	30	32	30
CEL/LC	5	4	3
Totale	288	296	300

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

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

Tabella 19 - Consistenza numerica del Personale TA al 31.12.2025, per struttura di afferenza

Personale IN SERVIZIO per macrounità di afferenza																	
	Affari legali e procedure negoziali	Contabilità e Tesoreria	Dipartimenti/Centri	Direttore Generale	Informatica e Telecomunicazioni	Offerta formativa e servizi agli studenti	Prevenzione e protezione	Programmazione e Bilancio	Rettore	Ricerca, post-lauream e rapporti con gli enti	Ricerca, Trasferimento tecnologico e rapporti con gli enti	Risorse Umane	Tecnico e gestione ambientale	Tecnico impianti e servizi	Tecnico, patrimonio, impianti e servizi	Trattamenti economici al personale	Totali
Operatore			17	2	4											32	
Sett. Amministrativo			5				1				1				7		
Sett. dei Servizi generali e tecnici			11	2	4				1				5	1	24		
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali			1												1		
Collaboratore	5	5	100	7	10	16	2	2	6	1	5	8	3	3	2	8	183
Sett. Amministrativo	5	5	69	6	1	16		2	6	1	5	8	1		8	133	
Sett. dei Servizi generali e tecnici			1													1	
Sett. delle Biblioteche			5													5	
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali			25	1	9		2					2	3	2		44	
Funzionario	4	2	40	2	6	6	1	2	2	1	2	2	2	1	2	75	
Sett. Amministrativo-Gestionale	4	2	15	1		6	1	2	2	1	2	2	2	1	2	39	
Sett. dei Servizi generali e tecnici			1													1	
Sett. delle Biblioteche			3													3	
Sett. Scientifico-Tecnologico			20													20	
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali			1													1	
Sett. Tecnico-Informatico				1	6							2	2			11	
Elevate professionalità	1			1	1					1	1	1	1	1	1	8	
Sett. Amministrativo-Gestionale			1			1				1	1				1	5	
Sett. Tecnico-Informatico						1					1	1				3	

Collaboratore Linguistico	3	3
Collaboratore linguistico	3	3
Tecnologo	7	7
Tecnologo	7	7
Totale	9	8
	160	18
	21	23
	4	4
	9	2
	6	12
	6	11
	4	11
	308	

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

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

Tabella 20 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2025, per fasce di età

Personale IN SERVIZIO per fasce d'età	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-67	Totale
Operatore	1	1	2	1	3	8	3	9	4	32
Sett. Amministrativo						1		4	2	7
Sett. dei Servizi generali e tecnici	1	1	1	1	3	7	3	5	2	24
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali			1							1
Collaboratore	18	16	7	20	18	11	40	46	7	183
Sett. Amministrativo	17	13	5	18	14	5	31	29	1	133
Sett. dei Servizi generali e tecnici						1				1
Sett. delle Biblioteche						1	1	2	1	5
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	3	2	2	3	5	8	15	5	44
Funzionario	1	6	2	4	9	10	16	21	6	75
Sett. Amministrativo-Gestionale			5	1		3	8	10	9	39
Sett. dei Servizi generali e tecnici						1				1
Sett. delle Biblioteche								2	1	3
Sett. Scientifico-Tecnologico	1	1		1	5	2	4	5	1	20
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali							1			1
Sett. Tecnico-Informatico			1	3			1	5	1	11
Elevate professionalità					1		3	4		8
Sett. Amministrativo-Gestionale							3	2		5
Sett. Tecnico-Informatico					1			2		3
Collaboratore Linguistico							1	2		3
Collaboratore linguistico							1	2		3
Tecnologo				3	2			2		7
Tecnologo				3	2			2		7
Totale	20	23	14	28	30	29	63	84	17	308

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 21 - Consistenza numerica del Personale TA in ruolo al 31.12.2025, per titolo di studio

Personale IN SERVIZIO per titolo di studio	Scuola dell'obbligo	Licenza Media Superiore							Dottorato e Specializz. Post - Laurea	Totale
		Laurea Triennale	Laurea Specialistica	Laurea (Vecchio Ordinamento)	Laurea Ciclo Unico					
Operatore	13	7	1	4	5			2	32	
Sett. Amministrativo	2	1			3			1	7	
Sett. dei Servizi generali e tecnici	11	6	4	2				1	24	
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali		1							1	
Collaboratore	7	73	17	36	32	5	13	183		
Sett. Amministrativo	1	53	13	34	23	5	4		133	
Sett. dei Servizi generali e tecnici					1				1	
Sett. delle Biblioteche	1	2			1			1	5	
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	5	18	4	2	7		8		44	
Funzionario	12	3	10	34	3	13	75			
Sett. Amministrativo-Gestionale		8	2	5	20	3	1		39	
Sett. dei Servizi generali e tecnici							1		1	
Sett. delle Biblioteche					3				3	
Sett. Scientifico-Tecnologico	1	1	2		7		9		20	
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali					1				1	
Sett. Tecnico-Informatico		3		3	3		2		11	
Elevate professionalità					1	6	1	8		
Sett. Amministrativo-Gestionale						4		1	5	
Sett. Tecnico-Informatico					1	2			3	
Collaboratore Linguistico						3			3	
Collaboratore linguistico						3			3	
Tecnologo					5	1	1	7		
Tecnologo					5	1		1	7	
Totale	20	92	21	56	81	8	30	308		

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

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

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

Tabella 22 - Cessazioni 2026-2028 per Area e Settore

Cessazione Personale	Numero	Punti organico per Area
2026	6	1,70
Collaboratore	2	0,50
Sett. Amministrativo	1	0,25
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	1	0,25
Funzionario	4	1,20
Sett. Amministrativo-Gestionale	2	0,60
Sett. delle Biblioteche	1	0,30
Sett. Tecnico-Informatico	1	0,30
2027	7	1,70
Funzionario	3	0,90
Sett. Amministrativo-Gestionale	2	0,60
Sett. Scientifico-Tecnologico	1	0,30
Operatore	4	0,80
Sett. Amministrativo	2	0,40
Sett. dei Servizi generali e tecnici	2	0,40
2028	15	3,95
Collaboratore	9	2,25
Sett. Amministrativo	2	0,50
Sett. delle Biblioteche	1	0,25
Sett. Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	6	1,50
Elevate professionalità	1	0,40
Sett. Tecnico-Informatico	1	0,40
Funzionario	3	0,90
Sett. Amministrativo-Gestionale	1	0,30
Sett. Tecnico-Informatico	2	0,60
Operatore	2	0,40
Sett. Amministrativo	1	0,20
Sett. dei Servizi generali e tecnici	1	0,20
Totale	28	7,35

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

Tabella 23 - Totali cessazioni quadriennio in termini di punti organico 2025-2028 (al netto delle categorie protette)

Cessazioni Personale	Numero	Punti organico per area
2025	9	2,45
2026	6	1,70
2027	7	1,70
2028	15	3,95
Totale	37	9,8

Fonte: Ufficio Personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo

3.3.5. Facoltà assunzionali nel triennio 2026-2028

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

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

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

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

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

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

3.3.6. Analisi del fabbisogno e obiettivi del reclutamento

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

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

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

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

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

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

3.3.7 L'individuazione delle competenze professionali

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

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

rotazioni di personale. Anche a tal fine, è stato programmato anche per il 2026 un Piano annuale di formazione del personale articolato sui diversi ambiti disciplinari (giuridico-contabile-informatico-lingua inglese etc.) che consente l'aggiornamento delle competenze e una formazione approfondita per i dipendenti, mediante l'erogazione di corsi specifici con verifica finale sulla base delle diverse esigenze e aree funzionali.

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

- a. specifiche "nuove" professionalità che rispondano alle mutate e pressanti esigenze nell'ambito giuridico, informatico, statistico, della contabilità economico-patrimoniale e analitica, della contrattualistica pubblica, della sostenibilità ambientale, dei sistemi di valutazione delle prestazioni della didattica e della ricerca (manager della ricerca), della comunicazione e dell'area tecnico-scientifica per i laboratori didattici e di ricerca;
- b. personale amministrativo a supporto della didattica, della ricerca e della Terza Missione nonché della governance e per l'area del trattamento giuridico ed economico del personale;
- c. personale dei servizi tecnici
- d. un dirigente
- e. un'unità di Area Elevate Professionalità, subordinata all'asseverazione da parte del Collegio dei Revisori dei Conti ai sensi dell'articolo 1, comma 832 della Legge 207/2024.

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

Alla luce di quanto sopra esposto, la programmazione triennale in termini di Punti Organico, che tiene conto del Piano straordinario sopra citato di cui ai Decreti Ministeriali n. 445/2022 e 795/2023, è riportata nella tabella che segue. Il reclutamento sarà effettuato nel rispetto dei limiti fissati dalla legge di bilancio 2026. L'individuazione dei profili sarà definita nel rispetto degli obiettivi di cui al paragrafo 3.3.5 e sulla base delle esigenze e delle priorità esposte nel paragrafo 3.3.6., tenuto in debito conto il quadro economico finanziario. La ripartizione dei punti organico tra Amministrazione Centrale e altri Centri di spesa è definita annualmente dal Consiglio di amministrazione in occasione dell'assegnazione del *budget* di Punti Organico. È previsto il reclutamento di un dirigente.

Tabella 24 - Programmazione triennale del fabbisogno di personale T.A. - triennio 2026-2028

ANNO	2026	2027	2028
Personale Dirigente Tecnico-Amministrativo	2,22*	0,85**	0,85**

*valore punti organico residui da precedente programmazione integrato con la stima al 50% dei p.o. derivanti dalle cessazioni di personale del 2025

**valore stimato al 50% dei p.o. derivanti dalle cessazioni di personale del 2026 e del 2027

Fonte: Ufficio personale dirigente e tecnico-amministrativo

L'Amministrazione prevede di utilizzare le modalità di reclutamento previste dalla normativa vigente, ricorrendo, pertanto, per alcuni profili al concorso pubblico, anche mediante scorimento di graduatorie di personale TA già in essere ancora valide, e per altri a procedure di progressione verticale, nel rispetto del Regolamento vigente in materia.

Ai sensi dell'art. 30, comma 2 bis, del D. Lgs. 165/2001, novellato dall'art. 3 del D.L. 25/2025 verrà destinata una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali per la copertura di posizioni mediante il ricorso alla mobilità esterna provvedendo, in via prioritaria, all'immissione in ruolo dei dipendenti provenienti da altre amministrazioni, in posizione di comando, appartenenti alla stessa area funzionale e con esclusione del personale comandato presso gli uffici di diretta collaborazione o equiparati.

3.3.9. Formazione

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

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

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

Al fine di garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi da conseguire mediante le attività formative è necessaria un'attenta programmazione delle stesse. Questo Ateneo, con nota prot. 30081/2025, ha avviato il processo di programmazione del fabbisogno formativo richiedendo ai Responsabili delle Strutture indicazioni in merito ai corsi da attivare e somministrando un questionario al personale sulla piattaforma informatica di Ateneo Moodle per rilevare i bisogni formativi dei dipendenti.

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

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

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

Il Piano delle attività formative per l'anno 2026 mira ad assicurare la crescita delle conoscenze, delle competenze e della coscienza del ruolo ricoperto delle persone.

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

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

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

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

Il Piano per le attività formative per l'anno 2026, redatto anche sulla base degli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi in corso, conterrà le indicazioni e i dettagli richiesti dalla recente direttiva sopra citata.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

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

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

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

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

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

Le rilevazioni attualmente effettuate sono le seguenti:

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

- Rilevazione sulla soddisfazione in merito ai corsi di formazione erogati
- Rilevazione sulla soddisfazione dei laureati effettuata dal consorzio Almalaurea

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

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

Le verifiche sono condotte anche attraverso le attività di *audit* previste nel Piano di *audit* predisposto dal Direttore Generale, nella sua veste di RPCT. Il Piano biennale 2026-2027 di *Audit* è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione. Le attività di *audit* interno sono identificate sulla base dell'analisi dei rischi formalizzata nel PIAO e nel Bilancio integrato. L'obiettivo è quello di verificare la *compliance* delle procedure amministrativo-contabili, poste in essere dagli uffici, alla normativa di riferimento, partendo dai processi ad alto rischio. Gli esiti degli *audit* sono anche presentati al Collegio dei Revisori dei Conti per assicurare il corretto funzionamento dei flussi informativi e l'integrazione dei controlli presenti in Ateneo.

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

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