

PIANO INTEGRATO DELLE ATTIVITA' E  
ORGANIZZAZIONE

PIAO 2025- 2027



ANNO 2025

adottato in Consiglio di Amministrazione in data  
28 gennaio 2025

<b>SEZIONE 1 - PRESENTAZIONE DELL'ENTE .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Introduzione.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Ateneo in cifre.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Il Sistema di Assicurazione della Qualità .....</b>	<b>4</b>
<b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Valore Pubblico.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Performance.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1 Performance istituzionale .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2 Performance organizzativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3 Performance individuale .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4 Azioni per le pari opportunità – Piano delle Azioni Positive.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Stato di attuazione delle previsioni di cui alla Sezione anticorruzione e trasparenza - PIAO 23-25 ..</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Considerazioni sul contesto esterno .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3 Previsioni PNA 2023 Obiettivi strategici e misure programmate .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4 Programmazione di attività connesse con l'attuazione della trasparenza.....</b>	<b>29</b>
<b>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Organizzazione.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Formazione del personale .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZIONE 4 - PIANO DI MONITORAGGIO.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Rilevazione soddisfazione utenti.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Sintesi azioni di monitoraggio .....</b>	<b>58</b>
<b>ALLEGATO 1 - MAPPA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>60</b>
<b>ALLEGATO 2 - PIANO DEI CORSI DI FORMAZIONE PER I DIRIGENTI E IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO .....</b>	<b>95</b>
<b>ALLEGATO 3 - RELAZIONE SUI RISULTATI DELLA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI (2024) .....</b>	<b>106</b>

### 1.1 Introduzione

L'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La normativa sul PIAO sopra richiamata indirizza e prescrive alle Pubbliche Amministrazioni l'adozione di un piano integrato di programmazione che convogli progressivamente e armonizzi in un unico atto una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente.

Il PIAO ha l'obiettivo di assorbire molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione.

Partendo dagli atti programmatici di questo Ateneo, il PIAO 2025-2027 prevede e definisce la programmazione dell'azione e degli obiettivi individuando i risultati attesi sui suoi ambiti specifici di mission istituzionale e in generale sulla comunità e sulla società.

La struttura del PIAO si basa sullo schema contenuto nell'allegato del D.P.C.M. n. 132/2022 adattato al contesto universitario.

Nella sua redazione, oltre al suddetto D.P.C.M. n. 132/2022, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione delle Università Statali. In particolare, il presente PIAO, che assorbe i piani previsti dal D.P.R. 24.06.2022 n.81, segue le indicazioni del D.lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Le disposizioni del D.lgs. n. 74/2017 sono anche state accolte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che è stato integrato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, il 28/01/2025.

## 1.2 Ateneo in cifre

L'Università della Calabria, istituita con la legge n. 442 del 12 maggio 1968, dispone di una importante dotazione di strutture e infrastrutture che la configurano come Campus residenziale e costituisce una risorsa strategica per le rilevanti ricadute che esso ha sul territorio, ivi incluse quelle di carattere sociale, educativo e scientifico. Tale patrimonio si sviluppa su una superficie complessiva pari ad oltre 350.000 mq, all'interno di un'area avente estensione pari a circa 200 ettari dove trovano allocazione Dipartimenti, Uffici, Laboratori, Aule, Biblioteche, Cinema e Teatri. Nella zona circostante sono ubicate le residenze universitarie, gli impianti sportivi, le mense per il servizio di ristorazione degli studenti e del personale, i luoghi di aggregazione, il "Polifunzionale", primo distretto didattico e dipartimentale dell'Università.

Attualmente sono attivi 14 Dipartimenti, cui afferiscono circa 800 docenti ripartiti su tutte le aree CUN. L'organizzazione e la gestione delle attività amministrative, finanziarie e tecniche vede invece il coinvolgimento di circa 588 unità di personale tecnico-amministrativo.

L'attività didattica può contare di ambienti di studio e aule per la didattica che occupano una superficie di mq 28.929 (attualmente utilizzate n. 207 aule per mq 23.420, per un numero complessivo di circa 18.500 posti a sedere), aree di studio biblioteche per mq 12.012. Le attività di ricerca si sviluppano in numerosi laboratori dipartimentali, che si estendono su una superficie di mq 30.473, e infrastrutture di ricerca all'avanguardia nelle aree delle tecnologie abilitanti, quali le tecnologie dei materiali e il monitoraggio ambientale.

L'erogazione dei servizi per il diritto allo studio e le attività connesse sono in capo al Centro Residenziale, che nell'anno 2024 ha messo a disposizione 2417 posti letto dislocati nei vari quartieri residenziali e ha erogato agli studenti nelle cinque mense un totale di pasti pari a 836.448.

Per l'anno accademico '24-'25 l'attività didattica dell'Ateneo si articola in 82 Corsi di Studio, con un numero di studenti iscritti totali pari a 23.920 di cui n. 1.012 di cittadinanza estera.

In termini di risorse finanziarie, i proventi operativi registrati nell'anno 2023 sono pari a 238 milioni di euro, con un incremento del 5,58% rispetto all'anno 2022, e derivano per il 72% da contributi (ministeriali 99,54%, enti pubblici e privati 0,46%), per il 16% da proventi propri e 7% da fonti diverse nonché il 5% da proventi per DSU (Diritto allo Studio Universitario).

La gran parte dei contributi ministeriali è costituita dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) pari a € 122.640.155 con un incremento di € 3.957.760 (1,03%) rispetto al 2022.

Il valore totale dello Stato Patrimoniale 2023 registra un incremento di circa l'8% rispetto all'esercizio 2022, passando da € 551.496.588 a € 596.475.666, con un incremento di € 44.979.080. Tale variazione è dovuta prevalentemente all'incremento del 9,32% dell'attivo circolante. Le Immobilizzazioni si sono incrementate nel 2023 rispetto al 2022, per un importo di € 12.790.318 in termini assoluti e 6,77% in termini percentuali. Oltre il 70,47% delle immobilizzazioni è costituito dalla voce Terreni e fabbricati. L'incidenza percentuale della voce delle attrezzature scientifiche è di circa il 15,35% rispetto al 7% dello scorso anno.

Il risultato d'esercizio 2023 mostra un utile di € 18.481.386 come riportato nella seguente tabella:

	2023
A. Proventi Operativi	238.383.437
B. Costi operativi	212.456.552
A-B	25.926.884
CDEF. Altri Proventi, Oneri, Imposte	7.445.498
R. Risultato d'esercizio	<b>18.481.387</b>

### **1.3 Il Sistema di Assicurazione della Qualità**

La cultura della qualità e della valutazione rappresenta un valore centrale per l'Ateneo, configurandosi come uno strumento per il miglioramento continuo delle attività di ricerca, formazione, terza missione e impatto sociale. La qualità, intesa come la capacità di conseguire obiettivi strategici mediante un ciclo strutturato di progettazione, implementazione, monitoraggio e controllo, è un punto di riferimento della politica dell'Ateneo. Difatti, gli Organi di Governo la perseguono attraverso azioni volte a garantire una costante coerenza tra obiettivi e i risultati raggiunti.

L'Università della Calabria, in linea con le normative ministeriali e le indicazioni ANVUR, progetta e gestisce attività formative, di ricerca e di terza missione, identificando obiettivi di valore, definendo strategie efficaci e monitorando i processi per soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder.

A tal fine, l'Ateneo ha sviluppato un Sistema di Assicurazione della Qualità che, attraverso un approccio sistemico alla pianificazione e gestione delle suddette attività, pone al centro il monitoraggio e l'attuazione di interventi correttivi efficaci. Tali politiche sono coordinate dal Presidio della Qualità che, appunto, sovrintende ai processi di AQ a livello di Ateneo, Dipartimenti, Corsi di Studio e Corsi di dottorato, in linea con la normativa e le direttive degli Organi di Governo.

Il documento che descrive il Sistema di AQ dell'Ateneo è il METIS - che delinea i principi fondamentali, il modello funzionale, l'architettura organizzativa e i macro-processi che governano la qualità delle missioni istituzionali di formazione, ricerca e terza missione, incluse le sedi decentrate. Il documento dettaglia ruoli, responsabilità e interazioni tra gli attori del sistema, sia a livello centrale che periferico, definendo anche le modalità di riesame del sistema.

A seguito del Rapporto di Accredimento Periodico trasmesso dall'ANVUR, frutto della visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) svoltasi a maggio 2021, l'Ateneo ha prestato ancora maggior attenzione al monitoraggio del sistema AQ, adottando un approccio orientato al miglioramento continuo, con particolare attenzione ai risultati dei diversi processi.

In seguito all'ultimo aggiornamento del sistema AVA, il Presidio di Qualità, in collaborazione con gli Organi di Governo, ha avviato una valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia delle politiche e delle strategie adottate dall'Ateneo, con particolare attenzione al conseguimento degli obiettivi prefissati. Tra le priorità, si evidenzia il potenziamento, lo sviluppo e l'integrazione dei sistemi informativi interni ed esterni, fondamentali per un monitoraggio efficace degli obiettivi di governo. Le diverse attività attualmente in corso, tra cui il rafforzamento del legame tra il PQA e strutture dipartimentali, l'analisi degli esiti del riesame del Piano Strategico e degli altri documenti di AQ, la presentazione del Sistema AQ alla comunità accademica, nonché l'organizzazione di iniziative di formazione interna sul modello AVA3 e della Qualità di Ateneo, sono orientate prioritariamente al miglioramento continuo dei processi e dei servizi e all'autovalutazione di Ateneo funzionale alla visita di accreditamento programma dall'ANVUR per il secondo semestre del 2027.

Gli obiettivi del presente PIAO sono definiti coerentemente con gli obiettivi di Assicurazione della Qualità.

### 2.1 Valore Pubblico

L'Università della Calabria, fin dalla sua costituzione, si è posta l'obiettivo di rappresentare una risorsa strategica per lo sviluppo del territorio, *capace di creare prospettive di crescita culturale, sociale ed economica per i propri studenti e per le loro famiglie*. La missione dell'Ateneo rivolta alla diffusione della conoscenza ha contribuito a valorizzare e promuovere la società locale attraverso l'erogazione di percorsi didattici qualificati, la diffusione della ricerca scientifica, il public engagement, la costruzione di reti con gli enti e le imprese del territorio. Questi elementi costituiscono gli assi portanti per la costruzione del valore pubblico, che le università creano per loro naturale vocazione, attraverso lo sviluppo delle conoscenze, la formazione delle competenze, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo economico, il progresso civile e la trasmissione dei valori sociali.

L'impegno dell'Università della Calabria nella creazione di valore pubblico traspare anche dalla scelta del modello organizzativo a "Campus", tipica del mondo anglosassone. I valori, l'impegno, la qualificazione dei docenti e dell'azione amministrativa che contraddistinguono l'Unical sono rivolti alla creazione di una virtuosa interazione tra università e contesto locale alla continua ricerca di una contaminazione positiva volta ad accrescere, attraverso il potenziale trasformativo della conoscenza, il valore pubblico generato. Il Campus rappresenta oggi un luogo di confronto e di condivisione ed è diventato un punto di riferimento locale e nazionale con una costante attenzione verso il continuo miglioramento della qualità dei percorsi formativi, i servizi offerti dal Campus, lo sviluppo delle attività di ricerca ad elevato impatto nella comunità scientifica di riferimento, la valorizzazione del capitale umano, la promozione della pari opportunità, il potenziamento della terza missione e del public engagement caratterizzati da responsabilità sociale e innovazione. Gli elementi che concorrono a sostenere la creazione del valore pubblico sono quelli individuati nel Piano strategico di Ateneo, da cui derivano gli obiettivi strategici e le linee di sviluppo.

Il Piano Strategico 2023 – 2025, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 18 ottobre 2022 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 ottobre 2022, aggiornato in data 26 marzo 2024, rappresenta il documento di indirizzo complessivo e pluriennale delle politiche d'Ateneo, e individua gli obiettivi strategici e gli ambiti di azione, che hanno un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di attuare la mission e le politiche, finalizzate al soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder.

Il suddetto Piano ha individuato cinque macro-aree di sviluppo:

- Area Formazione
- Area Ricerca
- Area Terza missione e dell'impegno sociale
- Area Internazionalizzazione
- Area Servizi agli studenti.

Le aree raccolgono tutti gli obiettivi e le azioni strategiche con relativi indicatori. Per ciascuna delle cinque aree strategiche, il Piano Strategico definisce le linee di sviluppo, partendo dalla descrizione dello stato attuale ed enucleando una analisi dei punti di forza e degli aspetti da migliorare per il triennio. Tali linee di sviluppo sono organizzate sotto forma di obiettivi strategici.

Ogni obiettivo strategico è declinato attraverso una o più azioni strategiche, il cui impatto è monitorato e valutato attraverso appositi indicatori. Per ciascuno obiettivo sono definite le eventuali risorse economiche necessarie per la concreta attuazione.

Le aree della formazione, della ricerca, terza missione e impegno sociale sono i tre pilastri del sistema universitario. Parallelamente a queste tre aree ne sono state individuate altre due, a cui l'Ateneo riconosce una rilevanza fondamentale: l'internazionalizzazione e quella dei servizi agli studenti.

La prima raccoglie tutti gli obiettivi e le azioni strategiche che si intendono porre in essere per migliorare la collocazione dell’Ateneo nel panorama internazionale; la seconda inquadra tutte le iniziative mirate a sostenere gli studenti nel proprio percorso di studi, con particolare riferimento all’erogazione di servizi (quali posti letto, mensa, attività sportive) e borse per il diritto allo studio.

L’Ateneo al fine di perseguire efficacemente le proprie politiche di sviluppo ha individuato dei “fattori abilitanti” che agiscono trasversalmente alle varie aree. Questi fattori sono stati catalogati in cinque gruppi: *efficienza ed efficacia dell’azione amministrativa; strutture e infrastrutture; sostenibilità; inclusività, equità sociale, parità di genere; comunicazione*. Per ciascuno di questi gruppi, il Piano Strategico definisce le linee di sviluppo organizzate anch’esse in opportuni obiettivi strategici e indicatori.

I 20 obiettivi strategici dell’Ateneo sono orientati alla creazione e alla crescita del Valore pubblico inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato dall’Ateneo, anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile indicati dall’Agenda ONU 2030 diventano, in particolare, il punto di riferimento all’interno del quale realizzare le diverse linee di azione concrete che riguardano tutti gli obiettivi strategici dell’Ateneo.

Per ogni obiettivo strategico viene così specificato tramite la corrispondente icona SDG, il collegamento ai goals dell’agenda ONU 2030<sup>1</sup>

Obiettivi strategici	1 COMUNITÀ LAVORATIVE	2 SOSTENERE LA VITA	3 SALUTE BENESSERE	4 ISTRUZIONE QUALITÀ	5 UGUALTÀ DI GENERE	6 ACQUA PULITA E SERVIZI SANITARI	7 ENERGIA PULITA	8 ECONOMIA ABBONDIANTE	9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	10 RIDUZIONE DELLE DISUGLIANZE	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	12 CONSUMI RESPONSABILI	13 AZIONE CLIMATICA	14 VITA SOTT'ACQUA	15 VITA TERRESTRE	16 PACE, GIUSTIZIA E FORNITURA DI LEGGI	17 PARTNERIA PER LO SVILUPPO
F.1				✓				✓									
F.2				✓					✓								
F.3				✓				✓	✓								
F.4				✓				✓	✓								
R.1				✓				✓	✓								✓
R.2				✓				✓	✓								✓
R.3				✓				✓	✓								✓
TM.1				✓				✓	✓								✓
TM.2			✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓		✓	
TM.3			✓	✓				✓	✓								
TM.4				✓				✓									
I.1				✓													✓
I.2				✓													✓
S.1				✓				✓	✓	✓							
S.2			✓							✓							
FA.1								✓	✓		✓	✓					✓
FA.2						✓	✓			✓	✓						
FA.3			✓		✓					✓	✓			✓			
FA.4					✓					✓							
FA.5								✓									✓

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda il Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 pubblicato sul Portale di Ateneo. A pagg.62-63-64 sono individuate le azioni strategiche che l’Ateneo mette in campo per rispondere alle sfide definite dall’Agenda ONU 2030 e contribuire così a creare Valore pubblico.

Nella Tabella “Piano Strategico 2023 – 2025 – Aree e obiettivi strategici” sono illustrati, in modo sintetico e schematico, i 20 obiettivi strategici delle sei macro-aree in cui opera l’Università della Calabria.

AREA	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO STRATEGICO
<b>Formazione</b>	<b>F1</b>	Riqualificazione e attrattività dell’offerta formativa
	<b>F2</b>	Miglioramento della regolarità degli studi e riduzione dispersione studentesca
	<b>F3</b>	Innovare e migliorare la qualità della didattica
	<b>F4</b>	Migliorare le condizioni per l’accesso al mondo del lavoro
<b>Ricerca</b>	<b>R1</b>	Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca di Ateneo su base competitiva
	<b>R2</b>	Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca
	<b>R3</b>	Riorganizzazione dei dottorati di ricerca
<b>Terza Missione</b>	<b>TM1</b>	Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico
	<b>TM2</b>	Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale, culturale e civile del territorio
	<b>TM3</b>	Public Engagement: sostegno dello sviluppo del sistema sanitario regionale
	<b>TM4</b>	Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement
<b>Internazionalizzazione</b>	<b>I1</b>	Miglioramento dell’attrattività internazionale dell’Ateneo per studenti e studiosi
	<b>I2</b>	Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti
<b>Servizi</b>	<b>S1</b>	Consolidamento degli interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti
	<b>S2</b>	Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità
<b>Fattori abilitanti</b>	<b>FA1</b>	Efficienza ed efficacia dell'azione tecnico-amministrativa
	<b>FA2</b>	Strutture e infrastrutture
	<b>FA3</b>	Sostenibilità
	<b>FA4</b>	Inclusività, equità sociale, parità di genere
	<b>FA5</b>	Comunicazione
<b>Tabella Piano Strategico 2023 – 2025 – Aree e obiettivi strategici</b>		

Per ciascuna macro-area sono stati individuati un set di indicatori, che concorrono direttamente o indirettamente alla creazione di valore pubblico, come specificato di seguito:



AREA STRATEGICA FORMAZIONE			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
F.1- Riqualficazione e attrattività dell'offerta formativa	F.1-I.1	Migrazione studentesca relativa a immatricolazioni su LT e LMCU	DIRETTO
	F.1-I.2	Percentuale di studenti che ritengono di utilizzare, nella propria professione, in maniera elevata le competenze acquisite con la LM o LMCU	DIRETTO
F.2- Miglioramento della regolarità degli studi e riduzione dispersione studentesca	F.2-I.1	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU	INDIRETTO
	F.2-I.2	Percentuale di immatricolati (L e LMCU) che hanno conseguito almeno 12 CFU	INDIRETTO
F.3 - Innovare e migliorare la qualità della didattica	F.3-I.1	Percentuale di laureandi pienamente soddisfatti della didattica	INDIRETTO
	F.3-I.2	Numero di studenti che hanno sostenuto un esame relativo a un insegnamento inserito nell'offerta formativa come insegnamento trasversale di Ateneo	INDIRETTO
	F.3-I.3	Numero di studenti che partecipano a percorsi di eccellenza	DIRETTO
	F.3-I.4	Numero di iniziative del Teaching and Learning Center	INDIRETTO
F.4- Migliorare le condizioni per l'accesso al mondo del lavoro	F.4-I.1	Tasso di occupazione dei laureati LM o LMCU ad 1 anno	DIRETTO
	F.4-I.2	Realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle convenzioni e dei tirocini	INDIRETTO

AREA STRATEGICA RICERCA			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
R.1- Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca su base competitiva	R.1-I.1	Numero di progetti finanziati/numero progetti presentati	DIRETTO
	R.1-I.2	Numero di pubblicazioni nel triennio con coautori stranieri	INDIRETTO
	R.1-I.3	Numero di prodotti scientifici nel triennio, definiti dall'art.4 comma 1 lett.a del DM MIUR n.589/2018, pubblicate su riviste in Q1 o Fascia A	INDIRETTO
	R.1-I.4	Numero di studiosi chiamati per chiara fama o con chiamata diretta nel triennio precedente	DIRETTO
R.2 - Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture	R.2-I.1	Totale degli acquisti riferibili ad attrezzature scientifiche (media triennio)	INDIRETTO
	R.2-I.2	Percentuale di Laboratori accreditati coinvolti in progetti di ricerca finanziati	INDIRETTO
	R.2-I.3	Metri quadrati di laboratori riqualificati o destinati	INDIRETTO
R.3 - Riorganizzazione e dei dottorati di ricerca	R.3-I.1	Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	DIRETTO
	R.3-I.2	Percentuale di dottorandi beneficiari di borsa nell'ultimo ciclo attivato	DIRETTO
	R.3-I.3	Percentuale di dottori di ricerca che hanno frequentato attività didattiche trasversali	INDIRETTO

AREA STRATEGICA TERZA MISSIONE			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
TM.1 - Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico	TM.1-I.1	Proventi da brevetti (media triennio)	INDIRETTO
	TM.1-I.2	Numero di persone coinvolte nei percorsi di formazione per la promozione della cultura d'impresa (media triennio)	INDIRETTO
	TM.1-I.3	Numero aziende o di spin-off coinvolte in programmi di affiancamento o incubazione (media triennio)	DIRETTO
	TM.1-I.4	Proventi da ricerche commissionate	INDIRETTO
TM.2 - Public Engagement sostegno dello sviluppo sociale, culturale e civile del territorio	TM.2-I.1	Numero complessivo di iniziative di Public Engagement con finalità educative, culturali e di sviluppo della società (media triennio)	INDIRETTO
	TM.2-I.2	Numero di iniziative di Public Engagement con finalità educative, culturali e di sviluppo della società che coinvolgono scuole e/o soggetti educativi assimilabili (media triennio)	INDIRETTO
TM.3 - Public Engagement sostegno dello sviluppo del sistema regionale	TM.3-I.1	Numero di iscritti alle Lauree sanitarie	DIRETTO
	TM.3-I.2	Numero docenti Unical che svolgono attività assistenziale nel sistema sanitario regionale	DIRETTO
	TM.3-I.3	Valore delle strumentazioni medico-scientifiche condivise con il sistema sanitario	DIRETTO
TM.4- Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement	TM.4 -I.1	Numero career day e recruiting day	INDIRETTO
	TM.4-I.2	Numero di eventi formativi e informativi organizzati	INDIRETTO
	TM.4-I.3	Rapporto tra laureati coinvolti in processi di reclutamento tramite programmi di Ateneo rispetto al totale dei laureati nell'anno accademico precedente	DIRETTO

AREA STRATEGICA INTERNAZIONALIZZAZIONE			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
I.1 - Miglioramento attrattività internazionale dell'Ateneo per studenti e studiosi	I.1-I.1	Proporzione di studenti iscritti al primo anno (LM) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	DIRETTO
	I.1-I.2	Numero di studenti di scambio in entrata coinvolti in tutti i programmi di mobilità internazionale	DIRETTO
	I.1-I.3	Numero di studiosi visiting	DIRETTO
I.2 - Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti	I.2-I.1	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	INDIRETTO
	I.2-I.2	Numero di studenti in uscita nell'ambito di programmi di mobilità	DIRETTO
	I.2-I.3	Percentuale di docenti che fruiscono di periodi di mobilità all'estero	DIRETTO

AREA STRATEGICA SERVIZI AGLI STUDENTI			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
S.1 - Consolidamento interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti	S.1-I.1	Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei	DIRETTO
	S.1-I.2	Proporzione di studenti idonei beneficiari cui l'alloggio è assegnato entro il 31 ottobre sul totale dei beneficiari aventi diritto	INDIRETTO
S.2- Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità	S.2-I.1	Numero di alloggi disponibili	DIRETTO
	S.2-I.2	Realizzazione del primo Collegio dell'Università della Calabria	DIRETTO
	S.2-I.3	Numero iniziative di socialità	INDIRETTO

AREA STRATEGICA FATTORI ABILITANTI			
Obiettivo Strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione del valore pubblico
FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione tecnico - amministrativa	FA.1-I.1	Percentuale di PTA con 30 ore di formazione in almeno 2 corsi del piano formativo di Ateneo	INDIRETTO
	FA.1-I.2a	Grado di soddisfazione sulla qualità dei servizi per Docenti e PTA	INDIRETTO
	FA.1-I.2b	Grado di soddisfazione sulla qualità dei servizi per Studenti	INDIRETTO
FA.2 - Strutture e infrastrutture	FA.2-I.1	Velocità nominale media pro-capite della WI-FI di Ateneo	DIRETTO
	FA.2-I.2	Percentuale di strutture verificate rispetto all'indice di sicurezza	DIRETTO
	FA.2-I.3a	Rapporto tra energia elettrica prodotta con fonti rinnovabili e consumo elettrico totale nell'ultimo triennio	DIRETTO
	FA.2-I.3b	Rapporto tra energia termica prodotta con fonti rinnovabili e consumo termico totale nell'ultimo triennio	DIRETTO
	FA.2-I.4	Livello di attuazione dei Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL) di Ateneo	INDIRETTO
FA.3- Sostenibilità	FA.3-I.1	Numero di iniziative pubbliche sul tema della sostenibilità	INDIRETTO
	FA.3-I.2	Metri quadri del Campus riqualificati ad aree verdi e attrezzate per impianti sportivi	DIRETTO
	FA.3-I.3	Percentuale di utenti dell'Ateneo aderenti a forme di mobilità sostenibile	DIRETTO
	FA.3-I.4	Percentuale di utenti dell'Ateneo che partecipano all'indagine sulla mobilità sostenibile	INDIRETTO
FA.4 – Inclusività, equità sociale, parità di genere	FA.4-I.1	Percentuale di studenti con disabilità coinvolti nelle iniziative sportive	DIRETTO
	FA.4-I.2	Grado di attuazione delle azioni del GEP (Gender Equality Plan)	INDIRETTO
FA.5 - Comunicazione	FA.5-I.1	Punteggio Censis comunicazione "social" rapportato al punteggio massimo conseguibile	INDIRETTO
	FA.5-I.2	Punteggio Censis comunicazione "esperienza utente" rapporto al punteggio massimo conseguibile	INDIRETTO
	FA.5-I.3	Grado di efficacia della comunicazione percepita dagli immatricolati	INDIRETTO
	FA.5-I.4	Attuazione sistema di feedback interni	INDIRETTO

Gli obiettivi e le azioni delineati nel Piano Strategico comprendono anche i filoni progettuali coerenti con la Programmazione Triennale Ministeriale (PRO3), finalizzata a promuovere un innalzamento della qualità del sistema universitario, con particolare attenzione all'impegno degli atenei nella riduzione delle disuguaglianze economiche, sociali e territoriali. Nell'ambito della programmazione 2021-2023 (D.M. n. 289/2021), gli obiettivi che UNICAL si era prefissata, riportati nella tabella seguente, sono stati oggetto di monitoraggio e rendicontazione. Da tale processo è emerso il raggiungimento dei target programmati per la quasi totalità delle azioni previste, confermando il successo delle iniziative intraprese.

<b>Programmazione Triennale Ministeriale (PRO3) – 2021/2023</b>	
<b>Obiettivo B</b> <i>Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese</i>	
Azione	Indicatore
<b>Trasferimento tecnologico e di conoscenze</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Terza Missione</i> e vede come stakeholder la società.	Indicatore B_e - Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo
	Indicatore B_g - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo
<b>Obiettivo C</b> <i>Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze, che vede lo sviluppo dei seguenti progetti</i>	
Azione	Indicatore
<b>Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Servizi agli studenti</i> e vede come stakeholder gli studenti e la società.	Indicatore C_h - Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU
<b>Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Formazione</i> e vede come stakeholder gli studenti e la società.	Indicatore C_d - Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso
<b>Obiettivo D</b> <i>Essere protagonisti di una dimensione internazionale</i>	
Azione	Indicatore
<b>Corsi di studio internazionali</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Internazionalizzazione</i> e vede come stakeholder gli studenti e la comunità accademica.	D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero
	D_h - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico
<b>Obiettivo E</b> <i>Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università</i>	
Azione	Indicatore
<b>Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Fattori abilitanti</i> e vede come stakeholder il personale tecnico amministrativo.	E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo
<b>Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010)</b> , che si collega agli obiettivi strategici dell'Area <i>Fattori Abilitanti</i> e vede come stakeholder il personale tecnico amministrativo e la comunità scientifica.	E_k - Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario

In concomitanza con la rendicontazione degli obiettivi 2021-2023, a partire dal mese di agosto 2024 con la pubblicazione del D.M. 773/2024, l'Ateneo, in piena coerenza con le linee guida e gli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico 2023-2025, ha avviato un processo strutturato per l'individuazione dei nuovi obiettivi e indicatori da perseguire nell'ambito della Programmazione delle Università per il triennio 2024-2026. Tale processo si è basato su un'analisi approfondita delle priorità istituzionali e delle opportunità offerte dal decreto ministeriale, al fine di selezionare indicatori che rispondessero in modo efficace alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo. Gli indicatori selezionati, descritti nelle tabelle seguenti, riflettono tale

approccio che è mirato al raggiungimento di risultati misurabili e allo stesso tempo sfidanti, in linea con i principi di qualità, inclusione e sostenibilità che caratterizzano la programmazione strategica dell'Ateneo.

<b>Programmazione Triennale Ministeriale (PRO3) – 2024/2026</b>	
<b>Obiettivo C</b>	
<i>Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle diseguaglianze</i>	
<b>Azione</b>	<b>Indicatore</b>
C.1 - Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)	<b>C_c</b> - Spazi (Mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi
C.3 - Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la Disabilità	<b>C_k</b> - Realizzazione di una struttura per il supporto al benessere degli studenti e delle studentesse dell'Ateneo*
	Spazi (Mq) al coperto fruibili per il benessere e la socialità nel campus rispetto agli studenti iscritti entro il I anno oltre la durata normale dei corsi (Indicatore Proposto dall'Ateneo)
<b>Obiettivo E</b>	
<i>Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità</i>	
<b>Azione</b>	<b>Indicatore</b>
E.2 - Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	<b>E_f</b> - Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio *
E.3 - Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)	<b>E_j</b> - Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo

A partire dal Piano Strategico 2023-2025, in coerenza e in attuazione dello stesso, sono stati revisionati i Piani strategici dei Dipartimenti per il triennio 2023-2025. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico, del Programma triennale ministeriale e della performance organizzativa delle strutture stesse, in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive dell'Ateneo, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e, dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde a quanto richiesto dal processo AVA3.

Infine, la diretta derivazione dal Piano Strategico dell'Ateneo degli obiettivi operativi (e relativi indicatori di performance di efficacia e di efficienza) assegnati alle strutture organizzative assicura che le azioni previste nel Piano integrato delle attività e organizzazione siano finalizzate al miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di Valore pubblico.

## 2.2 Performance

La complessa programmazione d'Ateneo prende le mosse dal Piano Strategico '23-'25 e viene realizzata mediante la programmazione attuativa, che consta dei Piani Strategici di Dipartimento e del Piano integrato delle Attività e Organizzazione. Gli obiettivi strategici e operativi individuati contribuiscono in maniera diretta o indiretta alla creazione di valore pubblico impattando sulla qualità dei servizi offerti agli stakeholder interni ed esterni all'Ateneo, determinando nel medio lungo periodo un miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle performance.

Complessivamente il Piano Strategico organizza le linee di sviluppo sotto forma di obiettivi strategici, a loro volta declinati attraverso una o più azioni strategiche. Per l'attuazione di tali obiettivi e azioni, le strutture accademiche e quelle operative cooperano in modo sinergico. Da una parte, i Piani Strategici di Dipartimento declinano specifiche azioni strategiche di Ateneo definendo iniziative accademiche da intraprendere nelle macroaree in cui i Dipartimenti primariamente operano: formazione, ricerca, terza missione e

internazionalizzazione. Dall'altra parte, la Direzione Generale – d'intesa con Dirigenti, Responsabili, Rettore, Delegati del Rettore e Direttori di Dipartimento – individua, per la componente tecnico-amministrativa dell'intero Ateneo, obiettivi operativi (a loro volta declinati attraverso una o più azioni operative) funzionali al raggiungimento di obiettivi strategici, azioni strategiche e iniziative accademiche. La sostenibilità della programmazione strategica e della programmazione attuativa viene garantita dalla programmazione economico-finanziaria, predisposta parallelamente e contestualmente alle prime due.

I suddetti documenti di indirizzo e attuazione sono alla base del ciclo di gestione della performance, inteso come processo che collega la programmazione strategica alla programmazione attuativa, che prevede la fase di definizione degli obiettivi, con relativi indicatori, target di risultato, risorse e individuazione dello stakeholder, e le fasi di misurazione, monitoraggio e valutazione della performance, declinata con riferimento all'ambito istituzionale e organizzativo – delle strutture accademiche (dipartimentali) e delle strutture operative (tecnico-amministrative) – e a quello individuale. Nel seguire questa linea, l'Ateneo ha assunto l'assicurazione della qualità e la performance come concetti guida, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti anche attraverso l'ascolto degli stakeholder.

La costante attenzione alla qualità è assicurata dal Presidio della Qualità (PQA) che promuove e monitora, coerentemente con il sistema AVA e in relazione agli aggiornamenti introdotti dal MUR e dall'ANVUR, le politiche individuate nel Piano Strategico e definite sinergicamente con la programmazione strategica e le performance organizzative. L'assicurazione della qualità determina la creazione di valore pubblico in quanto favorisce la partecipazione attiva e consapevole della comunità accademica nella realizzazione degli obiettivi di miglioramento, educa alla cultura della qualità favorendo processi virtuosi di valutazione e autovalutazione, necessita di strutture organizzative efficaci ed efficienti, assicura la trasparenza dei processi, è rivolta a costruire un ambiente di lavoro consapevole, condiviso e gratificante per tutte le componenti del mondo universitario e a garantire il benessere cercando di cogliere ogni nuova esigenza della comunità universitaria.

La metodologia sottesa a tale ciclo è descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 28/01/2025, a seguito dell'espressione di parere favorevole da parte del Nucleo di valutazione in data 10/01/2025, che riporta lo schema logico del processo nonché gli ambiti di applicazione, le fasi e gli attori.

### **2.2.1 Performance istituzionale**

La performance istituzionale fa riferimento all'Ateneo nel suo complesso ed esprime la capacità dello stesso di raggiungere gli obiettivi strategici che si è prefissato. Tale capacità è riferita anche alla possibilità di influire sul contesto di riferimento attraverso la creazione di valore pubblico in quanto contribuisce al miglioramento del benessere educativo, ambientale, economico e sociale. Stante la specificità del sistema universitario, alla performance istituzionale concorre tutto il personale, sia direttamente che indirettamente. La performance istituzionale viene valutata in modo analitico: per ciascun indicatore definito nel Piano Strategico, si calcola il tasso di raggiungimento indicatore (TRI) e per ciascun obiettivo strategico, si calcola il tasso di raggiungimento obiettivo (TRO) come media dei vari TRI calcolati per gli indicatori associati all'obiettivo. Dopodiché per ciascuna macroarea, si calcola l'indice di performance di macroarea (IPM) come media dei vari TRO calcolati per gli obiettivi associati alla macroarea.

### **2.2.2 Performance organizzativa**

Nell'anno 2023, sono stati redatti i 14 Piani Strategici Dipartimentali il triennio 2023-25, approvati nel Senato Accademico del 21/02/2023 e nel Consiglio di Amministrazione del 28/02/2023.

Con i suddetti documenti i dipartimenti concorrono a diffondere nell'Ateneo la cultura della Qualità, della Valutazione e dell'autovalutazione quale elemento propulsivo di crescita.

Nei piani strategici dipartimentali specifiche azioni strategiche sono state declinate mediante iniziative accademiche da intraprendere nelle macroaree in cui gli stessi Dipartimenti primariamente operano: formazione, ricerca, terza missione e internazionalizzazione.

Al fine di determinare il contributo che tali iniziative forniscono alla realizzazione dei corrispondenti obiettivi strategici di Ateneo, queste sono altresì associate a un gruppo di 9 indicatori ereditati dal Piano Strategico di Ateneo e “relativizzati” a livello dei singoli Dipartimenti.

Tali indicatori concorrono direttamente alla performance organizzativa delle strutture che fa riferimento ai singoli Dipartimenti ed esprime la capacità degli stessi di concorrere al raggiungimento di determinati obiettivi strategici di Ateneo mediante le proprie iniziative accademiche.

I piani strategici dipartimentali rappresentano lo strumento messo in atto dall’Ateneo per garantire il collegamento della programmazione attuativa con il sistema di assicurazione della qualità dell’Ateneo. In tal modo si è inteso favorire la piena collaborazione tra strutture e personale coinvolto finalizzando le azioni alla realizzazione di risultati comuni in modo tale da valorizzare la performance organizzativa e massimizzare la trasversalità degli obiettivi individuati nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

In coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo 2023-2025 e coi Piani Strategici di Dipartimento 2023-2025, unitamente alle indicazioni dei delegati del Rettore e Direttori dei Dipartimenti, il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti e i vari responsabili di struttura, ha definito opportuni obiettivi operativi della componente tecnico amministrativa e declinato per ciascuno di essi: (i) le attività/azioni da intraprendere, (ii) gli indicatori di prestazione, con annessi i valori di partenza (baseline) e i relativi target nel triennio, (iii) lo stakeholder, (iv) il budget per l’annualità 2023 (salvo diversa indicazione), ove previsto, e (v) le responsabilità organizzative.

La proposizione degli obiettivi è avvenuta tenendo conto: a) dei risultati del monitoraggio della performance 2024; b) dell’analisi dei risultati emersi dall’indagine di customer satisfaction, con individuazione degli ambiti di maggiore criticità e programmazione di opportune azioni di miglioramento; c) delle prescrizioni di cui all’art. 6 del D.L. n. 80 del 09 giugno 2021 così come modificato dalla Legge di conversione del 06 agosto 2021 n. 113; d) del D.P.C.M. 30.06.2022 n.132 che ha definito il contenuto del Piano integrato delle attività e organizzazione.

L’allegato 1 “Mappa degli obiettivi di performance organizzativa” elenca per ciascun obiettivo operativo tutte le informazioni di dettaglio quali le attività/azioni da realizzare per il raggiungimento dello stesso; i risultati attesi espressi in termini quantitativi (% , n.) nel rispetto di opportuni KPI e target da raggiungere; il valore di partenza del KPI (baseline).

Ciascun obiettivo è affidato a una o più strutture, incluse le strutture tecnico amministrative dei dipartimenti, coinvolte nell’esecuzione delle attività sia in termini di coordinamento che di supporto; ciò è specificato mediante un valore percentuale positivo in corrispondenza della struttura. La somma delle percentuali (o pesi) associate agli obiettivi di una data struttura è sempre pari a 100%. Laddove una struttura funge da capofila per un determinato obiettivo, nella scheda obiettivo di cui al suddetto allegato la cella contenente il relativo peso è riportata in colore grigio. La trasversalità di azione, anche favorendo l’aumento e la fruibilità delle competenze interne del personale, è diretta a sviluppare un clima di coesione verso obiettivi comuni che si auspica possa tradursi in benessere organizzativo; in tal modo l’Ateneo intende strutturare maggiormente la performance organizzativa che coinvolge non solo l’Amministrazione centrale ma anche i Dipartimenti.

Poiché il PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione - è triennale a scorrimento, gli obiettivi operativi annuali rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere sul triennio di programmazione a cui si riferiscono e i risultati/ricadute possono interessare tutte le strutture dell’Ateneo (per es. obiettivi legati digitalizzazione dei processi, alla pari opportunità, etc), o solo alcune di esse (per es. servizi agli studenti, piano formazione, etc). Ciascun obiettivo sarà riconsiderato ogni anno, all’esito della valutazione dei risultati conseguiti nell’esercizio precedente. In linea con il SMVP – Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2025, la performance organizzativa delle strutture operative è misurata e valutata

rispetto al grado di raggiungimento dei target degli indicatori associati agli obiettivi operativi, per come definiti nell'allegato 1 "Mappa degli obiettivi di performance organizzativa".

### Obiettivi operativi e creazione di Valore pubblico

Così come per i piani strategici dipartimentali, anche in questo caso, gli obiettivi operativi sono declinati dagli obiettivi del Piano Strategico su un orizzonte temporale triennale. La coerenza degli obiettivi operativi rispetto a quelli strategici, tesa alla creazione di Valore Pubblico, è resa esplicita attraverso la classificazione degli obiettivi operativi rispetto alle seguenti dimensioni:

- Semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi
- Supporto al miglioramento dell'accessibilità/Pari opportunità/Equilibrio di genere/sviluppo sostenibile
- Supporto al miglioramento della qualità dei servizi

Tale classificazione è resa evidente nella Tabella sottostante in cui per ogni obiettivo viene indicata la classificazione, nonché la diretta derivazione dall'obiettivo strategico.

OB.STR.	Titolo obiettivo operativo	Semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e dei servizi	Supporto al miglioramento dell'accessibilità/Pari opportunità/equilibrio di genere/sviluppo sostenibile	Supporto al miglioramento della qualità dei servizi
F1	Nuovi sistemi per la didattica e servizi di supporto	✓		✓
F2	Supporto nella ripresa degli studi dopo un periodo di interruzione			✓
F1	Corsi/seminari/workshop per docenti in materia di didattica innovativa e lingua inglese			✓
R1	Potenziamento servizi supporto progettazione e rendicontazione progetti	✓		
R2	Vetrina laboratori di ricerca e carta dei servizi			✓
R3	Reingegnerizzazione processi dottorati	✓		✓
TM1	Valorizzazione dei risultati della ricerca			✓
TM1	Formazione su innovazione e trasferimento tecnologico			✓
TM2	Realizzazione convegno nazionale sul paradigma digitale delle biblioteche accademiche			✓
TM2	Supporto al consolidamento e allo sviluppo del Public Engagement			✓
TM3	Ampliamento dell'offerta formativa delle Scuole di Specializzazione			✓
S2	Potenziamento accoglienza degli studenti e sportello diffuso nelle residenze			✓
FA1	Accordi Quadro di Ateneo per beni e servizi	✓		
FA1	Revisione del sistema di gestione e verifica del conflitto di interessi			✓
FA1	Riduzione gg medi di pagamento			✓
FA1	Riduzione dei tempi medi di contabilizzazione delle operazioni di tesoreria dei Dipartimenti (sospesi di entrata/uscita)			✓
FA1	Conversione RFID	✓		
FA1	Definizione e organizzazione dell'attività di supporto alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)	✓		
FA1	Formazione per il personale tecnico-amministrativo			✓
FA1	Gestione integrata degli ambiti strategici di sviluppo delle risorse umane	✓		
FA1	Attivazione di un modello di analisi dei dati economici-finanziari relativi ai costi del personale (What if analysis)	✓		



FA2	Incremento numero posti alloggio – Area Residenzialità			✓
FA2	Socialità di Ateneo			✓
FA2	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro			✓
FA2	Favorire l'accessibilità in Ateneo alle persone con disabilità		✓	
FA2	Gestione del parco tecnologico IT			✓
FA2	Sicurezza e estensione dei servizi di rete wired e wifi		✓	
FA2	Rafforzamento sistemico della sicurezza informatica		✓	
FA2	Miglioramento delle condizioni di utilizzo degli spazi dell'Università			✓
FA2	Diffusione Servizi PA digitale			✓
FA2	Ammodernamento del sistema telefonico di Ateneo			✓
FA3	Valorizzazione delle iniziative in materia di sostenibilità		✓	
FA5	Soluzioni smart per sportelli on-line		✓	
FA5	Studio e implementazione di strumenti digitali per il potenziamento della fruizione di servizi, risorse ed eventi SBA Unical		✓	

Alla classificazione, che rappresenta la finalità che caratterizza gli obiettivi, sono associati gli stakeholder interni ed esterni all'Amministrazione che rappresentano i soggetti destinatari/beneficiari dei risultati di performance organizzativa e sono indicati in ciascuna scheda riportata nell' Allegato 1 "Mappa degli obiettivi di performance organizzativa".

#### **Coerenza con la programmazione economico-finanziaria**

La programmazione economico-finanziaria è sintetizzata nel Bilancio di Previsione triennale e annuale 2025-2027 proposto dal Rettore, coadiuvato dal Direttore Generale e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2024.

Tale documento, tra le altre cose, rappresenta i risvolti economico-patrimoniali della programmazione strategica e attuativa, attestando la loro sostenibilità.

Al fine di rafforzare l'integrazione tra il ciclo di bilancio e il piano strategico, nella fase di programmazione strategica, la definizione degli obiettivi e la corrispondente programmazione economica-finanziaria sono avvenute in modo integrato e concomitante. Per quanto riguarda gli obiettivi operativi, ogni struttura ha dichiarato il proprio fabbisogno indicando le risorse economiche da impegnare per ottenere i risultati programmati.

Le risorse complessivamente allocate sono frutto di un'attenta valutazione, di fatto è previsto il monitoraggio del grado di utilizzo delle risorse, che si accompagna allo stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di individuare gli scostamenti più significativi e apportare le opportune azioni correttive.

La tabella seguente riporta lo stanziamento di budget per il triennio '23-'25 per gli obiettivi strategici che necessitano di specifiche risorse finanziarie. La tabella evidenzia i costi a carico delle risorse di Ateneo e il dettaglio degli investimenti che l'Ateneo ha correlato per il triennio all'attuazione degli obiettivi.

Per ciascun obiettivo operativo, invece, nell'allegato 1 "Mappa degli obiettivi di performance organizzativa" viene indicato il budget ove previsto. Il budget è riferito all'annualità 2025, con riferimento a quanto pianificato nel Bilancio di previsione annuale autorizzatorio 2025, con diversa indicazione nel caso in cui il budget sia riferito ad obiettivi di carattere progettuale legati a finanziamenti ammessi da soggetti terzi. E' importante sottolineare che molti degli obiettivi operativi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle strutture incaricate.

Obiettivi strategici	Piano Strategico 2023-2025			
	COSTI	di cui finanziati dall'esterno	INVESTIMENTI	di cui finanziati dall'esterno
<b>FORMAZIONE</b>				
F.1-Riqualificazione e attrattività dell'offerta formativa	870.000 €	780.000 €	0 €	
F.2-Miglioramento regolarità degli studi e riduzione dispersione studentesca	870.000 €	750.000 €	0 €	
F.3-Innovare e migliorare la qualità della didattica	60.000 €	0 €	0 €	
F.4- Migliorare le condizioni per l'accesso al mondo del lavoro	20.000 €	0 €	0 €	
	<b>1.820.000 €</b>	<b>1.530.000 €</b>	<b>0 €</b>	
<b>RICERCA</b>				
R.1 Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca su base competitiva	8.700.000 €	2.800.000 €	0 €	
R.2 Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca	0 €		9.200.000 €	9.200.000 €
R.3 - Riorganizzazione dei dottorati di ricerca	60.000 €		0 €	
	<b>8.760.000 €</b>	<b>2.800.000 €</b>	<b>9.200.000 €</b>	<b>9.200.000 €</b>
<b>TERZA MISSIONE</b>				
TM.1- Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico	2.900.000 €	2.800.000 €	3.500.000 €	1.800.000 €
TM.2- Public engagement: sostegno dello sviluppo sociale e culturale del territorio	340.000 €	180.000 €	0 €	
TM.3 Public engagement: sostegno dello sviluppo del sistema sanitario regionale	0 €		3.400.000 €	3.400.000 €
TM.4- Potenziamento dei servizi di orientamento in uscita e placement	90.000 €		0 €	
	<b>3.330.000 €</b>	<b>2.980.000 €</b>	<b>6.900.000 €</b>	<b>5.200.000 €</b>
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>				
I.1 - Miglioramento attrattività internazionale dell'Ateneo per studenti e studiosi	1.400.000 €	1.400.000 €	0 €	
I.2 - Miglioramento della mobilità in uscita di studenti e docenti	2.850.000 €	2.850.000 €	0 €	
	<b>4.250.000 €</b>	<b>4.250.000 €</b>	<b>0 €</b>	
<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>				
S.1 - Consolidamento interventi di diritto allo studio a supporto degli studenti	95.000.000 €	95.000.000 €	0 €	
S.2 - Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità	0 €		12.950.000 €	6.100.000 €
	<b>95.000.000 €</b>	<b>95.000.000 €</b>	<b>12.950.000 €</b>	<b>6.100.000 €</b>
<b>FATTORI ABILITANTI</b>				
FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa	800.000 €		0 €	
FA.2 - Strutture e infrastrutture	0 €		36.000.000 €	16.000.000 €
FA.3 - Sostenibilità	600.000 €		3.800.000 €	1.500.000 €
FA.4 - Inclusività, equità sociale, parità di genere	1.200.000 €	450.000 €	0 €	
FA.5 - Comunicazione	990.000 €		0 €	
	<b>3.590.000 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>39.800.000 €</b>	<b>17.500.000 €</b>
<b>TOTALE</b>	<b>116.750.000 €</b>	<b>107.010.000 €</b>	<b>68.850.000 €</b>	<b>38.000.000 €</b>

### 2.2.3 Performance individuale

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene secondo il meccanismo descritto nel dettaglio nel SMVP - [Sistema di misurazione e valutazione della performance](#) - anno 2025, approvato in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28/01/2025, ed è applicata a tutto il personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, incluso il Direttore Generale. Le dimensioni utilizzate per la valutazione sono: 1. Risultati rispetto ad obiettivi (obiettivi organizzativi e obiettivi individuali, ove assegnati); 2. Competenze manageriali; 3. Comportamenti organizzativi.

L'incidenza della dimensione relativa alle competenze manageriali sul risultato complessivo della performance individuale aumenta al crescere del livello di responsabilità organizzativa. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui il singolo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza. Come più puntualmente descritto nel SMVP 2025, pubblicato sul Portale amministrazione trasparente dell'Ateneo (a cui si rimanda per approfondimenti), la valutazione individuale complessiva comporta la collocazione del personale nell'ambito di 4 fasce del sistema premiante, ovvero il trattamento accessorio di risultato del PTA, dei dirigenti e del Direttore Generale.

Della valutazione della Performance individuale, riportata in modalità aggregata e per categoria, unitamente a quella organizzativa si dà conto nella Relazione sulla Performance. Quest'ultima è approvata del Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

La validazione della Relazione sulla performance da parte del NdV è condizione inderogabile per l'erogazione dei suddetti premi (art. 14, comma 6, D.lgs 150/2009).

La performance individuale si articola nelle seguenti fasi:

<b>Attività</b>	<b>CHI</b>	<b>Periodo</b>
Assegnazioni obiettivi	Consiglio di Amministrazione/Rettore, Direttore Generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di Dipartimento, Presidenti Centri	1 FEB X 30 APR X
Monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di Dipartimento, Presidenti Centri	1 LUG X 31 OTT X
Colloquio/Valutazione	NdV, Rettore/Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di Dipartimento, Presidenti Centri	1 MAR X+1 30 APR X+1
Tabella Performance individuale		

## 2.2.4 Azioni per le pari opportunità – Piano delle Azioni Positive

La programmazione strategica '23-'25 riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità e della parità di genere al fine di creare un ambiente universitario inclusivo e rispettoso di tutte le diversità.

Per quanto riguarda le politiche di pari opportunità, l'Università della Calabria in continuità con il PIAO '24-'26 e l'ultimo Piano di Azioni Positive in esso contenuto, ha definito i seguenti obiettivi:

- a. assicurare parità e pari opportunità di genere nell'ambiente lavorativo, di studio e di ricerca, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici;
- b. vigilare sull'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica nell'ambito lavorativo e di discriminazione diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua;
- c. favorire l'ottimizzazione degli ambienti di studio e di lavoro, anche attraverso la realizzazione di contesti che contrastino qualsiasi forma di discriminazione;
- d. collaborare con l'Amministrazione per migliorare l'organizzazione del lavoro nell'Ateneo anche in materia di contrasto alle discriminazioni, di realizzazione delle pari opportunità e del miglioramento del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori in base alla normativa vigente.

Le iniziative proposte, nell'ambito dei suddetti obiettivi, sono:

- a. servizi di ascolto, informazione e sensibilizzazione per lo sviluppo della cultura di genere e pari opportunità;
- b. interventi formativi;
- c. azioni di conciliazione tempi degli affetti/tempi di lavoro e di studio;
- d. iniziative di contrasto alle discriminazioni con azioni contro le violenze e le molestie sessuali;
- e. Raccolta, monitoraggio e analisi dei dati in prospettiva di genere (Bilancio di Genere).

Al fine di potenziare la prospettiva di genere, l'Ateneo sta implementando strumenti quali il Bilancio di Genere e il Gender Equality Plan, documenti che si inseriscono nella strategia di Ateneo sulla sostenibilità quale importante misura di attuazione dell'Agenda 2030 proposta dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite al fine di contribuire alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile a livello globale.

Il Bilancio di Genere 2023, adottato con D.R. n. 1374 del 23 dicembre 2024 costituisce un importante e rigoroso strumento di analisi del contesto, in particolare della distribuzione di genere delle diverse componenti che studiano e lavorano all'interno dell'Università, nonché degli Organi di governo. Le osservazioni riportate dal documento utilizzano l'analisi dei dati del personale accademico (docenti, ricercatori e assegnisti), il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, le studentesse, gli studenti e i dottorandi. L'esame dei dati disaggregati all'interno dell'Università forniscono dunque gli elementi necessari per correggere e/o intraprendere politiche orientate alla riduzione del divario di genere, configurandosi così come strumento di analisi e di intervento allo stesso tempo.

Il Gender Equality Plan, adottato con delibere del Senato Accademico del 24 maggio 2022 e del Consiglio di Amministrazione del 31 maggio 2022, definisce la strategia dell'Ateneo per promuovere l'uguaglianza di genere e le pari opportunità al suo interno e rientra tra le disposizioni che il nuovo programma quadro *Horizon Europe* ha introdotto, quale requisito necessario per l'accesso ai finanziamenti del programma, per contrastare le persistenti asimmetrie tra uomini e donne e rafforzare l'equità di genere nelle organizzazioni europee. Questa misura rientra nelle *policy* della Commissione Europea per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione, definite nel documento "Strategie UE per l'uguaglianza di genere

2020-2025". Il Gender Equality Plan ha un orizzonte triennale e si articola in obiettivi e azioni declinate nelle cinque aree prioritarie di intervento definite dalla Commissione Europea, ovvero:

1. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione,
2. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali,
3. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera,
4. integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti,
5. contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Per l'anno 2025, le azioni positive finalizzate agli obiettivi di genere, già integrate nel GEP '22-'24 e ribadite nel prossimo GEP '25-'27, prevedono il seguente aggiornamento:

<b>1. Servizi di ascolto, informazione e sensibilizzazione per sviluppare la cultura di genere e per accrescere la cultura delle pari opportunità</b>	
<b>1.1 Sportello di Coordinamento per le Pari opportunità e le Politiche di Genere</b>	<p>Lo sportello Pari Opportunità, perseguendo lo scopo di dar voce alle diversità di genere, di orientamento sessuale, di cultura, di etnia, di religione, di lingua, si è posto dal 2014 come punto di riferimento per offrire informazioni sugli esempi di costruzione di modelli di condivisione multiculturale e gender friendly, dove donne e uomini con differenti origini, lingue, ideali e nazionalità possono studiare, convivere, lavorare insieme.</p> <p>Operando in connessione con il Servizio studenti con disabilità e DSA, ha favorito la diffusione delle linee-guida prodotte dallo stesso per l'uso di un linguaggio inclusivo e non discriminatorio nelle relazioni interpersonali, nella documentazione amministrativa, nella redazione di testi anche per il web e ogni qualvolta la situazione lo richieda.</p> <p>Presso lo Sportello, nel 2022 e nel 2023 si sono svolte attività di tirocinio curricolari e attività PCTO, che sono proseguite nel 2024 e verranno riproposte nel 2025. Lo sportello supporta attività seminariali e di ricerca, in sinergia con il CUG e il Centro Women's Studies "Milly Villa" che tendono ad analizzare gli equilibri tra i sessi alla luce di alcuni caratteri fondanti la modernità (sviluppo di specifiche identità culturali, etniche, religiose, di genere, di orientamento sessuale) e conseguente ridefinizione di rinnovati spazi di libertà e di cittadinanza per uomini e donne che si confrontano con processi di globalizzazione crescenti – e persegue l'obiettivo di sostenere processi di self-empowerment dal basso per dar voce alla molteplicità dei discorsi, al fine di costruire vocabolari transculturali tenendo conto di molteplici diversità.</p> <p>Si è realizzata, nel 2024, e si implementerà nel 2025, la trasformazione dello Sportello in Sportello di Coordinamento per le Pari opportunità e le Politiche di Genere con funzioni di programmazione, attuazione, monitoraggio annuale e aggiornamento degli impegni strategici di ateneo (Azione 2.3.1 del GEP, Obiettivo strategico PIAO 2024-2026 FA e Bilancio di Genere).</p>
<b>1.2 Le attività in biblioteca</b>	<p>La Biblioteca delle donne "Nosside", connessa al Sistema Bibliotecario d'Ateneo dell'Università della Calabria offre uno spazio sia per lo studio e la ricerca su temi connessi agli studi di genere e alle pari opportunità, sia per attività laboratoriali aventi per oggetto la realizzazione di quanto sopra descritto. Nel 2025 il patrimonio librario tematico della Biblioteca Nosside sarà ulteriormente implementato e saranno rafforzati i servizi di catalogazione e consultazione (azione 4.3.1 del GEP)</p>
<b>1.3 Donne e scienza - giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza</b>	<p>Incontri con le scuole del territorio calabrese: confronti, testimonianze, discussione al fine di superare stereotipi e pregiudizi riguardanti le carriere delle donne e delle ragazze nelle discipline STEM (a cura del Centro di WS, del CUG e dell'Ufficio orientamento. (Azione 4.2.1 del GEP)</p>

<b>2. Interventi formativi</b> Si prevede l'attivazione di interventi strategici per promuovere una cultura antidiscriminatoria (Area 4 e Area 5 GEP). In particolare:	
<b>2.1 - Formazione continua docenti e personale tecnico-amministrativo – Modulo formativo sulle molestie sessuali e contrasto al sessismo</b>	Destinatari: Docenti, dirigenti e personale tecnico-amministrativo. Il corso mira a fornire le conoscenze di base sulle dimensioni, le tipologie e le caratteristiche della violenza di genere e delle molestie sessuali e approfondire le dinamiche, gli stereotipi e i pregiudizi che la sottendono; acquisire un modello di lettura del fenomeno che permetta efficaci strategie di riconoscimento del fenomeno, la sua prevenzione e il suo contrasto e intervento, con particolare riferimento al contesto universitario. (Azione 5.1.3 del GEP)
<b>2.2 Contrasto al sessismo e all'omofobia</b>	Il corso prevede una formazione teorica sulle determinanti dell'identità sessuale e i pregiudizi che vi sono connessi (sessismo, eterosessismo, genderismo), ed un percorso laboratoriale di riconoscimento e consapevolezza degli effetti negativi che i pregiudizi di genere e omo-transnegativi producono all'interno dell'istituzione universitaria. Aree di approfondimento: Stereotipo e pregiudizio; identità personale e identità sociale; l'identità sessuale; il sesso biologico; l'identità di genere; il ruolo di genere; il genere come costruito socio-culturale; gli stereotipi di genere; l'orientamento sessuale; la patologizzazione dell'omosessualità; l'identità transgender; l'acronimo LGBT; i pregiudizi basati sull'identità sessuale; il binARIIsmo sessuale; il binARIIsmo di genere; il sessismo; l'eterosessismo; l'omofobia; le microaggressioni. Destinatari: Docenti, dirigenti e personale tecnico-amministrativo
<b>2.3 La gestione delle difficoltà relazionali come strumento per la prevenzione del mobbing</b>	I contenuti vertono sull'analisi delle diverse situazioni a partire da quelle di malessere lavorativo, nelle quali sono comunque presenti tutti i fattori causali della marginalizzazione e della stigmatizzazione (la cosiddetta "condizione zero") fino ad arrivare ai casi di <i>mobbing</i> vero e proprio. Verranno considerate sia le relazioni orizzontali (tra dipendenti) sia verticali (tra dipendenti in diversa posizione gerarchica). Le discipline coinvolte saranno la sociologia dell'organizzazione e il diritto del lavoro. Aree di approfondimento: Antecedenti relazionali del mobbing; fondamenti della comunicazione interpersonale; barriere nella comunicazione e nella relazione; stili e strategie di gestione del conflitto. L'obiettivo generale dell'intervento è la prevenzione di situazioni di mobbing fornendo strumenti di carattere relazionale e organizzativo al personale. Destinatari: responsabili aree amministrative, direttori di dipartimento, dirigenti amministrativi.
<b>2.4 Diversity management: azioni formative</b>	Aree di approfondimento: Conoscenza dei principi del <i>diversity management</i> ; approfondimento dei meccanismi di segregazione nella gestione dei processi organizzativi; conoscenza dei metodi e delle pratiche di valorizzazione delle differenze, in favore della loro valorizzazione; riconoscimento di fattori di rischio quali lo sviluppo di situazioni di <i>mobbing</i> o di <i>burn out</i> lavorativo; sensibilizzazione su comportamenti e pregiudizi legati al genere, alla disabilità e all'appartenenza culturale e religiosa. Destinatari: responsabili aree amministrative universitarie e di pubbliche amministrazioni.

<b>3. Azioni di conciliazione tempi degli affetti/tempi di lavoro e di studio</b>	
<b>3.1 Baby pit stop</b>	Creazione di una ulteriore postazione, rispetto a quella realizzata presso il Centro Congressi, per allattare e prendersi cura dei propri figli (Baby pit stop), riservata alle studentesse, al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo, e a eventuali familiari che necessitano di un luogo appartato per allattare e cambiare i propri bebè, presso il Polifunzionale per le esigenze dei Corsi di specializzazione per le attività di sostegno in favore degli alunni con disabilità.

<p><b>3.2. Indagini sul benessere organizzativo e lavorativo</b></p>	<p>Le amministrazioni pubbliche hanno il dovere di garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo (BO). Con l'obiettivo di supportare l'amministrazione nel conoscere lo stato effettivo del BO e monitorarne l'andamento, al fine di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e migliorare l'efficienza delle prestazioni attraverso la creazione di un ambiente di lavoro fondato sul rispetto dei principi di pari opportunità e benessere organizzativo, si prevedono le seguenti azioni:</p> <p><b>3.2.1. Analisi dello stato del benessere organizzativo:</b> Effettuare un'analisi completa e comparativa dello stato del BO negli ultimi tre anni, attraverso la sintesi dei dati raccolti nelle indagini somministrate ai lavoratori e alle lavoratrici dell'Unical.</p> <p><b>3.2.2 Restituzione dei risultati:</b> Condividere i risultati dell'analisi con tutto il personale dell'ateneo, per informare sui principali esiti dell'indagine, sensibilizzare l'intera comunità accademica sull'importanza della partecipazione al questionario e raccogliere eventuali suggerimenti su come utilizzare i risultati emersi.</p> <p><b>3.2.3 Monitoraggio e aggiornamento:</b> Valutare la possibilità di continuare il monitoraggio del BO mediante indagini periodiche analoghe negli anni futuri, considerando eventuali modifiche al questionario per adattarlo in modo più puntuale alla realtà organizzativa dell'Unical.</p> <p><b>3.2.4 Estensione dell'indagine:</b> Analizzare la fattibilità di estendere l'indagine anche al personale docente e di ricerca a tempo determinato (PDDA).</p>
--	--

<p><b>4. Contrasto alle discriminazioni e lotta contro le violenze e le molestie.</b></p>	
<p><b>4.1 Sportello antiviolenza</b></p>	<p>Potenziamento dello Sportello antiviolenza, presente presso la sede del Cug dal 2022 in collaborazione con il CAV (Centro Antiviolenza) territoriale "Roberta Lanzino" - che fornisce: offerta di uno spazio di ascolto, di informazione e di supporto - anche psicologico e legale - in materia di molestie sessuali;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione delle richieste attraverso specifiche metodologie di accoglienza, ascolto e assistenza;</li> <li>- eventuale presa in carico con il contributo di professioniste esperte in violenza di genere operanti presso il foro di Cosenza.</li> </ul> <p>Il servizio si rivolge agli/alle studenti/esse, al personale tecnico-amministrativo e docente, anche non stabilizzato e a tutte le figure in formazione.</p> <p>Lo sportello è gratuito e assicura massima riservatezza e privacy. Le attività dello Sportello saranno implementate nel 2025, rafforzando le iniziative di comunicazione e promozione (Azione 5.1.4 del GEP)</p>
<p><b>4.2 Azioni integrate per intercettare e gestire casi di molestie sessuali e più in generale di violenza di genere e molestie tra personale docente e di ricerca, tecnico-amministrativo e studenti</b></p>	<p>L'azione prevede: 1. Rinnovo del ruolo della Consigliera di fiducia all'interno dell'Ateneo, (il mandato attuale della Consigliera di Fiducia è in scadenza nel marzo 2025); 2. Divulgazione della normativa di Ateneo volta a contrastare la violenza, anche attraverso la creazione di una sezione dedicata al tema sui siti dei Dipartimenti; 3. Creazione di un gruppo di lavoro che predisponga un vademecum per la segnalazione di comportamenti discriminatori e situazioni di molestie sessuali; 4. Realizzazione di una ricerca periodica di monitoraggio sul tema delle molestie di genere in ambito di studio e di lavoro in Ateneo. (Azione 5.1.4 del GEP)</p>
<p><b>4.3 #25 novembre e oltre. Le iniziative.</b></p>	<p>Ciclo di seminari dedicati al contrasto della violenza di genere (a cura del CUG e del Centro di Women's Studies), in collaborazione con UNIRE (Università in rete contro la violenza di genere) e DIRE (Donne in rete contro la violenza di genere).</p>
<p><b>4.5 Adeguamento Regolamento "Carriera Alias" per includere il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, e relativo monitoraggio</b></p>	<p>L'Università della Calabria, nel perseguimento degli obiettivi relativi alle pari opportunità, alla valorizzazione del benessere di chi lavora e studia e al contrasto delle discriminazioni e nel rispetto della normativa vigente, ha posto in essere specifiche misure di protezione per le persone transgender, e per tutti coloro che sperimentino una incongruenza fra il sesso biologico e l'identità di genere. Il dispositivo della carriera Alias (Regolamento approvato con D.R il 19 maggio 2021) consente alle persone transgender iscritte all'Università della Calabria di assumere una identità provvisoria, transitoria e non consolidabile, che sia espressione del proprio genere elettivo.</p> <p>L'attivazione della carriera Alias può essere richiesta dalle studentesse e dagli studenti iscritti a vario titolo ad un corso di laurea, laurea magistrale, specializzazione, master di I e II livello, dottorato di ricerca, che sperimentino una incongruenza fra il sesso biologico e l'identità di genere, e intendano affermare il proprio genere elettivo nell'Università nell'espressione della loro autodeterminazione. Si ribadisce l'obiettivo della estensione del Regolamento a tutto il personale docente, di ricerca e tecnico amministrativo, oltre al Monitoraggio periodico dell'attivazione della "Carriera Alias" per gli studenti e le studentesse in transizione (Azione 5.1.2 del GEP).</p>

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), attraverso i propri atti di indirizzo, ha riconosciuto il ruolo di elementi che contribuiscono a creare valore pubblico a favore delle azioni tese a ridurre i rischi corruttivi e alla trasparenza. Questa sottosezione descrive le anzidette azioni, programmate dall'Ateneo per il triennio 2025-2027 in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, utili per un'efficace pianificazione strategico-gestionale. Coerentemente con l'impostazione seguita gli anni scorsi, a questa sottosezione è direttamente collegato e connesso il documento dal titolo "Sistema di prevenzione della corruzione e attuazione della trasparenza dell'Università della Calabria", con cui sono implementate le misure generali di prevenzione della corruzione nonché le prescrizioni contenute nella L. 190/2012 e nel D.lgs. 33/2013, recanti rispettivamente *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"* e *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*. Il suddetto Sistema, nel quale sono confluiti tutti i dati e le informazioni rilevanti, precedentemente inglobati nel PTPCT, non ha subito modifiche sostanziali rispetto all'anno precedente. Come introdotto sopra, il continuo sviluppo del valore pubblico nella direzione dell'anticorruzione e della trasparenza richiede un efficace processo di gestione del rischio corruttivo. A tal riguardo l'atto di indirizzo di riferimento resta il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 e il successivo aggiornamento 2023, avvenuto con delibera A.N.AC. n. 605 del 19 dicembre 2023. Il puntuale contenuto dell'art. 19, comma 1 del D.lgs. n. 36/2023, assegna alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti l'obiettivo della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti. Nel corso del 2024 è entrato a regime il processo di gestione degli appalti per mezzo di piattaforme certificate che, insieme a tutti i servizi digitali connessi alla realizzazione delle procedure di affidamento a evidenza pubblica, costituiscono il c.d. sistema nazionale di *e-procurement*, caratterizzato da principi innovativi all'uopo indicati dalla Commissione europea. In tale contesto l'A.N.AC. ha prorogato al 30 giugno 2025 la possibilità di utilizzare la propria PCP per specifici ambiti afferenti agli appalti. Gli ambiti maggiormente esposti a un elevato rischio di fenomeni corruttivi restano quelli nei quali risulta coinvolta una considerevole quantità di denaro, ossia i settori in cui vengono gestiti fondi strutturali e del PNRR oltre a quelli che prevedono la gestione degli incarichi. Come è stato già evidenziato lo scorso anno, l'Università della Calabria è risultata aggiudicataria di 18 progetti di innovazione e ricerca, che corrispondono a oltre 90 milioni di euro di finanziamenti. Sotto questo aspetto, oltreché nella gestione delle segnalazioni in materia di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo, resta costante l'attività che l'Università della Calabria esplica al fine di garantire adeguati presidi anticorruzione.

### 2.3.1 Stato di attuazione delle previsioni di cui alla Sezione anticorruzione e trasparenza - PIAO 23-25

La Relazione annuale del RPCT 2024, predisposta e pubblicata sul Portale per l'Amministrazione Trasparente (PAT) di Ateneo ([link](#)) entro i termini stabiliti da A.N.AC. (31 gennaio 2025), riporta lo stato di attuazione della programmazione contenuta nella Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO 2024-2026, nonché le informazioni che consentono l'aggiornamento annuale della pianificazione delle attività di prevenzione della corruzione e di attuazione della trasparenza. Nel seguito di questo paragrafo è rendicontato il livello di attuazione, raggiunto nel 2024, delle misure anticorruzione. Negli anni scorsi la Direzione Affari generali e Attività negoziali (DAGAN) ha proceduto a mappare i processi di propria pertinenza, tra i quali rientrano quelli afferenti alle procedure di scelta del contraente. L'aggiornamento al PNA 2022 ha messo in evidenza la particolare attenzione che l'A.N.AC. ha dedicato ai contratti pubblici in virtù della prevista, gravosa gestione dei fondi PNRR/PNC. In conseguenza di ciò, sono state approfondite le fasi procedurali connesse ai processi degli appalti aggiudicati dall'Università della Calabria. Ne è scaturita la necessità di avviare un percorso di consultazione finalizzato a individuare i rischi specifici insiti negli appalti e a prevenirli tramite opportune misure specifiche di trattamento. Le Strutture dell'Amministrazione Centrale sono state invitate a partecipare in modo condiviso all'aggiornamento e alla revisione della mappatura dei processi d'Ateneo, quale atto prodromico del trattamento del rischio corruttivo. A tal fine ciascuna Struttura è stata invitata a



procedere a revisione e integrazione dei processi di propria pertinenza, compilando le schede estratte dalla piattaforma web "entionline.it". "Il codice di comportamento", "l'obbligo di astensione in caso di conflitto d'interessi", "il divieto di svolgimento di attività successive alla cessazione dal servizio (pantouflage)" e "l'attuazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive" sono state trattate come peculiari misure anticorruzione. Esse, connesse anche a obiettivi di performance, assegnati al Dirigente DAGAN, sono state potenziate grazie allo sviluppo delle attività previste nel PAIO 2024-2026. In particolare, è stato avviato il lavoro necessario per addivenire alla revisione del Codice di Comportamento, al fine di adeguarlo alla normativa intervenuta a modificare e integrare il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (di cui al D.P.R. 62/2013). Inoltre sono state predisposte opportune linee guida per la gestione delle dichiarazioni sostitutive (ex D.P.R. 445/2000) rilasciate dagli interessati ai fini dell'assenza di conflitti di interessi e del rispetto del divieto di pantouflage, con particolare riguardo alla fase di verifica delle stesse. È stato effettuato un monitoraggio di secondo livello su un campione di dichiarazioni sostitutive di assenza di conflitto di interessi, rese dai soggetti coinvolti per conto dell'Ateneo nelle gare d'appalto. Tale monitoraggio ha consentito di migliorare la gestione delle dichiarazioni stesse e di verificarle secondo le linee guida di cui sopra. Pertanto, è stata condotta anche una prima sperimentazione operativa della procedura di verifica con le linee guida predisposte in conformità al PIAO 2024-2026. Circostanziate sottosezioni del PAT sono state sottoposte a monitoraggio di secondo livello, a valle del quale il RPCT ha assunto opportune iniziative, destinate ai Referenti PCT e utili a neutralizzare le rilevate criticità. In modo particolare il RPCT ha fornito impulso alle Strutture dell'Amministrazione per avviare la stesura della "Carta dei servizi e degli standard di qualità dell'Università della Calabria". Infine, in merito alle attività di formazione programmate, è stato erogato un corso attinente al piano anticorruzione 2024 e la gestione del rischio e uno specifico corso di formazione, che ha trattato il set di indicatori per la misurazione del rischio corruttivo.

### **2.3.2 Considerazioni sul contesto esterno**

Le istituzioni universitarie, tra tutte le pubbliche amministrazioni, sono tra quelle che maggiormente creano valore pubblico in coerenza con il ruolo chiave che ricoprono nel contesto in cui operano, in particolare, per il forte impatto che svolgono sulla creazione della società futura. La conoscenza, infatti, costituisce la base dello sviluppo sociale ed economico del territorio; in particolare i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il public engagement, i rapporti con il sistema sanitario sono gli elementi portanti per la crescita della società.

Il nostro Ateneo come si evince anche nel Piano strategico 2022-2025 (aggiornato nel 2024) ha focalizzato la promozione di un modello gestionale finalizzato alla creazione di Valore Pubblico, riconoscendo come prioritario e supremo l'interesse collettivo e il livello complessivo di benessere multidimensionale. Il Piano strategico di Ateneo focalizza l'attenzione sulla valorizzazione di un modello integrato di sviluppo del territorio, in cui ricerca, innovazione, formazione e responsabilità sociale concorrono alla competitività, all'avanzamento delle conoscenze e al miglioramento della qualità della vita e della società. L'Ateneo si propone, in sinergia con gli altri attori istituzionali e del territorio, di orientare i processi di cambiamento e d'innovazione, interagendo con il territorio nella realizzazione dei propri obiettivi, generando così un sistema di relazioni dinamiche con l'ambiente esterno. Questo modello consente di creare valore pubblico, inteso come concetto nella sua accezione ampia, ossia come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale e ambientale della comunità di riferimento. In tale ottica l'analisi approfondita e la conoscenza del contesto e della comunità di riferimento rappresenta la chiave per la crescita qualitativa dell'Ateneo.

Nell'ottica della creazione di valore pubblico il piano nazionale anticorruzione vigente sottolinea che *"le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi."* [...] *"In quest'ottica la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e*

*per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un'amministrazione o ente". In questa prospettiva l'Ateneo adotta le strategie finalizzate a contrastare il fenomeno corruttivo e a incrementare la cultura della legalità in una logica che vuole essere integrata e trasversale nonché congruente alla protezione del valore pubblico.*

Come già espresso nell'adozione del precedente PIAO, l'Ateneo è consapevole che la corruzione causa distorsioni sistematiche e tra i suoi costi indotti, si deve considerare la perdita di fiducia che essa ingenera nei cittadini minando il tessuto stesso del vivere civile e del valore pubblico inteso come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale e ambientale delle comunità di riferimento. Le misure di prevenzione della corruzione sono a protezione del valore pubblico ma, come prima evidenziato, esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del territorio.

Dalla **Relazione della DIA – I e II semestre 2023** - si evince come *"[...] l'infiltrazione silente dell'economia da parte dei sodalizi ha come scopo anche quello del controllo dei settori economici più redditizi al fine di facilitare le attività di riciclaggio dei capitali illeciti e al contempo aumentare, in un circolo vizioso, le possibilità di incrementare i profitti derivanti dai canali legali dei mercati. L'interesse delle mafie si rivolge principalmente all'aggiudicazione di appalti pubblici e privati, subappalti, forniture di beni e servizi vari, talvolta mediante l'avvicinamento di funzionari "infedeli" della Pubblica amministrazione sensibili alle proposte corruttive, soprattutto in un contesto di crescita economica [...]"*. *"Per evitare che gli appetiti delle mafie diventino un reale rischio per le risorse del PNRR, si rende necessario uno stringente controllo sulle erogazioni dei fondi pubblici finalizzato a vigilare sulla corretta assegnazione di tali finanziamenti attraverso attività preventive e di verifica delle aggiudicazioni degli appalti e, prima ancora, occorre incrementare il monitoraggio delle attività imprenditoriali ed economiche. (...) L'attività di analisi conferma che, sin da tempi risalenti, la criminalità organizzata individua nei flussi di denaro provenienti dai fondi pubblici un'opportunità da cogliere a proprio vantaggio, con meccanismi di "schermatura" di soggetti terzi inseriti figurativamente nelle compagini societarie (...). In tale scenario, l'azione di prevenzione resta una fase cruciale da sviluppare con mirate e approfondite attività istruttorie nell'ambito dei Gruppi Interforze Antimafia GIA istituiti presso le Prefetture volte a intercettare qualsiasi segnale e indicatore di infiltrazione mafiosa. (...) Suscitano quindi preoccupazione questi segnali di cointeressenza, a volte anche di saldatura, fra criminalità organizzata e soggetti attivi in settori economici, in qualche caso con il coinvolgimento di imprenditori e professionisti, ma anche funzionari pubblici, peraltro in costanza della realizzazione degli investimenti pubblici connessi al PNRR".*

La corruzione è un fenomeno multidimensionale influenzato da numerose variabili, come confermato dalle analisi dei dati sugli appalti pubblici. Si evidenziano pertanto dinamiche complesse, legate presumibilmente alle diverse modalità con le quali si può concretizzare il fenomeno corruttivo. Per il contrasto di tali dinamiche la DIA, nell'ambito della relazione, raccomanda la collaborazione con gli altri enti del territorio *"[...] appare quanto mai opportuna la stipula, a livello locale, di numerosi protocolli di intesa volti a rafforzare la tutela della legalità delle attività amministrative finalizzate alla gestione dell'impiego di tali fondi [...]"*, oltre a *"[...] rafforzare i presidi volti a prevenire le infiltrazioni criminali nell'economia, con misure di potenziamento dell'azione istruttoria dei Gruppi Interforze Antimafia istituiti presso le Prefetture chiamati a collaborare con i Prefetti per la realizzazione di una effettiva ed efficace attività dell'apparato amministrativo di prevenzione antimafia [...]"*.

Dall'ultimo **Rapporto annuale dell'Unità di informazione Finanziaria (UIF<sup>2</sup>)** risulta che nel 2023 si sono registrate 150.418 segnalazioni per operazioni sospette (poco più di 5.000 in meno rispetto al 2022); il dato

---

<sup>2</sup> "La UIF sviluppa l'analisi strategica secondo due principali filoni di attività, entrambi cruciali e complementari per la rilevazione di tipologie e schemi di condotte finanziarie anomale e ricorrenti. Un primo filone riguarda lo studio dei flussi finanziari e dei fenomeni di riciclaggio: questa attività, impiegando anche tecniche statistiche e di intelligenza artificiale,

è in calo dopo la flessione in aumento degli anni precedenti. Per la prima volta si registra un aumento delle comunicazioni giunte dalla Pubblica amministrazione, che arrivano a quota 414 rispetto al 179 del 2022, anche se resta comunque un contributo marginale poiché il dato è ascrivibile, in massima parte, a un numero molto ristretto di enti rispetto ai soggetti obbligati (414 su 150.418). Anche in Calabria si conferma la tendenza del dato nazionale: 4.125 segnalazioni nel 2022 rispetto a 3.934 segnalazioni nel 2023. Sul fronte della collaborazione con le autorità investigative l'Uif ha raggiunto ad ogni modo risultati di rilievo. Nel Rapporto nell'ambito dell'analisi e delle aree e delle tipologie di rischio risulta che “[...] nel 2023 le segnalazioni e i flussi finanziari coinvolti hanno confermato la centralità e la rilevanza delle aree di rischio rappresentate dagli illeciti fiscali, dall'abuso di fondi pubblici e corruzione e dalla criminalità organizzata [...]”. “[...] Sotto il profilo fiscale ai tradizionali schemi di frode (...) si affiancano nuovi espedienti diretti a eludere i limiti e divieti normativi o a rendere sempre più complessa l'intercettazione e la ricostruzione degli illeciti e l'individuazione dei soggetti coinvolti. Permane l'impatto sul flusso segnaletico delle misure agevolative introdotte nel contesto della pandemia e della successiva fase di rilancio dell'economia, soprattutto con l'attuazione del PNRR, per la numerosità delle fattispecie illecite caratterizzate dall'indebita percezione e il distorto utilizzo di fondi pubblici. Il numero elevato di segnalazioni connotate da elementi di connessione ad ambienti di criminalità organizzata evidenzia la diffusione del fenomeno in tutti i settori economici e ne conferma la complementarità con le altre tipologie di illeciti. Emerge inoltre un utilizzo crescente degli strumenti FinTech, finalizzato principalmente a ostacolare la tracciabilità dei flussi finanziari; tale circostanza accomuna le varie tipologie di illeciti e ricorre non soltanto nell'ambito di fattispecie emergenti ma anche in casistiche tipiche quali le frodi fiscali e l'abuso di finanziamenti pubblici [...]”.

Dall'analisi dell'evasione fiscale risulta che “[...] Le segnalazioni di operazioni sospette afferenti all'ambito fiscale continuano a ricoprire un ruolo primario nell'ambito della collaborazione attiva, con un'incidenza del 19% sul flusso segnaletico complessivo. Una componente rilevante è costituita dalle frodi nelle fatturazioni che incidono per il 29% sul totale delle segnalazioni riguardanti fenomeni fiscali. All'interno della categoria si nota un forte ridimensionamento delle segnalazioni relative a cessioni di crediti di imposta ... (c.d. “decreto Rilancio”), passate a 743 dalle 2.816 del 2022, anche per effetto delle modifiche normative che, a partire dal 2021, hanno inciso sulla cedibilità dei crediti di imposta generati da interventi edilizi [...]”.

Dall'analisi sull'abuso dei fondi pubblici e corruzione risulta che “[...] È proseguito il flusso segnaletico riferibile a contesti correlati all'attuazione del PNRR, caratterizzati da anomalie nella fase di accesso e/o di utilizzo delle risorse pubbliche. Anche nel 2023 le segnalazioni sono ascrivibili principalmente alla PA, seppure concentrate su un numero ristretto di enti, e riguardano, nella maggior parte dei casi, l'erogazione di finanziamenti a sostegno delle imprese e l'utilizzo difforme dagli scopi previsti; è confermata la frequente appartenenza dei soggetti coinvolti a centri di interesse unitari, con la configurazione di ampie reti di imprese beneficiarie accomunate da plurimi elementi di collegamento, nonché una diffusa contiguità con ambienti della criminalità organizzata. Al fine di rafforzare l'efficacia dei presidi anche attraverso analisi mirate per le singole aree di intervento del PNRR, la UIF, nel rinnovare l'invito ai soggetti obbligati e agli uffici della PA a monitorare attentamente le operatività connesse all'attuazione dello stesso, ha sottolineato l'importanza di raccogliere tutte le informazioni utili a consentire la riconducibilità di tali operatività a ciascuna missione del

---

può fornire misure aggregate o dettagliate del rischio di riciclaggio e identificare tendenze di natura economica e finanziaria. Una seconda tipologia scaturisce dall'analisi finanziaria delle segnalazioni di operazioni sospette che, attraverso il ricorso ai nuovi approcci analitici aggregati e relazionali, porta alla luce non solo approfondimenti mirati di grande efficacia, ma anche singole linee evolutive e tendenze di sviluppo degli schemi di riciclaggio nazionali e internazionali, derivandone schemi di anomalia di particolare rilevanza e casistiche di riciclaggio innovative. L'analisi strategica che scaturisce dall'esame delle SOS consente inoltre di affinare la classificazione delle segnalazioni all'interno della UIF e di promuovere la creazione di centri di competenza specifici idonei all'analisi di comportamenti finanziari ad alto rischio. Il filone di studio dei comportamenti potenzialmente illeciti delle imprese, avviato negli anni passati con riferimento alle imprese connesse alla criminalità organizzata, è stato esteso alle irregolarità fiscali e alla indebita percezione di agevolazioni pubbliche. Sono stati inoltre sviluppati indicatori di irregolarità nell'utilizzo di agevolazioni o finanziamenti pubblici, basati sull'esperienza degli analisti e sul confronto tra le imprese sulle quali sono emerse evidenze di irregolarità nella fruizione di finanziamenti e le altre percettrici di agevolazioni. Questi indicatori, una volta validati, potranno contribuire a supportare l'analisi operativa condotta sulle imprese che beneficiano dei fondi legati al PNRR”.

*PNRR, indicando i relativi riferimenti mediante l'inserimento nei campi descrittivi delle segnalazioni delle codifiche appositamente istituite. (...) I risultati dell'analisi strategica della UIF contribuiscono all'Analisi nazionale del rischio, che vede coinvolti tutti gli attori del sistema antiriciclaggio nazionale e offre una valutazione condivisa di fenomeni, minacce e vulnerabilità del sistema nazionale, all'interno del quadro delineato dal Supranational Risk Assessment della Commissione UE approvato a ottobre 2022 [...]*".

Dalle **Relazioni della DIA** esaminate per il periodo di riferimento si evince come “[...] *l’aggressione ai patrimoni di illecita provenienza della criminalità organizzata e l’azione di contrasto alle associazioni di stampo mafioso (...) si coniugano con l’adozione di nuove linee d’indirizzo operativo finalizzate ad accrescere la collaborazione interistituzionale in materia di prevenzione dell’utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminosa e di finanziamento del terrorismo. In tale quadro, assume rilievo la stipula del Protocollo di intesa sottoscritto il 21 dicembre 2023 tra la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo DNAA, il Dipartimento della Pubblica Sicurezza, la Guardia di Finanza e l’Unità di Informazione Finanziaria della Banca d’Italia (UIF) per la definizione di nuove intese dirette ad una più ampia e tempestiva condivisione degli scambi informativi dei flussi di dati e delle informazioni, grazie anche al ricorso ad un’unica piattaforma informatica in grado di assicurare più elevati presidi di sicurezza e di riservatezza, nel rispetto del segreto investigativo e della tutela dell’identità del segnalante [...]*”.

L’Ateneo consapevole dell’importanza di rafforzare la coscienza collettiva, di quanti operano internamente ed esternamente nel contesto accademico, del grave danno sociale che deriva dalla corruzione e che per progettare e attuare azioni di contrasto efficaci è indispensabile una conoscenza il più possibile precisa del fenomeno, rinnova il proprio impegno sia nella promozione di una riflessione sul sistema di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione (al fine di massimizzare e migliorare l’uso delle risorse disponibili, per perseguire obiettivi che non devono intendersi più solo rivolti al perseguimento della *mission* istituzionale dell’Ateneo, ma finalizzati al perseguimento di valore pubblico), sia nell’adozione di un sistema di misure e azioni atti a perseguire e proteggere il valore pubblico, al fine di rafforzare il rapporto di fiducia tra la collettività e l’Ateneo, nonché rafforzare l’impermeabilità di tutte le strutture che compongono l’Ateneo a eventuali sollecitazioni corruttive derivanti dalle relazioni che si instaurano con gli stakeholder. Si rafforza, al contempo, la convinzione che la strategia di prevenzione della corruzione deve necessariamente tenere conto delle caratteristiche del territorio e dell’ambiente in cui opera l’Ateneo. A tal fine si ritiene indispensabile l’instaurarsi di forme di collaborazione con gli altri enti operanti sul territorio quale fondamentale strumento di contrasto ai fenomeni criminali di qualunque natura.

### **2.3.3 Previsioni PNA 2023 Obiettivi strategici e misure programmate**

Nel corso del triennio 2025-2027 la gestione del rischio corruttivo continuerà a essere assicurata dall’attuazione, approfonditamente dettagliata all’interno del “Sistema di prevenzione della corruzione e attuazione della trasparenza dell’Università della Calabria”, delle 14 misure generali anticorruzione, recepite per mezzo degli atti di indirizzo dell’A.N.AC. (cfr. PNA 2019 e relativi allegati). Il “Servizio anticorruzione e legalità”, di supporto al RPCT, continuerà le attività di interlocuzione partecipata con le Strutture dell’Amministrazione Centrale che nel 2024 non hanno completato l’aggiornamento e l’integrazione della mappatura dei processi di loro pertinenza. A riguardo l’interlocuzione con le Strutture dipartimentali avverrà in un secondo momento. Come previsto dal processo di gestione del risk management, la mappatura dei processi permetterà che siano messi in evidenza i processi dell’Ateneo interessati da un rischio corruttivo tale da richiedere l’adozione di misure specifiche. Si prevede di completare l’individuazione delle misure per il trattamento del rischio corruttivo specifico della gestione dell’affidamento degli appalti. Le Strutture dell’Ateneo saranno rese destinatarie delle linee guida per la verifica delle dichiarazioni sostitutive, realizzate in ottemperanza al PIAO 2024-2026; con le stesse Strutture verrà avviata un’attività di interlocuzione finalizzata a ottimizzare le linee guida di cui sopra, perseguendo i principi di efficacia e di efficienza amministrativa. Per ciò che attiene la formazione, anche per il triennio 2025-2027 resta fondamentale formare adeguatamente il personale coinvolto nelle procedure a più alto rischio corruttivo - e che dovrà

collaborare con il RPCT - sui temi del risk management. Di seguito si riporta una descrizione degli obiettivi strategici, che dovranno essere raggiunti, e le relative schede di sintesi.

### **Programmazione della rotazione dell'operatore economico**

Con l'Aggiornamento 2023 (di cui alla Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023) al Piano Nazionale Anticorruzione, l'A.N.AC. ha dedicato una particolare attenzione al tema dei contratti pubblici. Tale attenzione è divenuta ancora più stringente per via della gestione dei fondi PNRR/PNC e degli obiettivi a essi connessi. Restano attuali la parte speciale del PNA 2022, dedicata ai contratti pubblici, oltreché le indicazioni contenute nell'Aggiornamento 2023. Inoltre il D.lgs. n. 36 del 31 marzo 2023, recante *“Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici”*, disciplina il *“Principio di rotazione degli affidamenti”* all'art. 49. Tra le criticità che potrebbero emergere nelle diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, il rispetto dell'obbligo di rotazione dell'operatore economico resta rilevante e meritevole di rigorosa attuazione. Pertanto, ferme restando le possibili *“misure di contenimento”*, riportate nella Tabella 1 del PNA Aggiornamento 2023, si prevede di avviare uno studio di fattibilità utile ad analizzare soluzioni digitali atte a implementare l'obbligo di rotazione dell'operatore economico, garantendo una registrazione a sistema e una contestuale condivisione in tempo reale, tra tutti i RUP dell'Ateneo, dell'operatore economico individuato per ciascun appalto.

### **Programmazione formazione obbligatoria anticorruzione**

Anche per quanto concerne la formazione obbligatoria restano attuali le previsioni del PNA 2022, che considera quale obiettivo strategico creatore di valore pubblico un *“[...] incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale della struttura dell'ente [...]”*. Pertanto, al fine di consolidare quanto precisato nel PNA 2022 e sopra riportato, si ritiene opportuno mantenere, anche per il triennio 2025-2027, quale obiettivo specifico la formazione generale - rivolta a tutti i dipendenti e mirata all'aggiornamento delle competenze/comportamenti, in materia di etica e di legalità, dell'intera organizzazione - e la formazione specifica rivolta (ovviamente, oltre che al RPCT e ai Referenti) a tutti coloro che saranno coinvolti (RUP, DDL, DEC, Progettisti, Punti Istruttori, Commissari, Segretari verbalizzanti):

- nel processo di digitalizzazione del ciclo dei contratti;
- nelle procedure riguardanti la gestione del conflitto di interesse e del pantouflage;
- nelle procedure tenute all'ottemperanza degli obblighi antiriciclaggio.

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Rotazione dell'operatore economico</b>
Descrizione	In considerazione della riconosciuta attenzione che il Piano Nazionale Anticorruzione e il nuovo codice dei contratti pubblici dedicano al rispetto della rotazione dell'operatore economico, si prevede di avviare uno studio di fattibilità utile ad analizzare soluzioni digitali atte a implementare l'obbligo di rotazione dell'operatore economico, garantendo una registrazione a sistema e una contestuale condivisione in tempo reale, tra tutti i RUP dell'Ateneo, dell'operatore economico individuato per ciascun appalto.
Indicatore	Numero operatori economici sottoposti a rotazione/ Numero totale affidamenti
Responsabile attuazione	RPCT
Altri soggetti coinvolti	Responsabili di Strutture e RUP

Obiettivo strategico	Programmazione formazione obbligatoria anticorruzione
Descrizione	La formazione è programmata su due livelli: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - generale, rivolto a tutti i dipendenti, mirato all'aggiornamento delle competenze/comportamenti in materia di etica e della legalità;</li> <li>• - specifico, rivolto al RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a maggior rischio corruttivo.</li> </ul> Si prevede una formazione specifica che concerne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - il processo di digitalizzazione del ciclo dei contratti;</li> <li>• - le procedure riguardanti la gestione del conflitto di interesse e del pantouflage;</li> <li>• - le procedure tenute all'ottemperanza degli obblighi antiriciclaggio</li> </ul>
Indicatore	Numero Proposte formative avviate
Responsabile attuazione	Direzione Risorse Umane
Altri soggetti coinvolti	RPCT

#### 2.3.4 Programmazione di attività connesse con l'attuazione della trasparenza

L'Università della Calabria ha raggiunto un buon livello di ottemperanza agli obblighi normativi previsti dal D.lgs. n. 33/2013 recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*. Gli aspetti connessi agli obblighi di pubblicazione e all'organizzazione dei flussi informativi, nonché la Tabella degli obblighi di pubblicazione sono parti integranti del *“Sistema di prevenzione della corruzione e attuazione della trasparenza dell'Università della Calabria”*, al quale si rinvia per ogni dettaglio. Le disposizioni normative sono assolte attraverso il Portale per l'Amministrazione Trasparente (PAT). Si prevede di mantenere il livello di diffusione delle informazioni e dei dati fin qui raggiunto, attuando un congruo monitoraggio di secondo livello con consequenziali azioni correttive mirate a eliminare le criticità evidenziate.

### SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Organizzazione

##### 3.1.1. Struttura organizzativa

La complessiva architettura organizzativa dell'Università della Calabria, funzionale al perseguimento delle proprie finalità, è così articolata:

- 14 Dipartimenti, che costituiscono le configurazioni organizzative fondamentali (didattiche e scientifiche) finalizzate a perseguire gli obiettivi di qualità delle attività di ricerca scientifica e di didattica dell'Ateneo e il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione, all'interno dei quali operano due strutture tecnico-amministrative: l'Area Servizi tecnico-amministrativi che ha dipendenza gerarchica dal Direttore generale e dipendenza funzionale/di servizio dal/dalla Direttore/trice di Dipartimento e il (Macro) Settore Servizi didattica e studenti che ha dipendenza gerarchica dal/dalla Dirigente della Direzione Didattica e servizi agli studenti e dipendenza funzionale/di servizio dal/dalla Direttore/trice di Dipartimento;
- l'Amministrazione e i servizi centrali composta da 6 Direzioni, 1 Macro Area, 3 Aree e dalle strutture di staff alla Direzione generale e al Rettorato;
- 2 Centri comuni di servizio (Centro Sanitario e Centro Linguistico d'Ateneo);
- 1 Sistema Museale (Museo di Storia Naturale della Calabria e Orto Botanico, Museo dell'Ambiente – RiMuseum, Museo di Archeologia).

La struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo è impostata su tre livelli organizzativi:

1. il primo livello organizzativo (*Direzioni, Aree in line alla Direzione Generale, Sistema Bibliotecario d'Ateneo, Servizi in staff alla Direzione Generale e al Rettorato*) il/la cui Coordinatore/trice riporta direttamente al Direttore generale;
2. il secondo livello organizzativo (*Aree e Servizi delle Direzioni e delle (Macro) Aree, Poli del Sistema Bibliotecario d'Ateneo*) il/la cui Coordinatore/trice riporta al/alla Dirigente o al/alla Coordinatore/trice della Struttura;
3. il terzo livello organizzativo è rappresentato dai *Settori* il/la cui Coordinatore/trice riporta ai/alle Coordinatori/trici d'Area o del Servizio o del Polo o della Direzione.

Negli ultimi cinque anni, l'Università della Calabria ha avviato un profondo processo di revisione della propria struttura e dei propri processi, finalizzato a rafforzare e migliorare i fattori abilitanti trasversali che impattano sulle diverse aree strategiche e perseguire, in modo dinamico, l'efficienza allocativa delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Per quanto riguarda l'organizzazione si è proceduto a razionalizzare i processi più complessi, integrando, dematerializzando e semplificando quanto possibile, e a riorganizzare sia l'amministrazione e i servizi centrali sia i servizi dipartimentali.

Con riferimento all'anno 2024, in particolare, è entrato a regime un modello organizzativo dei servizi tecnico-amministrativi dipartimentali con gli obiettivi di:

- garantire elevati standard di qualità in tutti i Dipartimenti;
- definire con chiarezza le interfacce verso i servizi centrali;
- salvaguardare le specificità dipartimentali.

Contestualmente, sono stati rafforzati i servizi dipartimentali con l'assegnazione di nuovo personale in funzione dei volumi di lavoro del dipartimento e si è investito - con una specifica azione formativa - sullo sviluppo del personale tecnico-amministrativo e sull'adeguatezza dei profili posseduti rispetto ai ruoli organizzativi necessari.

Per ultimo, dal punto di vista di un puro indicatore quantitativo dell'organico, si segnala che le strutture dirigenziali presentano un dimensionamento medio di 50 unità di personale (la struttura più piccola contempla 26 unità di personale, la più grande 123).

La Macro Area e le Aree hanno una dotazione media di 25 unità di personale (min 11, max 34).

Le strutture di staff alla Direzione Generale e al Rettorato hanno una dotazione media di 6 unità di personale, i Centri di 11 mentre le aree tecnico-amministrative dei Dipartimenti di 15 (min 9, max 25).

### 3.1.2. Lavoro agile

#### Livello di attuazione

L'Università della Calabria ha adottato, nel marzo 2020, per le note vicende collegate al fenomeno epidemiologico del Covid-19, la modalità del 'lavoro agile' quale strumento emergenziale e misura di sicurezza finalizzata al contenimento e al contrasto della citata pandemia.

A seguito dei provvedimenti governativi dell'autunno 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è ritornata ad essere quella "in presenza", attraverso una programmazione tale da realizzare un ordinato rientro in ufficio dei pubblici dipendenti.

Al contempo, il lavoro agile, nelle more della disciplina dell'istituto da parte del Contratto collettivo nazionale, in fase di discussione tra l'Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni (Aran) e le Organizzazioni Sindacali, è stato regolato da stipula dell'accordo individuale ed è stato possibile in presenza di predefinite condizioni fondamentali.

In attesa di una disciplina al riguardo, l'Ateneo si è adeguato alle indicazioni governative e, stante un iter alquanto rallentato delle negoziazioni contrattuali, ha stabilito - d'intesa con le Organizzazioni Sindacali - nel dicembre 2021, una propria regolamentazione che ha prodotto i suoi effetti fino al 31 luglio 2024.

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 13 febbraio 2024, l'Ateneo ha inteso proseguire con l'esperienza del lavoro agile, superando il modello 'emergenziale' e sperimentale per approdare ad una disciplina 'a regime'.

Contestualmente, il quadro regolatorio è stato completato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 nel quale, per la prima volta, è stato disciplinato l'istituto del lavoro agile: sono state specificate le caratteristiche, le modalità, i limiti e le tutele del lavoro a distanza, e sono state individuate misure formative per l'arricchimento delle competenze digitali.

Quindi, superata l'emergenza pandemica, come dichiarato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità il 5 maggio 2023, e consolidata la disciplina contrattuale collettiva, il lavoro agile è ora riconosciuto come strumento organizzativo, la cui applicazione nell'assetto dell'Amministrazione persegue il duplice obiettivo di incrementare, attraverso misure di armonizzazione tra vita professionale e vita privata, il livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e il benessere dei dipendenti.

Sulla base dell'esperienza pregressa e nella consapevolezza che il lavoro agile sia un'occasione – non solo per rispondere ad esigenze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, ma soprattutto per ripensare i processi e le modalità di erogazione dei servizi al fine di migliorarne l'efficacia - l'Ateneo è intervenuto, altresì, adottando specifiche misure organizzative, dotandosi di requisiti tecnologici, e progettando adeguati percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, per rendere più 'sostenibile' l'implementazione del lavoro agile come reale misura organizzativa funzionale e per promuovere un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato sul risultato attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

Seguendo queste direttrici, l'Università della Calabria:

- ha adottato un nuovo modello organizzativo (prima con riferimento alle strutture centrali e poi a quelle dipartimentali) per definire un organigramma con articolazioni omogenee finalizzate a garantire maggiore coordinamento e più chiare assegnazioni di responsabilità, maggiore flessibilità organizzativa, migliore distribuzione dei carichi di lavoro e un più efficace supporto alle attività istituzionali primarie;
- ha incrementato gli investimenti in strumentazioni tecnologiche (accesso a risorse digitali in remoto, dispositivi mobili per il lavoro di ufficio, ammodernamento delle postazioni di lavoro fisse del personale) unitamente ad una forte spinta alla digitalizzazione dei processi;



- ha erogato numerosi corsi di formazione per consentire l'acquisizione e/o il consolidamento delle competenze richieste per lavorare in modalità 'agile' (per i dirigenti e i responsabili di struttura: interventi formativi in materia di management e di organizzazione della pubblica amministrazione, sviluppo di competenze e metodi per organizzare il lavoro in presenza e da remoto; per il personale tecnico-amministrativo, interventi formativi in materia di digitalizzazione dei processi e sistemi informativi, volti ad aumentare le competenze digitali, acquisizione delle principali tecniche e metodologie per la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi, costruzione e gestione di relazioni professionali).

A valle di quanto complessivamente rappresentato, nel primo semestre del 2024, l'Amministrazione ha attivato la procedura del confronto con le parti sindacali per condividere l'impostazione di una regolamentazione a regime del 'lavoro agile' con decorrenza 1° settembre 2024.

#### Modalità attuative

Le modalità attuative del lavoro agile nell'Università della Calabria rappresentano il risultato di una articolata azione negli ambiti dell'adozione di specifiche misure organizzative, del possesso dei requisiti tecnologici e dell'attivazione di specifici interventi formativi.

#### Le misure organizzative.

Al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi tecnico-gestionali, dal 2020, l'Ateneo si è mosso contemporaneamente e coerentemente sulle quattro "dimensioni del cambiamento": organizzazione e processi, dematerializzazione e sistemi informativi, normativa interna, risorse umane e su queste dimensioni si vuole lavorare anche nel prossimo futuro per garantire uno sviluppo organizzativo capace di sostenere i forti cambiamenti in atto anche per effetto del lavoro agile che richiede maggior capacità di programmazione, coordinamento, collaborazione e monitoraggio e che sposta completamente il *focus* dal tempo di lavoro ai risultati ottenuti.

Il percorso di riorganizzazione delle modalità organizzative d'ateneo, attivato nel 2021, diretto a ottimizzare le modalità di lavoro e a valorizzare le competenze e il capitale umano presente in Ateneo, a causa dei continui interventi normativi e delle nuove sfide che il Sistema Universitario deve affrontare, ha richiesto un processo di revisione e aggiornamento della Struttura tecnico-amministrativa centrale e dipartimentale sulla quale si è radicata la nuova disciplina del lavoro agile, inteso come misura organizzativa di 'sistema'.

Con la Circolare prot. n. 394796 del 25 luglio 2024 sono state emanate, nel rispetto delle forme di partecipazione sindacale, le disposizioni organizzative e le istruzioni operative in materia di lavoro agile.

*In primis*, questa nuova modalità lavorativa è stata riservata a tutti i dipendenti dell'Ateneo: personale tecnico-amministrativo e dirigenti, a tempo indeterminato e determinato, anche in lavoro parziale.

A ciascuna Struttura è stato assegnato un contingente massimo di dipendenti in lavoro agile pari al 30%.

Non si tratta, come detto, di una percentuale che la Struttura deve raggiungere: ciascun Coordinatore verifica la sostenibilità del lavoro agile con la copertura dei servizi e la complessiva funzionalità della Struttura stessa e, se ritenuto opportuno, procede a rimodulare il numero dei dipendenti assegnati ai quali autorizzare il lavoro agile.

I criteri per l'accesso al lavoro agile sono, secondo un ordine decrescente, i seguenti:

- innovazione organizzativa e miglioramento delle performance dell'Ateneo che garantisca, nel contempo, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- valorizzazione dell'autonomia e della responsabilità del personale distinto per affidabilità e capacità di organizzazione;
- difficoltà al raggiungimento della sede di lavoro (distanza, tempo di percorrenza, distanza rispetto alla residenza, uso di mezzi pubblici).

Per quanto riguarda i lavoratori c.d. fragili, sebbene la normativa abbia superato, per tale categoria di dipendenti, lo svolgimento obbligatorio della prestazione lavorativa attraverso la modalità 'agile' quale misura di tutela specifica, l'Ateneo ha stabilito che i lavoratori che documentano gravi, urgenti e non

altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari possono usufruire della possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza beneficiando di una giornata lavorativa in più rispetto a quanto accordato ai restanti dipendenti.

La configurazione della prestazione lavorativa in modalità agile è la seguente:

- durata: un anno (in alternativa, durata minima di 6 mesi per agevolare l'eventuale rotazione tra il personale) a partire dal giorno successivo alla data di restituzione dell'accordo firmato dal Dirigente della Direzione Risorse Umane al dipendente e al corrispondente Coordinatore;

- articolazioni previste:

a) una giornata lavorativa di 6 ore e due turni pomeridiani (per settimana lavorativa);

b) una giornata lavorativa di 9 ore e un turno pomeridiano (per settimana lavorativa);

c) due giornate lavorative di 6 ore (per settimana lavorativa);

d) per le giornate da 7,12 ore (una/due giornate a settimane alterne);

- al fine di garantire una efficace interazione con la sede di servizio ed un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il/la dipendente deve rispettare le seguenti fasce orarie di contattabilità:

a) nelle giornate uguali o inferiori a 6 ore, dalle 10.00 alle 12.00;

b) nelle giornate di 9 ore, dalle 10.00 alle 12.00 e dalle 14.00 alle 16.00;

c) nelle giornate da 7,12 ore, dalle 10.00 alle 12.00 e dalle 14.00 alle 15.00;

d) per i turni pomeridiani, dalle 15.00 alle 17.00.

- la fascia all'interno della quale al dipendente è riconosciuta l'inoperabilità (il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa) è quella compresa tra le 21:00 e le 8:00 del giorno successivo;

- il dipendente ha diritto alla disconnessione: fatte salve le attività funzionali agli obiettivi assegnati, negli orari diversi da quelli ricompresi nella fascia di contattabilità non sono richiesti i contatti con i/le colleghi o con il Coordinatore per lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle e-mail, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informatico dell'Amministrazione;

- il mancato utilizzo delle giornate di lavoro agile durante la settimana non comporta la cumulabilità o la differibilità delle stesse in periodo successivo e non è consentita attività in lavoro agile in coincidenza delle giornate di chiusura di tutte le Strutture universitarie programmate in corso d'anno dall'Amministrazione;

- il Coordinatore deve assegnare preventivamente gli obiettivi della prestazione da rendere in lavoro agile nonché effettuare mensilmente, in modo formale, il monitoraggio delle attività svolte dal lavoratore, evidenziando i risultati raggiunti ovvero gli scostamenti rispetto a quelli attesi. È importante segnalare, a tal proposito, che il/la dipendente svolge, in tutto o in parte, compiti e/o attività che non richiedono un continuo controllo sulla corretta modalità di esecuzione, bensì solo una verifica sul rispetto dei tempi e sulla qualità dei risultati attesi. Al termine del collocamento in lavoro agile (e, comunque, prima dell'eventuale richiesta di proroga dello stesso), il lavoratore e il Coordinatore devono compilare e firmare la rendicontazione della prestazione secondo tale modalità, e inviarla al Dirigente della Direzione Risorse Umane.

Per ultimo, può essere interessante riportare un 'primo' bilancio - al 31 dicembre 2024 - dell'attivazione del lavoro agile quale misura organizzativa ordinaria:

- sono stati collocati in lavoro agile 152 dipendenti (il 25% del personale in servizio, rispetto al limite massimo del 30%);
- di questi, 31 sono 'fragili' (poco più del 20%);
- dei 152 dipendenti, 47 (su 193) sono assegnati di Dipartimenti (poco più del 24% rispetto al totale del personale dipartimentale); 105 (su 415) all'Amministrazione centrale (poco più del 25%).

I requisiti tecnologici.

Nel corso del 2024, le aumentate necessità di accesso a risorse digitali in remoto da parte di tutte le Strutture, ha fatto emergere una nuova domanda di dispositivi mobili per il lavoro di ufficio che si è aggiunta ai consueti processi di ammodernamento delle postazioni di lavoro fisse del personale dell'amministrazione.

L'investimento per potenziare le dotazioni tecnologiche per il lavoro agile e le attività in remoto rappresentano il complemento ai seguenti servizi supplementari:

- firme digitali;

- processi digitalizzati: l'Ateneo dispone di sistemi informativi a supporto dei principali processi amministrativi e, in particolare:

- a) processi della didattica e dei relativi servizi (ESSE3), incluso la gestione dei processi della segreteria (iscrizioni, pagamenti, certificati, ecc.) e della gestione e verbalizzazione esami ed esami di laurea, ordinamenti didattici, ecc.;
- b) servizi per il diritto allo studio, incluso alloggi, borse, rilascio tesserino, ecc.;
- c) protocollo (Titulus) e conservazione documentale;
- d) contabilità (U-GOV);
- e) gestione appalti (U-BUY);
- f) personale (U-GOV) incluso carriere e stipendi, compensi; gestione presenze (con app mobile);
- g) procedura informatizzata per il reclutamento di personale universitario (PICA);
- h) gestione dati anagrafici, fiscali e previdenziali (U-WEB);
- i) gestione pubblicazioni scientifiche (IRIS);
- j) gestione della performance strategica e operativa (SPRINT);
- k) biblioteche con automazione dei prestiti e consultazione banche dati online;
- l) servizi di richieste online (uniticket);
- m) front-office online;
- n) processo di gestione copertura attività formative (U-gov);
- o) gestione timesheet e missioni per progetti di ricerca (MYSOL);
- p) gestione della comunicazione online (Portale Unical.it).

Gli interventi formativi.

La formazione rappresenta una leva strategica per il cambiamento organizzativo dell'Ateneo in un'ottica di generale sviluppo professionale delle persone e della performance dell'intera organizzazione.

Nell'ambito che qui interessa, la formazione è fattore abilitante del lavoro agile sotto due punti di vista:

- favorire un approccio culturale alla nuova modalità lavorativa;

- consentire l'acquisizione e/o il consolidamento delle competenze richieste per lavorare in modalità 'agile'.

Per tale motivo, il Piano formativo già adottato per il triennio 2024-2026 ed integrato da quanto previsto nel presente documento contemplerà:

- per i dirigenti, interventi formativi in materia di leadership, management e di organizzazione della pubblica amministrazione, sviluppo di competenze e metodi per costruire e gestire relazioni professionali, gestione dei conflitti, acquisizione di competenze di team building, potenziamento delle competenze trasversali per un efficace empowerment organizzativo e per la gestione dei processi di cambiamento, capacità di organizzare il lavoro in presenza e il lavoro agile;
- per il personale tecnico-amministrativo, interventi formativi in materia di digitalizzazione dei processi e sistemi informativi, volti ad aumentare le competenze digitali, acquisizione delle principali tecniche e metodologie per la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi, gestione e conservazione dei documenti digitali, semplificazione e promozione dell'accesso ai servizi in rete della PA da parte dell'utenza.

In aggiunta, la programmazione formativa includerà, altresì, per tutto il personale, la necessaria formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, declinata nella sua versione di 'obbligo di legge' ma anche quale misura organizzativa adottata dall'Ateneo al fine di ridurre il rischio di salute e aumentare la sicurezza del dipendente in lavoro agile.

## Programma di sviluppo del lavoro agile

Il lavoro agile è un'occasione per promuovere un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

Il cambiamento organizzativo che ne deriva deve essere gradualmente fatto proprio dal personale dell'Ateneo.

Per questo motivo, l'attivazione e la conseguente evoluzione del lavoro agile – *inteso come forma 'ordinaria' di svolgimento della prestazione lavorativa in contesto ordinario e non 'emergenziale'* - saranno fortemente correlati, anzitutto, allo sviluppo di una maggiore consapevolezza dell'istituto stesso (potenzialità, funzione, utilizzo, approccio culturale) da raggiungere attraverso una mirata attività di informazione e formazione, nonché alla progressiva e costante digitalizzazione e dematerializzazione dei principali processi interni di Ateneo.

Una siffatta visione consente, anzitutto, di individuare le precondizioni necessarie per poter attivare in modo efficace il lavoro agile all'interno dell'Ateneo, secondo una logica progressiva e graduale, in relazione a quattro dimensioni:

- 1) aspetto organizzativo: adeguatezza dell'organizzazione rispetto all'introduzione del lavoro agile (mappatura dei processi; presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o progetti e/o processi; benessere organizzativo; presenza di un coordinamento organizzativo di lavoro agile; presenza di un monitoraggio di lavoro agile;)
- 2) aspetto professionale: sussistenza di competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione) e sistema di mappatura delle competenze del personale e rilevazione dei corrispondenti bisogni formativi;
- 3) aspetto digitale: compatibilità di soluzioni e sistemi informatici con gli obiettivi di attuazione del lavoro agile (adeguatezza della dotazione strumentale; disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi in uso; possesso delle necessarie competenze digitali e promozione di interventi formativi mirati; sistemi di *collaboration*);
- 4) aspetto economico-finanziario: valutazione della capacità dell'ente di sostenere i costi per la formazione di competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in strumenti informatici, per investimenti nella digitalizzazione di procedure amministrative e di processi. A tale scopo, il budget per l'anno 2025 ha già previsto risorse pari a € 1.358.000 per investimenti in tecnologie e attrezzature informatiche e a € 350.000 per formazione.

Le conseguenti condizioni abilitanti, necessarie al programma di sviluppo di lavoro agile che abbia un rilievo calibrato alle caratteristiche dimensionali e organizzative dell'Ateneo, sono le seguenti:

- 1) documentazione;
- 2) tecnologia;
- 3) analisi dei processi;
- 4) formazione;
- 5) sistema di monitoraggio.

Facendo riferimento a quanto programmato per l'anno 2024, i risultati sono stati i seguenti:

Condizione abilitante	Obiettivo	Target 2024	Risultati 2024
DOCUMENTAZIONE (si tratta della documentazione amministrativa per la regolazione, in particolar modo, del rapporto di lavoro tra i dipendenti e l'Ateneo).	Adozione del Regolamento di disciplina del lavoro agile; Elaborazione del modello di accordo individuale per regolare la prestazione lavorativa del personale in lavoro agile.	Percentuale avanzamento obiettivo 100%.	Obiettivo raggiunto 100%.
TECNOLOGIA (deve essere intesa come dotazione strumentale a disposizione del personale – hardware – e come capacità di dematerializzare e digitalizzare i processi).	Conoscenza del patrimonio tecnologico a disposizione nonché eventuale valutazione di avviare un piano di sostituzione su base pluriennale delle postazioni fisse con strumentazione portatile. Perseguire, come da Piano della Performance, un programma di digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro individuati, aventi come target di riferimento sia	Ricognizione della dotazione tecnologica in funzione del numero dei lavoratori in lavoro agile; digitalizzazione e dematerializzazione dei principali processi	Obiettivo raggiunto 100%

	<p>l'utente esterno che le Strutture interne. Ulteriori obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rinnovare le postazioni di lavoro del personale tecnico-amministrativo con una dotazione di notebook e altri dispositivi digitali (webcam, docking station, monitor);</li> <li>- dematerializzare ulteriormente i processi dell'amministrazione (gestione sedute organi, gestione concorsi, gestione missioni, gestioni autorizzazioni incarichi esterni etc.).</li> </ul>	interni di Ateneo come da PIAO.	
ANALISI DEI PROCESSI (mappatura dei processi e delle attività assegnate alle Strutture dell'Ateneo)	L'obiettivo è mappare tutti i processi dell'Ateneo per comprendere, anzitutto, le attività compatibili con il lavoro agile. La mappatura consentirà un utilizzo delle professionalità in chiave 'dinamica' per garantire flessibilità organizzativa e reingegnerizzazione dei processi.	Mappatura dei processi delle Strutture coerenti con lavoro agile.	L'attività non è stata svolta. In sua sostituzione, nell'ambito del processo 'Good Practice', sono stati individuati 46 servizi amministrativi riconducibili a 5 macro-aree (servizi amministrativi di supporto al personale, infrastrutture, servizi di supporto alla ricerca, servizi di supporto alla didattica, servizi bibliotecari)
FORMAZIONE (Piano Formativo Triennale 2024-2026)	Approvazione del Piano di formazione per il personale tecnico-amministrativo e per i dirigenti e attivazione di specifici interventi formativi funzionali e diretti ad agevolare l'introduzione del lavoro agile in Ateneo.	Realizzazione di interventi formativi su competenze digitali tecniche e su competenze direzionali in materia di lavoro agile, a personale da individuare, previa valutazione dei risultati di fabbisogni formativi emersi.	Non sono emerse particolari esigenze in materia.
SISTEMA DI MONITORAGGIO (sistema di programmazione e controllo direzionale per misurare e valutare l'impatto organizzativo del lavoro agile sull'Ateneo)	Si intende realizzare un processo codificato di monitoraggio degli indicatori di misurazione del lavoro agile in relazione a diverse dimensioni di performance (stato di implementazione; contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi di struttura e di quelli individuali).	Completare l'architettura del sistema di monitoraggio.	L'attività non è stata svolta

### Le ipotesi di lavoro per il triennio 2025-2027:

Condizione abilitante	Obiettivo	Target 2025	Target 2026	Target 2027
DOCUMENTAZIONE (si tratta della documentazione amministrativa per la regolazione, in particolar modo, del rapporto di lavoro tra i dipendenti e l'Ateneo).	Elaborare un quadro normativo e contrattuale consolidato per il lavoro agile d'ateneo, inteso come superamento di strumento di contrasto al fenomeno pandemico ed occasione di flessibilità orientata alla produttività e alle esigenze dei lavoratori.	Eventuale aggiornamento in conseguenza di intervenuti mutamenti organizzativi e/o nuove disposizioni di legge o di contratto.	Eventuale aggiornamento in conseguenza di intervenuti mutamenti organizzativi e/o nuove disposizioni di legge o di contratto.	Eventuale aggiornamento in conseguenza di intervenuti mutamenti organizzativi e/o nuove disposizioni di legge o di contratto.
TECNOLOGIA (deve essere intesa come dotazione strumentale a disposizione del personale – hardware – e come capacità di dematerializzare e digitalizzare i processi).	Conoscenza del patrimonio tecnologico a disposizione nonché eventuale valutazione di avviare un piano di sostituzione su base pluriennale delle postazioni fisse con strumentazione portatile. Perseguire un programma di digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro individuati, aventi come target di	Livello di digitalizzazione e dematerializzazione dei principali processi interni di Ateneo come da PIAO.	Livello di digitalizzazione e dematerializzazione dei principali processi interni di Ateneo come da PIAO.	Livello di digitalizzazione e dematerializzazione dei principali processi interni di Ateneo come da PIAO.

	<p>riferimento sia l'utente esterno che le Strutture interne. Ulteriori obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rinnovare le postazioni di lavoro del personale con una dotazione di notebook e altri dispositivi digitali (webcam, docking station, monitor);</li> <li>- dematerializzare ulteriormente i processi dell'amministrazione.</li> </ul>			
ANALISI DEI PROCESSI (mappatura dei processi e delle attività assegnate alle Strutture dell'Ateneo)	L'obiettivo è mappare tutti i processi per comprendere le attività compatibili con il lavoro agile. La mappatura consentirà un utilizzo delle professionalità in chiave 'dinamica' per garantire flessibilità organizzativa e reingegnerizzazione dei processi.	Mappatura dei processi delle Strutture coerenti con lavoro agile.	Eventuale aggiornamento in conseguenza di intervenuti mutamenti organizzativi.	Eventuale aggiornamento in conseguenza di intervenuti mutamenti organizzativi.
FORMAZIONE (Piano Formativo Triennale 2025-2027)	Approvazione del Piano di formazione per il personale tecnico-amministrativo e per i dirigenti e attivazione di specifici interventi formativi funzionali e diretti ad agevolare l'introduzione del lavoro agile in Ateneo.	Realizzazione di interventi formativi su competenze digitali tecniche e su competenze direzionali in materia di lavoro agile, a personale da individuare, previa valutazione dei risultati di fabbisogni formativi emersi.	Realizzazione di interventi formativi su competenze digitali specialistiche e su competenze manageriali trasversali, a personale da individuare, previa valutazione dei risultati di fabbisogni formativi emersi nel corso degli anni precedenti.	Realizzazione di interventi formativi su competenze digitali specialistiche e su competenze manageriali trasversali, a personale da individuare, previa valutazione dei risultati di fabbisogni formativi emersi nel corso degli anni precedenti.
SISTEMA DI MONITORAGGIO (sistema di programmazione e controllo direzionale per misurare e valutare l'impatto organizzativo del lavoro agile sull'Ateneo)	Si intende realizzare un processo codificato di monitoraggio degli indicatori di misurazione del lavoro agile in relazione a diverse dimensioni di performance (stato di implementazione; contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi di struttura e di quelli individuali).	Completare l'architettura del sistema di monitoraggio	Aggiornamento del sistema nonché attivazione di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile, anche in funzione del relativo monitoraggio.	Aggiornamento del sistema

## 3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.2.1. Consistenza del personale

Ai fini dell'analisi del contesto interno, è importante conoscere e rappresentare l'assetto organizzativo dell'Ateneo, con riferimento sia alla struttura organizzativa centrale sia alle sedi dipartimentali, dando evidenza della complessiva dotazione di personale: docenti e ricercatori, dirigenti, tecnici ed amministrativi, CEL (tabelle seguenti). In particolare, la consistenza del personale tecnico-amministrativo è suddivisa in relazione ai profili professionali presenti in Ateneo.

Tabella 1 - Consistenza Professori e Ricercatori 31.12.2024

Dipartimenti	ordinari	associati	ricercatori	rtf	rtdb	rtca	TOTALE
Biologia, Ecologia e Scienze della Terra	11	41	7		5	9	73
Chimica e Tecnologie Chimiche	9	23	1		3	3	39
Culture, Educazione e Società	12	24	7		4	3	50
Economia, Statistica e Finanza	12	19	6		3	4	44

Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione	22	37	5		9	9	82
Fisica	14	33	1		3	4	55
Ingegneria Civile	9	17	5		3	7	41
Ingegneria dell'Ambiente	7	19	1	1	2	4	34
Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica	22	44	2	1	6	27	102
Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale	16	24	3	3	3	18	67
Matematica e Informatica	17	30	4	1	5	11	68
Scienze Aziendali e Giuridiche	19	27	5		2	5	58
Scienze Politiche e Sociali	9	33	16		4	2	64
Studi Umanistici	10	39	14	1	9	2	75
<b>totale</b>	<b>189</b>	<b>410</b>	<b>77</b>	<b>7</b>	<b>61</b>	<b>108</b>	<b>852</b>

Sono, inoltre, presenti n. 2 Professori Straordinari a tempo determinato (L. 230/2005) presso il Dipartimento di Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione

Tabella 2 - Consistenza PTA Dipartimenti 31.12.2024

Dipartimenti	Area Elevate Professionalità	Area Funzionari	Area Collaboratori	Area Operatori	TOTALE
<b>Biologia, Ecologia e Scienze della Terra</b>		<b>6</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
Settore amministrativo dipartimentale		4			4
Settore amministrativo			5		5
Settore tecnico-informatico		1			1
Settore scientifico-tecnologico		1			1
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			12		12
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Chimica e Tecnologie Chimiche</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Settore amministrativo dipartimentale		3			3
Settore amministrativo			4		4
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			3		3
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Culture, Educazione e Società</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Settore amministrativo dipartimentale		2			2
Settore amministrativo			3		3
Settore tecnico-informatico		1			1
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			4		4
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Economia, Statistica e Finanza</b>		<b>5</b>	<b>4</b>		<b>9</b>
Settore amministrativo dipartimentale		2			2

Settore amministrativo			3		3
Settore tecnico-informatico		3			3
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			1		1
<b>Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>16</b>
Settore amministrativo dipartimentale	1	1			2
Settore amministrativo			5		5
Settore socio-sanitario			1		1
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			7		7
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Fisica</b>		<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
Settore amministrativo dipartimentale		2			2
Settore tecnico-informatico		1			1
Settore scientifico-tecnologico		1			1
Settore amministrativo			4		4
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			6		6
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Ingegneria Civile</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
Settore amministrativo dipartimentale		3			3
Settore amministrativo			1		1
Settore tecnico-informatico		1			1
Settore scientifico-tecnologico		2			2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			5		5
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				3	3
<b>Ingegneria dell'Ambiente</b>		<b>4</b>	<b>4</b>		<b>8</b>
Settore amministrativo dipartimentale		2			2
Settore tecnico-informatico		2			2
Settore amministrativo			2		2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			2		2
<b>Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica</b>		<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
Settore amministrativo dipartimentale		4			4
Settore amministrativo			5		5
Settore tecnico-informatico		1			1
Settore scientifico-tecnologico		2			2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			7		7
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale</b>		<b>6</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
Settore amministrativo dipartimentale		4			4
Settore tecnico-informatico		2			2
Settore amministrativo			2		2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			11		11
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Matematica e Informatica</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Settore amministrativo dipartimentale		1			1
Settore amministrativo			4		4
Settore tecnico-informatico		2			2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			2		2
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				1	1
<b>Scienze Aziendali e Giuridiche</b>		<b>5</b>	<b>6</b>		<b>11</b>



Settore amministrativo dipartimentale		5			5
Settore amministrativo			5		5
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			1		1
<b>Scienze Politiche e Sociali</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
Settore amministrativo dipartimentale		4			4
Settore amministrativo			3		3
Settore tecnico-informatico		2			2
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			6		6
Settore dei Servizi Generali e Tecnici				2	2
<b>Studi Umanistici</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>11</b>
Settore amministrativo dipartimentale		4			4
Settore della comunicazione e informazione	1				1
Settore amministrativo			3		3
Settore Tecnico Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen.			3		3
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	<b>120</b>	<b>13</b>	<b>198</b>

Tabella 3 - Consistenza Dirigenti e PTA Amministrazione e Centri 31.12.2024

Struttura	DIR	Area EP	Area Funzionari	Area Collaboratori	Area Operatori	CEL	TOTALE
<b>AMMINISTRAZIONE E CENTRI</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>172</b>	<b>217</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>458</b>
Settore amministrativo gestionale	4	9	79				92
Settore amministrativo dipartimentale			20				20
Settore amministrativo				121	7		128
Settore tecnico-informatico	1	6	57				64
Settore scientifico-tecnologico			1				1
Settore delle biblioteche			12	11			23
Settore della comunicazione e inf.			2	4			6
Tecnologo			1				1
Sett. Tecn. Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen				80			80
Settore socio-sanitario				1			1
Settore dei Servizi Generali e Tecnici					27		27
							+15 CEL

Tabella 4 - Consistenza complessiva Dirigenti e PTA 31.12.2024

Area di inquadramento	DIR	Area EP	Area Funzionari	Area Collaboratori	Area Operatori	CEL	TOTALE
	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>235</b>	<b>337</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>656</b>
Settore amministrativo gestionale	4	9	79				92
Settore amministrativo dipartimentale		1	61				62
Settore amministrativo				170	7		177
Settore tecnico-informatico	1	6	73				80
Settore scientifico-tecnologico			7				7
Settore delle biblioteche			12	11			23
Settore della comunicazione e inf.		1	2	4			7
Tecnologo			1				1
Sett. Tecn. Scient. Tecn. Inf. Serv. Gen				150			150
Settore socio-sanitario				2			2
Settore dei Servizi Generali e Tecnici					40		40
							+15 CEL

Per completare il quadro, occorre segnalare che il personale tecnico-amministrativo è rappresentato dalla forza-lavoro 'effettiva', al netto di 21 dipendenti dell'Ateneo di cui 15 in aspettativa per le seguenti varie motivazioni e 6 in posizione di comando da altre Amministrazioni:

- 4 unità di personale (3 area Collaboratori e 1 area Funzionari) perché inquadrato come ricercatore a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. b), L. 240/2010;
- 3 unità di personale (2 area Collaboratori e 1 area Funzionari) perché inquadrato come ricercatore a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. a), L. 240/2010;
- 1 unità di personale (area Collaboratori) perché inquadrato in altro Ateneo come ricercatore a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. b), L. 240/2010;
- 1 unità di personale (area Collaboratori) perché inquadrato in altro Ateneo come ricercatore a tempo determinato ex art. 24, comma 3, lett. a), L. 240/2010;
- 1 unità di personale (area Collaboratori) in aspettativa per lo svolgimento di altra esperienza lavorativa;
- 1 unità di personale (area Elevate Professionalità) in aspettativa per svolgimento periodo di prova;
- 1 unità di personale (area Collaboratori) in aspettativa per mandato elettorale;
- 1 unità di personale (area Funzionari) in distacco sindacale;
- 1 unità di personale (categoria CEL) in aspettativa coniuge estero;
- 1 unità di personale (area Collaboratori) in aspettativa per motivi di famiglia;
- 6 unità di personale (1 area Collaboratori e 5 area Funzionari) in comando in entrata.

### 3.2.2 Programmazione strategica del personale

La 'strategia', nella gestione integrata delle risorse umane consiste, principalmente, nella connessione indissolubile tra reclutamento, percorso di carriera, formazione continua e valutazione.

La rapida obsolescenza delle competenze e la velocità di mutamento dei modelli di organizzazione del lavoro non solo richiedono la ricerca delle migliori professionalità, ma anche la capacità di prevedere le risorse necessarie all'organizzazione per rispondere alle esigenze presenti e future.

Il Consiglio di amministrazione del 6 luglio 2021 ha approvato, nel rispetto dei vincoli normativi, finanziari e di bilancio, il Piano triennale dei fabbisogni di personale dirigente e tecnico-amministrativo 2021-2023.

Il documento è stato elaborato, in armonia con gli obiettivi definiti, *in primis*, nel Piano Strategico d'Ateneo 2020-2022 (deliberato dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 26 maggio 2020 e successivo aggiornamento nell'adunanza del 26 marzo 2021) che, a sua volta, è coerente con le Linee programmatiche del Rettore e con gli obiettivi della Programmazione Triennale MUR (PRO3).

Tali documenti sono stati aggiornati, rispettivamente, con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 e con il Piano Strategico d'Ateneo 2023-2025 (aggiornato dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 26 marzo 2024).

Il criterio principale che ha sostenuto l'attività di programmazione non si è basato esclusivamente su meccanismi meramente sostitutivi ma ha privilegiato un osservatorio focalizzato alla provvista dei profili più consoni ad una Amministrazione orientata all'innovazione, tecnologica e organizzativa.

La programmazione del fabbisogno di personale ha implicato, conseguentemente, un'attività di analisi e una rappresentazione delle esigenze sotto un duplice profilo:

- quantitativo: riferito alla consistenza numerica del personale necessario ad assolvere a tutte quelle attività che direttamente e/o indirettamente concorrono al raggiungimento della mission di Ateneo;
- qualitativo: riferito al profilo del personale, avendo riguardo alle competenze professionali più consone alle esigenze dell'Ateneo e, al contempo, tenendo in debito conto l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e gli obiettivi da realizzare.

Il Consiglio di amministrazione, in sede di approvazione del bilancio di previsione 2024, in coerenza con le linee di indirizzo per il bilancio di previsione già approvate dagli organi nelle rispettive sedute di ottobre, ha individuato risorse pari complessivamente a 21,20 Punti Organico sul triennio 2024-2026 (6,20 P.O. destinati

al personale tecnico-amministrativo, di cui 4,80 per concorsi pubblici e 1,40 per progressioni di carriera destinati al personale inquadrato nelle ex categorie B e C; 15,00 P.O. destinati al reclutamento di personale accademico nell'ambito dei quali dovranno essere soddisfatti gli obblighi di legge (la quota del 20% per i professori 'esterni' all'Ateneo) e previsti i passaggi, previa valutazione e verifica del possesso dell'abilitazione scientifica nazionale, da ricercatore di tipo B a professore associato.

Con riferimento all'anno 2024, l'Ateneo ha proceduto alle seguenti assunzioni:

	DIR	Area EP	Area Funzionari	Area Collaboratori	Area Operatori	TOTALE
tempo indeterminato	0	3	1	66	0	70
tempo determinato	0	0	1	2	0	3
	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>73</b>

ORDINARI	ASSOCIATI	RTT	RTDB	RTDA	TOTALE
29	20	7	2	8	<b>66</b>

Sono, inoltre, stati assunti n. 2 Professori Straordinari a tempo determinato (L. 230/2005) presso il Dipartimento di Farmacia e Scienze della Salute e della Nutrizione

Il prospetto delle cessazioni che interesserà l'Ateneo per il prossimo triennio sarà il seguente:

Anno	ordinari	P.O. (ord)	associati	P.O. (ass)	ricercatori	P.O. (ric)	TOTALE	TOTALE P.O.
2025	9	9	2	1,4	0	0	11	10,4
2026	4	4	5	3,5	4	2	13	9,5
2027	8	8	5	3,5	2	1	15	12,5
<b>totale</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>8,4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>39</b>	<b>32,4</b>

Anno	DIR	P.O. (DIR)	Area EP	P.O. (EP)	Area Funzionari	P.O. (F)	Area Collaboratori	P.O. (C)	Area Operatori	P.O. (O)	CEL	P.O. (CEL)	TOT.	TOT. P.O.
2025	0	0,00	1	0,40	8	2,40	13*	3,00	4*	0,60	2	0,40	28	6,80
2026	0	0,00	3*	0,80	16*	3,90	9*	1,75	4	0,80	1	0,20	33	7,45
2027	0	0,00	1	0,40	9	2,70	8	2,00	6	1,20	3	0,60	27	6,90
<b>totale</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>5</b>	<b>1,60</b>	<b>33</b>	<b>9,00</b>	<b>30</b>	<b>6,75</b>	<b>14</b>	<b>2,60</b>	<b>6</b>	<b>1,20</b>	<b>88</b>	<b>21,15*</b>

\*I dati relativi alle cessazioni si basano su quelle certe alla data di approvazione del presente Documento, al netto di eventuali dimissioni volontarie e degli effetti della Legge 29 dicembre 2022, n. 197, contenente la c.d. "quota 103". Per il triennio si registrano 1 cessazione di area EP, 3 cessazioni di

area Funzionari, 3 cessazioni di area Collaboratori e 1 di area Operatori che non produrranno Punti Organico perché già assunti nelle "categorie protette".

Le complessive risorse (in termini di Punti Organico) derivanti dalle cessazioni indicate nelle tabelle precedenti costituiscono un riferimento potenziale: secondo la disciplina ministeriale, infatti, ad ogni cessazione di personale universitario è collegato il corrispondente Punto Organico da utilizzare per l'anno successivo. Tale Punto Organico è "filtrato" dalla quota di *turn over* che la normativa ha stabilito per l'anno di riferimento.

Il MUR, infatti, stabilisce annualmente, tramite apposito decreto ministeriale, il contingente di assunzioni spettante a ciascun ateneo, in virtù di un determinato rapporto percentuale tra la spesa relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente e quella (inferiore) da sostenere per le nuove assunzioni, determinata in una certa misura percentuale rispetto alla prima, sulla base delle norme legislative di riferimento.

Il riferimento della quota di *turn over* al "sistema universitario" (e non a livello di ateneo) presuppone ulteriori vincoli e limiti all'utilizzo dei Punti Organico derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente: in effetti, la quota di facoltà assunzionali che il MUR riconosce agli atenei ha carattere "dinamico", perché legato alla valutazione di tre indicatori che influenzano la stessa: la spesa di personale, l'indebitamento e l'ISEF (Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria).

Ciò significa che, in relazione al valore dei tre indicatori citati, la quota di *turn over* può ridursi ovvero beneficiare di un contingente assunzionale aggiuntivo e proporzionale al valore del proprio indicatore di sostenibilità economico-finanziaria.

In materia, si segnala che la legge di bilancio per l'anno 2025 è intervenuta modificando la normativa che disciplina le facoltà assunzionali degli atenei: per il citato anno, infatti, la percentuale di *turn over* riconosciuta è pari al 75% (prima era del 100%) – ad esclusione dei ricercatori per i quali resta ferma la quota integrale - rispetto alle cessazioni dell'anno 2024.

Nell'ambito della programmazione strategica del personale, inoltre, l'Ateneo – anche in coerenza alla Programmazione triennale MUR (PRO3) - vuole focalizzare l'attenzione sul valore delle persone e della conseguente necessità di conoscere e accrescere le loro competenze. Il tema delle competenze dei dipendenti pubblici, del resto, è centrale nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, quale pilastro fondamentale del capitolo dedicato alla prima delle "Riforme orizzontali", appunto quella della Pubblica Amministrazione.

A tal proposito, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione tecnico-amministrativa, l'Ateneo ha avviato nell'ultimo triennio specifiche iniziative. La convinzione che il livello qualitativo di un'organizzazione sia fortemente determinato dalle persone ha portato, da una parte, ad attuare un importante piano di formazione e, dall'altro, a definire e ad avviare l'attuazione di un sostanzioso piano di reclutamento volto sia a promuovere le professionalità esistenti sia ad assumere nuove e specifiche figure professionali.

Per il prossimo triennio, sarà intensificato l'investimento sul fattore umano attraverso le seguenti attività:

- sviluppare un piano di formazione che, accanto alla formazione verticale/specialistica, incentivi e promuova forme di *job shadowing* e mobilità (previa sottoscrizione di accordi nazionali e internazionali con altre istituzioni e enti, con affiancamento e mobilità interistituzionali tra il personale di uffici aventi omologhe competenze, volti alla condivisione di iniziative e buone prassi, con lo scopo di sviluppare le competenze del personale coinvolto, la costituzione di relazioni, la contaminazione e l'acquisizione di strumenti, conoscenze e metodologie da riportare nella propria istituzione), nonché forme di *onboarding* per il personale neoassunto;
- sviluppare un piano di reclutamento per individuare nuove professionalità da inquadrare nei processi dell'Ateneo, con particolare attenzione per quelle più dinamiche e capaci di interpretare le esigenze di un sistema universitario in repentino mutamento;
- continuare con il progetto di "gestione delle competenze" finalizzato alla creazione di un insieme di strumenti utili alla gestione del personale tecnico-amministrativo e per la programmazione del

relativo sviluppo professionale, anche in coerenza a quanto auspicato nel PNRR nel capitolo dedicato alle riforme della Pubblica Amministrazione. Per fare ciò diventa necessaria l'integrazione tra competenze, formazione e valutazione: occorre agganciare il sistema di valutazione al processo di programmazione delle competenze, creando schede di valutazione personalizzate e distinguendo le dimensioni di valutazione sulla base dei profili individuali. In questo modo, la valutazione delle competenze consente di mappare i fabbisogni formativi dei singoli dipendenti rispetto alle competenze richieste per esercitare in modo efficace il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, dando avvio alle successive politiche di sviluppo del personale; la rappresentazione dei profili di competenze deve, quindi, integrarsi con i sistemi di misurazione e valutazione delle performance, quale strumento di mappatura delle specifiche competenze richieste al singolo dipendente in base alla famiglia professionale, alla posizione ricoperta e alla sua traiettoria di sviluppo, identificare i gap e i fabbisogni individuali, orientare e personalizzare le attività di formazione;

- sviluppare le capacità manageriali (programmazione, project management, problem solving, teamwork), la consapevolezza del proprio ruolo e la cultura della qualità e della responsabilità istituzionale;
- consolidare forme di lavoro agile, volte ad aumentare l'efficacia e la produttività dell'azione tecnico-amministrativa, che responsabilizzino sui risultati, qualità e affidabilità e, nello stesso tempo, riconoscano flessibilità e autonomia al lavoratore, migliorando il benessere organizzativo.

Nell'ambito della programmazione e gestione strategica del personale, con il 2024, in corrispondenza di una nuova stagione di reclutamento, dopo la prima sperimentazione, il piano di *onboarding* ha assunto un'adeguata strutturazione.

L'ingresso del nuovo dipendente nell'organizzazione è sempre una fase molto delicata, carica sia di entusiasmo e aspettative, ma anche di ansie e paure che i nuovi contesti e le nuove situazioni sono in grado di generare.

Con questo intervento, si intende - successivamente all'assunzione vera e propria - creare tutte le condizioni per la migliore integrazione ed *engagement* del nuovo dipendente nella vita organizzativa dell'Ateneo, favorendo l'allineamento delle reciproche aspettative tra l'organizzazione e la persona. Lo scopo è, quindi, favorirne l'inserimento, aiutando a comprendere l'organizzazione, il funzionamento, la cultura, al fine di essere operativi nei processi di lavoro nel minor tempo possibile.

In particolare, il piano ha previsto, per 50 neoassunti, oltre ad un significativo accompagnamento ai tradizionali adempimenti amministrativi, l'erogazione di una specifica azione informativa della durata di 10 ore, l'assegnazione di un tutor (con competenze tecnico-specialistiche ed esperienza nell'organizzazione, una buona propensione al lavoro di squadra e trasferimento di *know how*) con il duplice vantaggio di introdurre rapidamente nelle dinamiche operative i neoassunti e di limitare situazioni conflittuali nella struttura attraverso la responsabilizzazione del personale già presente e, per ultimo, una attività formativa di 12 ore distribuita in 3 moduli: gestione del conflitto; comunicazione e relazione; problem solving & decision making. Il piano di onboarding è stato estremamente gradito dai partecipanti (67% rispetto al totale): su un punteggio massimo di 4, il livello di soddisfazione complessivo è stato pari a 3,7 oltre ad un set di indicazioni e suggerimenti molto utili che saranno prese nel dovuto conto per la prossima analoga azione.

### 3.2.3. Strategia di copertura del fabbisogno

#### Il reclutamento dall'esterno

In premessa, occorre segnalare che il CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021 ha introdotto un nuovo modello di classificazione del personale, con il dichiarato intento di perseguire la finalità di realizzare il bilanciamento tra la gestione e valorizzazione delle competenze dei dipendenti e le esigenze e obiettivi organizzativi delle amministrazioni.

Tale sistema si articola in quattro aree professionali che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative:

- area degli operatori (ex categoria B del precedente sistema di classificazione);
- area dei collaboratori (ex categoria C del precedente sistema di classificazione);
- area dei funzionari (ex categoria D del precedente sistema di classificazione);
- area delle elevate professionalità (ex categoria EP del precedente sistema di classificazione).

Le aree sono individuate mediante declaratorie che descrivono l'insieme dei requisiti indispensabili per l'inquadramento nell'area medesima.

Ciascuna delle quattro aree è articolata in settori professionali, ossia ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze in comune che definiscono il particolare ambito dell'attività lavorativa.

A tal proposito, l'esigenza di una maggiore efficienza e responsabilizzazione del personale tecnico-amministrativo nonché il persistente *turn over* legato all'anzianità media del personale in servizio, richiedono l'implementazione di un'attività di reclutamento pluriennale e diversificato, utile allo sviluppo delle competenze e dei ruoli, al consolidamento di professionalità esistenti e alla provvista di nuove professionalità.

Restano da completare le procedure di reclutamento derivanti dalle risorse ancora disponibili del Piano triennale dei fabbisogni di personale dirigente e tecnico-amministrativo (Cda del 6 luglio 2021) pari a 0,90 PO nonché di quelle individuate dal Consiglio di amministrazione nelle sedute del 22 dicembre 2022 (c.d. piano straordinario di ateneo di reclutamento di 100 unità di personale tecnico-amministrativo di categoria C) pari a 2,50 PO e del 21 dicembre 2023 (programmazione del personale tecnico-amministrativo 2024-2026), pari a 6,20 PO.

Di queste ultime, restano disponibili 2,80 Punti Organico per concorsi pubblici (Elevate Professionalità e Collaboratori) e 1,40 per progressioni di carriera destinati al personale inquadrato nelle aree Operatori e Collaboratori.

Tale provvista di personale sarà destinata all'assunzione di eventuali specifiche professionalità innovative e mancanti all'interno delle strutture organizzative, per lo sviluppo di alcuni servizi strategici ma anche per compensare, in parte, le cessazioni verificatesi nell'ultimo quinquennio, atteso che, spesso, la cessazione dal servizio ha comportato il venir meno di professionalità "storiche" che avevano acquisito nel tempo un *know-how* difficilmente trasferibile nell'immediato ad altre risorse umane, soprattutto perché, in molti casi, non si è potuto procedere ad affiancare l'unità 'cessata' con altra risorsa, al fine di un più razionale trasferimento di competenze e professionalità.

Per ultimo, nel corso degli anni l'Ateneo ha tenuto sotto controllo il rispetto della quota di riserva per le assunzioni obbligatorie di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68 rispettando i limiti percentuali sul personale in servizio. Per l'anno 2025, salvo eventi non prevedibili, l'Ateneo non ha l'obbligo di reintegrare la soglia minima di personale nell'ambito della quota d'obbligo riservata ai soggetti disabili in quanto le percentuali richieste dalla legge a favore di tali specifiche categorie di soggetti è rispettata.

Ciò detto, la programmazione del fabbisogno è sempre redatta nel rispetto della sostenibilità della spesa di personale e degli equilibri di bilancio. Essa si inserisce nella complessiva attività di programmazione dell'Ateneo ed è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza e all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche disponibili, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di performance e di valore pubblico.

La valorizzazione del personale in servizio

Una gestione attenta e oculata del personale in servizio deve tener conto dei dipendenti che hanno sviluppato significative competenze, capacità gestionali e attenzione al risultato, al fine di preservare e, soprattutto, valorizzare proprio queste professionalità interne.

La valorizzazione comporta non solo una evidente gratificazione per il personale interessato - che conduce ad un maggior stimolo a far meglio oltre che un più marcato attaccamento al proprio dovere – ma reca anche un maggior beneficio per l’Ateneo e lo pone nella condizione di corrispondere posizioni lavorative omogenee in relazione ai compiti professionali.

Come detto, l’Ateneo ha stanziato risorse pari a 1,40 Punti Organico per le progressioni di carriera del proprio personale.

In particolare, le selezioni riservate saranno destinate ai tecnici inquadrati nelle aree Operatori e Collaboratori.

Tale modalità di reclutamento sarà effettuata secondo le previsioni del nuovo CCNL di comparto per il triennio 2019-2021 e dell’art. 52, comma 1-bis, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 [*Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree (...) avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti. In sede di revisione degli ordinamenti professionali, i contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto per il periodo 2019-2021 possono definire tabelle di corrispondenza tra vecchi e nuovi inquadramenti, ad esclusione dell'area di cui al secondo periodo, sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno (...)*].

Per rimanere in ambito di valorizzazione delle competenze e delle aspettative professionali, l’Ateneo ha messo in atto 14 procedure di mobilità interna tra i diversi ambiti organizzativi per supportare le strutture, tenendo conto, quando possibile, dei seguenti criteri:

- le conoscenze specifiche corrispondenti alle posizioni da ricoprire con la valutazione dell'esperienza attinente al ruolo e al posto;
- l’esperienza professionale;
- la motivazione;
- il percorso formativo.

### **3.3 Formazione del personale**

Il Piano Strategico d’Ateneo 2023-2025 (aggiornato dal Consiglio di Amministrazione nell’adunanza del 26 marzo 2024) dichiara che la *“convinzione che il livello qualitativo di un’organizzazione sia fortemente determinato dalle persone ha portato, da una parte, ad attuare un importante piano di formazione e, dall’altro, a definire e ad avviare l’attuazione di un sostanzioso piano di reclutamento volto sia a promuovere le professionalità esistenti sia ad assumere nuove e specifiche figure professionali. Occorre proseguire su questa strada, intensificando l’investimento sul fattore umano (...)*”. In coerenza a ciò, tra le azioni strategiche da programmare è stata individuata quella della *“Valorizzazione delle Risorse Umane”* di cui un indicatore è la *“Percentuale di PTA coinvolti in corsi di formazione”*.

A sua volta, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 contempla, secondo una logica di *cascading* in relazione all’Obiettivo strategico di riferimento *“FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa”*, l’obiettivo operativo secondo il quale *“Investire sul capitale umano per accrescere le competenze e le professionalità del personale richiede un progetto di strutturazione e definizione di un Piano formativo pluriennale che individui gli ambiti, i contenuti, le finalità, i soggetti a cui è rivolto, i tempi. In particolare il focus sarà su temi quali di digitalizzazione, contabilità, rafforzamento delle competenze manageriali, sicurezza, contrattualistica della p.a., reingegnerizzazione processi, pari opportunità, assicurazione della qualità, comunicazione scritta, indicatori di performance, ecc.”*.

All’interno del PIAO è stato inserito il paragrafo *“Formazione del personale”* nella convinzione che la formazione costituisce una leva strategica per l’organizzazione, soprattutto nella fase di cambiamento che

l'Università della Calabria sta attraversando, in un'ottica di generale sviluppo e miglioramento del ruolo del singolo e della performance dell'intera organizzazione.

L'obiettivo è stato quello di predisporre uno 'strumento' per garantire le conoscenze e le competenze necessarie per svolgere un'attività lavorativa qualificata e per motivare comportamenti, finalizzati all'innalzamento del livello qualitativo dei servizi, sviluppando senso di appartenenza, all'interno di un sistema organizzativo complesso in continua evoluzione e cambiamento, valorizzando e rispettando il rapporto tra organizzazione, ruolo e persona.

In attuazione al citato Piano, e per rispondere a specifiche esigenze segnalate dai singoli dipendenti o dai Responsabili di Struttura, gli Uffici competenti hanno organizzato/autorizzato lo svolgimento di 97 iniziative di formazione rivolti al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, per un totale di 1.373 ore di formazione (se si considera il numero dei destinatari le ore di formazione sono state circa 22.997 per un monte ore pro-capite di quasi 36).

Di seguito il dettaglio:

Corsi di formazione	Numero	Ore per singoli corsi	Ore per dipendenti
Corsi interni	29	488	19.955
Corsi esterni	68	885	3.042
<b>Totale</b>	<b>97</b>	<b>1.373</b>	<b>22.997</b>

Gli Uffici hanno, altresì, condotto un'attività di monitoraggio per valutare l'adeguatezza del Piano stesso con i fabbisogni formativi rilevati nel periodo dall'organizzazione e per un suo eventuale aggiornamento.

Infatti, l'efficacia della formazione nei processi lavorativi - intesa come capacità dell'azione di formazione di realizzare un trasferimento di conoscenza applicabile nella dimensione lavorativa - è di fondamentale importanza per il miglioramento delle prestazioni organizzative e professionali. Per questo motivo, con riferimento a specifici interventi formativi (alcuni di essi direttamente organizzati dall'Ateneo), si è proceduto a sottoporre ai partecipanti un questionario di gradimento, in merito non solo ai contenuti dell'attività formativa, ai metodi didattici, all'efficacia della docenza, ai materiali forniti e agli aspetti logistici, ma anche in merito all'impatto che la formazione ha avuto nei processi lavorativi.

I risultati sono riassunti nelle tabelle seguenti (le percentuali si riferiscono a valori compresi tra 5 e 6 nell'ambito della scala Likert da 1 a 6):

	58° ISOIVA	59° ISOIVA	Come cambiano gli appalti dal 1° gennaio 2024	Laboratorio operativo procedure di gara full-digital	8° coordin. delle segreterie	Addetti Antincendio	media
contenuti didattici	89%	92%	93%	93%	88%	95%	<b>92%</b>
efficacia comunicativa del docente	81%	92%	90%	90%	88%	90%	<b>88%</b>
metodi didattici adottati dal docente	84%	84%	87%	87%	76%	88%	<b>80%</b>
trasferibilità lavorativa dei contenuti appresi	80%	84%	90%	90%	76%	78%	<b>85%</b>
aspettative del partecipante	86%	86%	80%	80%	76%	83%	<b>80%</b>
<b>gradimento complessivo</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>81%</b>	<b>87%</b>	<b>86%</b>

Di seguito, le informazioni relative alla numerosità dei *formandi* e del tasso di partecipazione:



	58° ISOIVA	59° ISOIVA	Come cambiano gli appalti dal 1° gennaio 2024	Laboratorio operativo procedure di gara full-digital	8° coordin. delle segreterie	Addetti Antincendio	media
N. pta che ha seguito il corso (A)	172	178	86	52	25	140	
N. pta che ha compilato il questionario di gradimento (B)	70	51	30	30	17	81	
<b>(B)/(A)</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>	<b>35%</b>	<b>58%</b>	<b>68%</b>	<b>58</b>	<b>48%</b>

	Basic Life Support-D	ISOIVA Corso Base	Corso Soft Skill Nuovi assunti	media
contenuti didattici	97%	93%	81%	<b>90%</b>
efficacia comunicativa del docente	95%	87%	90%	<b>91%</b>
metodi didattici adottati dal docente	97%	80%	95%	<b>91%</b>
trasferibilità lavorativa dei contenuti appresi	90%	83%	87%	<b>87%</b>
aspettative del partecipante	95%	81%	79%	85%
<b>gradimento complessivo</b>	<b>95%</b>	<b>85%</b>	<b>86%</b>	<b>89%</b>

Di seguito, invece, le informazioni relative alla numerosità dei *formandi* e del tasso di partecipazione:

				media
N. pta che ha seguito il corso (A)	120	170	51	
N. pta che ha compilato il questionario di gradimento (B)	59	64	13	
<b>(B)/(A)</b>	<b>49%</b>	<b>38%</b>	<b>75%</b>	<b>54%</b>

Per ultimo, i risultati relativi al corso di formazione funzionale alle posizioni di “Responsabile dei servizi tecnico-amministrativi di Dipartimento” (74 ore) e “Responsabile dei servizi dipartimentali alla didattica e agli studenti” (67 ore), realizzato in collaborazione con la Graduate School of Management del Politecnico di Milano:

	Modulo 1 Sistema AQ (AVA)	Modulo 2 Programmazione e controllo	Modulo 3 Ricerca e terza missione	Modulo 4 Comunicazione	Modulo 5 Gestione degli organi	Modulo 6 Progetti	Mod 7 Processi	media
contenuti didattici	81%	100%	79%	75%	85%	85%	84%	<b>84%</b>
efficacia comunicativa del docente	81%	100%	79%	69%	88%	89%	88%	<b>85%</b>
metodi didattici adottati dal docente	63%	100%	86%	56%	85%	78%	88%	<b>79%</b>
trasferibilità lavorativa dei contenuti appresi	63%	91%	79%	50%	81%	74%	88%	<b>75%</b>
aspettative del partecipante	44%	91%	71%	56%	77%	70%	84%	<b>70%</b>
<b>gradimento complessivo</b>	<b>66%</b>	<b>96%</b>	<b>79%</b>	<b>61%</b>	<b>83%</b>	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>79%</b>

	Mod. 8 Acquisti	Mod. 9 Sicurezza	Mod. 10 Organiz. e valutaz. didattica	Mod. 11 Gestione della didattica	Mod. 12 Dati analytics	Mod. 13 Risorse Umane	Modulo 14 Sistemi Informativi	media
--	-----------------	------------------	---------------------------------------	----------------------------------	------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------

contenuti didattici	54%	52%	85%	83%	83%	90%	73%	<b>74%</b>
efficacia comunicativa del docente	85%	48%	92%	92%	86%	85%	73%	<b>80%</b>
metodi didattici adottati dal docente	69%	41%	92%	83%	80%	90%	67%	<b>75%</b>
trasferibilità lavorativa dei contenuti appresi	62%	44%	77%	83%	74%	90%	70%	<b>69%</b>
aspettative del partecipante	54%	41%	77%	83%	71%	90%	70%	<b>74%</b>
<b>gradimento complessivo</b>	<b>65%</b>	<b>45%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>79%</b>	<b>89</b>	<b>71</b>	<b>74%</b>

Di seguito, invece, le informazioni relative alla numerosità dei *formandi* e del tasso di partecipazione:

	Modulo 1 Sistema AQ(AVA)	Modulo 2 Programma zione e controllo	Modulo 3 Ricerca e terza missione	Modulo 4 Comunicazi one	Modulo 5 Gestione degli organi	Modulo 6 Progetti	Modulo 7 Processi	media
N. pta che ha seguito il corso (A)	45	23	23	23	45	45	45	
N. pta che ha compilato il questionario di gradimento (B)	16	11	14	16	27	28	26	
<b>(B)/(A)</b>	<b>36%</b>	<b>48%</b>	<b>61%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>62%</b>	<b>58%</b>	<b>56%</b>

	Mod. 8 Acquisti	Mod. 9 Sicurezza	Mod. 10 Organiz. e valutaz. didattica	Mod. 11 Gestione della didattica	Mod. 12 Dati analytcs	Mod. 13 Risorse Umane	Modulo 14 Sistemi Informati vi	media
N. pta che ha seguito il corso (A)	23	45	22	22	45	45	45	
N. pta che ha compilato il questionario di gradimento (B)	13	28	13	12	35	20	33	
<b>(B)/(A)</b>	<b>57%</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>55%</b>	<b>78%</b>	<b>44%</b>	<b>73%</b>	<b>61%</b>

Per quanto riguarda le iniziative da mettere in campo, si propone (in allegato) il piano dei corsi di formazione (al netto di quelle già realizzate nel corso dell'anno 2024), elaborato anche in direzione dello sviluppo e del miglioramento delle competenze trasversali previste per ogni ruolo manageriale e professionale e delle competenze tecnico-specifiche per ogni ambito professionale presente in Ateneo.

Per la programmazione delle attività per l'anno 2025, è stata avviata un'indagine sui fabbisogni formativi del personale, attraverso un questionario che è stato rivolto a tutti i dipendenti dell'Ateneo, i cui risultati sono allegati al presente documento.

Alla rilevazione hanno risposto in 336 (circa poco più del 52%).

La rilevazione dei bisogni formativi ha fornito un quadro dettagliato delle esigenze del personale. I risultati ottenuti costituiscono una base solida per progettare e modulare un'offerta formativa sempre più efficace ed efficiente, in grado di contribuire alla crescita professionale dei dipendenti e al miglioramento dell'efficienza organizzativa

All'esito dell'analisi dei bisogni e dell'andamento delle iniziative formative pregresse, per perseguire una concreta integrazione tra obiettivi strategici, pianificazione del fabbisogno di personale e piano di formazione, si opererà sulle seguenti aree di interesse:

- formazione manageriale e assicurazione della qualità (si tratta di rafforzare e consolidare competenze trasversali (abilità cognitive, emotive, relazionali) in materia di empowerment organizzativo, management della pubblica amministrazione, sviluppo di competenze e metodi per costruire e gestire relazioni professionali, gestione dei conflitti, acquisizione di competenze di team building, potenziamento degli

strumenti per la gestione dei processi di cambiamento, capacità di organizzare il lavoro in presenza e il lavoro agile, assicurazione della qualità, revisione dei processi e comunicazione);

- formazione tecnico-specialistica (diretta al rafforzamento delle competenze tecnico/specifiche possedute);
- formazione obbligatoria (Anticorruzione e Trasparenza, Privacy e Protezione dati, Sicurezza, Pari opportunità).

A ciascuna 'area di interesse' corrispondono più ambiti formativi, all'interno dei quali saranno attivate le iniziative formative.



La formazione prevista dal presente documento è utilizzata per raggiungere i seguenti obiettivi:

- potenziare i comportamenti organizzativi e le conoscenze specialistiche che agiscono quali fattori abilitanti in relazione alle linee strategiche dell'Ateneo;
- sviluppare le competenze, potenziare i saperi e la abilità del personale in linea col ruolo organizzativo ricoperto in Ateneo;
- sviluppare competenze necessarie (soprattutto digitali) per meglio interpretare un eventuale cambiamento di ruolo professionale;
- favorire la crescita personale-professionale individuale;
- sostenere l'introduzione di innovazioni (anche organizzative) e tecnologie nonché l'ottimizzazione operativa nei diversi processi;
- soddisfare i fabbisogni di formazione e di aggiornamento individuale;
- migliorare i processi di comunicazione interna ed esterna.

È importante segnalare che per l'anno 2025 gli Uffici hanno programmato l'attuazione dei seguenti ulteriori interventi formativi, già inseriti nel catalogo citato:

#### 1) COMUNITÀ DI PRATICA

Nel triennio 2025-2027 si prevede di continuare a consolidare la partecipazione e la collaborazione con le Comunità di Pratica già avviate e testate negli anni precedenti che hanno apportato all'Ateneo una preziosa opportunità di aggiornamento per il personale tecnico-amministrativo, oltre alla possibilità di creare una rete efficace con il personale delle altre Università italiane per condividere best practice professionali, quali in particolare:

UNIRU: comunità dedicata alla formazione e aggiornamento specialistico in materia di gestione del personale delle Università Italiane. Il suo obiettivo principale è supportare i responsabili delle risorse umane nel garantire un'amministrazione efficace e conforme alle normative vigenti.

UNISOF: comunità dedicata alla formazione continua per il personale tecnico amministrativo delle Università Italiane. Tale formazione, rivolta ai dirigenti risorse umane, ai responsabili e agli operatori degli uffici formazione, mira a sviluppare competenze chiave per migliorare i processi organizzativi e formativi interni.

UNIAMM: comunità che svolge attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di diritto amministrativo per il personale delle Università Italiane, al fine di garantire la conformità legale e il rispetto delle procedure amministrative.

UNICOM: comunità che svolge attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di comunicazione universitaria. Promuove corsi per potenziare le competenze comunicative e migliorare il dialogo con gli stakeholder interni e esterni delle università.

UNICONTRACT: comunità che svolge attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di appalti pubblici. Fornisce al personale universitario gli strumenti necessari per gestire i contratti e gli affidamenti con efficienza, nel rispetto della normativa di settore.

SEGRETERIE 2.0: comunità dedicata ad attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di diritto, organizzazione e gestione degli uffici a contatto diretto con gli studenti, destinate al personale delle Università Italiane.

Progetto ISOIVA: offre un'opportunità di aggiornamento continuo nei settori strategici della contabilità e della fiscalità rivolto a tutti i dipendenti che abbiano nel proprio lavoro coinvolgimenti a qualunque livello con contabilità e risorse umane e specificatamente con i relativi aspetti tributari, fiscali, previdenziali e assicurativi.

AIB (Associazione Italiana Biblioteche): associazione che rappresenta le biblioteche e la professione di bibliotecario in Italia. Cura l'aggiornamento continuo dei bibliotecari finalizzato allo sviluppo di una adeguata preparazione professionale e tecnica.

## 2) COMPETENZE DIGITALI

L'Ateneo sta investendo molto in ambito di competenze digitali.

Il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", prevede, in tema di formazione sulle competenze trasversali, le competenze per l'amministrazione digitale definite nel "Syllabus" del Dipartimento della funzione pubblica. Il Syllabus, basato su undici competenze organizzate in cinque aree tematiche e tre livelli di padronanza, elenca e descrive le competenze minime in ambito digitale comuni a tutti i dipendenti pubblici ed è utilizzabile come guida di riferimento da parte di tutte le amministrazioni per definire i propri programmi formativi in materia di competenze digitali.

Il personale dell'Università della Calabria ha risposto in modo molto positivo al progetto avviato, in via sperimentale, nel 2022.

Per il 2025, in attuazione della recente Direttiva sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione di marzo 2023 e del nuovo CCNL di comparto, occorre rinnovare – tra il personale dell'ateneo – la diffusione di tale strumento di erogazione dell'attività formativa e di attestazione dei risultati di apprendimento. In particolare, tenuto conto che già il 57,5% del personale, al 31 dicembre 2024, si è registrato sulla corrispondente piattaforma ministeriale e, di questo, il 64% ha completato le attività di assessment e l'avvio della formazione in materia di competenze digitali, e che l'obiettivo di tale formazione è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale (obiettivo formativo) per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA" sono individuati i seguenti ulteriori obiettivi:

1. completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 75% entro il 31 dicembre 2025;

2. completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 90% entro il 31 dicembre 2026.

I progressi di ciascun dipendente saranno attestati dalla piattaforma attraverso certificati o riconoscimenti digitali contenenti informazioni strutturate (metadati) in uno standard open che li renderà personali, portatili e verificabili (digital e open badge), anche nella prospettiva della creazione del fascicolo della formazione del dipendente.

In considerazione dei contenuti delle competenze digitali – relativi, tra l'altro, ai temi della sicurezza informatica, dell'utilizzo degli strumenti tecnologici e di collaboration, etc. – tale tipologia di formazione riveste particolare rilievo per i dipendenti che svolgono la loro prestazione lavorativa anche in modalità agile. *La formazione, infatti, costituisce una leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle stesse logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza; essa deve perseguire l'obiettivo di addestrare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, nonché l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.*

### 3) FORMAZIONE ACCRUAL

La Riforma 1.15 del PNRR dell'Italia prevede di «dotare le pubbliche amministrazioni italiane di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual» (Missione 1, Componente 1, dello stesso Piano): a tal proposito, l'Università della Calabria è stata individuata nell'elenco degli enti assoggettati alla fase pilota di cui all'art. 10, co. 3 del Decreto-Legge 9 agosto 2024, n. 113. Il ciclo di formazione di base è erogato esclusivamente in modalità telematica tramite il portale del sito Internet della Ragioneria Generale dello Stato. I singoli corsi ed il programma formativo complessivo - validati e certificati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) – riguarderanno circa 60 unità di personale.

### 4) FORMAZIONE PER I DIRIGENTI

L'Università della Calabria, unitamente ai 7 Atenei Campani, all'Università del Molise, a quella della Basilicata e del Foro Italico (Roma) hanno programmato di organizzare, previa stipulazione di una convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), un'attività formativa destinata ai dirigenti degli atenei coinvolti in ambito di "Leadership e soft skill per la Pubblica Amministrazione".

L'obiettivo della formazione sarà quello di sviluppare competenze di leadership per creare innovazione, promuovere e gestire processi di cambiamento organizzativo; sviluppare competenze trasversali con particolare riferimento alla capacità di guidare e lavorare in gruppo, alla gestione dei conflitti e all'adozione di strategie negoziali; applicare pratiche innovative di gestione delle risorse umane; utilizzare tecniche di coaching per migliorare le performance dei dipendenti.

### 5) FORMAZIONE PER I NEO-ASSUNTI

La "Curva di Onboarding" (Michael D. Watkins nel libro *The First 90 Days Updated and Expanded: Proven Strategies for Getting up to Speed faster and smarter*) indica che una persona in un nuovo ruolo impiega tre mesi per raggiungere il breakeven point, passando da essere un "consumatore di valore" a "creare valore". L'obiettivo dell'ateneo è diretto ad anticipare il breakeven point e, pertanto, il momento dal quale il neoassunto inizia a "creare valore", riducendo la fase della "consumazione di risorse".

Tra le priorità di investimento in ambito formativo, pertanto, rientra la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna struttura dell'ateneo, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell'apprendimento.

Si tratta di un intervento che va oltre la pura formazione/addestramento per configurarsi come contributo a sostenere i processi di sviluppo dell'ateneo anche attraverso la consapevolezza organizzativa nei ruoli, nelle relazioni e nelle attività del personale.

Per tale motivo, il focus della formazione sarà diretto, tra gli altri ambiti più tecnici e specifici, ad illustrare i servizi che l'organizzazione offre ai dipendenti in termini di work-life balance, di valorizzazione delle

competenze e di percorsi di formazione/carriera ben definiti, di appartenenza a un 'gruppo' e di immedesimazione nella sua strategia, privilegiando lo sviluppo di soft skills nei seguenti ambiti: comprendere il proprio stile di comunicazione per adattarlo a situazioni/persona diverse; favorire una relazione positiva e funzionale tra colleghi, contribuendo alla creazione di best practice; riconoscere le reali situazioni di conflitto, saperle prevenire assumendo un atteggiamento positivo per lavorare con soddisfazione personale e professionale; sviluppare e consolidare un maggior senso di appartenenza, empatia e spirito di collaborazione; migliorare il clima generale e la qualità del lavoro di ufficio.

L'investimento in formazione, per l'anno 2025, è pari a € 350.000.

Per ultimo, i corsi di formazione che saranno erogati online potranno utilizzare la piattaforma (sul canale TEAMS) implementata dagli Uffici e denominata *FORMA.mentis*: si tratta di uno strumento, ormai entrato a regime, a disposizione di tutto il personale dell'Ateneo attraverso il quale partecipare all'evento formativo (*live streaming* o, comunque, registrato) e di interagire con il docente, di consultare tutto il materiale didattico, di seguire – in autoapprendimento – tutta una serie di corsi di interesse per il personale stesso. La piattaforma sarà, evidentemente, utilizzata anche per i corsi che si svolgeranno in presenza, per veicolare, tra il personale interessato, il materiale didattico e tutte le informazioni relative agli interventi formativi organizzati dall'ateneo.

Monitoraggio e valutazione del Piano e della formazione erogata

Nell'implementazione di tutte le attività formative programmate, si rafforzerà il monitoraggio per valutare l'adeguatezza del Piano stesso con i fabbisogni formativi rilevati nel periodo dall'organizzazione e per un suo eventuale aggiornamento.

L'efficacia della formazione nei processi lavorativi - intesa come capacità dell'azione di formazione di realizzare un trasferimento di conoscenza applicabile nella dimensione lavorativa - è di fondamentale importanza per il miglioramento delle prestazioni organizzative e professionali. Per questo motivo, tutti gli interventi formativi saranno oggetto di valutazione da parte dei partecipanti, in merito non solo ai contenuti dell'attività formativa, ai metodi didattici, all'efficacia della docenza, ai materiali forniti e agli aspetti logistici, ma anche in merito all'impatto che la formazione ha avuto nei processi lavorativi.

Ai Responsabili di struttura sarà chiesto un parere riguardante l'efficacia della formazione sulla prestazione in modo da valutare il livello di proficià dell'esperienza formativa e la ricaduta sulla professionalità.

Un altro momento importante in cui la valutazione della formazione dovrà essere valorizzata sarà quello dei colloqui valutatore-valutato, previsti nell'ambito del complessivo percorso finalizzato alla valutazione della performance individuale: in questa sede, il valutato avrà cura di evidenziare eventuali esigenze formative specifiche di supporto o d'integrazione della preparazione professionale; il valutatore dovrà fare emergere i fabbisogni formativi funzionali all'individuazione di percorsi di crescita del valutato.

La partecipazione di tutte le figure di Ateneo coinvolte è, pertanto, fondamentale per orientare il servizio di formazione al miglioramento continuo, per assecondare meglio le aspettative di partecipanti, monitorare le eventuali criticità relative alla didattica e/o ai servizi connessi all'erogazione delle iniziative formative e pianificare le azioni di miglioramento conseguenti.

### 4.1 Rilevazione soddisfazione utenti

La misurazione dei risultati raggiunti nei diversi ambiti individuati nel Piano Strategico (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e servizi), nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione consente di rilevare anche il valore pubblico generato.

Per ciò che attiene la Performance organizzativa, in linea con le disposizioni dell'art.7 del D.lgs 150/2009 (come modificato dal D.lgs 74/2017), la misurazione della qualità dei servizi erogati avviene attraverso indagini di customer satisfaction, strumento per verificare il livello di qualità di un servizio percepito dagli utenti, al fine di riprogettare e migliorare la performance.

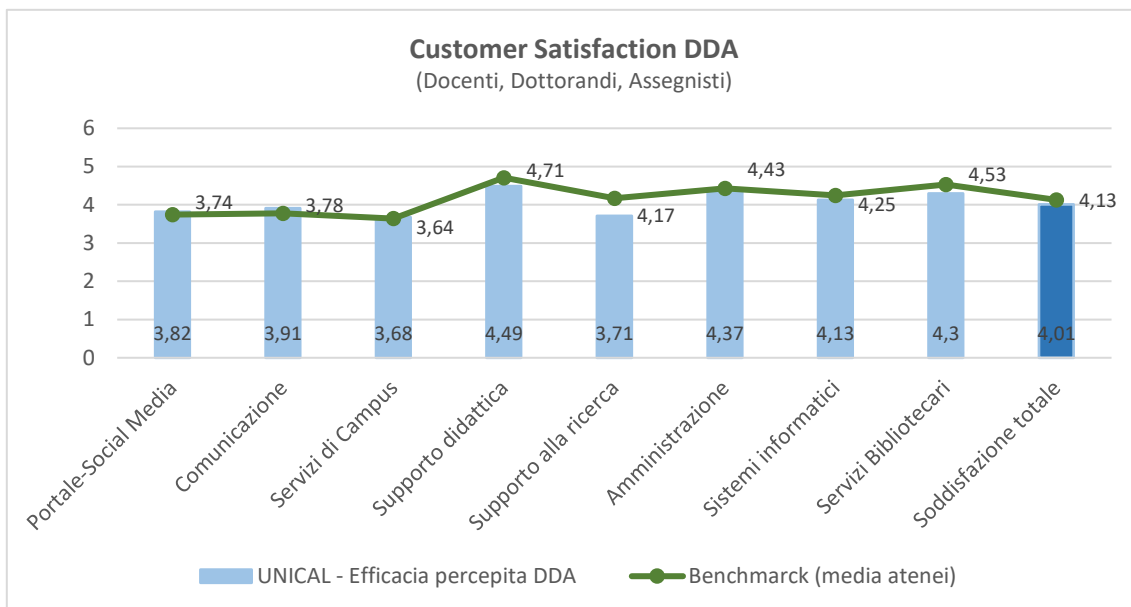
Tra i principali strumenti di ascolto utilizzati si segnalano:

- Indagini AlmaLaurea sul profilo dei laureati che, attraverso la compilazione di un apposito questionario di fine corso somministrato al momento della presentazione della domanda di laurea, analizzano la soddisfazione per l'esperienza universitaria appena conclusa, il rapporto con il corpo docente e l'opinione in merito a diversi servizi usufruiti durante il percorso di studi;
- Questionari ISODID che rilevano la soddisfazione degli studenti sulla didattica e sono funzionali al processo di Assicurazione della Qualità della didattica;
- Progetto Good Practice, promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, a cui il nostro Ateneo ha aderito per la prima volta nell'anno 2020, avente per obiettivo la misurazione della qualità percepita dei servizi degli Atenei aderenti all'iniziativa, coinvolgendo studenti, personale tecnico-amministrativo, docenti, dottorandi e assegnisti, con la somministrazione di questionari on line.

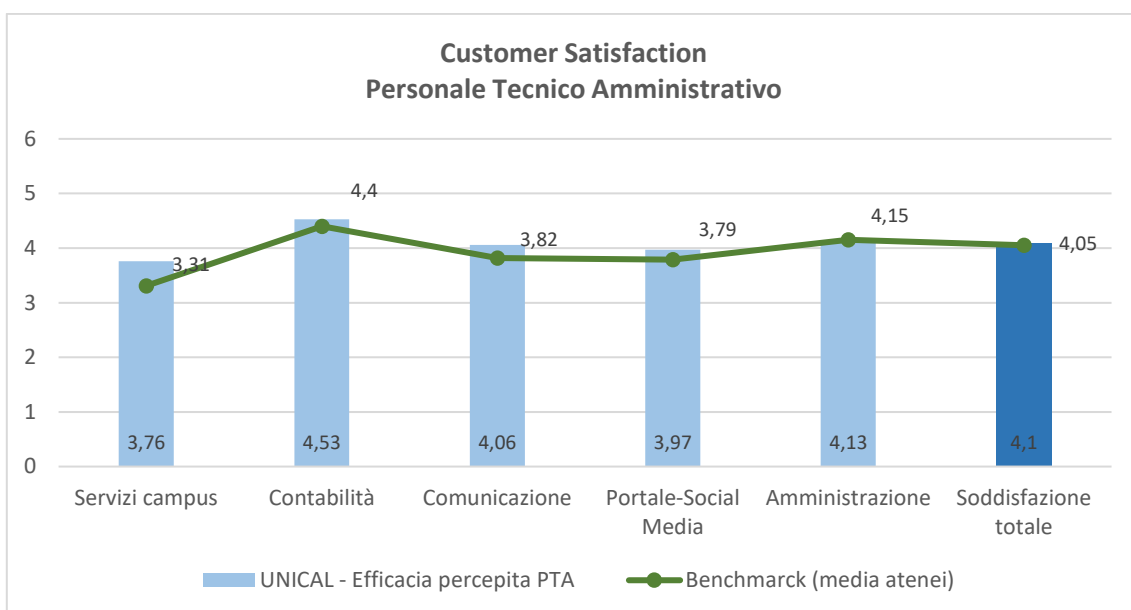
L'Ateneo intende valorizzare al meglio questi sistemi di indagine prevedendo, allo stesso tempo, scenari futuri volti a favorire una maggiore partecipazione e collaborazione dei cittadini al processo di misurazione delle performance organizzative, così come previsto dall'art. 19 bis del D.Lgs 150/2009, al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

I risultati delle indagini condotte **nell'ambito del Progetto Good Practice** hanno consentito di ottenere preziose informazioni, anche in confronto con gli altri Atenei partecipanti, favorendo un utile benchmark sia in termini di efficacia dei servizi, differenziati in base alla categoria di appartenenza. Tali indagini e il contatto con altri Atenei aderenti consentono, infatti, l'individuazione di fattori di miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Si riportano di seguito gli esiti di tali questionari per l'anno 2023/2024:

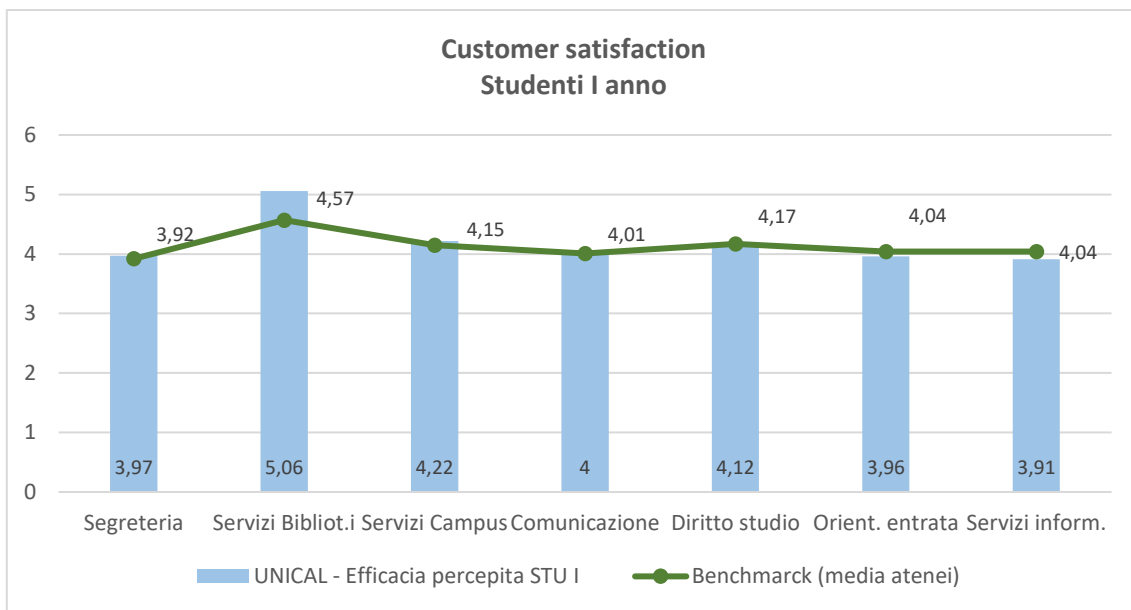


**Figura 1.** CS DDA - Scala di valutazione 1 – 6. Tasso di risposta pari al 17% (245/1480).  
L'Ateneo registra un'efficacia percepita dal DDA superiore alla media per i servizi Portale Social Media, comunicazione e servizi di campus. Tuttavia, per gli altri servizi, i livelli di percezione risultano inferiori alla media.

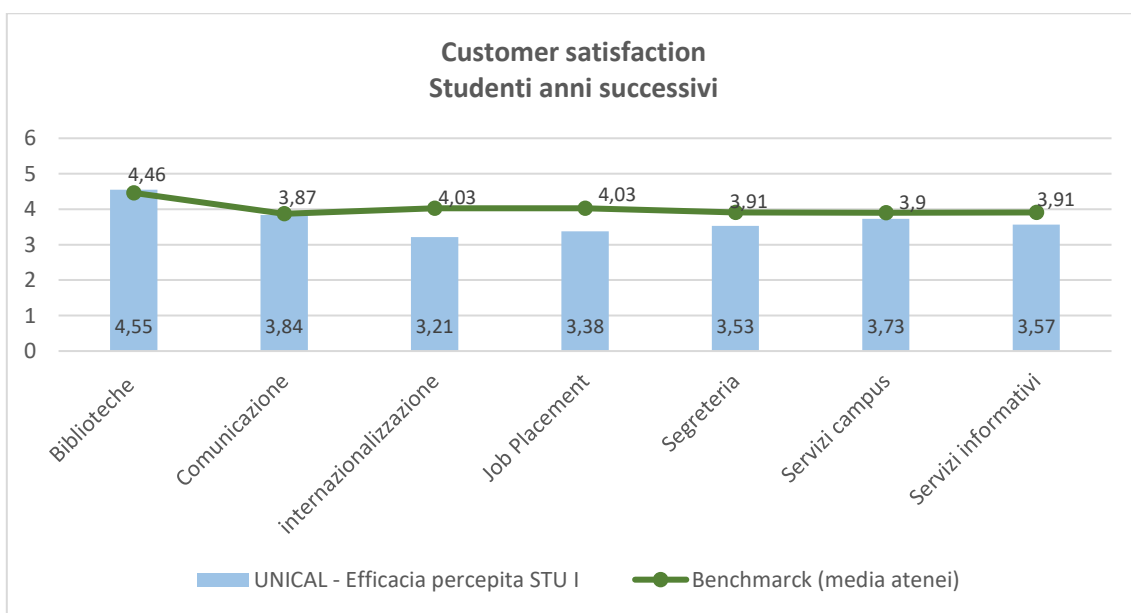


**Figura 2.** CS PTA - Scala di valutazione 1 – 6. Tasso di risposta pari al 28% (186/660).  
L'Ateneo mostra efficacia percepita dal PTA al di sopra della media su tutti i servizi erogati. Solo i servizi amministrativi si attestano appena sotto la media nazionale.

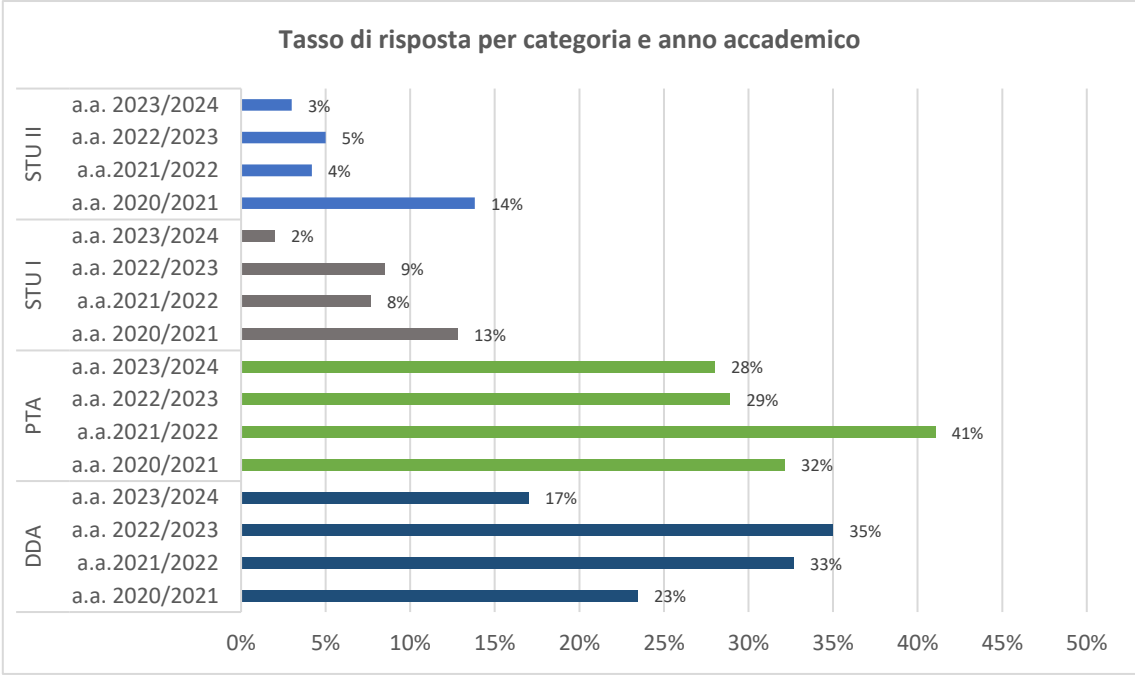




**Figura 3.** CS studenti I - Scala di valutazione 1 – 6. Tasso di risposta pari al 2% (114/5294).  
L'Ateneo mostra un'efficacia percepita complessivamente in linea alla media nazionale.  
Lievi scostamenti nei servizi di diritto allo studio, orientamento in ingresso e servizi informatici.



**Figura 4.** CS studenti anni successivi - Scala di valutazione 1 – 6. Tasso di risposta pari al 3% (394/15467).  
L'Ateneo registra livelli di efficacia percepita allineati alla media nazionale per i servizi di biblioteca e comunicazione.  
Tuttavia, gli altri servizi presentano valori di percezione inferiori alla media, con scostamenti più significativi rilevati nei servizi di internazionalizzazione



## 4.2 Sintesi azioni di monitoraggio

### Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance e in particolare degli obiettivi assegnati ai vari livelli viene effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D.lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2024.

Nel rispetto del SMVP – anno 2024 – per ciò che attiene il monitoraggio di tutti i Piani sono previsti e attuate diverse fasi, come riportato di seguito:

Attività	Chi	Output e finalità	Periodo
Monitoraggio intermedio (Piano Strategico)	Delegati del Rettore supportati dalle strutture operative centrali di monitoraggio	<i>Schede di monitoraggio</i> portate all'attenzione del Rettore e del Direttore Generale	1 LUG X 15 NOV X
Monitoraggio intermedio (Piani Strategici di Dipartimento)	Direttori supportati dalle strutture operative centrali di monitoraggio	<i>Schede di monitoraggio</i> funzionali all'aggiornamento dei Piani Strategici di Dipartimento per l'anno X+1	1 LUG X 15 NOV X
Monitoraggio intermedio (Piano Integrato delle Attività e Organizzazione – Sezione Performance)	Strutture operative capofila	<i>Schede di monitoraggio</i> funzionali alla redazione del <i>Resoconto intermedio sulla performance</i>	1 LUG X 31 OTT X
Monitoraggio e autovalutazione (tutti i Piani)	Tutti gli attori summenzionati	<i>Schede di monitoraggio e autovalutazione</i> funzionali alla rendicontazione dei risultati	1 GEN X+1 28 FEB X+1

*Tabella - Monitoraggio performance istituzionale e organizzativa.*

### Monitoraggio obiettivi di genere e azioni positive

L'Ateneo procederà con il monitoraggio dello stato di avanzamento di ciascuna azione. Il Bilancio di Genere è lo strumento che illustra il quadro complessivo delle componenti dell'Ateneo (studenti/esse, personale tecnico-amministrativo, personale docente), analizzando la diversa partecipazione di donne e uomini alle attività dell'Ateneo, in tutti i livelli organizzativi e negli organi di governo. Tale analisi consente di valutare l'impatto delle scelte organizzative operate e delle politiche di genere messe in atto.

Il Bilancio di Genere consente un monitoraggio costante, anche al fine di definire il Piano di Azioni Positive e di programmare le iniziative di contrasto alle discriminazioni di genere, che, insieme a quelle di informazione e di prevenzione di ogni forma di violazione del principio di pari opportunità di genere, religione ed etnia, sono gli obiettivi ai quali lavora il Comitato Unico di Garanzia.

Si costituisce come strumento atto a superare il gender gap all'interno dell'Ateneo, in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo, attraverso la promozione di azioni concrete rivolte a evitare la segregazione occupazionale e la dispersione di risorse e talenti.

Si implementerà la raccolta e sistematizzazione dei dati quantitativi e qualitativi disaggregati per genere per creare un sistema integrato utile per le statistiche di genere e il monitoraggio delle misure esistenti e la definizione di nuove.

### Monitoraggio delle azioni di prevenzione e di trasparenza

Il RPCT ha il compito di svolgere una costante e stabile attività di controllo sulla corretta attuazione delle misure di prevenzione e degli adempimenti in materia di trasparenza. L'Autorità precisa che la responsabilità del monitoraggio è in capo al RPCT, ma che in amministrazioni di grandi dimensioni o di elevata complessità

si può articolare su due livelli. Tuttavia, attesa l'esperienza già condotta nel corso del 2024, si programma un monitoraggio annuale di secondo livello, che verrà attuato dal RPCT e/o dagli organi con funzioni di controllo interno, con specifiche verifiche a campione su atti e documenti ritenuti particolarmente meritevoli di motivata attenzione.

## ALLEGATO 1 - MAPPA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

<b>Obiettivo operativo: Nuovi sistemi per la didattica e servizi di supporto</b>											Budget €160.000				
Obiettivo Strategico di riferimento: <b>F.1</b> Riqualficazione e attrattività dell'offerta formativa															
Stakeholder: Studenti, Cittadini, Servizi amministrazione															
<b>Descrizione</b>		<p>Nell'ambito di un processo continuo di revisione e miglioramento dei sistemi informativi in uso, l'Ateneo ha pianificato la migrazione a nuovi sistemi informativi per tre aree fondamentali dei servizi amministrativi e dei servizi erogati all'utenza.</p> <p>In particolare, nel corso del 2024, è stato portato avanti un processo di analisi di soluzioni alternative per i seguenti sistemi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema per la gestione della programmazione didattica</li> <li>• Sistema del percorso linguistico OLA da parte del Centro Linguistico di Ateneo</li> <li>• Sistema gestionale del Sistema Bibliotecario di Ateneo</li> </ul> <p>L'obiettivo che ci si pone è – separatamente per i tre ambiti – il processo di analisi, migrazione dei dati e avvio del sistema informativo; i progetti verranno portati avanti con il determinante coinvolgimento delle strutture di riferimento e prevedono le seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificazione dei processi attualmente gestiti e confronto con le funzionalità del nuovo sistema informativo;</li> <li>2) Identificazione delle integrazioni necessarie con altri sistemi informativi Unical</li> <li>3) Raccolta e stesura dei requisiti per eventuali personalizzazioni</li> <li>4) Definizione del piano di rilascio</li> <li>5) Implementazione del sistema in ambiente di prova</li> <li>6) Definizione piano di test e rilasci</li> <li>7) Formazione del personale coinvolto</li> <li>8) Pulizia e migrazione dei dati</li> <li>9) Attivazione della nuova piattaforma</li> </ol> <p>Piani operativi di dettaglio verranno realizzati nell'ambito del processo di gestione del singolo progetto di migrazione e terranno conto del fatto che le attività verranno svolte tenendo conto che i servizi in essere dovranno continuare ad essere erogato durante il periodo di implementazione della nuova soluzione.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Stato d'avanzamento del progetto Sistema per la gestione della programmazione didattica													
<b>Indicatore 2</b>		Stato d'avanzamento del progetto Sistema del percorso linguistico OLA da parte del Centro Linguistico di Ateneo													
<b>Indicatore 3</b>		Stato d'avanzamento del progetto Sistema gestionale del Sistema Bibliotecario di Ateneo													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	Identificazione della soluzione da implementare	Avvio del progetto; mappatura delle funzionalità; implementazione delle configurazioni di sistema	Attivazione in produzione della piattaforma e rilascio del progetto												
<b>IND 2</b>	Identificazione della soluzione da implementare	Avvio del progetto; mappatura delle funzionalità; implementazione delle configurazioni di sistema	Attivazione in produzione della piattaforma e rilascio del progetto												
<b>IND 3</b>	Identificazione della soluzione da implementare	Avvio del progetto; mappatura delle funzionalità; implementazione delle configurazioni di sistema; Pulizia e migrazione dei dati	Attivazione in produzione della piattaforma e rilascio del progetto												
Fonte dati: Sistemi vari															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
								5%	5%	10%	5%	5%	5%		

<b>Obiettivo operativo: Supporto nella ripresa degli studi dopo un periodo di interruzione</b>													Budget €500.000 sul triennio			
Obiettivo Strategico di riferimento: F.2- Miglioramento della regolarità degli studi e riduzione dispersione studentesca																
Stakeholder: Studenti																
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo si propone di offrire un supporto personalizzato teso alla ripresa del percorso universitario dopo un periodo di interruzione e mira a favorire il conseguimento del titolo di laurea per studentesse e studenti cui mancano fino a 3 esami più la tesi.</p> <p>Si articola sull'intero anno, nella considerazione che le esigenze della platea individuata non sono riconducibili ad uno specifico periodo.</p> <p>I servizi proposti agli/alle studenti/esse riguarderanno:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Indicazioni su contribuzioni arretrate</li> <li>2) Informazioni su piano di studi, esami e docenti con ad es. se immatricolati da molti anni, valutazione dell'ipotesi di cambio di ordinamento o passaggio/rinuncia.</li> <li>3) Un supporto didattico [Tutor didattico, Dipartimento]</li> <li>4) Supporto personalizzato attraverso colloqui individuali con professionisti [Counseling]</li> </ol> <p>La realizzazione dell'obiettivo, coordinata dall'Area orientamento con specifiche linee guida operative, prevede diverse fasi e il coinvolgimento di più strutture:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Settore analisi e presentazione dati:</b> Rilevazione degli studenti/esse potenzialmente interessati al progetto, utilizzando come indicatori i CFU da conseguire e ultimo anno di iscrizione aggiornato all' a.a. 2023/24.</li> <li>2. <b>Area Servizi Didattici:</b> ricognizione sulle tasse per gli studenti interessati.</li> <li>3. <b>Servizio Counseling:</b> seminario formativo per i Mentor e presidio sportello di sostegno</li> <li>4. <b>Servizio Comunicazione:</b> pubblicizzazione dell'iniziativa sui social e sul portale d'ateneo</li> <li>5. <b>Dipartimenti/Mentor</b> Contatto con gli/le studenti/esse individuati/e e il successivo colloquio (telefonico e/o in presenza)</li> </ol>														
<b>Indicatore 1</b>		% di studenti che hanno risposto al contatto iniziale sul totale degli studenti individuati (ultima iscrizione dal 2019 al 2022)														
<b>Indicatore 2</b>		studenti che hanno sostenuto almeno 1 esame nel biennio successivo al contatto sul totale degli studenti contattati														
<b>Indicatore 3</b>		studenti che concludono il percorso sul totale studenti contattati														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>												
<b>IND 1</b>	0	65%	-	-												
<b>IND 2</b>	0	-	7%	7%												
<b>IND 3</b>	0	-	-	7%												
Fonte dati: DDSS-AOR e SISTEMA ESSE3																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
90%		20%						40%								

<b>Obiettivo operativo: Corsi/seminari/workshop per i docenti dell'Università della Calabria in materia di didattica innovativa e lingua inglese</b>																
Obiettivo Strategico di riferimento: F.3 Innovare e migliorare la qualità della didattica																
Stakeholder: docenti Università della Calabria																
<b>Descrizione</b>		<p>Per il 2025 l'obiettivo prevede la strutturazione di un corso in lingua inglese e 2 workshop in materia di didattica innovativa.</p> <p>I corsi in lingua inglese saranno rivolti ai Docenti dell'Università della Calabria con una preferenza verso i nuovi assunti. Con la collaborazione del Centro Linguistico di Ateneo si terrà il corso di lingua inglese la cui finalità è quella di livellare le conoscenze dei docenti con step crescenti che mirano al raggiungimento del livello C1.</p> <p>Entro il 2027 l'obiettivo è di portare tutti i docenti neo assunti e non ad un livello di inglese pari al Livello C1 del Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue (QCER), equivalente al livello avanzato.</p> <p>Per quanto riguarda la materia della Didattica Innovativa per il 2025 l'obiettivo è la strutturazione di 2 workshop/seminari con la partecipazione di esperti della materia sia nazionali che internazionali. Negli anni 2026 e 2027 tale numero aumenterà e saranno organizzati corsi per le aree disciplinari con particolare attenzione per l'area umanistica.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Numero di corsi erogati														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>					<b>Target 2026</b>					<b>Target 2027</b>				
<b>IND 1</b>	-	>= 3 corsi					>=10					>=15				
Fonte dati: data base interno all'Area Teaching and learning e Post Laurea																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
					5%	5%			70%				75%			

<b>Obiettivo operativo: Potenziamento servizi supporto progettazione e rendicontazione progetti</b>													Budget € 30.000		
Obiettivo Strategico di riferimento: R.1 - Innalzamento qualitativo e incremento quantitativo della ricerca su base competitiva															
Stakeholder: Comunità accademica															
<b>Descrizione</b>		L'obiettivo, alla stregua degli anni precedenti, si propone di incrementare la partecipazione dei gruppi di ricerca a progetti su bandi competitivi, aumentando le opportunità di finanziamento per la ricerca e favorendo le collaborazioni strategiche con partner accademici e non accademici, anche grazie a una più semplice ed efficace gestione dei progetti finanziati. Per raggiungere questo obiettivo, la struttura rafforzerà il supporto ai gruppi di ricerca attraverso lo screening delle opportunità di finanziamento, con un focus particolare sulle call europee e su bandi altamente competitivi, nonché nell'azione di sensibilizzazione della comunità accademica attraverso l'attività di comunicazione mirata (newsletter) e incontri dedicati. I gruppi di ricerca saranno supportati da personale specializzato nella preparazione delle proposte, con un'attenzione particolare al miglioramento della qualità progettuale, mentre per l'assistenza nella gestione e nella rendicontazione dei progetti finanziati si farà riferimento alla piattaforma Report che ha lo scopo preciso di ottimizzare le procedure e garantire l'efficacia amministrativa. Nel 2025, la piattaforma Report verrà integrata con una sezione dedicata ai laboratori di ricerca accreditati coinvolti in progetti finanziati. Le principali attività in programma riguardano la verifica dell'identificazione e della classificazione dei laboratori accreditati già nella fase di presentazione della proposta progettuale; l'implementazione di una funzionalità per l'estrazione automatica dei dati relativi ai laboratori accreditati, anche in relazione al loro coinvolgimento nei progetti finanziati, al fine di migliorarne la tracciabilità e la qualità delle informazioni raccolte; il monitoraggio qualitativo e quantitativo dei dati sui progetti di ricerca.													
<b>Indicatore 1</b>		Numero di progetti censiti sulla piattaforma Report													
<b>Indicatore 2</b>		Report - implementazione sezione laboratori di ricerca accreditati coinvolti in progetti di ricerca finanziati													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	400	+ 3%	+2%			+2%									
<b>IND 2</b>	No	Sì	N.A.			N.A.									
Fonte dati: <b>Piattaforma Report</b>															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<small>SIMU/CENTRI TEATRI</small>	<b>DIP</b>
												20%			



<b>Obiettivo operativo: Vetrina laboratori di ricerca e carta dei servizi</b>											Budget € 10.000				
Obiettivo Strategico di riferimento: R.2 Sostegno e valorizzazione di laboratori e infrastrutture di ricerca															
Stakeholder: Comunità accademica e Società															
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo si propone di favorire la partecipazione dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca a bandi competitivi e rafforzare il rapporto con il territorio attraverso il consolidamento di un network pubblico-privato incentrato sull'offerta di servizi specialistici. Ciò consentirà ai laboratori di aprirsi al territorio, migliorare la visibilità dell'Ateneo e programmare un piano di sostenibilità economica, che consideri sia le attività svolte a supporto dei gruppi di ricerca, sia i servizi erogati all'esterno.</p> <p>Per raggiungere questo obiettivo, la struttura aggiornerà l'elenco dei laboratori di ricerca dipartimentali e di Ateneo regolarmente riconosciuti dagli organi preposti, in termini di attrezzature e certificazioni; definirà un catalogo dei servizi competitivi; elaborerà il Piano di Comunicazione e le Linee Guida per la diffusione delle informazioni sulla pagina web dedicata sul portale di Ateneo; predisporrà eventi di presentazione ai principali stakeholder locali (es. confindustria, camera di commercio, ecc.).</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Percentuali di laboratori che hanno aderito alla carta servizi di Ateneo.													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>							
<b>IND 1</b>	0%	20%			50%			100%							
Fonte dati: Database ARIIS															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
												5%			10%

<b>Obiettivo operativo: Reingegnerizzazione processi dottorati</b>													Budget € 30.000		
Obiettivo Strategico di riferimento: R3 - Riorganizzazione dei dottorati di ricerca															
Stakeholder: Studenti PhD															
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo relativo alla riorganizzazione dei dottorati di ricerca è stato avviato nel 2022 a seguito della pubblicazione dei D.M. n. 1154/2021 e D.M. n. 226/2021. E' stata interamente digitalizzata la procedura relativa agli esami finali attraverso l'utilizzo della piattaforma esse3 e sono state predisposte le apposite linee guida, è stato configurato e attivato il servizio di help-desk online e sono state predisposte le linee guida per la gestione delle procedure di mobilità.</p> <p>Nel 2024, in collaborazione con il PQA, sulla base del SAQ di Ateneo, sono state inoltre redatte le Linee Guida per la progettazione e la gestione in qualità dei Corsi dei Dottorati di Ricerca e per il XL ciclo (a.a. 2024-2025) è stato predisposto per tutti i corsi di dottorato un format di "Attività formative e di ricerca".</p> <p>A partire dal 2025, in linea con il punto di attenzione D.PhD.2 "Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi" (Modello di Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari ANVUR), si continuerà a lavorare sull'offerta formativa dei corsi di dottorato affinché l'impegno didattico dei dottorandi risulti adeguato per favorire la loro crescita scientifica senza limitarne le attività di ricerca e sia garantita e stimolata la loro crescita quali membri della comunità scientifica dell'Ateneo.</p> <p>Partendo dunque dalle "Attività formative e di ricerca", si svilupperanno i piani formativi individuali dei dottorandi, si aggiornerà il Catalogo delle attività trasversali di Ateneo e si redigeranno i calendari delle attività formative dei corsi di dottorato.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Stesura del Piano Formativo Individuale in linea con il SAQ di Ateneo													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>									<b>Target 2027</b>			
<b>IND 1</b>	0% (piani di studio)	50%	75%									100%			
Fonte dati: Database ARIIS															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
		20%										20%			

<b>Obiettivo operativo: Valorizzazione dei risultati della ricerca</b>													Budget € 130.000			
Obiettivo Strategico di riferimento: TM.1-Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico																
Stakeholder: Comunità accademica e Società																
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo mira a ottimizzare le azioni di valorizzazione dei risultati della ricerca in un'ottica di trasferimento tecnologico, favorendo l'instaurarsi di relazioni col territorio. A tal fine saranno messe in campo le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• scouting dei risultati della ricerca, realizzato mediante due fasi: incontri presso i laboratori e desk analysis dei risultati individuati. Si otterrà la mappatura delle linee di ricerca e la valutazione delle potenzialità, attraverso ricerca di anteriorità brevettuale, analisi di scenario tecnologico e di mercato e di foresight a medio-lungo periodo. Il modello prevede il successivo avvio dei percorsi di valorizzazione dei risultati della ricerca. Si presterà particolare attenzione al coinvolgimento dei dipartimenti dell'area socio-economica;</li> <li>• per i risultati suscettibili di protezione si punterà a incrementare le occasioni di contatto e promozione verso il mondo industriale tramite: individuazione e screening dei potenziali partner; valutazione economica della tecnologia oggetto di tutela; innalzamento del TRL anche tramite progetti di proof of Concept; attivazione e gestione di accordi per la tutela delle informazioni confidenziali (accordi di riservatezza) o del trasferimento di materiale in fase di negoziazione, propedeutici alla stipulazione di contratti di trasferimento tecnologico (licenza, cessione, opzione, altro). Saranno realizzati, inoltre, incontri B2B con aziende interessate e video-promozionali/pitch in caso di partecipazione a eventi di particolare rilevanza (presentazioni a venture capital, awards, ecc.);</li> <li>• incremento della cultura imprenditoriale mediante incontri O2O con team imprenditoriali e spin-off/startup (monitoraggio e valutazione delle attività degli spin-off con analisi delle criticità e indicazione delle possibili strategie di risoluzione, segnalazione di opportunità di finanziamento e di sviluppo provenienti dal mondo esterno, matching con investitori).</li> </ul>														
<b>Indicatore 1</b>		N. di discussioni di risultati inventivi														
<b>Indicatore 2</b>		N. di incontri instaurati con partner industriali														
<b>Indicatore 3</b>		N. di incontri con team e di creazione di spin off startup														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>										
<b>IND 1</b>	10	11	12			13										
<b>IND 2</b>	37	38	39			40										
<b>IND 3</b>	16	17	18			19										
Fonte dati: Database ARIIS																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
												10%				

<b>Obiettivo operativo: Formazione su innovazione e trasferimento tecnologico</b>											Budget € 45.000				
Obiettivo Strategico di riferimento: TM.1-Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico															
Stakeholder: Comunità accademica e Società															
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo mira ad avvicinare la comunità accademica e la società nel suo insieme alla cultura dell'innovazione e del trasferimento tecnologico (TT). Per fare ciò saranno messe in campo le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• iniziative formative per la comunità accademica – ed eventualmente il territorio - sui temi del TT quali seminari, webinar, workshop/laboratori ecc., anche in sinergia con organizzazioni di settore, quali ad esempio UIBM, EPO, EUIPO, WIPO. Tali iniziative serviranno a sensibilizzare i fruitori alla tutela, la gestione e la valorizzazione dei risultati della ricerca, nonché sugli aspetti più propriamente manageriali, così da massimizzare l'impatto della ricerca sul territorio;</li> <li>• iniziative formative per specifici target orientate improntate alla ricerca applicata e commerciale e alla creazione di imprese innovative (la business idea competition Start Cup Calabria, il percorso di contamination lab per studenti universitari, laureati e dottorandi di ricerca UniCaLab, i programmi previsti all'interno di progetti finanziati quali Tech4You, ecc.).</li> </ul>													
<b>Indicatore 1</b>		Numero di iniziative di formazione e sensibilizzazione realizzate sui temi del trasferimento tecnologico (seminari, webinar, workshop/laboratori, ecc).													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>							
<b>IND 1</b>	7	8			9			10							
Fonte dati: Database ARIIS															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DDSS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
												10%			

<b>Obiettivo operativo: Realizzazione di un convegno nazionale sul paradigma digitale delle biblioteche accademiche</b>													Budget € 15.000		
Obiettivo Strategico di riferimento: TM.2 - Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale, culturale e civile del territorio															
Stakeholder: Società civile, comunità bibliotecaria, rappresentanti istituzionali territoriali e nazionali, comunità accademiche, studenti.															
<b>Descrizione</b>			Il Convegno si svolgerà in due giornate, saranno invitati come relatori direttori e dirigenti di biblioteche e Sistemi Bibliotecari di Ateneo, docenti di Biblioteconomia, esperti di biblioteche digitali. Il convegno prevedrà due sessioni plenarie sui temi con impatto generale relativo alle biblioteche digitali, 1 per ciascuna giornata, e 4 sessioni in parallelo, 2 per ciascuna giornata, su argomenti specifici e di approfondimento. Per la individuazione dei relatori sarà lanciata una <i>Call for Abstract</i> , per la selezione delle migliori proposte di intervento. Gli interventi dei relatori saranno oggetto di pubblicazione.												
<b>Indicatore 1</b>			Stato di avanzamento dell'obiettivo												
		<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>							<b>Target 2027</b>				
<b>IND 1</b>	Programmazione		Organizzazione e realizzazione dell'evento												
Fonte dati indicatore: relazione Direttore SBA															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
											15%				

<b>Obiettivo operativo: Supporto al consolidamento e allo sviluppo del Public Engagement</b>													Budget € 20.000			
Obiettivo Strategico di riferimento: TM.2-Public Engagement: sostegno dello sviluppo sociale e civile del territorio																
Stakeholder: Comunità accademica e Società																
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo mira a supportare il consolidamento e lo sviluppo del Public Engagement, attraverso l'espletamento delle seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revisione degli strumenti di monitoraggio, tra i quali la scheda per il censimento annuale delle iniziative di PE e la piattaforma utilizzata per il monitoraggio;</li> <li>• attività di comunicazione (redazione di news e post social; creazione e gestione contenuti web; realizzazione video; ecc.);</li> <li>• collaborazioni interistituzionali e partecipazione a network nazionali di divulgazione della scienza, gruppi di lavoro dell'Associazione degli Atenei e dei Centri di Ricerca per il Public Engagement (APEnet);</li> <li>• attività di coordinamento, consulenza e supporto alle strutture su attività di PE (incontri tra i delegati alla TM delle singole strutture Unical che compongono il GraPE – Gruppo d'azione per il PE e il GReS - Gruppo di Regia e Supporto per il Public Engagement); co-progettazione di iniziative di PE rivolte al territorio locale e nazionale, con soggetti esterni all'Ateneo.</li> </ul> <p>Ciò comporterà un maggiore coinvolgimento del personale tecnico amministrativo e docente sul PE (incontri GraPE e GReS e incontri con esperti del settore) e un aumento della consapevolezza del PE all'interno dell'Ateneo che, unitamente a una serie di attività di comunicazione e divulgazione, genererà un incremento del numero di collaborazioni con la società, in termini di iniziative di PE, tra cui quelle con le scuole, come previsto dagli indicatori di Piano Strategico.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Revisione strumenti di monitoraggio														
<b>Indicatore 2</b>		Numero di attività di comunicazione di PE														
<b>Indicatore 3</b>		Numero di collaborazioni e partecipazioni ad attività interistituzionali e di network nazionali														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	NO	Sì	-				-									
<b>IND 2</b>	11	12	13				14									
<b>IND 3</b>	8	9	10				11									
Fonte dati: Database ARIIS																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
											5%	10%		70%		

<b>Obiettivo operativo: Ampliamento dell'offerta formativa della Scuola di Specializzazione</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: TM.3-Public Engagement: sostegno dello sviluppo del sistema sanitario regionale															
Stakeholder: Medici in formazione specialistica															
<b>Descrizione</b>		<p>Nell'ambito del sostegno allo sviluppo del sistema sanitario regionale e in previsione dell'ampliamento dell'offerta formativa delle Scuole di specializzazione, nel PIAO 24-26 ci si è posti come obiettivo quello di regolamentare il funzionamento di questa nuova tipologia di corsi di studio, in raccordo ai regolamenti di Ateneo in materia di didattica e di dotare le Scuole di specializzazione di specifici strumenti informatici.</p> <p>Facendo seguito all'individuazione delle specifiche del sistema informatico "Libretto diario" nel 2024, per il 2025 l'obiettivo prevede le seguenti attività:</p> <p>a) emanazione del Regolamento Scuole di Specializzazione e attivazione degli Organi e Collegi delle Scuole;</p> <p>b) adozione a regime del Libretto diario, integrazione con i sistemi informatici Unical e formazione dei diversi attori coinvolti (specializzandi, direttori, amministrativi, tutor).</p>													
<b>Indicatore 1</b>		% piano di lavoro (numero attività svolte sul totale delle attività previste)													
<b>Indicatore 2</b>		go-live sistema SI/NO													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>		<b>Target 2027</b>										
<b>IND 1</b>		Azione a= 100% Azione b= 50%	Azione b= 50%												
<b>IND 2</b>		SI=go live													
Fonte dati: DDSS – AOF															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
					5%		5%	10%		5%					

<b>Obiettivo operativo: Potenziamento accoglienza degli studenti e sportello diffuso nelle residenze</b>														Budget	€
														10000	
Obiettivo Strategico di riferimento: S.2-Miglioramento e potenziamento dei servizi di residenzialità															
Stakeholder: <b>Studenti</b>															
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo nasce dall'esigenza di sviluppare servizi mirati per migliorare la qualità dell'accoglienza, il benessere e l'esperienza di vita universitaria nel campus dell'Università della Calabria, rivolgendosi in particolare agli studenti fuori sede che scelgono di viverci. Nel passato, le azioni intraprese si sono prevalentemente concentrate sull'aumento quantitativo dei servizi disponibili (incremento del numero di posti alloggio, ampliamento delle aule studio, estensione delle ore di presidio, ecc.). Tuttavia, proseguendo il percorso avviato negli ultimi anni, diventa prioritario puntare sulla qualità percepita del servizio per rendere il campus un luogo ancora più accogliente e funzionale.</p> <p>Le residenze del campus universitario sono attualmente presidiate da personale il cui ruolo è spesso limitato alla custodia tecnica delle strutture, come la gestione delle chiavi degli alloggi e i controlli sull'utilizzo degli spazi. Per offrire un'esperienza più soddisfacente agli studenti, in particolare a quelli che affrontano per la prima volta la vita lontano dalla famiglia o provengono da contesti culturali diversi, si intende trasformare questo servizio in un sistema di accoglienza integrato, orientato al supporto e alla costruzione di una comunità inclusiva. L'obiettivo è istituire punti di riferimento facilmente accessibili per aiutare gli studenti in ogni aspetto della vita collettiva: dalla mediazione dei conflitti tra coinquilini, alla facilitazione dell'accesso ai servizi del campus e del territorio, fino alla prevenzione del disagio e dell'isolamento. Parallelamente, il personale di presidio sarà formato per svolgere un ruolo attivo nel monitoraggio e nella gestione delle necessità degli studenti.</p> <p>Un elemento chiave di questa trasformazione sarà la creazione di sportelli diffusi nelle residenze, dotati di postazioni informatiche e accesso ai sistemi gestionali, per ridurre la congestione presso il front office del Centro Residenziale. Lo sportello diffuso fornirà un supporto costante agli studenti, affiancando al disbrigo delle pratiche amministrative e di accesso ai servizi e alle opportunità del campus, la promozione di incontri e percorsi informativi e formativi su temi di grande rilevanza come la gestione dei conflitti interpersonali, il contenimento dei consumi energetici, la gestione delle emergenze e la raccolta differenziata. La realizzazione di questi percorsi sarà supportata dalla collaborazione con esperti interni al campus (Servizio Prevenzione e Protezione, Servizio Energy Management, Servizio Counselling).</p> <p>Infine, il successo di questa iniziativa dipenderà dalla presenza costante e proattiva del personale delle residenze, che, adeguatamente formato, potrà contribuire in modo significativo a creare un ambiente inclusivo, sostenibile e stimolante per la crescita personale e collettiva degli studenti.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		n. quartieri con servizio accoglienza e sportello													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>				<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>					
<b>IND 1</b>	n.d.	n. 3 quartieri con sportello diffuso				n. 6 quartieri con sportello diffuso				n. 10 quartieri con sportello diffuso					
Fonte dati: Centro Residenziale															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CEN TRI/TEATR I</b>	<b>DIP</b>
			70%	5%						5%					



<b>Obiettivo operativo: Accordi Quadro di Ateneo per beni e servizi</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA1 - Efficienza ed efficacia dell'azione tecnico-amministrativa															
Stakeholder: Strutture dell'Amministrazione compresi i Dipartimenti															
<b>Descrizione</b>		In un'ottica di razionalizzazione degli acquisti relativi a beni e servizi funzionali a soddisfare le esigenze di tutte le Strutture dell'Amministrazione senza che ognuna di esse debba provvedervi autonomamente con singoli affidamenti, si è proceduto alla mappatura delle esigenze delle varie Strutture dell'Ateneo. Nello specifico sono state strutturate 11 categorie di servizi e 7 categorie di forniture, per un totale di 18 tipologie di affidamenti. Si è reso, conseguentemente, necessario il ricorso a specifiche procedure - quali gli accordi quadro - che consentiranno di ottenere condizioni più vantaggiose rendendo più efficiente il processo di acquisto e soprattutto di controllare in modo più efficace la spesa. Nel 2024 sono state avviate complessivamente 9 procedure, al fine di addivenire alla completa definizione delle specifiche tecniche necessarie per il perfezionamento degli affidamenti; nel corso del 2025 si completerà la definizione di tutte le specifiche tecniche relative alle 18 tipologie individuate.													
<b>Indicatore 1</b>		25-26-27 – Numero di specifiche tecniche e avvio procedure accordi quadro													
		<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>						
<b>IND 1</b>	Avvio procedure su 18 Totali	18 procedure su 18	//			//									
Fonte dati: [PAT - BDNCP]															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
							30%								20%

<b>Obiettivo operativo: Revisione del Sistema di Gestione e verifica del Conflitto di interessi</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa															
Stakeholder: Tutta la Comunità Universitaria oltreché l'ambiente esterno															
<b>Descrizione</b>		<p>In conformità alle indicazioni che l'ANAC ha fornito con il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 nonché con l'aggiornamento 2023 (con il quale l'ANAC approfondisce la materia dei contratti pubblici, in particolare in tema di conflitto di interessi e pantouflage, soprattutto in ragione degli affidamenti in ambito PNRR) si è ritenuto necessario focalizzare l'attenzione sulle raccomandazioni dell'Autorità in merito alla necessità di prevedere obiettivi che riguardano la revisione e il miglioramento della regolamentazione interna a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi.</p> <p>In ragione di ciò, si è proceduto nel corso del 2024:</p> <p>A) con l'avviare le attività necessarie per addivenire alla <u>revisione del Codice di Comportamento dell'UNICAL</u> (emanato con D.R. del 23/12/2014) attesa la necessità di adeguarlo alla mutata normativa intervenuta a modificare e integrare il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (di cui al D.P.R. 62/2013) mediante il DPR 13 giugno 2023, n. 81, avendo cura di porre la necessaria attenzione sugli aspetti peculiari del conflitto di interessi;</p> <p>B) con il <u>predisporre specifici atti di indirizzo (ad es. linee guida)</u> che potranno migliorare l'azione amministrativa – sia in termini di efficacia che di efficienza - tesa a prevenire l'insorgere di fenomeni corruttivi ovvero a migliorare la capacità di identificazione degli stessi; ciò allo scopo di uniformare tutte le Strutture dell'Amministrazione, compresi i Dipartimenti, nella gestione delle dichiarazioni sostitutive (ex D.P.R. 445/2000) rilasciate dagli interessati (sia personale interno che soggetti terzi) ai fini dell'assenza di conflitti di interessi e del rispetto del divieto di pantouflage, con particolare riguardo alla fase della verifiche delle stesse.</p> <p>Nel corso del 2025, si dovrà procedere:</p> <p>C) con l'avviare le attività tese alla <u>sottoscrizione di un protocollo di intesa con l'Agenzia delle Entrate</u>, al fine di poter usufruire di una più incisiva collaborazione nell'ottenere informazioni specifiche riguardanti gli operatori economici che a vario titolo intrattengono rapporti con la nostra Amministrazione e dunque con determinato Personale dipendente a seguito degli incarichi rivestiti da quest'ultimi nelle diverse procedure interessate dal potenziale conflitto di interessi e/o dal divieto di pantouflage.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Attività C), conclusa: Si/No													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>										<b>Target 2027</b>		
<b>IND 1</b>	Attività A) Attività B)	Attività C)	Entrata a regime di tutte e tre le attività										//		
Fonte dati: TITULUS – PAT															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
							20%								

<b>Obiettivo operativo: Riduzione dei tempi medi di contabilizzazione delle operazioni di tesoreria dei Dipartimenti (sospesi di entrata/uscita)</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa															
Stakeholder: Comunità accademica e società															
<b>Descrizione</b>		L'obiettivo di riduzione dei tempi medi di contabilizzazione delle operazioni di tesoreria dei Dipartimenti (sospesi di entrata/uscita), permetterà all'Ateneo di avere una visione aggiornata di tali operazioni, anche al fine di poter effettuare un costante monitoraggio delle movimentazioni che influiscono sull'obiettivo di fabbisogno.													
<b>Indicatore</b>		Tempo medio ponderato di contabilizzazioni sospesi entrata/uscita													
<b>#</b>	<b>Baseline</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>						<b>Target 2027</b>						
<b>1</b>	30	Indicatore medio inferiore a 30	Indicatore medio inferiore a 30						Indicatore medio inferiore a 30						
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRITEATRI</b>	<b>DIP</b>
						30%									20%

Obiettivo operativo: Riduzione gg medi di pagamento																
Obiettivo Strategico di riferimento: FA1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa																
Stakeholder: Comunità accademica e società																
Descrizione		L'obiettivo di riduzione dei tempi di pagamento, così come riportato nella circolare n. 1/2024 RGS, vede coinvolte tutte le strutture dell'Ateneo che gestiscono autonomamente le fatture (Dipartimenti, Centro Residenziale e altre strutture), le strutture di servizio, i RUP (che si occupano di produrre tutta la documentazione necessaria per il pagamento) e la Direzione Finanziaria (che si occupa operativamente del pagamento delle fatture afferenti alla Direzione Generale e alle altre strutture non autonome). Partendo dalle criticità riscontrate nel corso degli ultimi anni, si procederà con la verifica e l'eliminazione di eventuali colli di bottiglia e con la sensibilizzazione ai tempi di chiusura dei processi legati agli acquisti. Si intensificherà, inoltre, l'attività di monitoraggio per alimentare tempestivamente la PCC con i pagamenti, le fatture sospese o non liquidabili e la data di scadenza delle fatture. Gli obiettivi devono essere individuati con riferimento <b>all'indicatore di tempo medio dei pagamenti</b> e <b>all'indicatore del tempo medio di ritardo</b> di cui alla legge n. 145/2018 sul totale delle fatture ricevute nell'anno di riferimento.														
Indicatore 1		Tempo medio dei pagamenti (peso 30%)														
Indicatore 2		Tempo medio di ritardo (peso 30%)														
Indicatore 1 DIP		Tempo medio dei pagamenti (peso 20%)														
Indicatore 2 DIP		Tempo medio di ritardo (peso 20%)														
#	Baseline	Target 2025	Target 2026										Target 2027			
1	30	Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30	Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30										Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30			
2	0	Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO	Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO										Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO			
1 DIP	30	Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30	Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30										Indicatore medio dei pagamenti inferiore a 30			
2 DIP	0	Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO	Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO										Indicatore medio di ritardo inferiore a ZERO			
COM	AVV	SPC	CR	DT	DRU	DF	AG/AN	DS	PL	ASIT	SBA	ARIIS	CLA	SIMU/CENTRITEATRI	DIP	
	90%			5%	5%	40%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	

<b>Obiettivo operativo: Conversione RFID</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.1 Efficienza ed efficacia dell'azione tecnico-amministrativa															
Stakeholder: Studenti, Comunità scientifica e PTAB dell'Università della Calabria															
<b>Descrizione</b>		<p>Sulla base delle principali azioni attuative intraprese, sviluppate nel corso dell'anno precedente, nell'ambito del progetto di riconversione a tecnologia RFID della gestione del patrimonio bibliografico cartaceo SBA, prosegue il progetto di conversione per il raggiungimento n. 50.000 unità bibliografiche con relativa applicazione di microchip nell'anno 2025.</p> <p>Sulla base dell'<i>outcome</i> prodotto, i benefici che si ritiene che gli stakeholder abbiano e possano conseguire in virtù dei risultati rendicontati sono i seguenti:</p> <p>Per lo stakeholder PTA: Semplificazione e digitalizzazione dei servizi = migliore gestione inventario topografico; per lo stakeholder studenti/comunità scientifica: Supporto al miglioramento della qualità dei servizi = migliore ordinamento dei materiali bibliografici cartacei all'interno delle sezioni.</p> <p>L'affidabilità e tracciabilità dei dati forniti sono garantite dalla reportistica esportabile dalle postazioni di lavoro utilizzate presso i Poli SBA per la riconversione RFID, nonché dai seguenti parametri oggettivi: numero microchip applicati, numerosità sezioni riconvertite.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Numero di microchip applicati sui volumi nel corso del 2025: 50.000													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>										<b>Target 2027</b>		
<b>IND 1</b>	45.000	50.000													
Fonte dati indicatore 1: <a href="https://sba.unical.it">https://sba.unical.it</a>															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
											20%				

**Obiettivo operativo: Definizione e organizzazione dell'attività di supporto alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)**

Obiettivo Strategico di riferimento: FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa

Stakeholder: Studenti/Comunità scientifica

**Descrizione**

Il PQA evidenzia che le attività svolte dalle Commissioni paritetiche docenti-studenti di Dipartimento (CPDS) richiedono un impegno continuativo e accurato e dispone che le Commissioni si riuniscano almeno 4 volte nel corso dell'anno solare per il monitoraggio e valutazione della qualità della didattica. Gli esiti delle riunioni devono essere documentati in modo dettagliato, al fine di rendere evidente (anche in sede di Accreditamento periodico) l'attività compiuta dalle Commissioni nel corso dell'anno.

Nell'ambito dell'attuale fase di riorganizzazione dei servizi amministrativi dei Dipartimenti, ci si è posti nel PIAO 24-26 come obiettivo quello di garantire un adeguato supporto tecnico-amministrativo alle CPDS, prevedendo le seguenti attività:

a) la definizione delle attività e la modalità di supporto da garantire;  
 b) la progettazione, in collaborazione con il PQA, della necessaria formazione del personale;  
 c) l'erogazione della formazione

Nel 2024, con il coinvolgimento dei Macro Settori Servizi didattica e studenti dei dipartimenti, sono state definite le attività e le modalità di supporto da garantire in ciascun Dipartimento alla CPDS e con il coinvolgimento del Servizio programmazione e controllo e in collaborazione con il PQA, è stata effettuata la progettazione della formazione.

Per il 2025 ci si pone come obiettivo l'erogazione della formazione che, sulla base della progettazione, coinvolgerà oltre ai componenti delle CPDS e il personale tecnico amministrativo di supporto, anche gli altri attori coinvolti nei processi di assicurazione della qualità della didattica (Direttori di dipartimento, Referenti per la Qualità dei Dipartimenti e Coordinatori di Corsi di studio)

**Indicatore 1** % piano di lavoro (numero attività svolte sul totale delle attività previste)

	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
<b>IND 1</b>	-	Azione c = 100%		

Fonte dati: DDSS e SPC

COM	AVV	SPC	CR	DT	DRU	DF	AG/AN	DS	PL	ASIT	SBA	ARIIS	CLA	SIMU/CENTRI TEATRI	DIP
		20%						10%							

<b>Obiettivo operativo: Formazione per il personale tecnico-amministrativo</b>													Budget € 250.000,00			
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa																
Stakeholder: Personale tecnico-amministrativo																
<b>Descrizione</b>		Investire sul capitale umano per accrescere le competenze e le professionalità del personale richiede un progetto di strutturazione e definizione di un Piano formativo pluriennale che individui gli ambiti, i contenuti, le finalità, i soggetti a cui è rivolto, i tempi. Dopo un triennio di poderosa attività formativa (con un numero medio di ore, per dipendente, pari a 60), anche a seguito della recente Direttiva sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione di marzo 2023 e il nuovo CCNL di comparto, occorre rimodulare le iniziative formative per tematiche e, eventualmente, per famiglie professionali. In particolare, il focus sarà su temi quali: digitalizzazione, rafforzamento delle competenze manageriali, contrattualistica della p.a., reingegnerizzazione processi, pari opportunità, assicurazione della qualità, comunicazione scritta, indicatori di performance, ecc.														
<b>Indicatore 1</b>		N. ore medie di formazione per dipendente														
<b>Indicatore 2</b>		Percentuale di PTA che consegue un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel Syllabus "Competenze digitali per la PA".														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>				<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>						
<b>IND 1</b>	35	40				40				40						
<b>IND 2</b>	64	75				90										
Fonte dati indicatore 1: Data base Direzione Risorse Umane Fonte dati indicatore 2: <a href="https://syllabus.gov.it">https://syllabus.gov.it</a>																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
					20%											

<b>Obiettivo operativo: Gestione integrata degli ambiti strategici di sviluppo delle risorse umane</b>													Budget € 10.000,00			
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa																
Stakeholder: Organi di governo, dirigenti																
<b>Descrizione</b>		<p>L'Università della Calabria, nel corso del 2024, ha attivato un modello di gestione del personale <i>competency-based</i> che include conoscenze, skill professionali e comportamenti organizzativi richiesti per ricoprire uno specifico ruolo, nonché competenze trasversali e manageriali. Nell'anno di interesse (2025) sarà condotta un'analisi dei gap emergenti confrontando le competenze identificate nel modello e le competenze mappate, definendo i fabbisogni individuali e organizzativi. Lo scopo è potenziare le competenze funzionali all'organizzazione per raggiungere i suoi obiettivi strategici.</p> <p>Per fare ciò diventa necessaria l'integrazione tra competenze, formazione e valutazione: occorre agganciare il sistema di valutazione al processo di programmazione delle competenze, creando schede di valutazione personalizzate e distinguendo le dimensioni di valutazione sulla base dei profili individuali. In questo modo, la valutazione delle competenze consente di mappare i fabbisogni formativi dei singoli dipendenti rispetto alle competenze richieste per esercitare in modo efficace il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, dando avvio alle successive politiche di sviluppo del personale.</p> <p>La rappresentazione dei profili di competenze deve, quindi, integrarsi con i sistemi di misurazione e valutazione delle performance, quale strumento di mappatura delle specifiche competenze richieste al singolo dipendente in base alla famiglia professionale, alla posizione ricoperta e alla sua traiettoria di sviluppo, identificare i gap e i fabbisogni individuali, orientare e personalizzare le attività di formazione. Contestualmente a tali attività, occorrerà intervenire sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), introdurre un paragrafo dedicato alle attitudini/capacità più significative e alle aree di miglioramento del valutato e superare il concetto secondo il quale la scheda di valutazione è funzionale solo per erogare premialità ai dipendenti oppure come elemento da valorizzare in sede di procedura selettiva per l'inquadramento nella posizione economica superiore.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Stato di avanzamento delle attività														
		<b>Baseline 2024</b>			<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>				
<b>IND 1</b>		Framework delle competenze completato (100%)			Integrazione con SMVP			Completamento del modello competenze-valutazione con integrazione del modulo 'formazione'								
Fonte dati indicatore: documentazione Direzione Risorse Umane																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARII S</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
		20%			30%					5%						



<b>Obiettivo operativo: Attivazione di un modello di analisi dei dati economico-finanziari relativi ai costi del personale (What if analysis)</b>															Budget € 10.000,00	
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.1 - Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa																
Stakeholder: Organi di governo, dirigenti																
<b>Descrizione</b>		L'imminente conclusione del PNRR e le prospettive di contrazione, per i prossimi anni, del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) conducono a operare uno sforzo supplementare per monitorare la variabile più critica del bilancio delle pubbliche amministrazioni: la spesa di personale. L'attività è rivolta ai processi gestionali e direzionali per il supporto delle decisioni di medio/lungo termine attraverso l'implementazione di un modello finalizzato a simulare l'evoluzione dei costi del personale e ad effettuare differenti ipotesi di sviluppi futuri del personale stesso e di confrontarle tra loro. Uno strumento, pertanto, non solo per migliorare le previsioni e la tendenziale sostenibilità di bilancio ma anche per elaborare uno strutturato piano dei fabbisogni di personale.														
<b>Indicatore 1</b>		Stato di avanzamento delle attività														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>					<b>Target 2026</b>					<b>Target 2027</b>				
<b>IND 1</b>	n.d.	Implementazione del modello di analisi dei dati economico-finanziari relativi ai costi del personale (100%)														
Fonte dati indicatore: piattaforma Cineca																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
					20%	10%										

<b>Obiettivo operativo: Incremento numero posti alloggio – Area Residenzialità</b>														Budget € 1.750.000	
Obiettivo Strategico di riferimento: FA2-Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: studenti, docenti, personale di Ateneo e soggetti esterni															
<b>Descrizione</b>		<p>Nell’ambito dei servizi residenziali offerti dall’Ateneo, nell’anno 2024 è stato definito un possibile programma di interventi, sulla scorta di documenti di fattibilità delle alternative progettuali e di progetti, finalizzato al miglioramento delle condizioni di utilizzo delle residenze universitarie ed all’incremento dei “posti alloggio”.</p> <p>In particolare, l’Ateneo ha programmato l’intervento di valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare finanziando i lavori di Recupero del blocco 12 del quartiere Maisonnettes, per ottenere circa 50 nuovi posti letto.</p> <p>Per gli anni 2025 - 2027, gli obiettivi consistono nella redazione e approvazione del progetto identificato, nell’avvio dei lavori, nel controllo degli stessi secondo il cronoprogramma definito</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Redazione e approvazione del progetto esecutivo [Si/No]													
		<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>								<b>Target 2027</b>			
<b>IND 1</b>	PFTE		Redazione e approvazione del progetto esecutivo	Avvio dei lavori								Esecuzione dei lavori secondo cronoprogramma			
Fonte dati: protocollo di Ateneo															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
				10%											

<b>Obiettivo operativo: Socialità di Ateneo</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA2 - Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: Comunità Universitaria – in particolare Studenti – oltre ambiente esterno															
<b>Descrizione</b>		<p>L'Ateneo si estende su una superficie edificata di circa mq 255.000, esclusa la superficie delle residenze (contigue, comunque, al perimetro dell'Ateneo).</p> <p>L'Università, al fine di migliorare la socialità tra le diverse componenti della Comunità universitaria e di integrarla al meglio con il territorio limitrofo, ha avviato a partire dal 2023 diverse procedure di affidamento in concessione; nel 2024 si sono perfezionate quella del Polo dell'Infanzia (per favorire la conciliazione dei tempi di vita privata e di lavoro per le famiglie della comunità accademica con evidenti ricadute positive sia per la Comunità stessa che per l'amministrazione) e degli Erogatori di acqua potabile (al fine di avvantaggiare l'intera Comunità universitaria offrendo un ulteriore servizio a costi contenuti), mentre sono ancora in corso di perfezionamento gli affidamenti in concessione delle Sale Cinema TAU e del servizio bar-tavola calda nello stabile Teatro Auditorium UNICAL. Nel 2025 oltre alla conclusione delle suddette procedure è prevista la messa in funzione del "Baby Pit Stop" (un ambiente protetto destinato alle mamme affinché possano sentirsi a proprio agio durante l'allattamento) la cui procedura per l'acquisto della struttura portante è stata completata nel 2024 e per la quale nell'anno corrente si renderà necessario l'allestimento con l'arredo consono al soddisfacimento delle suddette esigenze.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Numero di procedure su 6 totali													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>				<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>					
<b>IND 1</b>	5 su 6	6 su 6				//				//					
Fonte dati: [PAT, BDNCP, TITULUS]															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARII S</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
				5%			30%								

<b>Obiettivo operativo: Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA2-Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: personale di Ateneo e soggetti esterni															
<b>Descrizione</b>		<p>Al fine di garantire la sicurezza di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ottimizzando i processi, l'Ateneo intende dotarsi di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL) , inteso quale strumento che identifichi una politica di salute e sicurezza su misura per le proprie esigenze, struttura e organizzazione con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipologia dell'attività lavorativa;</li> <li>- dimensioni dell'Amministrazione;</li> <li>- livello di esposizione ai rischi;</li> </ul> <p>Gli obiettivi prefissati tramite l'implementazione di un tale sistema sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimizzare i rischi a cui sono esposti i lavoratori;</li> <li>- ridurre i costi derivati da incidenti, infortuni e malattie professionali;</li> <li>- aumentare l'efficienza nell'erogazione dei servizi;</li> <li>- migliorare costantemente il livello di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.</li> </ul> <p>Nell'anno 2024 sono state definite n. 7 procedure che compongono il SGSL. Tenendo conto della sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame del sistema, per mezzo di un processo dinamico, il piano di lavoro per il biennio 2025-2026 è il seguente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. completamento delle procedure (100 % - n.13 procedure);</li> <li>2. attuazione, monitoraggio e riesame.</li> </ol>													
<b>Indicatore 1</b>		definizione del 100 % delle procedure (n. procedure definite/ n. procedure residue [13])													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>				<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>					
<b>IND 1</b>	Pianificazione e definizione di n.7 procedure ( 35 %)	Completamento procedure 100%				Attuazione, monitoraggio e riesame				-					
Fonte dati: Protocollo di Ateneo															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DDSS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
10%	10%	10%	10%	30%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

<b>Obiettivo operativo: Favorire l'accessibilità in Ateneo alle persone con disabilità</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA2 - Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: Studenti/comunità scientifica/PTA															
<b>Descrizione</b>		<p>A sostegno delle iniziative specifiche per ridurre le disuguaglianze e agevolare le politiche inclusive, di prioritario interesse per l'Ateneo, sulla scorta dei rilievi e dei censimenti effettuati, l'Università intende dotarsi di elaborati grafici rappresentativi degli spostamenti possibili all'interno del Campus per la fruizione dei servizi disponibili.</p> <p>Nell'anno 2024 è stato redatto il piano delle mappature possibili. Per composizione architettonica il numero totale degli elaborati da produrre è stato ridotto da 20 a 10.</p> <p>Nell'anno 2024 sono state redatte n. 6 mappe riepilogative di localizzazione e descrizione dei luoghi, rappresentanti i percorsi disponibili, propedeutiche all'elaborazione di un piano di previsione per l'abbattimento delle barriere architettoniche e di definizione delle possibili soluzioni per il miglioramento delle attuali condizioni di mobilità.</p> <p>Considerato che si prevede di realizzare complessivamente 10 elaborati, il piano di lavoro per il biennio 2025-2026 è il seguente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Completamento delle mappe (n. 4);</li> <li>4. Redazione di un piano di previsione per l'abbattimento delle barriere architettoniche</li> </ol>													
<b>Indicatore 1</b>		<p>Redazione di n.4 elaborati grafici di sintesi relativi all'accessibilità alle strutture di Ateneo</p> <p>- n. elaborati prodotti/ n. totali elaborati residui da realizzare (n.4)</p>													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>										<b>Target 2027</b>		
<b>IND 1</b>	N. 6 mappe /n. totale (10) [60%]	Elaborazione del 100% [n.4] degli elaborati totali	Piano di previsione per l'abbattimento delle barriere architettoniche [si/no]										-----		
Fonte dati: protocollo di Ateneo															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>
				30%				10%							

<b>Obiettivo operativo: Gestione del parco tecnologico IT</b>																
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.2 Strutture e infrastrutture																
Stakeholder: Servizi amministrazione																
<b>Descrizione</b>		<p>Fra gli indicatori qualitativi del modello AVA3 di ANVUR, il B.4.1 prevede che l'Ateneo – avendone pianificato una strategia - tenga sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie.</p> <p>L'obiettivo che ci si pone è quello di poter supportare l'Ateneo al raggiungimento di un livello pienamente soddisfacente dell'indicatore, partendo da uno studio che per il 2025 faccia pervenire ad un censimento dei sistemi informativi in uso ed ad un censimento delle postazioni di lavoro in uso presso la direzione generale; detto studio porrà le basi per la costruzione di un inventario aggiornato delle le tecnologie appropriate per gestire la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale; i servizi agli studenti; l'accessibilità ai sistemi informatici senza discriminazioni; il parco tecnologico (laboratori, grandi attrezzature, tecnologie digitali, etc.) con particolare attenzione all'individuazione e sostituzione delle tecnologie obsolete.</p> <p>A partire dal 2026 l'obiettivo richiede il coinvolgimento delle altre strutture, anche dipartimentali.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Censimento dei sistemi informativi d'Ateneo														
<b>Indicatore 2</b>		Censimento delle postazioni di lavoro														
<b>Indicatore 3</b>		Inventario delle attrezzature e delle tecnologie														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	Disponibilità di una scheda di censimento	Censimento dei sistemi informativi	Catalogazione dei dati e delle tecnologie presenti in Ateneo													
<b>IND 2</b>	Prototipo di un sistema per il censimento delle postazioni di lavoro	Messa in linea di un sistema per il censimento delle attrezzature dedicate alle postazioni di lavoro; censimento del 25% delle postazioni di lavoro del personale afferente alla direzione generale	Estensione del modello alle attrezzature dedicate alla ricerca; Censimento del 100% delle postazioni di lavoro del personale afferente alla direzione generale;													
<b>IND 3</b>	--	Studio di un modello di inventario delle attrezzature e delle tecnologie	Realizzazione di un sistema informativo per la gestione di inventario delle attrezzature e delle tecnologie				Implementazione dell'inventario delle attrezzature e delle tecnologie									
Fonte dati: Database ASIT																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DDSS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARII S</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI /TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
										10%						

<b>Obiettivo operativo: Sicurezza e estensione dei servizi di rete wired e wifi</b>		Budget € 646.000													
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.2 – Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: Personale tecnico amministrativo e docente. Studenti															
<b>Descrizione</b>		<p>L'ASIT è impegnata in una azione di potenziamento della rete cablata e wifi su più livelli (sicurezza dell'infrastruttura, estensione, supporto) in continuità con quanto realizzato negli scorsi anni.</p> <p>Dal punto di vista infrastrutturale e della sicurezza degli accessi, si prevede di continuare la progressiva sostituzione degli apparati dei centri stella dipartimentali (uno o più per dipartimento), procedendo in parallelo con l'aggiornamento dei protocolli di autenticazione 802.1X, limitando l'impatto sugli utenti secondo il seguente programma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Dipartimenti già realizzati nel 2023 (DIBEST, DISU);</li> <li>- 4 Dipartimenti già realizzati nel 2024 (DICES, DINCI, DIAM, DIMEG);</li> <li>- 2 Dipartimenti (Polifunzionale/DISPES-DFSSN);</li> <li>- 1 dipartimento (CTC) e l'Amministrazione nel 2026</li> </ul> <p>L'azione non coinvolge i Dipartimenti DEMACS, DIMES e Fisica che hanno una gestione autonoma della rete.</p> <p>I Dipartimenti individuati nella pianificazione annuale potranno cambiare in base alle esigenze operative, si è data priorità nel 2025 ai dipartimenti della zona polifunzionale per l'attivazione contestuale del VOIP sulla telefonia.</p> <p>Per la nuova rete wifi (progetto APQ, collaudato a fine 2023) si è proceduto nel 2024 all'attivazione dei nuovi apparati nelle zone precedentemente non coperte e nelle zone già servite ed alla dismissione dei vecchi access point senza disservizi, in particolare nelle aule e laboratori usati quotidianamente per la didattica. Si è completata tutta la messa in produzione nel primo semestre e si sono effettuati, nel corso del secondo semestre, alcuni interventi di configurazione correttiva per migliorare e rendere efficace il servizio.</p> <p>L'ammodernamento della rete wifi nei quartieri residenziali prevede, dopo la realizzazione della wifi nei quartieri Martensson B, Monicelle, San Gennaro (2021-22) e il piano di esecuzione preliminare (PEP) per le Maisonnettes (2024), la realizzazione del 50% dei lavori nel 2025 dell'intervento sulle Maisonnettes con nuovo cablaggio in fibra ottica dell'intero quartiere e l'aggiornamento degli apparati wifi (access point e switch necessari). L'ammodernamento prevede per l'anno corrente uno studio di fattibilità per uno dei rimanenti quartieri nei quali sia necessario e continuerà nel biennio successivo sugli altri quartieri, garantendo soluzioni integrate con la nuova rete wifi di Ateneo.</p> <p>Infine, nel 2024 è stata rafforzata l'integrazione del primo contatto dei referenti di rete dipartimentali con l'helpdesk dell'ASIT per velocizzare e guidare l'analisi e l'attivazione dei servizi di manutenzione/specialistici di rete, si è completata a dicembre la formalizzazione della formazione dei referenti dipartimentali e si è avviata l'attività di formazione che sarà conclusa nel 2025.</p> <p>L'obiettivo viene realizzato con il coinvolgimento dei Dipartimenti e della Direzione Tecnica e Patrimonio Immobiliare.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		N. strutture decentrate e configurazioni sicurezza aggiornate sulla nuova dorsale													
<b>Indicatore 2</b>		Percentuale completamento lavori di ammodernamento wifi quartiere Maisonnettes													
<b>Indicatore 3</b>		Numero di quartieri sui quali è stato portato a termine lo studio di fattibilità tecnico-economica													
<b>Indicatore 4 (DIP)</b>		Completamento della formazione dei referenti di rete dipartimentali													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>											
<b>IND 1</b>	8 dipartimenti	10 dipartimenti	11 dipartimenti e amministrazione												
<b>IND 2</b>	Progettazione preliminare completata quartiere Maisonnettes	50%	100%												
<b>IND 3</b>	0	1	2	3											
<b>IND 4 (DIP)</b>	Avvio corso a dicembre 2024	100%													
<b>Fonte dati:</b> Documentazione attività															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
				10%						10%					10%

<b>Obiettivo operativo: Rafforzamento sistemico della sicurezza informatica</b>		<b>Budget €</b> 46.000		
<b>Obiettivo Strategico di riferimento: FA.2 Strutture e infrastrutture</b>				
<b>Stakeholder: Personale tecnico amministrativo, docenti, collaboratori, studenti, personale esterno</b>				
<b>Descrizione</b>	<p>L'Ateneo ha attivato nel 2019 un sistema centralizzato per la gestione unificata dell'autenticazione degli utenti (Identity Provider - IP) che offre l'esperienza di "single sign on" (accesso con credenziali uniche) a tutti i principali servizi digitali che sono stati "federati", integrando le credenziali rilasciate per personale e studenti da altri sistemi (ESSE3, SOLDI) ed integrando l'accesso attraverso SPID. Nel 2024 è stato esteso l'Identity Provider di ateneo rendendo disponibile la modalità di accesso con la Carta d'Identità Elettronica (CIE).</p> <p>Alcuni dei sistemi esterni che offrono servizi a tutto il personale universitario ed agli studenti sono Google Workspace for Education e Microsoft Office 365. Tra i servizi offerti abbiamo la posta elettronica istituzionale studenti e dipendenti, la didattica on line, gli strumenti di produttività individuale e collaborazione e gli strumenti di storage delle informazioni. Il provisioning degli account agli studenti sul sistema Office 365 è automatizzato ed usa, per gestire il ciclo di vita ed il licencing degli studenti e dei dipendenti, i dati ufficiali disponibili sui sistemi operazionali Cineca (U-Gov Risorse Umane ed Esse3). La gestione del provisioning sui sistemi Google Workspace for Education è invece gestita dal personale dell'Area Servizi di supporto e helpdesk. Nel corso del 2024 è stata completata la mappatura di tutte le utenze Google Workspace for Education con i dati disponibili sui sistemi operazionali Cineca.</p> <p>Nel triennio precedente sono stati introdotti importanti strumenti operativi per irrobustire i criteri minimi di sicurezza di dati e applicazioni (rinnovo firewalling strutture, Next Gen Firewall per rete e per cloud, soluzione Network Detection Response per piattaforma cloud, accessi autenticati per tipologie di utenza, Endpoint Detection and Response per la sicurezza delle postazioni di lavoro, acquisizione di un sistema Network Access Control nell'ambito della realizzazione della wifi in ambito APQ).</p> <p>Nel 2024 si prevedeva di acquisire delle solide basi metodologiche sulla sicurezza attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formazione su una metodologia di valutazione della sicurezza allo stato dell'arte;</li> <li>- identificazione delle aree da sottoporre ad audit</li> <li>- revisione e documentazione delle procedure già esistenti</li> </ul> <p>Questi obiettivi non sono stati realizzati, allo stato si è provveduto solo ad interlocuzioni con alcuni fornitori per valutare offerte di metodologie sulla sicurezza per la formazione on the job e ad un breve momento formativo sul miglioramento della postura di sicurezza del sistema Office 365, utilizzando un voucher Microsoft, senza costi per l'ateneo.</p> <p>Nel 2025 si prevede di completare le attività seguenti, obiettivi PIAO procrastinati e mai completati negli ultimi anni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizzazione di un sistema di gestione del provisioning unificato delle identità digitali (Identity Management - IDM) per studenti, personale e, in generale, persone fisiche;</li> <li>- attivazione dell'accesso con SPID e CIE sul sistema ESSE3, con il supporto dell'Area Sistemi Informativi;</li> </ul> <p>Sempre nel 2025 si prevede di avviare le attività seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- automatizzazione del provisioning e deprovisioning delle utenze Google Workspace for education e completamento del provisioning e deprovisioning delle utenze Microsoft Office 365;</li> <li>- avvio e completamento di una fase di test del sistema NAC, da integrare successivamente nell'identità digitale di ateneo al fine di valutare l'effettiva messa in produzione nel 2026 e nel 2027;</li> <li>- avvio dell'erogazione della formazione del personale dell'Area infrastrutture informatiche e di telecomunicazioni per migliorare l'approccio sistemico alla sicurezza informatica, dedicando maggiori e specifiche risorse a questa tematica, anche al fine di migliorare l'usabilità, il controllo e la robustezza di tutti i sistemi informatici (sistemi server e dispositivi utente) e definizione delle policy e dei regolamenti relativi, anche al fine di pianificare l'avvio di un Centro Operativo Sicurezza (SOC) entro il 2027.</li> </ul>			
<b>Indicatore 1</b>	Realizzazione sistema di Identity Management (IDM)			
<b>Indicatore 2</b>	Realizzazione sistema di provisioning automatico per Microsoft Office 365 e Google Workspace for Education			
<b>Indicatore 3</b>	Verifica della realizzabilità ed eventuale realizzazione di un sistema NAC in ateneo			
<b>Indicatore 4</b>	Erogazione corso sulla sicurezza al personale AIIT			
<b>Indicatore 5</b>	Attivazione NOC/SOC in Unical			
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2027</b>
<b>IND 1</b>	Diversi sistemi di Identity Management (IDM) non integrati, SOLDI ed ESSE3	Realizzazione del sistema di Identity Management (IDM)		
<b>IND 2</b>	Sistema di provisioning automatico Office	Completamento del sistema di provisioning automatico Office 365		



	365 per gli studenti e, parzialmente, per i dipendenti	per gli studenti e per i dipendenti e realizzazione del sistema di provisioning per Google Workspace for Education per i dipendenti													
<b>IND 3</b>	Disponibilità di un sistema NAC	Realizzazione di una implementazione di test del sistema NAC	Messa in esercizio del sistema NAC, previa autorizzazione del budget necessario per l'acquisto												
<b>IND 4</b>	Interlocuzione con alcuni fornitori per offerte di formazione sulla sicurezza ed analisi stato dell'arte dell'Ateneo	Erogazione corso sulla sicurezza al personale AIIT													
<b>IND 5</b>	NOC e SOC non presenti in Unical	Proposta agli organi competenti di policy e regolamenti sicurezza informatica di Ateneo	Proposta di attivazione NOC/SOC Unical	Avvio NOC/SOC											
<b>Fonte dati:</b> Documentazione attività															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
										10%					

<b>Obiettivo operativo: Diffusione dei Servizi PA Digitale</b>															
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.2 – Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: Studenti, Cittadini, Servizi amministrazione															
<b>Descrizione</b>		<p>Nell'ambito dell'obiettivo di digitalizzare i servizi dell'Ateneo e con il supporto del programma PA Digitale 2026, l'Ateneo si è proposta di perseguire una ampia revisione ed estensione dei servizi informativi e di pagamento con AppIO e PagoPA e di integrazione con al Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)</p> <p>Nel 2024 l'azione ha previsto la realizzazione dei servizi di interfacciamento con AppIO e PagoPA previste dai rispettivi progetti; si è inoltre avviato il progetto di integrazione con la piattaforma PDND.</p> <p>L'obiettivo si sposta ora sulla diffusione capillare dei servizi nelle aree interessate, mediante il coinvolgimento delle stesse nelle fasi di utilizzo dei servizi realizzati; parallelamente si intende progettare una piattaforma che permetta di fruire dei servizi messi a disposizione da PDND.</p>													
<b>Indicatore 1</b>		Diffusione servizi AppIO													
<b>Indicatore 2</b>		Diffusione servizi PagoPA													
<b>Indicatore 3</b>		Nuovi servizi PDND realizzati													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>			<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	10 servizi realizzati	Avvio della piattaforma; 90% dei servizi utilizzati;	100% servizi utilizzati												
<b>IND 2</b>	12 servizi realizzati	Avvio della piattaforma; 90% dei servizi utilizzati;	100% servizi utilizzati												
<b>IND 3</b>	Avvio del progetto di integrazione dati PDND	Rilascio e rendicontazione del progetto PDND; Progettazione piattaforma di interfacciamento con i servizi PDND	Realizzazione piattaforma di interfacciamento con dati PDND												
Fonte dati: documentazione ASIT															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
			5%			5%		5%	5%	10%					

<b>Obiettivo operativo: Miglioramento delle condizioni di utilizzo degli spazi dell'Università</b>															Budget € 600.000	
Obiettivo Strategico di riferimento: FA2- Strutture e infrastrutture																
Stakeholder: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, soggetti esterni																
<b>Descrizione</b>		<p>Nell'ambito dei servizi offerti dall'Ateneo, nell'anno 2024 è stato definito un possibile programma di interventi, finalizzato al miglioramento delle condizioni di utilizzo degli spazi dell'Università per attività didattiche e comuni, al potenziamento dell'accessibilità al Campus, all'eliminazione delle barriere architettoniche.</p> <p>In particolare, l'Ateneo ha programmato i lavori di "Riqualificazione ampliamento polifunzionale" per valorizzare il proprio patrimonio immobiliare destinando spazi ad attività didattiche.</p> <p>Per gli anni 2025 - 2027, gli obiettivi consistono nella redazione e approvazione del progetto identificato, nell'avvio dei lavori, nel controllo degli stessi secondo il cronoprogramma definito</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Redazione e approvazione del progetto esecutivo [Si/No]														
		<b>Baseline 2024</b>			<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>				
<b>IND 1</b>		DOCFAP			Redazione e approvazione del progetto esecutivo			Avvio dei lavori				Esecuzione dei lavori secondo cronoprogramma				
Fonte dati: protocollo di Ateneo																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
			10%	5%												

<b>Obiettivo operativo: Ammodernamento del sistema telefonico di Ateneo</b>														Budget € 320.000	
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.2 – Strutture e infrastrutture															
Stakeholder: Personale tecnico amministrativo e docente															
<b>Descrizione</b>		Dopo l'intervento di ammodernamento delle centrali telefoniche "master" e "rettorato" (2021) e la revisione e riqualificazione della rete passiva del sistema telefonico, inclusi i permutatori di zona, edificio, piano e il sistema documentazione del traffico (2022), nel 2023 è stato realizzato uno studio di fattibilità per una sperimentazione in una zona ampia (Polifunzionale) di un sistema VoIP. L'implementazione al Polifunzionale è stata progettata nel 2024 e verrà realizzata nel 2025 per poi estendere la realizzazione nel biennio successivo a tutto il sistema telefonico di Ateneo.													
<b>Indicatore 1</b>		Avanzamento progetto													
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>				<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>					
<b>IND 1</b>	Progettazione VOIP Polifunzionale	Completamento VOIP Polifunzionale				Completamento VOIP Ponte Sud				Completamento VOIP Ponte Nord					
<b>Fonte dati:</b> Documentazione attività															
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPP</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>
										5%					

<b>Obiettivo operativo: Valorizzazione delle iniziative in materia di sostenibilità</b>																
Obiettivo Strategico di riferimento: <b>FA.3 - Sostenibilità</b>																
Stakeholder: Comunità accademica																
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo si è mappare i prodotti della ricerca rispetto dell'Agenda 2030, anche al fine di individuare modalità e strumenti per rilevare esperienze/specificità e buone pratiche in tema di sostenibilità in Ateneo. Il fine ultimo è di proporre progetti finanziabili anche da fonti esterne che vadano nella direzione dei goals dell'Agenda 2030.</p> <p>Nell'ambito di questo progetto pluriennale nell'anno 2024 è stato realizzato uno strumento che permette di classificare i prodotti della ricerca rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile anche attraverso un sistema di supporto alla mappatura. Il sistema è stato presentato ai referenti dipartimentali ed è stata realizzata una guida all'utilizzo da distribuire al personale docente.</p> <p>Nel corso del 2025 ci si propone sviluppare supporti utili a rilevarne l'utilizzo e rappresentare i dati raccolti, ed in tal senso verranno realizzati cruscotti e report di riepilogo dei dati all'interno della piattaforma.</p> <p>A tal fine si ritiene utile il supporto l'individuazione di referenti dipartimentali, quali key-user per lo sviluppo dei sistemi di monitoraggio della piattaforma e dei prodotti classificati.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Avanzamento progetto (sistema mappatura)														
<b>Indicatore 2</b>		Partecipazione dei referenti dipartimentali														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	Disponibilità piattaforma di mappatura prodotti della ricerca	Integrazione ulteriori supporti di classificazione; Prototipazione cruscotti di reportistica	Realizzazione cruscotti di reportistica di Ateneo e dipartimentale				[Indicare qual è il traguardo]									
<b>IND 2</b>	-	Nomina referente	% partecipazione agli incontri programmati													
Fonte dati: documentazione ASIT																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DDSS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CEN TRI/T EATRI</b>	<b>DIP</b>	
										10%					10%	

<b>Obiettivo operativo: Soluzioni smart per sportelli on-line</b>											Budget € 25.000					
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.5 - Comunicazione																
Stakeholder: Personale tecnico amministrativo e docente, studenti, cittadini																
<b>Descrizione</b>		<p>L'obiettivo contribuisce a rafforzare i canali di comunicazione dell'Ateneo, interni e verso l'esterno.</p> <p>In particolare, nel 2024 si prevede di:</p> <p>a) valorizzare e estendere il ruolo del portale intranet my.unical.it, con l'inserimento di informazioni personalizzate con la finalità di promuoverne l'utilizzo;</p> <p>b) avviare una sperimentazione (<i>PoC – Proof Of Concept</i>) di un sistema "AI-based" di supporto agli sportelli informativi per gli studenti, in collaborazione con gruppi di ricerca e principali aree "utenti" (Area Didattica, Servizio Comunicazione, Centro Residenziale). Tenuto conto di quanto realizzato nel 2024 – con la raccolta e normalizzazione di "corpus" per training – nel 2025, nell'ambito del progetto Sigenera – ci si pone l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di un modello di risponditore AI-based completandolo con una prima sperimentazione e validazione del modello e della soluzione.</p> <p>Gli obiettivi 2026, saranno articolati sulla base dei risultati della sperimentazione.</p>														
<b>Indicatore 1</b>		Estensione di my.unical														
<b>Indicatore 2</b>		Sportello SMART														
	<b>Baseline 2024</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>									
<b>IND 1</b>	My.unical disponibile	Inserimento di widget con dati personalizzati	[Indicare qual è il traguardo]				[Indicare qual è il traguardo]									
<b>IND 2</b>	Proof of Concept realizzato	Prototipo della piattaforma	Prototipo risponditore Unical				Messa in liea di risponditore Unical									
Fonte dati: documentazione ASIT																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI/TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
		10%	5%		5%			5%	5%	5%	10%	5%	5%	15%		

<b>Obiettivo operativo: Studio e implementazione di strumenti digitali per il potenziamento della fruizione di servizi, risorse ed eventi SBA Unical</b>													Budget € 500,00			
Obiettivo Strategico di riferimento: FA.5 – Comunicazione																
Stakeholder: Studenti, docenti e PTAB dell'Università della Calabria, comunità scientifiche di riferimento, studenti delle scuole superiori, territorio																
<b>Descrizione</b>			<p>Si prevede di implementare nuovi strumenti che accrescano la visibilità e l'accessibilità delle collezioni e dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo.</p> <p>Azioni: progettazione e sviluppo di una nuova App del Sistema Bibliotecario di Ateneo, con l'implementazione di funzioni relative all'accesso a servizi (tessera utente, accesso al repository istituzionale e altro), risorse ed eventi promossi dalle biblioteche e da partner presenti sul territorio.</p> <p>Tempistica: 2025-2026.</p>													
<b>Indicatore 1</b>			FA.5-I.4 - Sistema di feedback interni													
		<b>Baseline 2024</b>		<b>Target 2025</b>			<b>Target 2026</b>				<b>Target 2027</b>					
<b>IND 1</b>		30%		60%			100%									
Fonte dati: APP																
<b>COM</b>	<b>AVV</b>	<b>SPC</b>	<b>CR</b>	<b>DT</b>	<b>DRU</b>	<b>DF</b>	<b>AG/AN</b>	<b>DS</b>	<b>PL</b>	<b>ASIT</b>	<b>SBA</b>	<b>ARIS</b>	<b>CLA</b>	<b>SIMU/CENTRI TEATRI</b>	<b>DIP</b>	
											30%					

**Indice del documento**

Formazione manageriale e assicurazione della qualità.....

Ambito comunicazione (di base) .....

Ambito manageriale/comportamentale .....

Ambito linguistico.....

Ambito innovazione e digitalizzazione .....

Ambito informatico (ambienti collaborativi, Office) .....

Ambito contabilità e bilancio (di base).....

Ambito qualità .....

Formazione tecnico/specialistica .....

Ambito acquisti e contrattualistica.....

Ambito comunicazione (avanzata) .....

Ambito amministrativo-giuridico.....

Ambito contabilità e bilancio (avanzata).....

Ambito didattica e internazionalizzazione .....

Ambito informatica.....

Ambito patrimonio ed edilizia .....

Ambito ricerca .....

Ambito servizi agli studenti .....

Formazione obbligatoria.....

Ambito anticorruzione e trasparenza.....

Ambito pari opportunità.....

Ambito privacy e sicurezza dei dati personali .....

Ambito salute e sicurezza nei luoghi di lavoro .....



## Formazione manageriale e assicurazione della qualità

### Ambito comunicazione (di base)

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
A adesione alla comunità di pratica COINFO UNI.COM: progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di comunicazione	Sono previsti 3 corsi di formazione per l'anno 2024, il cui contenuto non è stato ancora definito.	Personale individuato dalla Direzione Generale	15	36	I e II semestre 2025
Comunicazione scritta efficace	Fornire strumenti tecnici e strategici in grado di fidelizzare il cliente/studente, comunicare attraverso tecniche di scrittura web writing, utilizzare strategie narrative come le storytelling multimediali, gestire piani redazionali e linee guida per la gestione dei profili social (piano redazionale e policy) e utilizzare gli strumenti di valutazione (impatto, soddisfazione, esaustività) per l'integrazione e lo sviluppo della propria identità nei social media.	Personale individuato dalla Direzione Generale	tbd	tbd	II semestre 2025
Tecniche di ricevimento e orientamento al servizio	Fornisce le conoscenze e le competenze necessarie a percepire l'utente come risorsa e non come "problema"; integrare e/o fornire gli strumenti necessari per il ricevimento e l'orientamento efficace dell'utente (la comunicazione, l'ascolto, gli stili di comportamento, l'abbigliamento prescritto); sviluppare la tecnica della domanda.	Personale individuato dalla Direzione Generale	40	20	I semestre 2025

### Ambito manageriale/comportamentale

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Corso di formazione per dirigenti (in collaborazione con SNA)	L'obiettivo è quello di sviluppare competenze di leadership per creare innovazione, promuovere e gestire processi di cambiamento organizzativo; sviluppare competenze trasversali con particolare riferimento alla capacità di guidare e lavorare in gruppo, alla gestione dei conflitti e all'adozione di strategie negoziali; applicare pratiche innovative di gestione delle risorse umane; utilizzare tecniche di coaching per migliorare le performance dei dipendenti	Dirigenti	5	20	I e II semestre 2025
Corso di formazione per personale neoassunto	Fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna struttura dell'ateneo. Il focus della formazione sarà diretto, tra gli altri ambiti più tecnici e specifici, ad illustrare i servizi che l'organizzazione offre ai dipendenti in termini di work-life balance, di valorizzazione delle competenze e di percorsi di formazione/carriera ben definiti, di appartenenza a un 'gruppo' e di immedesimazione nella sua strategia, privilegiando lo sviluppo di soft skills nei seguenti ambiti: comprendere il proprio stile di comunicazione per adattarlo a situazioni/persone diverse; favorire una relazione positiva e funzionale tra colleghi, contribuendo alla creazione di best practice; riconoscere le reali situazioni di conflitto, saperle prevenire assumendo un atteggiamento positivo per lavorare con soddisfazione personale e professionale; sviluppare e consolidare un maggior senso di appartenenza, empatia e spirito di collaborazione; migliorare il clima generale e la qualità del lavoro di ufficio	Aree diverse	tbd	10	I semestre 2025
Management pubblico	Fornire i principali elementi del management e dell'organizzazione per la pubblica amministrazione	Dirigenti e personale di area EP	20	8	II semestre 2025
La gestione dei collaboratori: leadership e gestione dei conflitti	Sviluppare le conoscenze e le competenze necessarie a gestire il gruppo di lavoro affidato; gestire la valutazione dei propri collaboratori; stimolare i componenti del gruppo a comprendere meglio i fattori chiave legati alle decisioni da prendere; gestire il conflitto in modo consapevole e costruttivo; gestire la comunicazione tra uffici.	Personale con incarichi di Struttura	50	15	II semestre 2025
Smart working come strumento di cambiamento	Conoscere le disposizioni e le opportunità per i nuovi scenari organizzativi nella Pubblica Amministrazione.	Personale con incarichi di Struttura	50	15	I semestre 2025
Significato della valutazione	Sviluppare conoscenze e competenze necessarie a comprendere la necessità della valutazione, a vivere la valutazione come incoraggiamento al miglioramento, a contribuire al processo di valutazione in ottica positiva	Personale tecnico-amministrativo	tbd	8	I semestre 2025

## Ambito linguistico

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Lingua inglese (livello base)	Sviluppare competenze necessarie alla comprensione/scrittura di semplici dialoghi	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	60	I semestre 2025
Lingua inglese (livello intermedio)	Sviluppare/rafforzare competenze per la comprensione orale/scritta di dialoghi in contesti di lavoro internazionali	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	60	II semestre 2025
Lingua inglese (livello avanzato)	Sviluppare/rafforzare competenze di comprensione, interazione orale per interfaccia con utenti stranieri e contesti accademici.	Personale tecnico-amministrativo in front-office, che si occupa di comunicazione e rapporti esterni	30	60	II semestre 2025
Lingua inglese (livello specifico)	Padroneggiare con disinvoltura l'esposizione di contenuti specifici; Interagire in contesti di lavori internazionali	Personale tecnico-amministrativo che si occupa di supporto alla ricerca, terza missione, rapporti internazionali.	30	60	II semestre 2025

## Ambito innovazione e digitalizzazione

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Progetto di formazione "Competenze digitali per la PA" della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica (Syllabus)	L'obiettivo è consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.	Tutto il personale	tbd	tbd	I e II semestre 2025
Il processo di dematerializzazione e la gestione documentale informatizzata.	Fornisce le conoscenze e le competenze necessarie a comprendere la dematerializzazione nella PA; gli strumenti della dematerializzazione; la dematerializzazione e l'informatizzazione; l'approccio "paperless" nell'Ateneo; la riduzione della spesa pubblica: risparmi diretti e indiretti.	Dirigenti e personale con incarichi di Struttura	25-30	15	I semestre 2025
Business Process Reengineering	Conoscere gli strumenti per l'analisi e la riprogettazione dei processi aziendali.	Dirigenti e personale con incarichi di Struttura	25	12	I semestre 2025
Management per la digitalizzazione	Fornisce le conoscenze e le competenze necessarie a identificare le condizioni di massima potenzialità della digitalizzazione dei processi e dei documenti; a rilevare gli impatti potenziali e reali connessi all'implementazione di detti strumenti.	Dirigenti e personale con incarichi di Struttura	25-30	8	I semestre 2025

## Ambito informatico (ambienti collaborativi, Office)

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Competenze digitali	Fornire l'approccio mentale e analitico nella gestione dei team e delle attività in contesto ibrido; nella gestione delle relazioni e dell'engagement a distanza; nell'organizzazione e time management in un contesto ibrido; nell'approfondimento dei temi di work-life integration e well being; nell'utilizzo degli strumenti digitali per la gestione delle attività	Personale tecnico-amministrativo	200	10	I semestre 2025
Excel avanzato	Fornire l'approccio mentale e analitico nella gestione di grandi quantità di dati (focus sullo sviluppo delle capacità di analisi e decisionali dell'individuo più che sulle sue competenze prettamente tecniche); far acquisire all'utente le capacità di analisi e di interpretazione dei dati che permettono di generare modelli, strutture e report ad elevato valore e con i più alti standard tecnici, di ottimizzazione delle tempistiche e di efficienza nei processi.	Personale tecnico-amministrativo	30	20	II semestre 2025
Word avanzato	Fornire le conoscenze avanzate per l'utilizzo del programma di scrittura con tutte le sue funzionalità; permettere l'uso più rapido degli strumenti (es: la formattazione del testo personalizzata, la stampa unione, l'uso di immagini, la creazione di titoli ed elenchi puntati e numerati, pie di pagina, creare sommari e indici).	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	20	II semestre 2025
Access avanzato	Fornire competenze e gli strumenti necessari per la progettazione, la creazione e la gestione di database complessi con Microsoft Access.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	20	II semestre 2025

## Ambito contabilità e bilancio (di base)

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
U-GOV Elementi di contabilità generale e applicazioni	Il corso descrive gli aspetti teorici di base della Contabilità economico patrimoniale, traducendoli in U-GOV attraverso vari esempi di scritture in partita doppia. L'obiettivo è migliorare la consapevolezza di coloro che devono effettuare registrazioni in contabilità, così partecipando alla formazione del Bilancio dell'Ateneo, tenendo presenti anche i riferimenti dell'MTO.	Personale neoassunto	tbd	16	I semestre 2025
Portale formazione ACCRUAL (Ministero dell'Economia e delle Finanze)	Offrire alle amministrazioni pubbliche e agli stakeholder a vario titolo interessati alla Riforma PNRR 1.15 (Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual) tutte le informazioni utili per conoscere i principi, le regole (standard contabili ITAS), le modalità e i tempi relativi all'adozione della contabilità accrual.	tbd	60	tbd	I e II semestre 2025
Il sistema di finanziamento e la contabilità economico-patrimoniale negli atenei	Fornire conoscenze di base sui finanziamenti ministeriali agli atenei (in particolare, FFO) e sul passaggio delle università al sistema di contabilità economico-patrimoniale, evidenziando le principali caratteristiche.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	45-50	12	I semestre 2025

# Ambito qualità

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Introduzione alla qualità. La qualità nell'università: dai principi generali alle norme specifiche	Conoscenze sui principi di gestione della qualità (processi, documentazione, miglioramento, orientamento al cliente, autovalutazione, ...) e principali definizioni; approccio alla qualità nel sistema universitario; evoluzione della normativa dalla fine degli anni '90 all'introduzione del sistema AVA; il modello di assicurazione della qualità proposto da ANVUR e il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo; i principali attori e gli strumenti operativi (in-formazione, linee guida, indicatori,...).	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	6	I semestre 2025
L'attività di supporto al nucleo di valutazione e al presidio della qualità di Ateneo	Valorizzare e migliorare la comprensione del proprio ruolo, le funzioni e i rapporti istituzionali del NdV con particolare riferimento al sistema AVA; supportare operativamente l'attività del NdV.	Personale individuato dalla Direzione generale	30	8	II semestre 2025
Assicurazione della qualità secondo l'approccio AVA: attori coinvolti e documenti 'chiave'.	Avere padronanza dei requisiti di Assicurazione della Qualità e saperli declinare in processi e procedure; conoscere ruoli e funzioni delle "figure" istituzionali coinvolte nel sistema di gestione della AQ in modo da poter agire come "facilitatori"; comprendere il significato e le funzioni dei diversi documenti-chiave nei processi AQ e saperne valutare l'efficacia anche attraverso analisi comparative; saper verificare il grado di efficacia dei processi di monitoraggio continuo anche attraverso la predisposizione di strumenti e format di lavoro.	Personale individuato dalla Direzione generale	30	15	I semestre 2025

## Formazione tecnico/specialistica

### Ambito acquisti e contrattualistica

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Operare sul MEPA: obblighi e procedure	Fornire conoscenze per la corretta gestione del Mercato elettronico della Pubblica amministrazione	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	8	I semestre 2025
Il nuovo codice dei contratti pubblici	Il corso si focalizza sul nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023) per offrire una panoramica completa sulle principali novità introdotte e delle differenze con la disciplina precedente. Il corso approfondisce la struttura del nuovo Codice, il periodo transitorio e le abrogazioni e tutti gli aggiornamenti derivanti dal decreto legislativo.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	8	I semestre 2025
La Commissione giudicatrice nelle procedure di gara con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e la gestione delle gare telematiche	Conoscenze in materia di commissione di gara intervenute a seguito dei recenti interventi normativi; di gestione delle gare telematiche a seguito dell'entrata in vigore, a partire dal 18 ottobre 2018, degli obblighi di comunicazione e gli scambi di informazioni nell'ambito delle procedure di cui al codice dei contratti che dovranno essere svolte dalle stazioni appaltanti utilizzando mezzi di comunicazione elettronici.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	8	II semestre 2025
Il ruolo del RUP e gli adempimenti connessi all'iter di gestione di una procedura di gara negli atenei e dipartimenti universitari dopo la legge 11 settembre 2020, n. 120	Fornire gli strumenti per organizzare la professione, lo spazio d'azione, gli strumenti anche in relazione alle procedure di affidamento sotto soglia comunitaria, enfatizzando il ruolo del RUP in tutte le fasi di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	9	II semestre 2025
A adesione alla Comunità di pratica UNICONTRACT	Comunità che svolge attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di appalti pubblici. Fornisce al personale universitario gli strumenti necessari per gestire i contratti e gli affidamenti con efficienza, nel rispetto della normativa di settore programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025

### Ambito comunicazione (avanzata)

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
A adesione alla Comunità di pratica UNICOM	Progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di comunicazione	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025
Public speaking	Approfondire le capacità di progettare un intervento destinato a platee articolate o complesse, curandone i dettagli espressivi e comunicativi; gestire le situazioni di public speaking in modo adeguato affrontando ansie e acquisendo la capacità di gestire obiezioni e domande.	Personale individuato dalla Direzione Generale	30	10	II semestre 2025
Strumenti di grafica digitale	Utilizzare software avanzati (Adobe Photoshop, Illustrator) per la manipolazione delle immagini (importazione, scalatura, fotoritocco, effetti speciali, gestione del colore) e per la grafica vettoriale; creare degli stili con opportuni software per omogeneizzare le dimensioni tipografiche e ottenere una composizione estetica adeguata; affrontare i problemi della stampa, dell'impaginazione e del colore.	Personale individuato dalla Direzione Generale	tbd	20	I semestre 2025
PowerPoint avanzato	Fornire conoscenze approfondite e aggiornamenti sull'utilizzo di PowerPoint	Personale individuato dalla Direzione Generale	30	20	II semestre 2025

## Ambito amministrativo-giuridico

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Adesione alla Comunità di pratica UNISOF	Costruzione e sperimentazione di metodologie finalizzate a facilitare l'integrazione tra formazione, organizzazione e valutazione delle performance: analisi dei fabbisogni formativi legati al miglioramento continuo dei processi con maggiore impatto sugli obiettivi strategici ed al conseguimento degli obiettivi più complessi e sfidanti della performance organizzativa, programmazione della formazione orientata al miglioramento delle performance organizzative ed individuali, valutazione post training dei corsi di formazione di lunga durata finalizzata allo sviluppo/rafforzamento delle competenze "trasversali"	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025
Adesione alla Comunità di pratica UNIRU	Presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di gestione del personale, in linea con gli attuali processi di trasformazione della P.A.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025
Adesione alla Comunità di pratica UNIAMM	Comunità che svolge attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di diritto amministrativo per il personale delle Università Italiane, al fine di garantire la conformità legale e il rispetto delle procedure amministrative	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025

## Ambito contabilità e bilancio (avanzata)

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Contabilità economico-patrimoniale e bilancio unico	Principi contabili generali; la tenuta della contabilità; sistemi di rendicontazione; contabilità analitica; Bilancio di A.teneo.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	8	I semestre 2025
Gli agenti contabili nella P.A. dopo il codice di giustizia contabile (D.Lgs. n. 174/2016)	Fornire conoscenze e approfondimenti sui seguenti argomenti: qualificazione e obblighi dell'agente contabile; la responsabilità contabile; il servizio di economato; la resa del conto giudiziale.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	20	8	II semestre 2025
Corso ISOIVA	Presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche fiscali, tributarie, assicurative e previdenziali riguardanti le realtà universitarie.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	150	20	I e II semestre 2025

## Ambito didattica e internazionalizzazione

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Formazione, rendicontazione e gestione progetti Erasmus+	Conoscere le principali regole finanziarie del programma Erasmus+, tenendo conto dei problemi applicativi per le Università; rafforzare competenze utili per la gestione e rendicontazione dei progetti in tutte le Azioni del programma, anche con riferimento alle peculiarità innovative rispetto alle caratteristiche del precedente Lifelong Learning Programme (LLP).	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	8	I semestre 2025
L'internazionalizzazione dell'offerta formativa (Strategie, Strumenti, Risultati)	Partendo dall'analisi dello scenario dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa in un contesto sovra-nazionale, l'obiettivo sarà di fornire suggerimenti per una migliore formulazione dei percorsi formativi a livello nazionale. Questa analisi si spingerà verso le più recenti formulazioni dell'internazionalizzazione, consistenti nella ormai piena operatività delle "università europee". In questo contesto si discuterà anche di flessibilità dei percorsi formativi e di avvio (o di riscoperta) di nuove forme di didattica rappresentata dalle micro-credentials.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	20	16	II semestre 2025

## Ambito informatico

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Editing collaborativo	Fornire le conoscenze e le competenze necessarie per permettere a più persone di lavorare simultaneamente ad uno stesso documento garantendone l'accesso alla versione più aggiornata e mantenendo memoria di tutte le modifiche effettuate.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	60	tbd	I semestre 2025
Moduli specifici di programmazione	Fornire le conoscenze e le competenze necessarie, attraverso moduli specialistici, a sviluppare e utilizzare SW avanzati, come Python, Ajax, JQuery, JSON o InQ, PHP.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	40	tbd	II semestre 2025

## Ambito patrimonio ed edilizia

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Project financing	Illustrare (mediante casi concreti e modelli operativi) gli elementi della Finanza di Progetto, la prassi, le criticità sia nella fase di affidamento sia nella fase di gestione e istruttoria.	Personale della Direzione Tecnica e Patrimonio Immobiliare e del centro Residenziale	15	8	II semestre 2025
La programmazione annuale e triennale dei Lavori Pubblici e la programmazione biennale di beni e servizi	Fornire strumenti utili che necessitano di un raccordo con la normativa di settore di cui al D.Lg. 118/2011.	Personale della Direzione Tecnica e Patrimonio Immobiliare e del centro Residenziale	30	8	I semestre 2025
Formazione/aggiornamento Decreto Legislativo 81/2008 per i coordinatori della sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione	Fornire al coordinatore, tecnico professionista cui il committente affida il compito di organizzare e fare osservare ai suoi appaltatori le misure di prevenzione, una preparazione non soltanto limitata ai contenuti minimi dell'allegato XIV del Decreto Legislativo 81/2008 ma tesa a dare capacità pratica di redazione e gestione dei piani di sicurezza.	Personale della Direzione Tecnica e Patrimonio Immobiliare e del centro Residenziale	tbd	tbd	II semestre 2025

## Ambito ricerca

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
I finanziamenti della ricerca universitaria: gestione e rendicontazione dei finanziamenti	Fornisce le conoscenze e le competenze necessarie a promuovere la progettazione dei finanziamenti alla ricerca; comprendere gli aspetti contrattuali dei finanziamenti; gestire la rendicontazione e il controllo dei finanziamenti.	Personale di supporto alla ricerca	30	30	I semestre 2025
Strumenti per la ricerca e la comunicazione scientifica	Apprendimento delle funzionalità di diversi strumenti professionali, open source o a disposizione dell'Ateneo; utilizzo dei nuovi canali di comunicazione e la creazione dei contenuti da utilizzare per la divulgazione dei risultati della ricerca scientifica.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	30	8	II semestre 2025

## Ambito servizi agli studenti

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
L'Issee per il diritto allo studio universitario e la gestione delle criticità sulle attestazioni	Analisi normativa dell'Issee per il diritto allo studio universitario e gestione delle criticità sulle attestazioni; il nucleo familiare di riferimento ai fini Issee; modalità di individuazione della posizione dello studente rispetto al nucleo dei genitori; la condizione dello studente indipendente in termini residenziali ed economici; l'Issee per il diritto allo studio universitario di cui all'art.8 del DPCM n.159/2013.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	20	8	I semestre 2025
Sistemi esteri di istruzione superiore: modelli, caratteristiche, terminologia utilizzata e fonti normative	Gli elementi specifici di un sistema di istruzione superiore: cicli e titoli di studio; legislazione italiana in tema di riconoscimento dei titoli esteri; elementi dei titoli di studio; caratteristiche dei documenti comprovanti i titoli: legalizzazione, Apostilla, traduzioni, Dichiarazioni di valore; sistemi online di verifica dei titoli; corrispondenze tra titoli esteri e titoli italiani: strumenti ed elementi da considerare; qualification Frameworks e strumenti utili al riconoscimento; riconoscimento accademico e valutazione delle qualifiche estere per l'accesso in Italia alla formazione superiore: consulenza su "casi" reali specifici.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	5	8	II semestre 2025
La gestione dell'utenza nelle Segreterie Studenti	Sviluppare e migliorare nel personale delle Segreterie Studenti la sensibilità e le competenze per affrontare con consapevolezza i complessi e molteplici aspetti della relazione interpersonale con gli studenti.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	40	6	II semestre 2025
Adesione alla Comunità di pratica SEGRETERIE 2.0	Comunità dedicata ad attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di diritto, organizzazione e gestione degli uffici a contatto diretto con gli studenti, destinate al personale delle Università Italiane.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	10	25	I e II semestre 2025



## Formazione obbligatoria

### Ambito anticorruzione e trasparenza

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
I principi della gestione del rischio e il raccordo con il PTPCT	Analisi del contesto interno ed esterno; la valutazione del rischio: identificazione, analisi e ponderazione del rischio, con particolare riferimento a: 1) la definizione dei fattori abilitanti; 2) la definizione degli indicatori di analisi del rischio; 3) l'articolazione e l'attribuzione del rating di rischio; il trattamento del rischio: la progettazione e la programmazione di misure generali e specifiche.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	4	I semestre 2025
Il sistema di corruption risk management nelle università tra PNA e PTPCT	Aggiornamento delle competenze ai fini dello svolgimento delle attività relative ad una definizione della mappatura dei processi di analisi e ponderazione del rischio, di individuazione di misure di prevenzione della corruzione in funzione di specifiche esigenze dell'Ateneo	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	10	I semestre 2025
Il Codice di comportamento, il Codice Etico e le conseguenti sanzioni: doveri ed obblighi previsti dal PTPCT	Aggiornare le conoscenze in materia di etica e di legalità: far emergere attraverso la discussione di casi concreti il principio comportamentale adeguato nelle diverse situazioni.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	4	II semestre 2025

### Ambito pari opportunità

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Violenza di genere e sessismo. Prevenzione, protezione e sostegno	Fornire le conoscenze di base sulle dimensioni, le tipologie e le caratteristiche della violenza di genere e delle molestie sessuali e approfondire le dinamiche, gli stereotipi e i pregiudizi che la sottendono; acquisire un modello di lettura del fenomeno che permetta efficaci strategie di riconoscimento del fenomeno, la sua prevenzione e il suo contrasto e intervento, con particolare riferimento al contesto universitario.	Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	tbd	tbd	I semestre 2025
I Gender Equality Plan	Fornire conoscenze approfondite sui gender equality plans come strumenti strategici, operativi e su misura che consentono di definire il quadro legale, organizzativo, economico e sociale e le condizioni operative per implementare nella pratica il gender mainstreaming; promuovere l'utilizzo dei gender equality plans per influenzare il cambiamento istituzionale sistematico attraverso l'individuazione di strategie di sviluppo delle risorse umane, della governance istituzionale, dell'allocazione di finanziamento per la ricerca, della leadership istituzionale e dei programmi di decision-making e di ricerca (i fondi del programma Horizon Europe, di prossima attivazione, richiederanno alle istituzioni di ricerca coinvolte nella progettazione e partecipazione ai bandi di avere attivato al proprio interno i Gender Equality Plans).	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo e docenti	tbd	tbd	II semestre 2025
Donne, politica, istituzioni	Diffondere la cultura di genere nelle istituzioni culturali, sociali e politiche per qualificare e aumentare la presenza e la partecipazione delle donne in tutti gli ambiti istituzionali; fornire una maggiore consapevolezza attorno al tema delle discriminazioni di genere e delle molteplici strategie di contrasto ad esse.	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo e docenti	tbd	tbd	I semestre 2025
Corsi erogati dalla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane (COUNIPAR)	Tematiche di interesse: benessere organizzativo e lavorativo; ruolo dei CUG all'interno degli Atenei; interazione dei CUG con gli altri organi di governance dell'Ateneo; prevenzione delle molestie e della violenza di genere.	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo e docenti	tbd	tbd	I/II semestre 2025

## Ambito privacy e sicurezza dei dati personali

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Protezione dei dati personali: Regolamento europeo 679/16 (GDPR) e l'università - da costo a risorsa	Consolidare le conoscenze in tema di protezione dei dati personali per la Pubblica Amministrazione e, in particolare, per l'Università.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	8	I semestre 2025
Cyber security e data protection	Fornire gli elementi necessari per comprendere quali sono le regole a presidio della sicurezza sulla rete, a livello europeo e nazionale, saper gestire le tecnologie emergenti (alert) e prevenire i rischi.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	9	II semestre 2025

## Ambito salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Iniziativa formativa	Obiettivi	Destinatari	N. Destinatari	N. Ore	Periodo di svolgimento
Prevenzione e Sicurezza sul lavoro, ai sensi del D.LGS.81/2008	Conoscere i rischi generici e le relative misure di prevenzione individuale (formazione generale di base)	Personale neoassunto	tbd	12	I semestre 2025
Lo smaltimento dei rifiuti speciali	Conoscenze e le competenze necessarie a controllare in modo puntuale la movimentazione e la tracciabilità dei rifiuti speciali lungo tutta la filiera	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	6	II semestre 2025
Aggiornamento per RSPP	Aggiornamento conoscenze e competenze per gli incaricati in materia di prevenzione e protezione	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	tbd	I semestre 2025
BLS (Basic Life Support and Defibrillation)	Conoscere e consolidare le manovre di primo soccorso con defibrillatore	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo e docenti	40	tbd	II semestre 2025
Formazione/aggiornamento prevenzione incendi	Acquisire le conoscenze teorico-pratiche per l'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave e immediato e di gestione dell'emergenza.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	tbd	I semestre 2025
Radioprotezione	Conoscere i principi e la legislazione sulla radioprotezione; sorgenti radioattive ed apparecchiature.	Personale individuato dalla Direzione Risorse Umane	tbd	4	II semestre 2025

## **INDICE DEL DOCUMENTO**

### **1. Nota metodologica e tasso di partecipazione**

### **2. Obiettivi della rilevazione**

### **3. Analisi dei dati**

- 3.1 Percezione dell'utilità della formazione
- 3.2 Criticità e ostacoli all'efficacia della formazione
- 3.3 Le modalità didattiche
- 3.4 Bisogni formativi emergenti tecnico-specialistici
- 3.5 Bisogni formativi emergenti soft skill

### **4. Conclusioni e proposte di miglioramento**

## **1. NOTA METODOLOGICA E TASSO DI PARTECIPAZIONE**

L'indagine e la conseguente analisi dei fabbisogni formativi dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è stata effettuata nella prima decade di dicembre 2024 attraverso la compilazione del modulo google <https://forms.office.com/e/fYNJPc5G7q>.

L'attività, nel suo complesso, è stata svolta con il supporto tecnico-professionale fornito dal personale afferente all'Area Relazioni sindacali e sviluppo organizzativo della Direzione Risorse Umane e dal sig. Simone Giuseppe Malizia della (Macro) Area Servizi informatici e tecnologici.

La rilevazione ha coinvolto tutti i dipendenti dell'Ateneo, invitati ad esprimere direttamente le proprie valutazioni e le esigenze formative, compresi quelli con incarico di coordinatori di Struttura (anche in riferimento alle esigenze formative del personale a loro assegnato).

La struttura del questionario prevedeva una parte comune tra dipendenti con e senza incarico di coordinamento di Struttura, una serie di domande specifiche con risposta 'chiusa' e due domande 'aperte' per le citate categorie di personale.

La gradazione per ciascuna domanda con risposta chiusa variava da 'per nulla d'accordo' a 'del tutto d'accordo', per un totale di 6 stadi di valutazione.

Il questionario è stato compilato da un campione decisamente rappresentativo del personale universitario (336 dipendenti su 642, con una percentuale di risposta superiore al 52%).

Dal punto di vista dell'afferenza organizzativa, la partecipazione è stata la seguente:

- 193 dipendenti su 435 assegnati all'Amministrazione e ai Centri (il 44%);
- 143 dipendenti su 207 assegnati ai Dipartimenti (il 69%).

Con riferimento, invece, al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, il personale si è così distribuito:

- 67 dipendenti con incarico di coordinamento di Struttura su 114 (59%);
- 269 dipendenti senza incarico di coordinamento di Struttura su 528 (51%).

## **2. OBIETTIVI DELLA RILEVAZIONE**

La presente relazione ha lo scopo di analizzare i risultati della rilevazione dei fabbisogni formativi del personale, condotta nel corso dell'anno 2024. Gli obiettivi primari di questa indagine sono stati molteplici:

- individuare le percezioni dei dipendenti riguardo all'utilità delle attività formative proposte dall'Ateneo;
- mappare le aree di maggiore interesse per lo sviluppo professionale;
- evidenziare le modalità didattiche preferite e le eventuali criticità riscontrate, al fine di orientare l'offerta formativa futura e ottimizzare l'investimento in formazione;
- orientare, per quanto possibile e compatibilmente alle esigenze organizzative preordinate alla realizzazione degli obiettivi dell'ente, l'elaborazione di un piano formativo che possa rispondere concretamente alla valorizzazione e allo sviluppo del personale tecnico-amministrativo.

### **3. ANALISI DEI DATI**

L'analisi dei dati raccolti attraverso la rilevazione dei bisogni formativi del personale ha rilevato un'ampia gamma di bisogni diversi e ha offerto un quadro dettagliato delle esigenze di sviluppo professionale all'interno dell'Ateneo. Questa analisi si concentra sui principali risultati emersi, evidenziando le aree di maggiore interesse per la formazione, le eventuali criticità riscontrate e le aspettative riguardo a future iniziative formative.

I risultati ottenuti costituiscono una base solida per progettare un'offerta formativa sempre più utile ed efficace, in grado di contribuire alla crescita professionale dei dipendenti e al miglioramento dell'efficienza organizzativa.

#### **3.1 PERCEZIONE DELL'UTILITÀ DELLA FORMAZIONE**

L'utilità degli interventi formativi è stata declinata secondo le seguenti dimensioni:

- la maggior parte dei partecipanti ha ritenuto che la formazione abbia contribuito a migliorare le proprie competenze e prestazioni lavorative (il 77% del personale con incarico; il 66% del personale senza incarico) ma evidenzia, altresì, la necessità di aggiornare le conoscenze e le abilità per svolgere al meglio il proprio lavoro e per far fronte alle sfide sempre più complesse del contesto lavorativo;
- l'87% del personale con incarico e il 63% del personale senza incarico ha sottolineato l'importanza della formazione per la propria crescita personale, oltre agli aspetti professionali;
- sebbene meno evidente, la formazione ha contribuito ad aumentare la motivazione di una parte variabile dei partecipanti (il 62% del personale con incarico; il 47% del personale senza incarico);
- una buona percentuale del personale con incarichi di coordinamento (63% a fronte del 40% del personale senza incarichi) vede nelle attività formative un'opportunità per acquisire le competenze necessarie per avanzare nella propria carriera;
- il 49% del personale senza incarico ha dichiarato di aver partecipato con entusiasmo ai percorsi formativi mostrando disponibilità a divulgare all'interno dell'ufficio il proprio aggiornamento contro il 60% del personale con incarico;
- con riferimento all'impatto della formazione sull'organizzazione, il 64% del personale con incarico di coordinamento ha evidenziato un visibile miglioramento dell'organizzazione delle proprie strutture mentre il 51% ha percepito, nei propri collaboratori, una maggiore consapevolezza delle proprie attività lavorative e una migliore capacità di risolvere le criticità;
- la maggior parte dei partecipanti ha giudicato la formazione coerente con il piano formativo triennale, organizzata e con procedure chiare.

#### **3.2 CRITICITÀ E OSTACOLI ALL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE**

Tra le principali criticità emerse, che rappresentano ostacoli all'applicazione della formazione ricevuta nelle attività lavorative quotidiane, si segnalano:

- disallineamento tra formazione e attività lavorativa: in alcuni casi, le conoscenze acquisite durante la formazione non vengono immediatamente applicate sul campo;
- scarsità di risorse e di tempo: la mancanza di tempo e di risorse adeguate limita la partecipazione alla formazione;
- carenza di comunicazione: una comunicazione interna efficace sulla formazione è considerata fondamentale per favorire la partecipazione e l'impegno.

### **3.3 LE MODALITÀ DIDATTICHE**

Le modalità didattiche più apprezzate sono risultate essere (in ordine di preferenza):

- studi e analisi di casi reali: sottolinea l'importanza di applicare le conoscenze acquisite a situazioni concrete;
- lezioni in presenza: è la tradizionale modalità di 'fare formazione';
- esercitazioni pratiche: sottolinea l'importanza di un apprendimento attivo e basato sull'esperienza;
- lavori di gruppo: evidenzia la necessità di un approccio collaborativo e di condivisione delle conoscenze; questa modalità è apprezzata per favorire lo scambio di esperienze e la costruzione di relazioni;
- e-learnig: la flessibilità e l'accessibilità ai contenuti formativi di questo strumento, superata la recente fase pandemica, riceve un debole apprezzamento;
- risulta molto poco apprezzata la modalità dell'auto-apprendimento.

### **3.4 BISOGNI FORMATIVI EMERGENTI TECNICO-SPECIALISTICI**

L'analisi delle risposte ha evidenziato i seguenti bisogni formativi:

- competenze digitali: c'è una forte richiesta di formazione sulle nuove tecnologie e sulla digitalizzazione dei servizi/processi, anche nell'ambito dei software specifici utilizzati nell'Ateneo (Titulus, Ugov, Esse3);
- competenze amministrativo-contabili: In particolare, vi è un interesse per la gestione dei fondi pubblici e la normativa sui contratti;
- competenze relative alla gestione delle risorse umane: vi è un interesse per la gestione delle carriere, la valutazione delle performance, le disposizioni contrattuali di comparto e le relazioni sindacali;
- competenze relative all'analisi dell'organizzazione e dei processi: forte la richiesta di strumenti per migliorare l'efficienza organizzativa;
- competenze specifiche: a seconda del ruolo, sono emerse richieste di approfondimento in specifiche aree disciplinari.

Di seguito gli interessi di formazione maggiormente segnalati in relazione alle differenti settori disciplinari:

MACROAREA FORMATIVA	ARGOMENTI FORMATIVI
Competenze relative alla comunicazione	Il linguaggio dell'Amministrazione Lingua inglese Parlare in pubblico
Competenze relative all'ICT (Professionals)	Software specialistici UGOV Software specialistici Titulus Software specialistici Esse3
Competenze amministrativo-contabili	Accesso e gestione fondi pubblici Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca
Competenze legislativo-normative	Legislazione universitaria Disciplina degli atti amministrativi Trasparenza e Amministrazione aperta
Competenze relative a contratti di servizi e forniture	Il RUP: ruolo, funzioni e responsabilità Mercato elettronico della pubblica amministrazione Disciplina dei contratti
Competenze relative al controllo di gestione	Valutazione dell'attività amministrativa
Competenze relative all'analisi dell'organizzazione e dei processi	Riorganizzare i processi di lavoro
Competenze relative alla gestione delle risorse umane	Gestione e valutazione della performance CCNL Gestione carriere del personale
Competenze relative alla gestione della formazione	Assicurazione della Qualità Management didattico
Competenze relative alla capacità di utilizzo dei sistemi di area tecnico-specialistica	Statistica di base Utilizzo strumenti audio e video Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche (compresi brevetti, etc.)
Competenze relative alla capacità di utilizzo dei sistemi di area biblioteconomia-archivistica	Servizi al pubblico Biblioteca digitale e open access Risorse per la ricerca bibliografica

### 3.5 BISOGNI FORMATIVI EMERGENTI SOFT SKILL

L'analisi delle risposte ha evidenziato i seguenti bisogni formativi:

- competenze relative alla comunicazione: vi è una forte richiesta di formazione sulle competenze comunicative, in particolare sulla gestione dei conflitti, l'ascolto attivo e la comunicazione efficace (sia interna che esterna);
- leadership: il personale con incarico di coordinamento manifesta un interesse per la formazione sulla leadership e la gestione dei gruppi di lavoro.

In particolare, dall'analisi delle risposte alle domande aperte, è possibile individuare alcune tematiche ricorrenti:

- Comunicazione interpersonale
- ascolto attivo: molti dipendenti sottolineano l'importanza di migliorare le capacità di ascolto per favorire una comunicazione più efficace e una maggiore comprensione reciproca;
- chiarezza e concisione: vi è una richiesta di formazione per comunicare in modo chiaro e diretto, evitando ambiguità e fraintendimenti;
- gestione dei conflitti: emerge la necessità di acquisire strumenti per affrontare e risolvere i conflitti in modo costruttivo, preservando le relazioni interpersonali;
- assertività: molti dipendenti desiderano sviluppare una maggiore assertività per esprimere le proprie opinioni in modo chiaro e rispettoso.
- Collaborazione e lavoro di squadra:
- team building: viene richiesta una formazione specifica per migliorare il lavoro di gruppo e la collaborazione tra colleghi;
- condivisione delle informazioni: i dipendenti evidenziano l'importanza di condividere le conoscenze e di lavorare in modo più collaborativo;
- gestione dei progetti: vi è interesse per la formazione su come gestire progetti complessi e collaborare efficacemente con colleghi di diverse aree.
- Relazione con i colleghi/coordinatori:
- chiarezza dei ruoli: molti dipendenti desiderano una maggiore chiarezza sui ruoli e sulle responsabilità, sia dei dirigenti che dei dipendenti stessi;
- comunicazione efficace con i dirigenti: è richiesta una formazione per migliorare la comunicazione con i superiori, sia in termini di chiarezza che di modalità di interazione;
- empatia: viene spesso citata come una competenza fondamentale per migliorare le relazioni interpersonali;
- intelligenza emotiva: vi è un interesse per lo sviluppo dell'intelligenza emotiva, ovvero la capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri.



#### **4. CONCLUSIONI E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

La rilevazione dei bisogni formativi ha fornito un quadro dettagliato delle esigenze del personale. I risultati ottenuti costituiscono una base solida per progettare e modulare un'offerta formativa sempre più efficace ed efficiente, in grado di contribuire alla crescita professionale dei dipendenti e al miglioramento dell'efficienza organizzativa.

L'investimento in formazione sulla comunicazione e sulle relazioni interpersonali rappresenta un investimento strategico per migliorare il clima organizzativo, aumentare la produttività e raggiungere gli obiettivi istituzionali. Un piano di formazione efficace, basato sulle esigenze espresse dai dipendenti, può contribuire a creare un ambiente di lavoro più collaborativo e soddisfacente.

Sulla base dei risultati ottenuti, pertanto, si potrebbero ipotizzare le seguenti azioni:

- rafforzamento dell'offerta formativa: continuare a investire in attività formative di alta qualità, focalizzandosi sulle aree di maggior interesse emerse dalla rilevazione;
- favorire la partecipazione attiva: incentivare la partecipazione attiva dei dipendenti alle attività formative e promuovere la condivisione delle conoscenze acquisite;
- consolidare l'investimento nella formazione in ambito di soft skill (ascolto attivo e feedback costruttivo, gestione e risoluzione dei conflitti, team building, leadership, delega e empowerment);
- valutazione dell'impatto: implementare sistemi di valutazione dell'impatto delle attività formative, al fine di verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi e apportare eventuali miglioramenti;
- comunicazione efficace: migliorare la comunicazione interna sulle opportunità formative, al fine di sensibilizzare i dipendenti e facilitare la loro partecipazione;
- rafforzamento della componente pratica: aumentare il numero di esercitazioni pratiche e di simulazioni, al fine di favorire l'apprendimento attivo.