

# PIAO

Piano Integrato Attività e Organizzazione  
Anno 2026







## Premessa

Il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione) è stato introdotto dall'art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n.80 , convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113. Altra normativa di riferimento è costituita dal d.P.R. 81/2022 e dal d.m. 132/2022.

In data 30 ottobre 2025, con pubblicazione sul portale del Ministro della Pubblica Amministrazione avvenuta in data 17/12/2025, sono state emanate le linee guida 2025 sul PIAO e sul Report del PIAO ( d.m. 198/2025 ).

Il PIAO si configura come “uno strumento di pianificazione e programmazione integrata” come si legge a pag.2 delle linee guida: un documento unico di programmazione e governance che riunifica, in un’ottica sistemica, gli atti di pianificazione delle attività amministrative in materia di performance, trasparenza, prevenzione della corruzione, organizzazione del lavoro da remoto, fabbisogno di personale e strategie di formazione, consentendo altresì l’inclusione di ulteriori strumenti di pianificazione, in coerenza con l’autonomia delle Pubbliche Amministrazioni. Il PIAO rappresenta pertanto lo snodo centrale di integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e gestione delle risorse economiche ed umane, consentendo una visione unitaria e coerente delle politiche di Ateneo. L’Università di Foggia, con DR 1833/2022 del 2.11.2022, ha individuato un proprio referente delegato ad operare sul Portale PIAO, e, con successivo provvedimento direttoriale (DDG 763/2022 del 8.11.2022), ha costituito un tavolo tecnico permanente di studio per la predisposizione e l’aggiornamento del PIAO.

Tale tavolo è articolato in specifici tavoli tematici, in relazione alle diverse sezioni e sottosezioni del documento, come enucleate nel “Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche” allegato al Decreto 30 giugno 2022, n. 132, “Regolamento recante la definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”. Il tavolo tecnico permanente risponde pienamente ai requisiti del Gruppo di Lavoro Integrato (c.d. “Integration Team”), così come delineato dalle Linee Guida ministeriali.

Il presente PIAO dell’Università di Foggia è stato approvato, in forza del prescritto obbligo normativo, nel corso della seduta congiunta del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico del 30.01.2026. Esso discende logicamente e strutturalmente dal Piano Strategico 2026-2028 approvato in pari data dagli organi di governo.



## **Sigle e abbreviazioni ricorrenti**

a.a. Anno accademico

A.N.AC. Autorità nazionale anticorruzione

CdA Consiglio di Amministrazione

CEV Commissione di Esperti per la Valutazione (v. sito ANVUR)

DG Direttore Generale

D.L. Decreto legge

D.Lgs. Decreto legislativo

D.M. Decreto ministeriale

D.P.R. Decreto del Presidente della Repubblica

FFO Fondo di Finanziamento Ordinario

MUR Ministero dell'Università e della Ricerca

NdV Nucleo di Valutazione

OVP Obiettivo di Valore Pubblico (obiettivo strategico)

PI Piano Integrato (= Piano della Performance)

PIAO Piano Integrato di Attività e Organizzazione

PNA Piano Nazionale Anticorruzione

PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

PTAB Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)

PTPCT Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza

RPCT Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

SDGs Sustainable Development Goals

SMVP Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

TAB Tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche PTAB)

# Sommario

SEZIONE I - SCHEDA DELL' AMMINISTRAZIONE.....	pag. 5
SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	pag. 16
SEZIONE III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	pag. 36
SEZIONE IV - MONITORAGGIO ALBERO DEL PIAO.....	pag. 62



## Sezione I – Scheda dell'amministrazione

### DATI IDENTIFICATIVI DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA

NOME AMMINISTRAZIONE	UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FOGGIA
TIPOLOGIA	ORGANISMO DI DIRITTO PUBBLICO - SETTORE ISTRUZIONE
ISTITUZIONE	DECRETO DEL MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA 5 AGOSTO 1999 PUBBLICATO SULLA GU SERIE GENERALE N.193 DEL 18-08-1999.
SEDE LEGALE	VIA GRAMSCI N. 89/91, 71122 FOGGIA (FG), ITALIA
CONTATTI	TELEFONO: +39 08811338446/447 PEC: PROTOCOLLO@CERT.UNIFG.IT
CODICE FISCALE/ PARTITA IVA	C.F. 94045260711 / P.I. 03016180717

L'Università degli Studi di Foggia è stata istituita con il Decreto Ministeriale del 5 agosto del 1999.

Le origini dell'Istituzione, però, affondano le proprie radici nella storia culturale del Mezzogiorno italiano. Le prime Accademie in terra di Capitanata si attestano, infatti, nel '600. Con l'affermazione dalle Accademie dei "Volubili", dei "Fantastici" e degli "Invogliati" prima e, in seguito, con l'istituzione del Tribunale della Regia Dogana e del Real Collegio, con le annesse cattedre di Diritto, Medicina e Agricoltura, la Città di Foggia si trasforma in un vivace centro culturale. Inizialmente costituita dalle Facoltà di Agraria, Economia, Giurisprudenza, Lettere e Medicina, si aggiunge, nel 2008, la Facoltà di Scienze della formazione. In seguito alla legge sul riordino del sistema universitario (Legge 30.12.2010, n.240), il nuovo statuto di Ateneo, entrato in vigore il 15 giugno 2012, come da ultimo modificato con Decreto Rettorale prot. n. 8488 – I/2, rep. D.R. 259/2025, del 13.02.2025, ha sancito la sostituzione delle sei Facoltà con i Dipartimenti, attualmente nel numero di sette:

- Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria;
- Dipartimento di Economia;
- Dipartimento di Giurisprudenza;
- Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale.
- Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche;
- Dipartimento di Scienze Sociali
- Dipartimento di Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione;

Ulteriori informazioni sulla storia dell'Ateneo daunio sono presenti al seguente [link](#).

Oggi l'Università di Foggia è divenuta un riferimento ineludibile per il territorio in cui opera, anche in virtù delle consolidate relazioni internazionali, che le hanno consentito di essere inserita nei vari [ranking internazionali](#). L'Università di Foggia è, pertanto, un ateneo in continua evoluzione, proiettato verso una crescita costante.

La capacità di adattare la propria offerta formativa alle esigenze del contesto in cui opera, passa attraverso una proposta didattica attrattiva, che unisce tradizione e innovazione. La mission dell'Università di Foggia si sintetizza, infatti, nella volontà di trattenere sul territorio le sue forze migliori, per produrre valore e sviluppo.

Il processo di individuazione degli obiettivi di valore pubblico (OVP) non si è fermato alla sola Comunità accademica ma ha coinvolto attivamente il Territorio e i principali stakeholder, attraverso una serie di incontri avvenuti in tutta la Provincia di Foggia, con un confronto finale avvenuto presso la Camera di Commercio in data 30.01.2026, al quale l'intera Consulta di Ateneo è stata invitata.

Negli ultimi anni l'Università si è posta come punto di riferimento culturale, sociale ed economico di un cambiamento in atto, rimarcando il proprio ruolo di protagonista attiva del processo. Politiche di sviluppo di ampio respiro vedono in una Formazione sempre più innovativa e qualificata, nella Ricerca, nell'Internazionalizzazione, nel Placement, nell'Orientamento, nel forte radicamento nel territorio (cosiddetta terza missione/impatto sociale) e in una mirata riqualificazione degli spazi i punti di forza dell'azione strategica, avvalorata da un trend positivo per numero di laureati, di nuovi iscritti e di volume di risorse economiche da gestire.

## **Le strutture**

### **Dipartimento di Economia**

*Sede in Via Caggese, 1*

### **Dipartimento di Giurisprudenza**

*Sede in Largo Papa Giovanni Paolo II*

### **Dipartimento di Scienze Agrarie, alimenti, risorse naturali e ingegneria**

*Sede in Via Napoli*

Polo Biomedico E. Altomare

Facoltà di Medicina

### **Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale**

### **Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche**

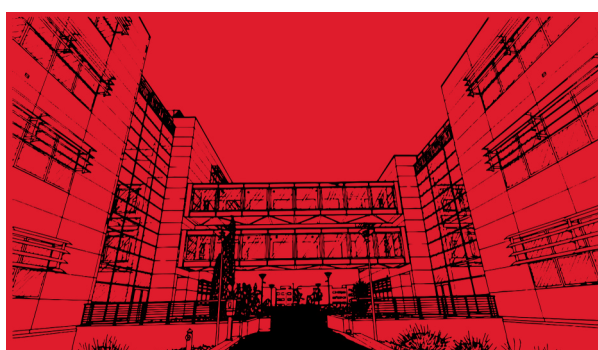
*Sede In Via Napoli c/o Ospedali Riuniti di Foggia*

### **Dipartimento di Scienze Sociali**

*Sede in Via Da Zara, 11*

### **Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione**

*Sede in Via Arpi*



# La Comunità

Chi siamo e dove stiamo andando  
L'Università in numeri

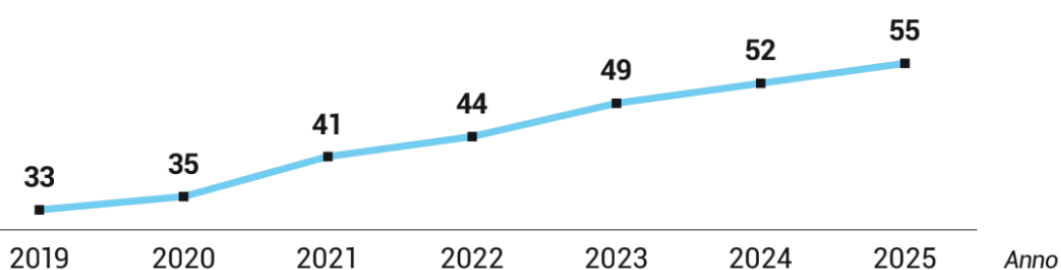




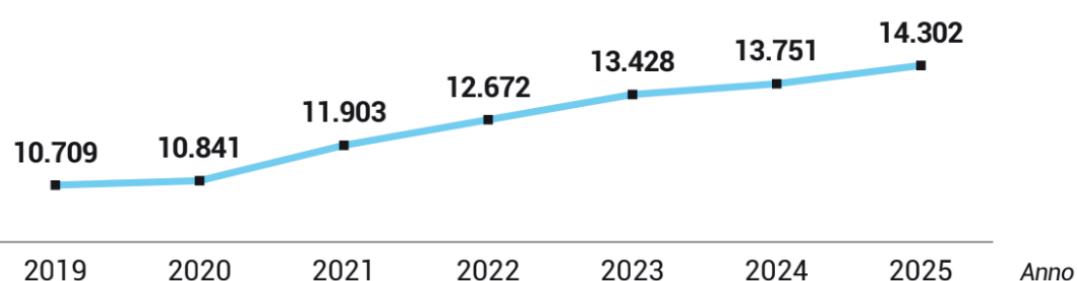
# Studentesse e Studenti

Numero di corsi di studio attivi \*

\*Compresi i corsi interateneo

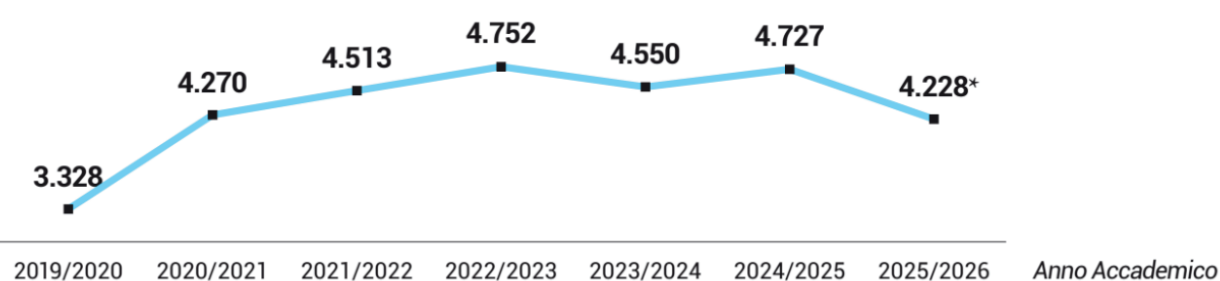


Numero di iscritti

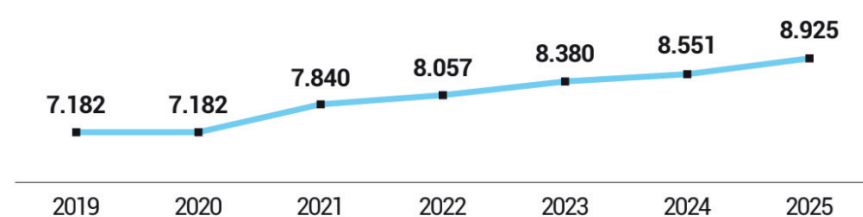


Numero di immatricolati

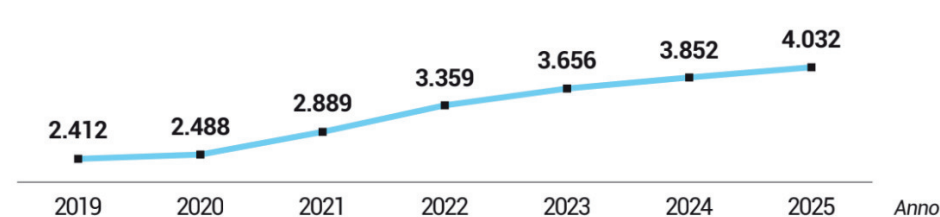
\*Dati in consolidamento



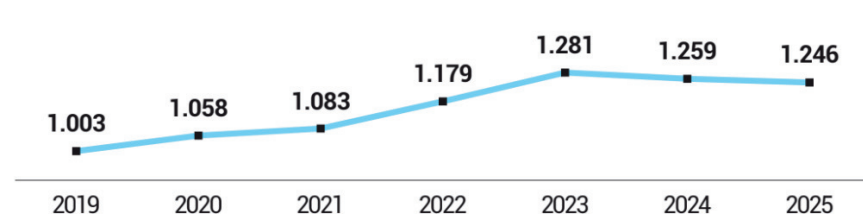
Numero di iscritti provenienti dalla Capitanata



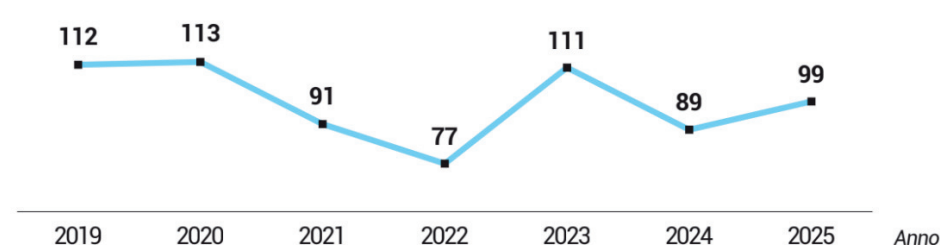
Numero di iscritti provenienti da altre Province pugliesi



Numero di iscritti provenienti da altre Regioni

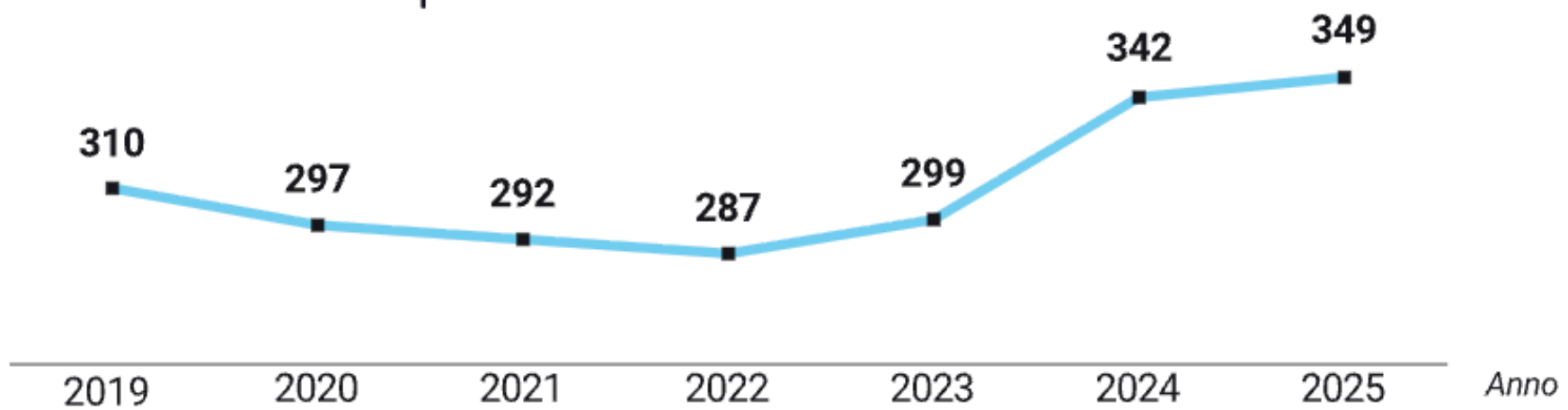


Numero di iscritti provenienti da altri Paesi



## Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario

Numero di unità di personale

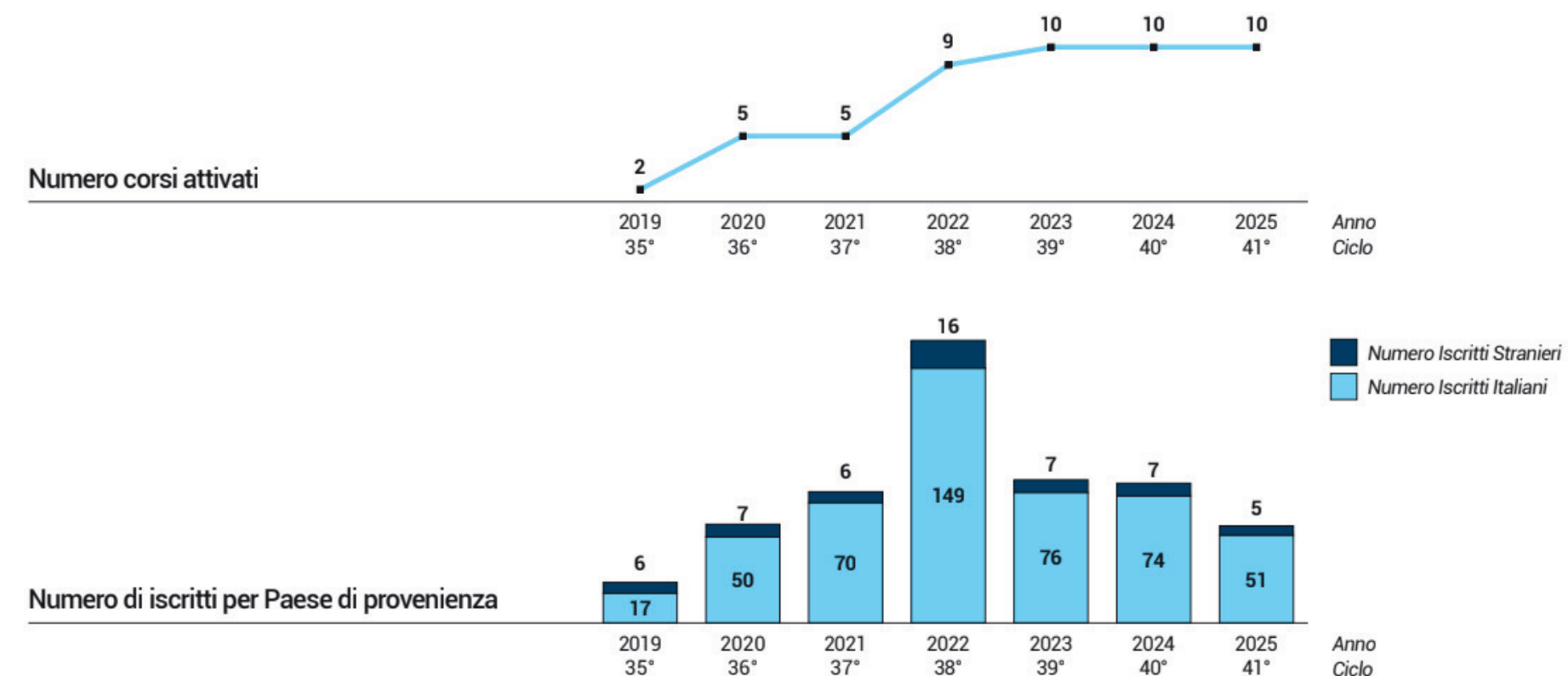


## Docenti

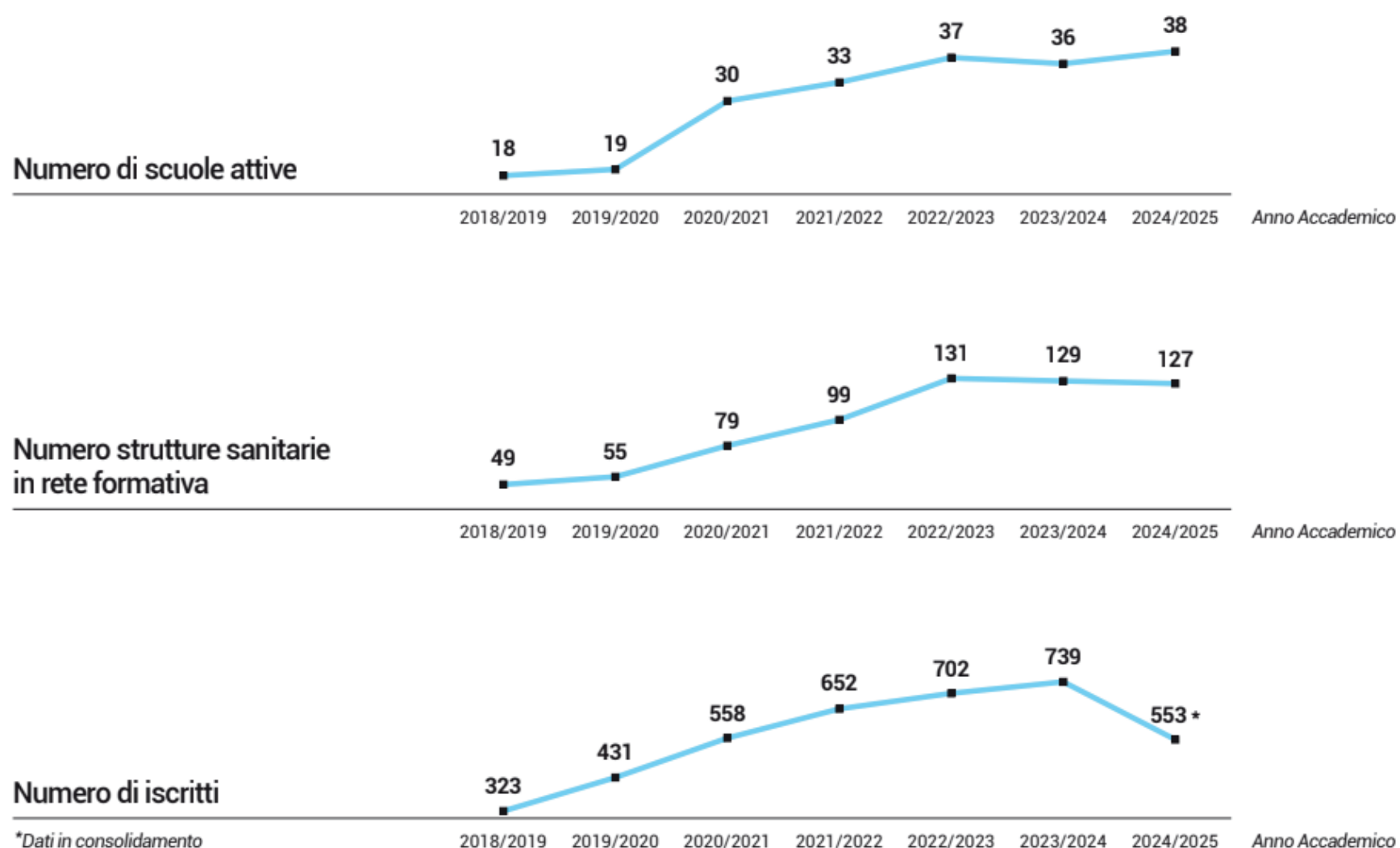
Personale docente in servizio

	Anno						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PO	94	104	120	140	146	150	168
PA	127	132	141	150	157	161	180
RU	101	83	67	34	32	32	24
RTDb)	12	32	30	49	38	31	20
RTDa)	13	23	30	43	57	47	47
RTT	0	0	0	0	0	6	16
<b>TOTALI</b>	<b>347</b>	<b>374</b>	<b>388</b>	<b>416</b>	<b>430</b>	<b>427</b>	<b>455</b>

## Dottorande e Dottorandi



## Specializzande e Specializzandi di Area Sanitaria





## Risorse

### Bilancio

Anno

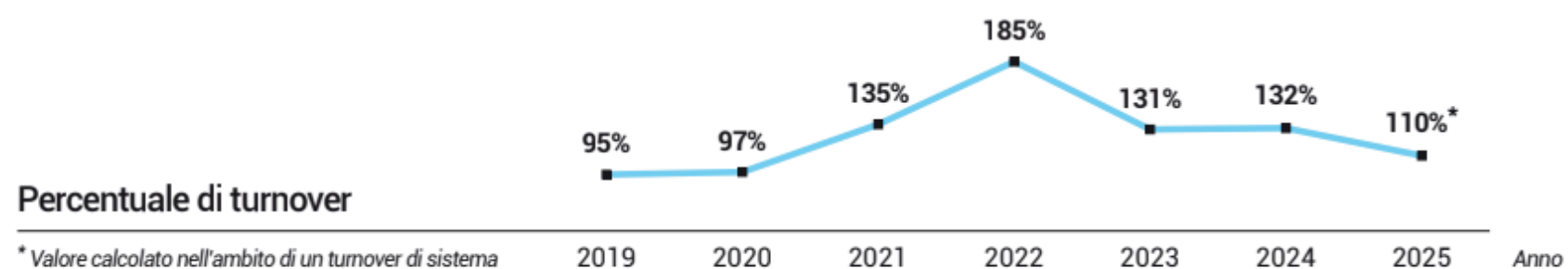
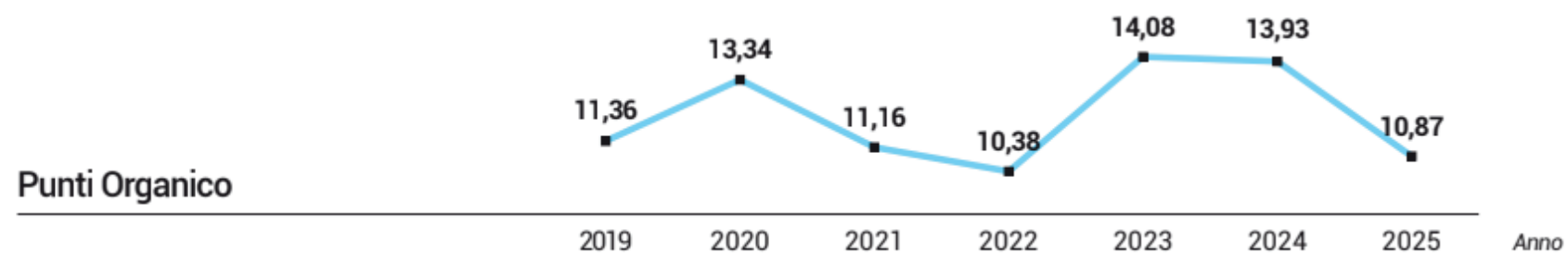
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasse e contributi corsi di laurea *	7.756.883 €	7.102.508 €	6.681.993 €	8.208.946 €	8.325.211 €	9.077.369 €	7.519.000 €
Rimborsi tasse	99.858 €	91.049 €	157.929 €	102.045 €	39.528 €	72.122 €	100.000 €
Tasse e contributi corsi di laurea al netto dei rimborsi	7.657.025 €	7.011.459 €	6.524.064 €	8.106.901 €	8.285.683 €	9.005.247 €	7.419.000 €
FFO assegnato **	44.095.170 €	47.572.219 €	54.418.640 €	55.805.284 €	64.063.576 €	64.120.610 €	68.465.496 €
<b>TOTALI</b>	<b>51.752.195 €</b>	<b>54.583.678 €</b>	<b>60.942.704 €</b>	<b>63.912.185 €</b>	<b>72.349.259 €</b>	<b>73.125.857 €</b>	<b>75.884.496 €</b>

### Partecipazione a bandi competitivi

Anno

Progetti	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Europei	-	67.786 €	53.073 €	543.125 €	1.195.285 €	486.000 €	1.351.260 €
Nazionali	2.973.505 €	359.468 €	1.334.097 €	53.210.170 €	5.849.811 €	3.923.045 €	2.031.694 €
Regionali	9.150.809 €	4.000.000 €	548.767 €	1.695.000 €	-	20.000 €	693.500 €
<b>TOTALI</b>	<b>12.124.314 €</b>	<b>4.427.254 €</b>	<b>1.935.937 €</b>	<b>55.448.295 €</b>	<b>7.045.096 €</b>	<b>4.429.045 €</b>	<b>4.076.454 €</b>

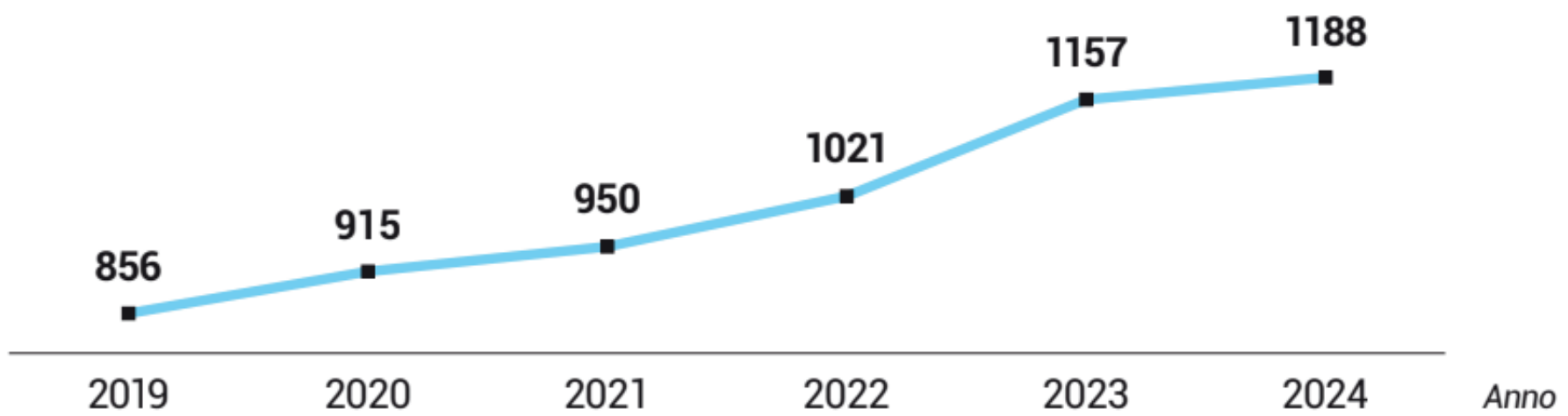
### Punti organico e turnover



\* Valore calcolato nell'ambito di un turnover di sistema per docenti e tab del 75%

## Internazionalizzazione

### Accordi internazionali in itinere e chiusi



	Anno Accademico				
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Mobilità outgoing per studio	251	404	371	336	414
Mobilità outgoing per tirocinio	48	53	43	43	43
Mobilità' incoming per studio	0	361	492	526	494
Mobilità docenti outgoing per insegnamento	2	4	9	11	8
Mobilità docenti outgoing per formazione	31	53	66	98	38
Visiting professors	14	15	8	25	11
Mobilità personale TAB Outgoing	10	13	17	27	31

International Week: coinvolti circa 600 docenti/personale TAB per anno

## **Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)**

- Logo HR - Human Resources, Marzo 2010
- Piano di Azioni per l'HR
- Local Contact Point (LoCP) Euraxess, da Maggio 2021







Area Umanistica

Area Economico Giuridica

Area Amministrativa

Area Scientifica

Aree Urbane Tematiche

- Amministrativa
- Economico Giuridica
- Scientifica
- Umanistica

Strutture

- Palazzo Ateneo**
  - 1 - Rettorato e Amministrazione Centrale
- Dipartimenti**
  - 1 - Dipartimento di Economia
  - 2 - Dipartimento di Economia Management e Territorio
  - 3 - Dipartimento di Giurisprudenza
  - 4 - Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale
  - 5 - Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria
  - 6 - Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche
  - 7 - Dipartimento di Scienze Sociali
  - 8 - Dipartimento di Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali e Scienze della Formazione

- Centri**
  - 1 - Centro Linguistico di Ateneo
  - 2 - Centro Universitario per la Diffusione della Cultura e della Pratica Teatrale, Artistica e Musicale
  - 3 - Centro Universitario di Simulazione Avanzata in Medicina - SimUMed
  - 4 - Centro Universitario Sportivo
  - 5 - Core Facilities
  - 6 - STAR+Facility Centre

Poli

- 1 - Polo Biomedico Emanuele Altomare
- 2 - Polo di Odontoiatria e Protesi Dentaria

Sedi

- 1 - Sede dei Corsi di Laurea in Ingegneria
- 2 - Sede dei Corsi di Laurea in Scienze Motorie

Biblioteche

- 1 - Area Economica
- 2 - Area Giuridica
- 3 - Area Scientifica
- 4 - Area Umanistica

Residenze

- 1 - Francesco Marcone
- 2 - Marina Mazzei
- 3 - Ex Hotel White House

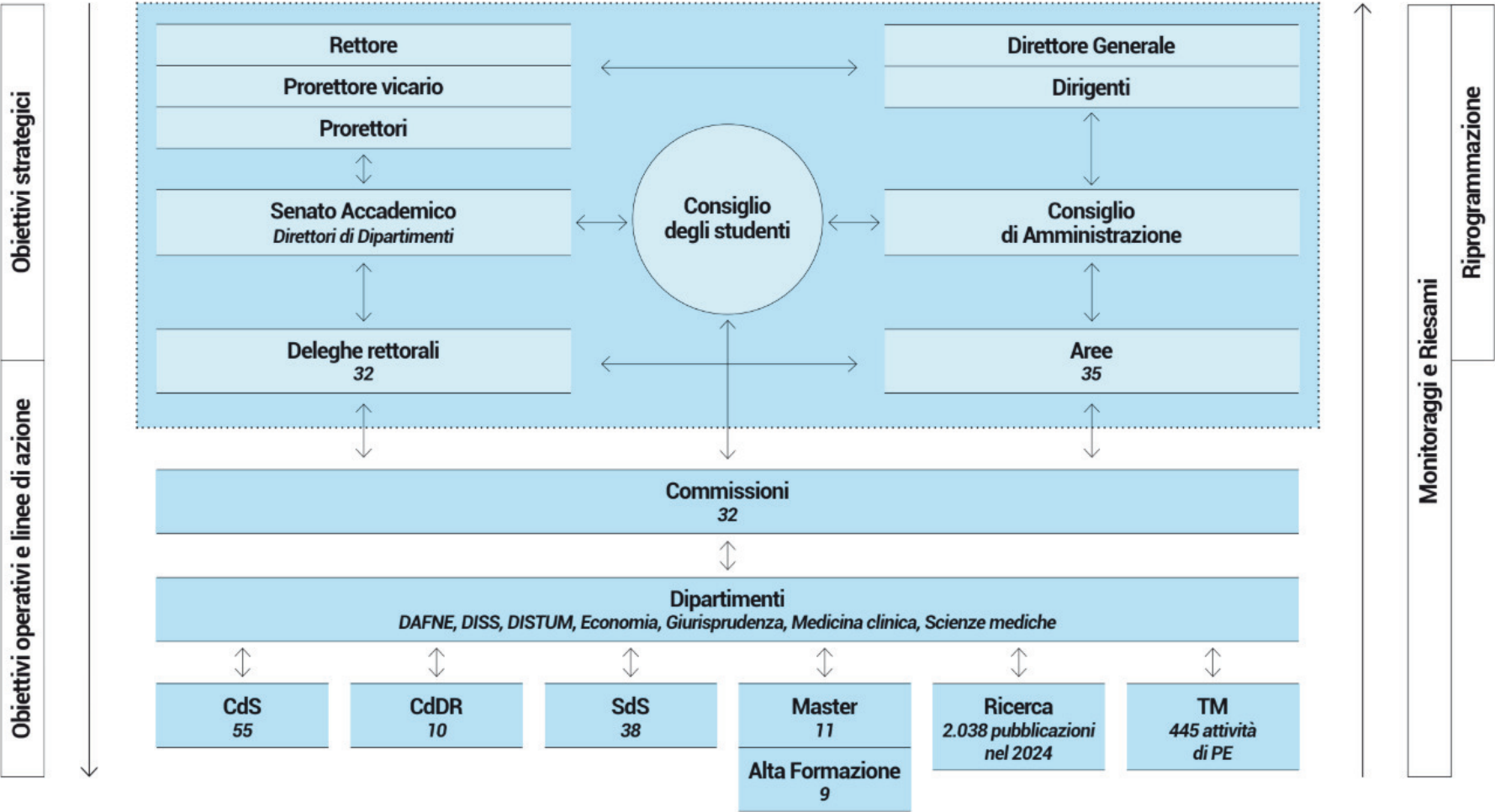
Nuove Acquisizioni

- 1 - Caserma Miale
- 2 - Centro di Ricerche in Alimentazione, Stili di Vita e Modelli Predittivi della Salute
- 3 - Convento
- 4 - Nuovo Plesso Aule Polo Biomedico
- 5 - Palazzo Ricciardi  
ulteriore sede del Dipartimento di Studi Umanistici



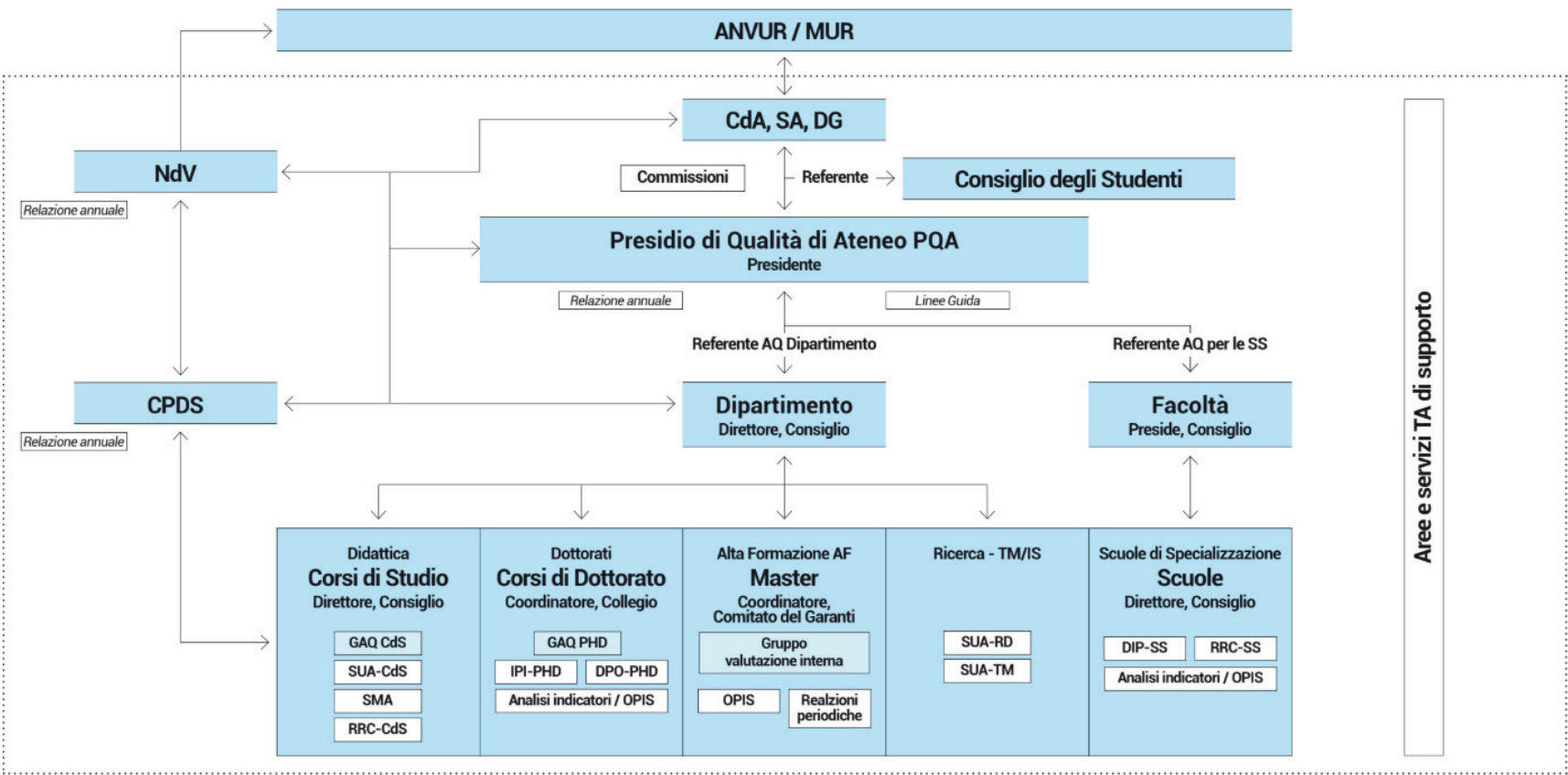
Sistema di governo

Dagli obiettivi strategici alle linee operative



Sistema AQ Università di Foggia

Aggiornamento 2025



## Sezione II - Valore pubblico, performance e anticorruzione

### Valore pubblico

Per valore pubblico si intende la capacità di un ente di contribuire al miglioramento del livello di benessere sociale, economico e culturale degli utenti, degli stakeholder e, più in generale, della Società.

La visione strategica dell'Ateneo è delineata nel Piano Strategico 2026-2028 (PS). Il nuovo Piano Strategico è fondato sulla parola chiave RIGENERAZIONE nelle sue tre declinazioni fondamentali:

- Rigenerazione degli spazi (luoghi della comunità e della sostenibilità)
- Rigenerazione delle conoscenze (innovazione e interdisciplinarietà)
- Rigenerazione degli orizzonti (terza missione e internazionalizzazione)

La rigenerazione si estrinseca in tre direttrici strategiche fondamentali: 1) sviluppo infrastrutturale: edilizia universitaria come leva per la crescita; 2) innovazione formativa: sviluppo delle discipline STEAM, Business Intelligence e Governance nei settori strategici; 3) internazionalizzazione (apertura al mondo e alle reti globali della conoscenza).

Tale strumento di pianificazione individua pertanto gli obiettivi strategici e le azioni, che sono suscettibili di avere un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico. Costituisce quindi il riferimento fondamentale per la programmazione di tutte le strutture che compongono l'Ateneo: i Dipartimenti che dovranno recepire nelle loro pianificazioni strategiche le linee del PSA e l'Amministrazione che fa altrettanto con il presente documento di pianificazione.

Il PIAO recepisce le strategie dell'Ateneo e individua gli obiettivi di VP che, oltre ad essere rilevanti, sono realisticamente raggiungibili nell'arco temporale del PIAO, come riportato nelle linee guida per il PIAO delle PA. Tali obiettivi risultano pertanto realizzabili nell'anno 2026 posto che il PIAO, pur condividendo con il PSA la medesima articolazione triennale, è soggetto ad un costante aggiornamento annuale.

Gli obiettivi, presentati in sintesi nelle tabelle che seguono, si sviluppano in 8 aree rappresentative dei principali ambiti di attività dell'Ateneo:

- Didattica e servizi agli studenti
- Formazione avanzata
- Ricerca e innovazione
- Terza Missione
- Responsabilità sociale e welfare
- Internazionalizzazione
- Risorse umane e governance
- Patrimonio e sostenibilità edilizia

Nel Piano strategico di Ateneo, per ogni ambito strategico vengono riportate le seguenti informazioni:

**Dimensione di valore pubblico:** è l'ambito in cui l'Ateneo intende promuovere il miglioramento del benessere di utenti, stakeholder e, in generale, della Società (v. legenda sotto); SDGs: sono gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile definiti dall'ONU maggiormente attinenti agli obiettivi di valore pubblico dell'Ateneo (v. legenda sotto);

**Obiettivo di valore pubblico (OVP):** è l'obiettivo strategico, il risultato fondamentale che l'Ateneo intende raggiungere con la propria azione;

**Stakeholder:** sono i soggetti interni ed esterni all'Ente (persone, gruppi di persone, organizzazioni, etc.) che hanno un interesse nelle attività, nei risultati e nell'impatto (v. legenda sotto);

**Obiettivo operativo:** è il risultato da conseguire secondo il piano della performance legato alla pianificazione strategica di Ateneo;

**KGI:** acronimo di "Key Goal Indicator". Indica la misura sintetica in grado riassumere l'andamento dell'obiettivo strategico;



**KPI:** acronimo di “Key Performance Indicator”. Indica la misura sintetica in grado di riassumere l’andamento dell’obiettivo e, a consuntivo, di valutarne il grado di raggiungimento, consentendo all’Ateneo di autovalutarsi e ad eventuali valutatori esterni e ai cittadini di misurare la capacità dell’Ateneo di conseguire gli obiettivi che si è dato a valle della consultazione territoriale (momento fondamentale di raccordo con le esigenze territoriali);

**Baseline:** è il dato di partenza dell’indicatore (fra parentesi è indicato l’anno di riferimento);

**Target:** è il valore che l’indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso (fra parentesi è indicato l’anno di riferimento);

**Fonte dei dati:** è il database dal quale si estrae il dato dell’indicatore o, più comunemente, è la struttura amministrativa dell’Ateneo che fornisce il dato;

**Budget 2026-2028:** rappresenta la “veste contabile” della complessiva e integrata attività di programmazione dell’Ateneo. Esso traduce in termini economico-finanziari le priorità strategiche e operative, rendendo esplicito il collegamento tra risorse stanziare e risultati attesi (riguarda solo le azioni che richiedono specifiche risorse aggiuntive);

**Responsabilità:** individua la responsabilità amministrativa e la responsabilità politica dei singoli obiettivi;

**Misura anticorruzione:** individua l’eventuale misura prevista dall’Ateneo per ridurre al massimo il rischio di fenomeni corruttivi. Responsabile del monitoraggio di ciascuna misura anticorruptiva è il RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza).

**Organismo responsabile del monitoraggio:** individua il soggetto responsabile del monitoraggio, che avverrà semestralmente nel triennio (entro il 30 giugno ed entro il 31 dicembre di ogni anno). Il monitoraggio sarà articolato in due momenti: un primo processo di autovalutazione, che sarà gestito dai Dirigenti, sotto la supervisione del referente di Ateneo per il PIAO e, quindi, una valutazione esterna, che, come da indicazione ministeriale, con riferimento alle sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance”, è in capo all’Organismo Indipendente di Valutazione. Quest’ultimo è da considerarsi, a seguito della legge di riforma del sistema universitario, la L. n.240/2010, il Nucleo di Valutazione dell’Ateneo (NdV) chiamato a svolgere le funzioni di OIV di cui all’art.14 del d.lgs.150/2009, nell’ambito della Valutazione della performance. Il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance della sottosezione “Organizzazione e capitale umano” sarà effettuato sempre dal NdV, ma su base triennale. Il monitoraggio degli indicatori di valore pubblico avverrà contestualmente al monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico. Il monitoraggio della sola sottosezione dedicata all’organizzazione delle risorse umane e alla sua coerenza con gli obiettivi di valore pubblico, performance e anticorruzione avverrà su base triennale.

## LEGENDA

SDGs (Sustainable Development Goals) maggiormente attinenti con gli obiettivi di valore pubblico dell’Ateneo



## DIMENSIONI DI VALORE PUBBLICO



CRESCITA SOCIALE, ECONOMICA, CULTURALE



SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



INNOVAZIONE DIGITALE



SANITÀ PUBBLICA



DIRITTI, PARI OPPORTUNITÀ

## STAKEHOLDER PRINCIPALI



STUDENTI/ESSE, LAUREATI/E



DOCENTI, RICERCATORI/TRICI



GIOVANI RICERCATORI/TRICI



AZIENDE, ORDINI PROFESSIONALI, PROFESSIONISTI, POTENZIALI DATORI DI LAVORO



CENTRI DI RICERCA, PUBBLICI E PRIVATI



SOCIETÀ, FAMIGLIE, TERRITORIO



PERSONALE TECNICO, AMMINISTRATIVO, BIBLIOTECARIO

## Performance

La performance è la realizzazione dei risultati programmati dall'organizzazione per il conseguimento di uno specifico valore pubblico. Gli obiettivi di performance organizzativa discendono dal Piano Strategico di Ateneo e tengono conto dei livelli di performance realizzata nell'anno precedente, con particolare attenzione alla valutazione espressa dall'utenza.

La stesura del Piano Strategico prende avvio dall'analisi dell'evoluzione storica dell'Organizzazione e del contesto, tiene conto delle minacce e opportunità provenienti dall'ambiente e dei punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione stessa.

La concreta progettazione del Piano Strategico, di durata triennale, avviene attraverso il dialogo attivo e il confronto con il territorio di riferimento, mediante tavoli programmatici volti a individuare e definire obiettivi a medio-lungo termine e la formulazione delle strategie con cui raggiungerli.

Pertanto, il processo di redazione del Piano Strategico, secondo la logica dell'engagement, oltre a coinvolgere l'intera Comunità Accademica, prevede la fondamentale consultazione attiva di tutti gli stakeholder esterni e delle parti interessate. Nel medesimo documento vengono individuate le aree ritenute strategiche per l'Ateneo, all'interno delle quali sono individuati uno o più obiettivi di valore pubblico - OVP (o "strategici" o di I livello), i correlati obiettivi operativi (di II livello) e corrispondenti linee d'azione, cui vengono associati uno o più indicatori con i relativi target e referenti.

Il Piano Strategico di Ateneo costituisce la base per la definizione dei Piani Strategici di Dipartimento.

L'interazione tra piano strategico di Ateneo e piani strategici dipartimentali è di tipo osmotico. I Dipartimenti devono elaborare il loro piano strategico, tenendo conto degli obiettivi del piano strategico di Ateneo. Gli obiettivi strategici e relative declinazioni operative, approvate dagli Organi di Governo, vengono presi in carico dal Direttore Generale che, unitamente alle Direzioni, effettua la programmazione operativa (III livello) e predispone il Piano della Performance, contenuto nella presente Sezione 2 "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione".

La performance organizzativa esprime quindi l'azione amministrativa a supporto delle linee strategiche, in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili, con il fine di assicurare una concreta integrazione tra i diversi livelli dell'organizzazione.

Allo scopo di definire criteri concreti di valutazione della performance organizzativa, occorre far riferimento ad altro documento, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che include tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009. La metodologia adottata per misurarla è la Balanced Score Card (BSC): un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance.

Il modello adottato dall'Università di Foggia si prefigge di gestire le fasi della programmazione operativa mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, integrando gli strumenti di programmazione legati al contesto accademico e a quello tecnico amministrativo.

L'Ateneo adotta, per la definizione degli obiettivi operativi in capo al personale tecnico-amministrativo, un modello "MISTO", secondo una logica al contempo Top-Down e Bottom-Up.

## Assegnazione degli obiettivi operativi top-down

L'assegnazione degli obiettivi operativi secondo una logica top-down risponde all'esigenza di monitorare l'andamento di determinati parametri ritenuti rilevanti per la Direzione Generale al fine di:

- guidare l'organizzazione nelle scelte e decisioni strategiche, focalizzandosi sulle aree di maggiore interesse a livello strategico e, segnatamente, sugli obiettivi specifici funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico;
- rilevare tempestivamente eventuali criticità e attuare opportune azioni correttive;
- fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull'andamento dell'organizzazione.

La Direzione Generale, definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, sentiti i Dirigenti, gli obiettivi operativi da assegnare, anche trasversalmente, alle direzioni e, quindi, ai Dirigenti, collegandoli ad uno o più indicatori e relativi target.

I suddetti obiettivi sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (c.d. obiettivi di funzionamento), in coerenza con gli obiettivi della pianificazione strategica.

La definizione dei relativi target è condivisa dal Direttore Generale con i dirigenti sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico), delle risorse disponibili, del confronto con altre realtà (interne/esterne), delle esigenze normative e di contesto. In coerenza con gli obiettivi assegnati alle Direzioni, i Dirigenti condividono, definiscono e assegnano, entro fine febbraio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi ai responsabili delle Aree, anche sulla scorta delle proposte formulate dagli stessi.

## Definizione obiettivi operativi bottom-up

In coerenza con gli obiettivi e le azioni strategiche contenute nel Piano Strategico, ogni Direzione negozia i propri obiettivi, anche sulla base delle proposte raccolte dai responsabili delle Aree di Ateneo. Nel caso in cui la proposta dovesse pervenire dai responsabili delle Aree dipartimentali, sulla stessa andrà comunque sentito il Direttore del Dipartimento interessato, per verificare la coerenza e correlazione dei medesimi rispetto agli obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento. Gli obiettivi operativi potranno avere una valenza temporale annuale o pluriennale, in coerenza con l'orizzonte temporale del PIAO. Il processo di programmazione degli obiettivi operativi prende avvio di norma nel mese di novembre precedente all'anno di riferimento, nel corso del quale i dirigenti invitano i responsabili delle Aree ai tavoli di negoziazione del budget, occasione in cui essi presentano una proposta di obiettivi operativi in linea con la pianificazione strategica e finanziaria.

Questo approccio favorisce un modello di budgeting orientato ai risultati, fondato sulla responsabilizzazione delle strutture, sulla trasparenza delle decisioni e sulla valorizzazione dell'effettivo utilizzo delle risorse. Il budget diviene così non solo uno strumento contabile, ma anche il punto di partenza per l'assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture, garantendo la coerenza tra programmazione finanziaria, PIAO e Piano Strategico.

Per ogni obiettivo operativo, la struttura di competenza individua e propone:

- le attività/fasi da porre in essere, valutate necessarie, per il perseguimento dell'obiettivo;
- uno o più indicatori per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo in termini quantitativi assoluti o percentuali, capaci di fornire informazioni oggettive e sintetiche sull'andamento dell'obiettivo. Anche gli indicatori dicotomici (SI/NO, ON/OFF) possono essere espressi in percentuale, in quanto rappresentano il tasso di completamento dell'obiettivo. Ad ogni indicatore è associato un valore programmato o target;
- il target/valore programmato annuale definito sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, tenendo conto dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico), oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking);
- le risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie;
- il peso %, su una scala da 1 a 100, valutato in relazione all'importanza strategica e al livello di complessità che la realizzazione dell'obiettivo richiede.



## Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi operativi definiti all'interno dell'Università di Foggia devono rispondere a una logica SMART ed essere chiari, misurabili, accessibili e, dunque, raggiungibili anche se sfidanti, rilevanti e tempificabili.

Gli obiettivi operativi, a seconda che siano prevalentemente orientati all'innovazione o al miglioramento della gestione ordinaria, possono distinguersi rispettivamente in obiettivi di progetto o di funzionamento. Gli obiettivi di progetto perseguono risultati di significativo impatto attraverso l'implementazione di azioni e strumenti innovativi. Gli obiettivi di progetto, proprio per la loro natura, sono caratterizzati di norma da un peso maggiore rispetto agli obiettivi di funzionamento. Tra queste dimensioni oggetto di programmazione vi sono, ad esempio, gli obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione, quelli finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione, quelli volti a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere. Tali ultimi obiettivi (caratterizzati per la relativa trasversalità, vedi infra) sono particolarmente finalizzati alla creazione di Valore Pubblico nella sua accezione ampia. Gli obiettivi di funzionamento sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (efficienza interna) anche in relazione alla tempistica di miglioramento delle procedure. Nell'ambito degli obiettivi operativi, l'Ateneo individua anche "obiettivi trasversali", ossia obiettivi, sia di progetto che di funzionamento, che, ai fini del loro raggiungimento, richiedono il coinvolgimento di più strutture.

Gli obiettivi trasversali comportano quindi:

- l'individuazione di almeno due strutture a cui l'obiettivo è collegato;
- la definizione di specifici obiettivi di competenza della singola struttura;
- la definizione del collegamento temporale tra obiettivi;
- il contributo della singola struttura, espresso in peso %, alla realizzazione dell'obiettivo operativo. Nel caso in cui non sia indicato si intende che il contributo è da intendersi paritario.

Gli obiettivi operativi possono caratterizzarsi anche per ambito di competenza, ossia per categoria di appartenenza (es: Programmazione Triennale – PRO3; Dipartimenti di Eccellenza; Qualità, Trasparenza e prevenzione corruzione; Sicurezza e salute nei luoghi di lavoro; PNRR; obiettivi legati all'efficientamento energetico; obiettivi dipartimentali o dell'Amministrazione Centrale; ecc.). La descrizione degli obiettivi di performance per l'anno 2026 è contenuta nell'ultima sezione "Albero del PIAO" al fine di rendere di più immediata lettura e la coerenza dei medesimi con gli obiettivi definiti nel PSA. Si è, pertanto, partiti dal monitoraggio dei risultati conseguiti sugli obiettivi strategici, effettuato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta congiunta del 24 settembre 2025.

Inoltre, sono previsti anche degli specifici obiettivi di customer satisfaction, al fine di attribuire al processo valutativo della performance anche una dimensione partecipativa con riferimento agli stakeholder più rilevanti, interessati al raggiungimento, da parte dell'organizzazione, dei singoli ambiti di valore pubblico considerati nel piano. L'Università di Foggia partecipa infatti al progetto "Good Practice" (GP), che coinvolge numerosi altri Atenei, molti dei quali di dimensione analoga all'ateneo daunio. La partecipazione a questo progetto consente pertanto di operare analisi di benchmarking particolarmente utili a garantire una effettiva tensione al miglioramento continuo. In questo caso, l'indicatore (KPI) sarà dato dalla media dei risultati del questionario GP riferito alle strutture di afferenza. Il target sarà maggiore o uguale al valore di 3.

La suddetta classificazione si prefigge lo scopo di analizzare il grado di realizzazione degli obiettivi in maniera aggregata per settore di appartenenza, consentendo così la rilevazione di eventuali criticità e azioni correttive per competenza.

Gli obiettivi dipartimentali, in particolare, sono assegnati alle strutture amministrative dei Dipartimenti. Tali obiettivi, nei quali in modo specifico e peculiare si realizza l'integrazione tra la logica accademica e quella tecnico-amministrativa, vengono definiti, come già sopra evidenziato, sentiti i Direttori di Dipartimento.

## Performance individuale

La performance individuale consiste nel “contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”, come recita la Delibera CiVIT n.112/2010 - Allegato “Termini e concetti chiave del Piano della performance” – p.3. In particolare, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi, e quindi, indirettamente al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico (o strategici), secondo il modello dei cascading goal, risultando così strettamente correlata alla performance organizzativa.

Inoltre, la performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

La performance individuale trova fondamento nell’articolo 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, il quale sancisce che “Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”.

L’articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009 riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale. In particolare, stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell’organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti, attraverso una maggiore e consapevole partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell’Ateneo

La performance individuale è composta, a seconda della posizione organizzativa, da:

- contributo assicurato alla Performance Organizzativa generale di Ateneo;
- uno o più obiettivi individuali riconducibili alla Performance Organizzativa dell’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- eventuali ulteriori obiettivi individuali;
- risultati delle indagini di customer satisfaction riferiti agli ambiti organizzativi di afferenza e/o diretta responsabilità; - obiettivi riconducibili alle competenze comportamentali attese, ivi compresa la capacità di differenziazione delle valutazioni.

La composizione e il peso attribuito alle diverse componenti della Performance Individuale sopra descritte variano a seconda del ruolo organizzativo. L’attribuzione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale sono specificati nell’albero del PIAO, al fine di consentire la verifica della piena coerenza con gli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di effettivo Valore Pubblico.

## Rischi corruttivi e trasparenza

Nell'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza l'Ateneo è, da tempo, fortemente impegnato nella promozione della cultura della legalità, con una serie di iniziative che coinvolgono la comunità universitaria, esperti e il territorio, per analizzare e combattere il diffondersi della cultura dell'illegalità e della violenza. Si tratta di molteplici iniziative, dai "Seminari sulla legalità", ai "Dialoghi sulla legalità", sino al progetto "La città che vorrei" che, analizzando i principali fenomeni nelle diverse stratificazioni e prospettive, con la presenza dei maggiori esperti dal punto di vista giudiziario, sociale e molte altre personalità di spicco, mantengono aperto un dialogo e un confronto con la società e con le istituzioni del territorio coinvolte, a vario titolo, in questo percorso, con l'intento di avvicinare i giovani che rappresentano la fascia che più di tutte deve avere consapevolezza del fenomeno, per poterlo riconoscere e circoscrivere. In tal senso, l'obiettivo strategico dell'Università è impegnarsi quale fattore di contenimento della devianza, attraverso la comprensione del fenomeno e l'educazione alla legalità, nella convinzione che il riscatto del territorio non possa prescindere dalla costruzione di una antimafia sociale che trova il suo punto di forza nei giovani. La recente approvazione dell'accordo attuativo tra l'Università di Foggia e il Comune di Foggia, per la creazione dell'Osservatorio per la Legalità da costituirsi presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Foggia (delibera n. 342/2025 prot. 74871 II/6 del 15/12/2025) è risultata fondamentale nel perseguimento delle predette finalità.

La presente sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è redatta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in osservanza alle disposizioni della legge 190/2012, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, delle determinazioni, linee guida e orientamenti dell'A.N.A.C. (Autorità Nazionale Anticorruzione), delle indicazioni contenute nel P.N.A. (Piano nazionale anti corruzione) 2022 e relativi allegati, approvato con Delibera n.7 del 17 gennaio 2023 dal Consiglio dell'ANAC, dall'aggiornamento 2023 del PNA 2022 con delibera n. 605 del 19/12/2023 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, e dall'ultimo aggiornamento con Delibera ANAC n. 31 del 30 gennaio 2025 che semplifica ulteriormente la mappatura dei processi nonché del Decreto n. 132/2022, recante la definizione del contenuto del PIAO, di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, e successive, che assorbe, secondo un principio di gradualità, i principali atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

## Valutazione di impatto del contesto esterno

L'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l'Ateneo opera, richiede una disamina, piuttosto complessa, di una pluralità di elementi e di fattori che possono incidere sulle attività di una Università che è un attore istituzionale centrale delle politiche di sviluppo locale, che si relaziona con un'ampia compagine di portatori di interesse, tra cui figurano: enti territoriali locali; comunità scientifica (tutti gli atenei delle Regioni limitrofe e della Regione Puglia, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici nazionali e internazionali); reti, partner, sostenitori (Fondazioni, consorzi, spin off, centri interuniversitari, società, fondazioni bancarie ed enti di sostegno); associazioni di categoria (associazioni studentesche, associazioni industriali, ordini professionali, sindacati); fornitori di beni e servizi: aziende e professionisti; donatori privati che con il sostegno, fornito a vario titolo, supportano le attività dell'Ateneo. La ricognizione delle dinamiche territoriali o settoriali, delle influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione può essere sottoposta, costituisce periodicamente un passaggio essenziale nel valutare se e in che misura, il contesto territoriale o settoriale di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia di gestione del rischio adeguata e puntuale. L'ambiente in cui opera l'Ateneo di Foggia, infatti, si connota come fortemente esposto al rischio di infiltrazioni mafiose ed è tristemente assurti agli "onori" delle cronache nazionali per i numerosi eventi delittuosi e per gli atti intimidatori che oscurano costantemente gli sforzi che la parte sana della cittadinanza, le associazioni e le istituzioni, compresa quella universitaria, si impegnano a realizzare ogni giorno per questo territorio, afflitto dalla cosiddetta "quarta mafia", ovvero la criminalità organizzata foggiana, presente e forte da tempo ma ancora, purtroppo, poco conosciuta e studiata.

Tale quadro si delinea attraverso l'esame di una serie di studi e di dati aggiornati ai quali l'Ateneo fa riferimento annualmente. Per la presente valutazione d'impatto sono stati analizzati i seguenti documenti:

- Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla direzione investigativa antimafia relativa al primo e al secondo semestre 2024
- Dossier Viminale sui reati anno 2025
- Relazione annuale 2024 Commissario straordinario del Governo per il coordinamento delle iniziative antiracket e antiusura
- La relazione annuale 2023 di A.N.A.C. presentata alla Camera dei Deputati della Repubblica il 14 maggio 2024;
- Indicatori di contesto, disponibili nella banca dati ANAC, che supportano l'analisi del rischio corruttivo nei diversi territori;

Il Piano, orientato al perseguimento di finalità quali la riduzione delle opportunità che si manifestino casi di corruzione, l'aumento della capacità di prevenire casi di corruzione e la creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione, tiene conto dei seguenti principi guida:

- principi strategici: coinvolgimento dell'organo di indirizzo, cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio e collaborazione tra amministrazioni;
- principi metodologici: prevalenza della sostanza sulla forma, gradualità nello sviluppo delle diverse fasi di gestione del rischio, selettività nelle priorità di intervento, integrazione e miglioramento e apprendimento continuo;
- principi finalistici: effettività di riduzione del rischio e miglioramento del livello di benessere delle comunità di riferimento.



## Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno comporta uno studio approfondito riguardante tutti gli aspetti legati all'attività amministrativa, alla didattica, alla ricerca, alle attività formative e alle attività rivolte all'esterno correlate e/o accessorie rispetto alle attività di ricerca e di didattica svolte dall'Ateneo, al fine di individuare le possibili anomalie che potrebbero comportare eventuali rischi corruttivi. All'interno dell'Ateneo, la strategia di prevenzione della corruzione è attuata mediante l'azione sinergica di tutte le massime cariche istituzionali accademiche e amministrative, unitamente alla comunità universitaria, ciascuno nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità: il Rettore, il Consiglio di Amministrazione, il Senato Accademico, il Direttore Generale, il Nucleo di valutazione, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, i Referenti per la prevenzione della corruzione, il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.), il Collegio dei Revisori dei conti, l'Ufficio procedimenti disciplinari, il Responsabile per la protezione dei dati, il Responsabile per la transizione digitale, tutti i dipendenti dell'Università (personale docente, personale tecnico amministrativo, collaboratori esperti linguistici), i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università, gli studenti e i laureati in formazione post-laurea.

Con il regolamento sul whistleblowing l'Ateneo continua a perseguire un triplice obiettivo: 1) promuovere ed incentivare l'accesso all'istituto del whistleblowing, prevenire e perseguire le possibili attività illecite e/o irregolari e diffondere la cultura dell'etica, della legalità e della trasparenza. L'Università di Foggia, ha pertanto, definito i canali di segnalazione e ha attuato per le segnalazioni in forma scritta, un servizio informatizzato che garantisca la tutela della riservatezza e l'anonimato nel rispetto della legge mediante una piattaforma informatica accessibile dal sito istituzionale alla pagina Amministrazione trasparente/Altri contenuti/Prevenzione della corruzione/Segnalazioni di illecito, cliccando al link: <https://www.unifg.it/whistleblowing/#/>

Già nel corso del 2024, gli organi collegiali di Ateneo hanno adottato diversi provvedimenti volti a migliorare gli standard di trasparenza e ad affinare le misure di prevenzione della corruzione. In particolare, il C.d.A, nella seduta del 27 novembre, previo parere favorevole del Senato Accademico, ha deliberato l'approvazione dell'aggiornamento del codice etico e di comportamento con D.R. 2330/2024 al fine di recepire le nuove disposizioni della L. 79/2022 e del DPR n. 81/2023. Sempre in riferimento al contesto interno si evidenzia, che l'Università, in ossequio a quanto disposto dal decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015 in tema di "Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione, e in considerazione dell'importanza che l'Anac nel PNA 2022 ha attribuito all'attività finalizzata al contrasto al riciclaggio, ha, nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di amministrazione, rispettivamente del 4 e 18 dicembre 2024, approvato la nomina del "Gestore" delle segnalazioni di operazioni sospette (SOS), ai sensi dell'art. 10, comma 4, del D. Lgs. n. 231/2007, nella persona del dott. Tommaso Campagna, dirigente e Responsabile della prevenzione della corruzione, quale soggetto delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF Unità di Informazione Finanziaria (task force della Banca d'Italia) per il contrasto al riciclaggio. Nel corso dell'ultimo anno, il 2025, l'università ha anche organizzato la formazione specifica, teorico-pratica sulla normativa antiriciclaggio a favore del personale tecnico amministrativo di Ateneo e dei Dipartimenti, dal titolo: "La prevenzione del riciclaggio. Come individuare le operazioni sospette e di quali indicatori di anomalia si dispone" Nel 2025 l'Area Trasparenza, anticorruzione e formazione ha implementato un sistema di monitoraggio di secondo livello con predisposizione di atti propedeutici allo svolgimento di Audit con i Responsabili degli uffici e dei processi a maggior rischio corruzione. Si tratta di un monitoraggio speciale, ossia più approfondito e indicato nel PIAO come "di secondo livello" sui rischi corruttivi e trasparenza.

## Mappatura dei processi

L'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la cosiddetta "mappatura dei processi", consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. La mappatura dei processi, l'analisi e la valutazione del rischio, come descritto in precedenza, sono strumenti che, accrescendo la conoscenza dell'amministrazione, consentono di alimentare e migliorare il processo decisionale e l'attività amministrativa. Al fine di identificare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, possono esporre l'Università a rischi corruttivi con focus sui processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico (cfr. 2.2.), l'Ateneo ha sviluppato fin dal 2023, secondo un approccio di tipo "qualitativo", una ricostruzione dei processi amministrativi e delle relative attività, che si è focalizzato sulla effettiva analisi e programmazione dei flussi di valore maggiormente aderente alla concreta realtà fattuale, diretta non solo ad identificare gli eventi rischiosi ovvero i comportamenti o i fatti che possono verificarsi in relazione ai singoli processi e attraverso i quali si concretizza il fenomeno corruttivo, ma anche destinato ad ottenere uno strumento di controllo, pianificazione e rimodulazione permanente della tecnostruttura orientato all'assicurazione continua della qualità. Tale ricognizione è pubblicata sul sito istituzionale ma sarà progressivamente completata nel corso del 2026 anche grazie al percorso avviato di rilevazione delle competenze organizzative, che dovrà condurre anche ad una migliore determinazione dei carichi di lavoro, essenziale per disporre di uno strumento agile per la definizione del fabbisogno del personale TAB. Sulla base dell'individuazione concreta e dettagliata delle attività, sarà necessaria una nuova analisi e valutazione del rischio corruttivo, con la conseguente verifica dell'idoneità delle misure di prevenzione già previste.

# Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

Analizzati e ponderati con esiti positivo

Il punto nodale del processo di gestione del rischio è costituito dalla mappatura dei processi e delle attività svolte dall'Amministrazione, onde identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. La mappatura e il processo di gestione del rischio, per prevenire la corruzione, deve essere basata sull'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione, sulla programmazione, sull'attuazione e sul controllo di misure ed attività.

Generalmente si tratta di razionalizzare e mettere a sistema i controlli già esistenti, evitando di implementare misure di prevenzione solo formali e migliorandone la finalizzazione rispetto agli obiettivi indicati.

Il processo di gestione del rischio si svolge seguendo le tre fasi di seguito indicate, alle quali si affiancano due ulteriori fasi trasversali (la fase di consultazione e comunicazione e la fase di monitoraggio e riesame del sistema), secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento:

fase 1: analisi del contesto, esterno ed interno;

fase 2: valutazione del rischio (identificazione e formalizzazione dei rischi);

fase 3: trattamento del rischio (individuazione dei correttivi e delle modalità più idonee a prevenire i rischi).

L'attività di mappatura può essere sempre migliorata se si tengono presenti i seguenti quattro principi:

consapevolezza (chiarezza delle regole e delle misure volte ad assumere decisioni imparziali);

coinvolgimento (partecipazione attiva alla definizione di comportamenti idonei a ridurre i rischi di decisioni imparziali);

visione integrata (l'amministrazione osserva ed analizza i propri processi al fine di definire misure per la riduzione di ogni rischio di corruzione);

ciclicità (procedure stabilite per la revisione periodica delle misure di riduzione del rischio di corruzione).

Per il corrente anno, in un'ottica di approccio graduale, la valutazione del rischio dei processi ancora da mappare, sarà condotta sulla base della metodologia ispirata a criteri di "prudenzialità", fondata su n. 7 indicatori per l'analisi dei rischi, tratti in parte dalle esemplificazioni dell'A.N.AC., in parte da riflessioni interne declinate dall'Università con attribuzione di un grado di rischio basso, medio o alto.

INDICATORE 1	Il processo presenta profili di discrezionalità
INDICATORE 2	Il processo ha rilevanza economica (diretta o indiretta)
INDICATORE 3	Il processo non è tracciabile (in tutto o in parte)
INDICATORE 4	Il processo non è sottoposto a controlli o i controlli risultano non efficaci (in tutto o in parte)
INDICATORE 5	Il processo è gestito isolatamente da un unico soggetto (in tutto o in parte)
INDICATORE 6	In relazione al processo considerato si registrano, in passato (ultimi 5 anni), episodi corruttivi o comunque di maladministration
INDICATORE 7	In relazione al processo considerato si registrano impatti economici reputazionali o organizzativi negativi

## Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Detta metodologia prevede che le valutazioni siano rese, con cadenza annuale, dai singoli responsabili dei processi considerati (c.d. “risk self assessment”). Il RPCT verifica la coerenza e, prima ancora, la correttezza delle valutazioni svolte dai singoli Responsabili, intervenendo in caso di incongruità riconoscibili ovvero suggerendo valutazioni maggiormente prudentiali, ove necessario. Individuati i rischi corruttivi, sono programmate le misure sia generali, previste dalla legge 190/2012, che specifiche per contenere i rischi corruttivi individuati.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. Le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

Sono requisiti fondamentali delle misure, sia generali che specifiche (queste ultime, a seguito del completamento della mappatura dei processi, dovranno essere possibilmente in numero significativo in quanto solo così la strategia di prevenzione risulterà essere stata personalizzata): presenza ed adeguatezza di misure e/o di controlli specifici preesistenti sul rischio individuato e sul quale si intendono adottare misure di prevenzione della corruzione; capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti il rischio; sostenibilità economica e organizzativa delle misure; adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione; gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo.

## Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio è un'attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, alla quale si affianca il riesame, attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso. Il monitoraggio (fase trasversale a tutte le altre del processo di gestione del rischio) sull'implementazione delle misure di prevenzione è attuato dall'area Trasparenza, anticorruzione e formazione e dal R.P.C.T. con la collaborazione dei Referenti per la prevenzione della corruzione, che devono rendicontare l'applicazione delle misure operative previste ed enunciate nel PIAO, sia con riferimento alle misure generiche che con riferimento a quelle specifiche, fornendo evidenze concrete dell'effettiva adozione delle misure. L'Università di Foggia, anche per l'anno 2025, ha adottato un sistema che prevede, di norma, due momenti di monitoraggio: quello intermedio, entro il mese di giugno ed infine il monitoraggio finale, tra la fine dell'anno di riferimento e l'inizio dell'anno successivo prodromico alla nuova pianificazione. Per entrambi la U.O.

Anticorruzione e Trasparenza trasmette un report alle strutture per la rendicontazione del rispetto e applicazione delle misure. Delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene dato conto nella relazione annuale del RPCT che dovrà essere pubblicata entro il 31 gennaio 2026. Il link del sito dove sarà possibile consultare la relazione è il seguente: [Relazione annuale RPCT](#). L'area Trasparenza, anticorruzione e formazione e l' RPCT, nell'ottica di un continuo miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione e dunque nell'intento di far emergere eventuali criticità conducono periodicamente Audit con verifiche a campione sull'effettiva adozione delle misure da parte delle strutture e dei soggetti coinvolti.

L'Area Personale tecnico-amministrativo e trattamenti economici invece provvede, con cadenza semestrale, a trasmettere al RPCT un report di monitoraggio sul Pantouflage e sullo stato di attuazione della misura di rotazione del personale prevista dalle [linee guida in materia di rotazione del personale](#) dell'unifg, approvate e pubblicate a luglio 2022.



# Le misure di prevenzione della corruzione: generali e specifiche

	Denominazione delle misure	Tipologia	Categoria	Obiettivo	Tempi di realizzazione	Responsabile	Indicatore
1	Trasparenza	generale	trasparenza	Pubblicazione su Amministrazione Trasparente dei dati richiesti dalla legge	Entro i termini previsti dalla normativa	Responsabili dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione	Pubblicazione ON/OFF
2	Codice di comportamento	specifico	controllo	Controlli sulla violazione degli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento aggiornato in particolar modo sull'osservanza dell'orario di lavoro, all'esito dei riscontri sulla presenza di eventuali anomalie nel sistema di rilevazione presenze	controllo semestrale	tutte le aree R.P.C.T area PTA e trattamenti economici Referenti per la prevenzione della corruzione	n. comunicazioni ricevute dall'RPCT /n. comunicazioni esistenti  Percentuale di riduzione delle anomalie almeno del 30%
3	Regolamentazione	generale	Regolamentazione	trasparenza	annuale	Tutte le strutture	Pubblicazione ON/OFF
4	Sensibilizzazione e partecipazione	generale	Sensibilizzazione e partecipazione	Coinvolgimento delle strutture dipartimentali	semestrale	R.P.C.T e Referenti per la prevenzione della corruzione	n. comunicazioni

5	Semplificazione	generale	semplificazione	innovazione organizzativa con miglioramento delle schede e report	annuale	R.P.C.T e Referenti per la prevenzione della corruzione	n. moduli e report
6	Formazione	generale	formazione	Formazione obbligatoria in tema di prevenzione della corruzione	annuale	area Trasparenza e anticorruzione e formazione	n. corsi
7	Attuazione di formazione specifica per le aree a maggior rischio di corruzione	speciale	formazione	Formazione	annuale	area Trasparenza e anticorruzione e formazione	n. corsi
8	Rotazione del personale	generale	controllo	Relazione sullo stato di attuazione della misura di rotazione del personale prevista dalle linee guida in materia di rotazione del personale dell'unifg,	annuale	area PTA e trattamenti economici	relazione
9	Tutela del dipendente che segnala illeciti	generale	segnalazione e protezione	Applicazione del regolamento e gestione delle segnalazioni	realizzato	RPCT	N° segnalazioni

10	Obbligo di astensione in caso di conflitti di interessi	generale	disciplina del conflitto di interessi	Verifica delle dichiarazioni obbligatorie	Preliminarmente all'avvio di qualsivoglia procedura di gara/assegnazione e di incarico	area affari negoziali area PTA e area personale docente	N° dichiarazioni verificate/dichiarazioni preventive obbligatorie
11	Conferimento e autorizzazione di incarichi istituz e non, personale docente e TA	generale	controllo	Segnalazione all'RPCT in ordine alla presenza di incarichi extraistituzionali non autorizzati	entro 15 gg successivi all'accertamento	Referenti competenti	N. incarichi non autorizzati
12	Inconferibilità e incompatibilità di incarichi, nonché casi di delitti contro la p.a.	generale	controllo	verifiche sulla veridicità delle dichiarazioni rese dagli interessati riguardante la insussistenza di una o più condizioni ostative al conferimento dell'incarico dirigenziale	verifica da effettuarsi entro 15 gg dall'acquisizione della dichiarazione	area PTA e trattamenti economici	n. verifiche
13	Pantouflage	generale	controllo	Controlli in materia di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro	All'atto della sottoscrizione del contratto e alla cessazione  Nei contratti con i fornitori	area PTA e trattamenti economici e personale docente  dipartimenti	n. delle clausole sul pantouflage inserite nei contratti



14	Formazione sul sistema antiriciclaggio	specifica	Formazione	formazione specifica per dipartimenti e amm. ne centrale	Gennaio –marzo 2026	Responsabili delle aree di riferimento	ON/OFF
15	Formazione sul sistema antiriciclaggio	specifica	controllo	aggiornamento della valutazione del livello di esposizione al rischio	Entro il 31.12 di ogni anno	Tutti i Referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza RPCT Area trasparenza e anticorruz.	aggiornamento tabella di valutazione di esposizione al rischio
16	Formazione sul sistema antiriciclaggio	specifica	controllo	Verifica delle dichiarazioni ricevute	semestrale	RUP	almeno il 50%
17	Formazione sul sistema antiriciclaggio	specifica	controllo	individuazione di operazioni sospette	annuale	Dipartimenti e area appalti	ON/OFF
18	Identificazione di tutti i procedimenti legati al PNRR e relativi controlli amministrativo contabili tramite l'utilizzo di adeguata Check-list	specifica	controllo	Verifiche anticorruptive	Entro luglio 2026	Referenti legati all'utilizzo di fondi PNRR	ON/OFF

19	Adozione di soluzioni volte a facilitare la generazione automatica ed elaborazione del Registro degli accessi ai fini della trasparenza secondo le indicazioni di ANAC con il nuovo modulo Trasparenza del Cineca.	specifica	controllo	Semplificazione amministrativa	Entro marzo 2026	Area Trasparenza, anticorruzione e formazione e area E-learning e servizi multimediali	ON/OFF
20	· Predisposizione Linee guida sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale.	specifica	controllo	Regolamentazione	Entro la fine dell'anno	Area Trasparenza, anticorruzione e formazione	ON/OFF
21	· Internal audit	specifica	controllo	Miglioramento sistema di prevenzione della corruzione	annuale	Area Trasparenza, anticorruzione e formazione	ON/OFF

## Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

La finalità della trasparenza è migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa attraverso la piena conoscenza, da parte dei cittadini, delle attività dell'Amministrazione e delle responsabilità per il loro corretto svolgimento. La sezione "Amministrazione Trasparente" del sito Unifg è aggiornata nel rispetto delle disposizioni normative previste dal d. lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016 e dalle Linee guida adottate con delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016. Per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza è assicurato l'adempimento degli obblighi di pubblicazione nonché l'individuazione del responsabile della elaborazione, validazione, trasmissione e della pubblicazione dei dati e dei documenti. La programmazione, elaborata sulla base di un confronto diretto con tutti gli uffici dell'Università coinvolti, ha il fine di aggiornare gli obblighi di trasparenza sull'organizzazione e sull'attività dell'Università; individuare le Aree responsabili della elaborazione, validazione, trasmissione e della pubblicazione dei dati; definire le attività da espletare per assicurare regolarità, qualità e tempestività delle informazioni; definire misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi.

La programmazione tiene conto degli obiettivi generali in materia di trasparenza, posti dagli organi di vertice, con particolare riferimento alla necessità di rendere trasparenti i c.d. dati ulteriori, individuati dall'Università in ragione delle proprie specificità organizzative e funzionali in aggiunta a quelli la cui pubblicazione è obbligatoria per legge. Il R.P.C.T. svolge un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione dei dati attraverso l'Area trasparenza, anticorruzione e formazione che non si sostituisce agli Uffici e alle Aree coinvolte nell'elaborazione, validazione, trasmissione e nella pubblicazione dei dati stessi. Il processo che mira alla pubblicazione si articola come segue: il personale di ogni Area elabora, aggiorna e comunica le informazioni oggetto di pubblicazione al proprio Responsabile di Area, il quale verifica le informazioni oggetto di pubblicazione, le valida assicurando che i dati da pubblicare abbiano le caratteristiche qualitative previste dal dlgs n. 33/2013 e le trasmette al Responsabile della Pubblicazione (Unità Web – Area Rapporti istituzionali, relazioni esterne e ufficio stampa) e, per conoscenza, all'area Trasparenza, anticorruzione e formazione e al R.P.C.T.. L'Area Trasparenza, anticorruzione e formazione, svolge l'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione attraverso un monitoraggio su base periodica, che varia a seconda della tipologia dei dati, mediante riscontro tra quanto trasmesso e pubblicato e quanto richiesto dagli obblighi di pubblicazione.

Il monitoraggio dei tempi procedurali di trasparenza, consiste nella verifica del rispetto dei termini previsti dalla legge, richiamati dalla delibera ANAC n. 1310/2016, e riportati anch'essi nell'[elenco degli obblighi di pubblicazione](#), con indicazione delle Aree responsabili della elaborazione, validazione, trasmissione dei dati all'ufficio competente per la pubblicazione.

Tali informazioni sono rese pubbliche nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'Università. La finalità è evidenziare eventuali omissioni o ritardi che impediscano di tutelare gli interessi legittimi dei cittadini o che siano sintomo di fenomeni corruttivi. Per consentire a tutte le amministrazioni un più agevole popolamento della sezione "Amministrazione Trasparente" l'Anac, con delibera 495 del 25 settembre 2024, ha approvato 3 dei 14 nuovi schemi di pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" a cui l'Università di Foggia si è adeguata gradualmente. Lo scopo precipuo non è solo esercitare la propria attività di vigilanza verificando il mancato utilizzo dei suddetti schemi, ma soprattutto implementare la nuova Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT) che permette di fornire una lettura integrata dei dati pubblici, facilitando il confronto tra tutte le pubbliche amministrazioni e promuovendo la trasparenza attraverso indicatori verificabili e confrontabili. Tale Piattaforma Unica della Trasparenza (PUT) diviene un punto di accesso unico nazionale che mira a centralizzare tutte le informazioni, riducendo l'onere per le singole amministrazioni di mantenere archivi locali pesanti. In merito alla Delibera n. 192 del 07 maggio 2025 che illustra gli obblighi di pubblicazione oggetto di attestazione per le diverse tipologie di enti, pubblici e privati, si segnala che per l'anno 2025, il Nucleo di Valutazione ha positivamente attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'Ateneo.

L'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, resa dal Nucleo, è consultabile al seguente link: [Attestazione Nucleo di Valutazione \(OIV\)](#).



Con la piena entrata in vigore delle disposizioni del Codice n. 36/2023 relative alla digitalizzazione dei contratti pubblici, l'assolvimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza relativi alla sezione "Bandi di gara e contratti" avviene nella sezione "Amministrazione trasparente" mediante un collegamento ipertestuale che rinvia ai dati relativi all'intero ciclo di vita del contratto trasmessi alla BDNCP. La delibera ANAC presente al seguente link: <https://www.anticorruzione.it/-/trasparenza-dei-contratti-pubblici-del.601.2024> indica tutti i dettagli a riguardo e l'elenco degli obblighi di comunicazione che, salvo specifiche eccezioni, saranno assolti tramite la piattaforma certificata di e-procurement). In "Amministrazione Trasparente" vengono comunque pubblicati tutti i dati e le informazioni non comunicati alla BDNCP di cui all'allegato 1 (prospetti A e B) della delibera ANAC 264 del 20 giugno 2023, quest'ultima modificata e integrata dalla delibera 601 del 19 dicembre 2023. Altro strumento che assicura l'attuazione della trasparenza è il registro degli accessi sulla pagina "Amministrazione trasparente – Altri Contenuti – Accesso civico" aggiornato bimestralmente dall'area Trasparenza, anticorruzione e Formazione.

Il monitoraggio annuale dei tempi di risposta alle richieste di accesso agli atti, permette di evidenziare quali uffici non rispettano i tempi previsti dalla legge per rispondere, fatti salvi i casi di sospensione o differimento. Per l'anno 2026 il processo di rilevazione e gestione del Registro degli Accessi agli Atti sarà completamente digitalizzato e automatizzato. Tale innovazione permetterà un monitoraggio in tempo reale delle istanze, garantendo una maggiore conformità ai flussi procedimentali, eliminando il data-entry manuale, minimizzando gli errori di trascrizione e generando reportistica immediata sull'evasione delle pratiche.

Un'ulteriore semplificazione che garantisce una gestione più fluida di ogni richiesta, dalla ricezione all'esito finale, che facilita il rispetto i termini di legge (30 giorni) grazie ad alert automatici.

La pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire in ogni caso nel rispetto dei principi contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679 riguardanti il trattamento dei dati personali. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure per oscurare e rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati. Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD svolge specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

## **Sezione III – Organizzazione e capitale umano**

Sezione del PIAO dedicata alla strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale.

### **Struttura organizzativa**

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è definito dal D.DG. 812/2023 (prot. n. 59973-I/9 del 20.11.2023).

- [Organigramma dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali](#)
- [Conferimento incarichi dirigenziali](#)
- [Contatti e uffici](#)

## Organizzazione del lavoro agile

### Quadro normativo

Con il termine lavoro agile non si intende una tipologia contrattuale autonoma, ma ci si riferisce ad una particolare modalità di esecuzione del lavoro, consistente in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge al di fuori dei locali aziendali, basata su una flessibilità di orari e di sede. Tale modalità di lavoro è attualmente disciplinata dalla legge numero 81 del 2017.

Il lavoro agile - disciplinato dai richiamati artt. da 18 a 22 della L. 81/2017 - viene definito come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato:

stabilita mediante accordo tra le parti;

con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici; eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale (stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva).

La suddetta disciplina si applica, in quanto compatibile e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente previste, anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, secondo le direttive emanate anche per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, adottate in base a quanto previsto dall'art. 14 della L. 124/2015 (in attuazione del quale sono state emanate la Direttiva n. 3 del 2017 e la Circolare n. 1 del 2020).

### Modalità di svolgimento

Lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile deve essere disciplinata da un apposito accordo che deve contenere:

la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore;

con riferimento alle prestazioni svolte al di fuori dei locali aziendali, la disciplina dell'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro, ai sensi di quanto disposto dall'articolo 4 della L. 300/1970, nonché l'individuazione delle condotte che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;

a disciplina dei tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure (tecniche ed organizzative) necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

In data 7 dicembre 2021 è stato raggiunto un accordo con le Parti sociali per il primo "Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile" nel settore privato, mentre per il settore pubblico sono state adottate le relative linee guida, soprattutto in conseguenza del rientro al lavoro dei dipendenti pubblici dopo l'acme della pandemia da Covid-19.



## **Recesso**

L'accordo sul lavoro agile può essere a tempo determinato o indeterminato.

Nel caso di accordo a tempo indeterminato, per il recesso (dalla modalità di lavoro agile e non dal rapporto di lavoro in quanto tale) è richiesto un preavviso non inferiore a 30 giorni; il termine di preavviso è elevato a 90 giorni nel caso in cui il recesso da parte del datore di lavoro riguardi un rapporto di lavoro agile con un lavoratore disabile (per consentirgli un'adeguata riorganizzazione del proprio percorso lavorativo in relazione alle esigenze di vita e di cura).

La presenza di un giustificato motivo consente di recedere senza preavviso nell'accordo a tempo indeterminato e prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato.

## **Trattamento economico e normativo**

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore, in attuazione dei contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali a quello riconosciuto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Inoltre, nell'ambito dell'accordo di lavoro agile, al lavoratore è riconosciuto il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle competenze.

## **Sicurezza e tutela sul lavoro**

Al fine di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore agile, viene consegnato a quest'ultimo e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta in cui sono individuati i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Da parte sua, il lavoratore deve cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

## **Conciliazione vita-lavoro**

L'Università di Foggia ha assunto la decisione di considerare l'attività svolta in modalità agile (senza vincoli di orario e senza vincoli sulla sede di svolgimento della prestazione lavorativa) come attività ordinaria di lavoro, seppure non prevalente. Non è stato quindi necessario prevedere situazioni preferenziali (lavoratori o lavoratrici nei tre anni successivi al congedo di maternità/paternità, lavoratori o lavoratrici con figli disabili che necessitino di un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale o lavoratori o lavoratrici fragili...). In data 11.07.2022 è stato emanato il DR 1247/2022 con il quale l'Università ha adottato il regolamento per l'applicazione del lavoro agile al personale tecnico-amministrativo dell'Università di Foggia.

## Linee guida per il lavoro agile nella P.A e CCNL 2019-2021

Nel dicembre 2021 erano state adottate le linee guida per la disciplina del lavoro agile nella PA e successivamente è stato adottato il testo relativo alla contrattazione collettiva nazionale 2019-2021, che disciplina tale tipologia di prestazione dell'attività lavorativa per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale le suddette linee guida sono rivolte alle pubbliche amministrazioni e agli altri enti ad esse assimilati tenuti a prevedere misure in materia di lavoro agile, con l'obiettivo di fornire indicazioni per la definizione di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

## Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

L'art. 263 del D.L. 34/2020 ha disposto che le pubbliche amministrazioni elaborino, entro il 31 gennaio di ciascun anno, il Piano organizzativo del lavoro agile prevedendo che possa avvalersi della modalità agile per lo svolgimento della prestazione lavorativa almeno il 15 per cento del personale. Al riguardo, il Ministro per la pubblica amministrazione ha approvato, con decreto del 9 dicembre 2020 le Linee guida che indirizzano le pubbliche amministrazioni nella redazione del suddetto Piano.

Per le amministrazioni con più di 50 dipendenti, il POLA è assorbito nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) (D.P.R. 81/2022). In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano (percentuale così ridotta dall'art. 11-bis del D.L. 52/2021, in luogo dell'originario 30 per cento). Si segnala che il decreto semplificazioni (D.L. 76/2020) specifica che il lavoro agile da parte delle pubbliche amministrazioni è svolto a condizione che l'erogazione dei servizi avvenga con regolarità e nel rispetto delle tempistiche previste. Il Dipartimento della funzione pubblica ha avviato il monitoraggio dello stato di attuazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni finalizzato a verificarne a diffusione prima e dopo l'emergenza COVID-19 e, con DM del 4 novembre 2020, sono state definite la composizione e le funzioni dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni (istituito ai sensi dell'art. 263, co. 3-bis, del D.L. 34/2020), mentre con DM del 20 gennaio 2021 sono stati nominati i suoi componenti e i membri della Commissione tecnica a supporto dell'Osservatorio stesso che si è insediata in data 3 marzo 2021. Sul punto si segnala che le Linee guida emanate dalla Funzione pubblica in materia di lavoro agile nelle P.A. rimandano alla regolamentazione della contrattazione collettiva, nonché alla disciplina da prevedersi nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). L'Università di Foggia ha consentito a tutti i propri lavoratori e lavoratrici la cui attività potesse essere svolta in modalità agile di stipulare un accordo individuale con la propria amministrazione che prevedesse, in pieno accordo con il proprio direttore responsabile funzionale, due giornate lavorative in modalità agile per un totale complessivo di 30 ore bisettimanali. E' stata aggiornata inoltre la proposta di piano energetico di Ateneo nell'ambito della quale è previsto che almeno una giornata lavorativa sia svolta in modalità agile per tutto il personale impiegato in alcune strutture, al fine di associare al vantaggio della conciliazione tempo vita/tempo lavoro anche un considerevole risparmio con riferimento alle spese energetiche. Nello stesso piano si richiede espressamente di organizzare, di norma, le riunioni in modalità di conference call al fine di evitare gli spostamenti del personale tra le sedi e ridurre in tal modo il rischio di infortunistica sul lavoro e l'inquinamento ambientale.

Tali misure sono previste anche quale strategia della composizione e le funzioni dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni (istituito ai sensi dell'art. 263, co. 3-bis, del D.L. 34/2020), mentre con DM del 20 gennaio 2021 sono stati nominati i suoi componenti e i membri della Commissione tecnica a supporto dell'Osservatorio stesso che si è insediata in data 3 marzo 2021.

Sul punto si segnala che le Linee guida emanate dalla Funzione pubblica in materia di lavoro agile nelle P.A. rimandano alla regolamentazione della contrattazione collettiva, nonché alla disciplina da prevedersi nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

L'Università di Foggia ha consentito a tutti i propri lavoratori e lavoratrici la cui attività potesse essere svolta in modalità agile di stipulare un accordo individuale con la propria amministrazione che prevedesse, in pieno accordo con il proprio direttore responsabile funzionale, due giornate lavorative in modalità agile per un totale complessivo di 30 ore bisettimanali. E' stata aggiornata inoltre la proposta di piano energetico di Ateneo nell'ambito della quale è previsto che almeno una giornata lavorativa sia svolta in modalità agile per tutto il personale impiegato in alcune strutture, al fine di associare al vantaggio della conciliazione tempo vita/tempo lavoro anche un considerevole risparmio con riferimento alle spese energetiche. Obiettivo che si consegue anche mediante una programmazione delle chiusure obbligatorie (nel periodo delle festività natalizie e ferragostane) che oltre a garantire un risparmio energetico considerevole favorisce anche un totale ed effettivo distacco dalle attività lavorative che consente un recupero pieno ed effettivo delle energie psicofisiche delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Ateneo. Sempre per quel che riguarda il risparmio energetico, nel piano energetico si richiede espressamente di organizzare, di norma, le riunioni in modalità di conference call al fine di evitare la mobilità del personale tra le sedi e ridurre in tal modo il rischio di infortunistica sul lavoro e l'inquinamento ambientale.

Tali misure sono previste anche quale strategia del piano spostamento casa/università adottato dall'Ateneo.

La nota circolare n.2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica invita espressamente "tutte le pubbliche amministrazioni a valutare l'opportuno inserimento, tra gli obiettivi della Sezione "Valore pubblico, performance, anticorruzione" del PIAO, di specifici obiettivi legati all'efficientamento energetico" adottato dall'Ateneo.



## Dirigenti e responsabili di area

Principale obiettivo della presente sottosezione del PIAO è la costituzione di un sistema di relazioni estremamente collaborative, essenzialmente improntate sul rapporto fiduciario, con intenso coinvolgimento anche emotivo del personale tecnico-amministrativo. Lo svolgimento delle attività in lavoro agile, prevede che l'attività lavorativa possa essere svolta ovunque, previo accordo fra dipendente e amministrazione e che il lavoratore, rispettando gli accordi presi e raggiungendo gli obiettivi stabiliti, operi in completa autonomia, con tempi autogestiti. Tale modalità di erogazione del lavoro presuppone appunto che tra lavoratore e amministrazione si instauri un rapporto di reciproca fiducia e di forte identificazione, per la cui realizzazione il ruolo e l'apporto della dirigenza e dei responsabili di Area è fondamentale e si sostanzia stabilendo una forte connessione tra la leadership e il personale.

È importante condividere la "vision", ossia gli obiettivi della Governance e quali siano le priorità strategiche dell'Ateneo in modo che ogni collaboratore sia in grado di avere chiara coscienza del contesto in cui lavora e ne possa assumere il fine generale come proprio.

La Governance, quindi, ha l'obiettivo di creare un'organizzazione del lavoro orientata ai risultati, fondata sulla fiducia invece che sul controllo, sulla responsabilità invece che sulla gerarchia e sulla collaborazione invece che sulla competizione, al fine di raggiungere gli obiettivi fissati, massimizzando l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, sfruttando al meglio le opportunità dei nuovi strumenti digitali.

I dirigenti e le figure apicali individuate nei responsabili di Area sono, quindi, coinvolti nella:

- Mappatura e reingegnerizzazione dei processi che possono essere svolti in modalità agile;
- Definizione delle attività che NON possono essere svolte in modalità agile;
- Definizione dei criteri di individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile;
- Garanzia per il personale avviato al lavoro agile dell'assenza di qualsiasi forma di discriminazione;
- Promozione di percorsi informativi e formativi per il personale interessato alla modalità di lavoro agile;

Essi sono altresì responsabili del monitoraggio diretto e costante dei rendimenti lavorativi e degli obiettivi fissati per tutto il personale afferente alla propria Direzione, nonché della verifica del conseguimento degli stessi durante l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile.

Al fine di esaminare l'andamento dei risultati intermedi e per identificare le attività o i processi che, eventualmente, possano richiedere un immediato intervento correttivo migliorativo, di fondamentale importanza è l'opera di monitoraggio che i dirigenti/responsabili di Area sono tenuti a svolgere in maniera mirata e costante. Un continuo canale di feedback è funzionale, per ognuna delle parti coinvolte, a determinare la costante consapevolezza che i comportamenti tenuti siano strettamente correlati ai risultati raggiunti, poiché intimamente legati. Il monitoraggio è ora più agevole grazie all'acquisizione di un software finalizzato alla verifica degli obiettivi inseriti nell'accordo individuale. In tale ottica, all'interno dell'Ateneo, un ruolo centrale di coordinamento e monitoraggio è svolto dagli EP responsabili di Area che potranno/dovranno imprimere un adeguato impulso al cambiamento e fungere da cabina di regia del processo evolutivo, non solo con riguardo all'individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile (secondo criteri inerenti lo status del lavoratore, il carattere, le attitudini definiti con regolamenti specifici), ma anche e soprattutto per quanto attiene ai processi di formazione del personale e all'individuazione delle attività da svolgere in lavoro agile.

## Comitato unico di garanzia (CUG)

Secondo quanto previsto dalla Direttiva 2/2019 del Ministero della Funzione Pubblica e in ottemperanza alle linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro approvate con la direttiva 3/2017 (la cosiddetta direttiva Madia) “un ruolo determinante nell’attuazione delle misure prescritte dovrà essere svolto dai Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Nell’ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati unici di garanzia, contribuiscono attivamente all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l’efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori”. Il CUG vigilerà che nessuna tipologia di lavoratori sia aprioristicamente esclusa dalla possibilità di accedere al lavoro agile e potrà collaborare con l’Amministrazione nel monitoraggio degli impatti del lavoro agile, prestando particolare attenzione agli effetti sul benessere organizzativo, anche attraverso indagini di clima, che rientrano tra gli strumenti di cui lo stesso Legislatore suggerisce l’impiego.

Il CUG, con cadenza biennale svolge una indagine sui casi di mobbing e molestie in collaborazione con la Consiglieria di fiducia. Il CUG ha inoltre elaborato il nuovo Gender Equality Action Plan e il Piano Azioni Positive che costituiscono parti integranti del presente documento di programmazione unica.

Con deliberazioni rese nel corso delle rispettive riunioni del 28.07.2021 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato il Progetto Benessere Organizzativo e di Comunità dell’Università di Foggia (PRO-BE) seguito da altre due edizioni PRO-BE2 e PRO-BE3 che si prefiggono i seguenti obiettivi:

- Migliorare il livello di benessere percepito di studenti e studentesse, docenti e personale amministrativo dell’Università degli Studi di Foggia;
- Accrescere la consapevolezza di tutti e tutte coloro che vivono il contesto universitario di promuovere e sostenere attivamente azioni per migliorare le condizioni individuali e collettive di benessere nel contesto accademico;
- Proporre un modello di buona pratica di promozione del benessere accademico trasferibile ad altri contesti accademici. Il lavoro agile è una delle leve attraverso le quali promuovere l’incremento del benessere del personale in ragione di una delle funzioni tradizionalmente riconosciute all’istituto: la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, fermi restando i livelli prestazionali e di servizio da rendere all’utenza.

I risultati del progetto sono alla base degli interventi finalizzati al miglioramento delle condizioni lavorative di tutto il personale.

## Nucleo di valutazione di Ateneo

Un supporto all’amministrazione per l’attuazione della presente sottosezione del piano con una particolare attenzione alla definizione degli indicatori della performance non può che pervenire dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), così come già evidenziato nelle Linee Guida 2/2017 dell’Anvur.

Il Nucleo di valutazione deve verificare che il PIAO adottati, nel suo complesso, un approccio orientato ai processi definendo specifici obiettivi che saranno misurati con specifici indicatori di performance, ma non per il tradizionale controllo dell’attività del lavoratore ma affinché le prestazioni degli individui risultino sempre allineate con gli obiettivi strategici.

Tale attività conduce ad ottenere come risultato un’organizzazione del monitoraggio che osserva e misura continuamente i risultati di ogni processo e di ogni attività, definendoli ed eventualmente

## Responsabili della transizione al digitale (RTD)

La figura del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), introdotta dall'art. 17 del CAD, è una figura centrale per l'organizzazione del lavoro agile e per l'intera amministrazione in quanto garantisce operativamente la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione a cui appartiene. Tale fondamentale ruolo è stato ancor più amplificato dalla Circolare nr. 3/2018 che, nel richiamare le amministrazioni a provvedere con urgenza all'adempimento di quanto previsto dall'articolo 17 del CAD, pone l'attenzione sulla valenza strategica attribuita dal legislatore alla figura del RTD nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione.

L'Università di Foggia, con D.D.G. n31/2018 prot. 3430/2018, ha nominato il Responsabile della Transizione al Digitale che ha rilevato, fin dal suo insediamento, un'altissima percentuale di servizi digitali fruibili in lavoro agile. Ma è nel Piano triennale per l'informatica, che si sancisce il consolidamento del ruolo del Responsabile della Transizione al Digitale come una delle quattro "leve" per l'innovazione delle PA e dei territori. Esso affida al RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari, anche alla luce del nuovo contesto lavorativo che si è andato a configurare nel periodo dell'emergenza Covid-19.

Tale modello costituirà poi la base di riferimento per la creazione di una piattaforma nazionale per il lavoro agile nella PA. L'Università di Foggia ha adottato il proprio piano triennale per l'informatica e realizzato uno studio sui fabbisogni per la transizione digitale che possa consentire all'Ateneo di fare importanti passi in avanti nella semplificazione e nella digitalizzazione dei propri processi. Nell'ultimo aggiornamento si è proceduto all'acquisizione di diversi applicativi gestionali.

A partire dal 2024 sono stati realizzati, mediante il ricorso a fondi PNRR, l'attivazione degli e-service per l'Anagrafica Nazionale dell'Istruzione Superiore (ANIS) attraverso gli e-service del Single Digital Gateway (SDG). La misura PNRR 1.3.1 "Dati e Interoperabilità" utilizzata per le attività in parola, mira a creare un'interoperabilità tra le Pubbliche Amministrazioni (PA) per scambiare dati in modo semplice e sicuro, basandosi sul principio "once-only", evitando ai cittadini di fornire più volte gli stessi dati. Gli obiettivi principali sono: rendere le PA più efficienti, ridurre la burocrazia per cittadini e imprese e creare un ecosistema di servizi digitali grazie alla pubblicazione di API (Application Programming Interface) nel catalogo PDND, rispettando standard tecnici e di sicurezza. Facendo ricorso ad altri fondi PNRR, nello specifico, alla misura 1.4.3 "Servizi e cittadinanza digitale" sono stati finanziati l'ampliamento dei servizi PagoPA erogati dall'Università di Foggia. Nel corso del 2026 verranno implementati sia la notifica dei pagamenti con l'app IO, utilizzando i fondi PNRR misura 1.4.3 "Servizi e cittadinanza Digitale" che la sottomisura 2.3.2 "Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro" per realizzare l'interoperabilità dei dati del proprio sistema di gestione del personale con quello del Dipartimento della Funzione Pubblica utilizzando la Piattaforma Digitale Nazionale dei Dati (PDND).



## Modalità di accesso al lavoro agile

L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutti i lavoratori e le lavoratrici che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato e che ne facciano richiesta. L'accesso al lavoro agile è consentito, fino ad un massimo di due giornate a settimana (una da sei ore e una da nove ore) per un totale di non più di otto giorni al massimo in un mese anche a rotazione o per parte dell'attività, alle seguenti condizioni minime:

- non necessità della costante presenza fisica nel luogo di lavoro per lo svolgimento di almeno una parte delle attività assegnate;
- disponibilità di idonea strumentazione tecnologica (pc, collegamento alla rete internet, contattabilità telematica e telefonica);
- possibilità di monitoraggio delle attività svolte e di conseguente valutazione delle stesse dal punto di vista qualitativo;

invarianza o miglioramento del livello di servizio erogato all'utenza interna ed esterna, nel rispetto dei termini procedurali previsti dalla normativa vigente.

Restano escluse dall'espletamento in modalità agile le sole attività che richiedono necessariamente la presenza fisica nella sede di lavoro: attività laboratoristiche (sia scientifiche che didattiche), i servizi generali di supporto alle attività didattiche e scientifiche svolte in presenza, i servizi resi all'utenza anche in presenza (biblioteche). Le restanti attività possono essere rese in modalità agile nel rispetto delle condizioni fissate nelle linee guida e nella contrattazione collettiva.

Il/la dipendente, sulla base delle esigenze organizzative delle strutture, senza modifiche all'accordo stesso, può non usufruire del numero dei giorni indicati nel contratto individuale.

Il Capo Area o il Responsabile inviano a [smartworking@unifg.it](mailto:smartworking@unifg.it) un piano di struttura, indicando in modo chiaro le modalità attraverso le quali si assicura il presidio delle attività in presenza attraverso un meccanismo di rotazione.

Nell'organizzazione dei servizi deve essere garantita la rotazione del personale e dei giorni di lavoro agile, dovendo essere prevalente, quotidianamente e a livello di struttura, l'esecuzione della prestazione in presenza.

Il personale in regime di convenzione con l'AOU può prestare la propria attività in modalità agile per due giorni a settimana nel caso in cui la relativa pianificazione sia condivisa con le/i proprie/i le/i responsabili universitari e ospedalieri anche con riferimento alla compatibilità rispetto alla attività universitarie e assistenziali svolte.

Il personale universitario afferente al settore della ricerca può prestare la propria attività in modalità agile per due giorni a settimana nel caso in cui il lavoro agile sia compatibile con lo svolgimento delle attività lavorative svolte.

I giorni di lavoro agile nel caso di settimana comprendenti festività di ogni genere non potranno essere più di uno.

Le giornate di lavoro agile dovranno essere riproporzionate per il lavoratore in regime di part-time.

I giorni di lavoro agile non saranno cumulabili o predeterminati, ma dovranno essere concordati con il/la Capo Area o responsabile diretto/a.

Nelle giornate di lavoro agile non si potrà svolgere lavoro straordinario e neppure maturare credito orario.

Nelle giornate di lavoro agile non sarà in ogni caso erogato il buono pasto.

## Accordo Individuale

Le lavoratrici e i lavoratori che ne facciano richiesta e le cui attività siano remotizzabili devono collegarsi al link indicato dall'Amministrazione per la compilazione del form on - line finalizzato alla sottoscrizione dell'accordo individuale, previo inserimento delle proprie credenziali di posta elettronica. L'accesso tramite le credenziali sarà considerato come valido ai fini della sottoscrizione dell'accordo, sino a nuova determinazione circa le modalità tecniche di stipula da parte dell'Amministrazione.

L'accordo deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
- ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e s.m.i..

In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

## Diritto alla disconnessione

La prestazione lavorativa in modalità agile è svolta senza vincolo di orario. Deve essere prevista nel contratto individuale una fascia di inoperabilità dalle 18,30 alle 07,59. Per talune categorie di lavoratrici e di lavoratori possono essere previste, con accordo della lavoratrice e del lavoratore, fasce di inoperabilità diverse ma che sia sempre assicurato il periodo di 11 ore di riposo consecutivo.

La lavoratrice e il lavoratore possono richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi previsti dal CCNL di comparto o dalle norme di legge. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario. In caso di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, qualora lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza sia impedito o sensibilmente rallentato, il dipendente è tenuto a darne tempestiva informazione al proprio responsabile di riferimento. Questi, qualora le suddette problematiche dovessero rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa, può richiamare il dipendente a lavorare in presenza. In caso di ripresa del lavoro in presenza, il lavoratore è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro. Per sopravvenute esigenze di servizio il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima. Il rientro in servizio non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruite.

## Formazione

La sfida per i dirigenti che intendono proiettarsi verso il futuro è quella di promuovere una cultura organizzativa che valorizzi la fiducia e la responsabilizzazione delle persone che lavorano, passando da una concezione del lavoro incentrata sulla presenza fisica nella sede, ad una incentrata su programmazione e valutazione di risultati misurabili, attraverso modelli di lavoro strettamente connessi alle nuove opportunità tecnologiche, digitali e basate su modernizzazione e innovazione. Come già attuato nello scorso anno 2025 (sono stati organizzati 12 corsi specifici per un totale di n. 79 ore), al fine di accompagnare il percorso di consolidamento del lavoro agile, ritenuto una leva potente che consente di migliorare l'equilibrio tra vita e lavoro delle risorse umane, nell'ambito delle attività del piano della formazione saranno previste specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione. La formazione perseguirà l'obiettivo di addestrare il personale 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, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni. I percorsi formativi riguarderanno, inoltre, gli specifici profili relativi alla salute e alla sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell'ambiente di lavoro.

### Programmazione triennale del fabbisogno del personale - Personale docente

L'utilizzazione dei Punti Organico destinati al personale docente è oggetto di apposito atto programmatico, da adottarsi in conformità al Piano Strategico di Ateneo, nel rispetto dei vincoli di legge vigenti nonché del DPCM 27 novembre 2024, recante gli indirizzi per la programmazione 2024-2026, che definisce i limiti di spesa e gli obiettivi di reclutamento in attuazione dell'art. 4, co. 4 e 5, del D. Lgs n. 49/2012.

A partire dall'anno 2020, l'Ateneo si è dotato di un "Regolamento relativo alla programmazione, da parte dei Dipartimenti, del fabbisogno del personale docente e tecnico-scientifico", che correla la programmazione del fabbisogno dipartimentale all'adozione di Piani di Sviluppo coerenti con il Piano Strategico di Ateneo (PSA).

La redazione dei Piani di Sviluppo, su base triennale e aggiornabili annualmente, comprensivi delle politiche di reclutamento e coerenti con gli obiettivi del PSA, è delegata ai Dipartimenti. Nell'ambito di tali Piani, ciascun Dipartimento definisce, tra l'altro, le proposte di reclutamento del personale docente e di ricerca, indicando le relative priorità (alta, media, bassa) con riferimento ai singoli settori scientifico-disciplinari, tenendo conto delle esigenze di didattica, ricerca e terza missione. Sulla base di tali analisi e dell'esame degli obiettivi strategici, il Dipartimento formula le proposte di reclutamento del personale docente e tecnico-scientifico, indicando il settore scientifico-disciplinare, la tipologia di ruolo, l'obiettivo specifico perseguito e la priorità nell'ambito della programmazione. I Piani di Sviluppo sono sottoposti alla valutazione degli Organi di Ateneo, che ne verificano la conformità agli indirizzi strategici, nonché la coerenza con le risorse assegnate al Dipartimento e con quelle potenzialmente disponibili nel triennio di riferimento. L'Ateneo ha inoltre adottato criteri coerenti con le proprie politiche e strategie per la distribuzione dei Punti Organico tra i Dipartimenti. In particolare, una quota pari al 20% del contingente assunzionale annuale è riservata al Rettore, il quale ne propone l'utilizzo agli Organi di governo per la copertura di esigenze di carattere generale, quali la sostenibilità di settori sottodimensionati o lo sviluppo di ambiti strategici.

La restante quota dell'80% è distribuita tra i Dipartimenti sulla base di criteri ponderati relativi alla qualità della ricerca e alla sostenibilità dell'offerta formativa, attribuendo i seguenti pesi:

- 60% ai risultati della VQR
- 20% alla consistenza numerica delle aree
- 10% al numero degli studenti iscritti ai corsi di studio
- 10% al numero di docenti cessati nelle diverse aree



La programmazione del personale docente è stata, da ultimo, oggetto di specifica deliberazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2 settembre 2025. Per quanto riguarda le procedure di reclutamento riservate ai ricercatori e ai professori di II fascia in servizio presso l'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2023, ha approvato i criteri per il ricorso alla procedura di cui all'art. 24, comma 6, della legge n. 240/2010 (la cui validità è prevista transitoriamente fino al 31/12/2026), a valere sulle risorse destinate alle esigenze generali di Ateneo, nonché i relativi vincoli. Di particolare rilievo per le future politiche di reclutamento del personale docente sono le disposizioni introdotte dall'art. 1, commi 305 e seguenti della legge 30 dicembre 2025, n. 199, che prevedono l'istituzione di un Piano straordinario di reclutamento del personale ricercatore a tempo determinato già impiegato in progetti finanziati dal PNRR. In base a tali disposizioni, le Università potranno procedere all'assunzione di ricercatori universitari a tempo determinato in tenure track, ai sensi dell'art. 24, comma 3, della Legge n. 240/2010, attraverso procedure selettive riservate ai ricercatori precedentemente reclutati con contratti di cui al medesimo art. 24, comma 3, lett. a), nel testo vigente prima dell'entrata in vigore della Legge n. 79/2022, e già impiegati in progetti finanziati dal PNRR.

Tali assunzioni potranno avvenire nel limite massimo del 50% dei posti complessivamente attivabili. Le procedure dovranno essere espletate:

entro il 31 dicembre 2026, per il personale con contratti in scadenza nell'anno 2025

entro il 31 dicembre 2027, per il personale con contratti in scadenza nell'anno 2026

Per tali assunzioni è previsto un cofinanziamento statale pari al 50% del trattamento stipendiale, comprensivo degli oneri contributivi e previdenziali, mediante un corrispondente incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario, nei limiti delle risorse stanziare.

Per consentire le suddette assunzioni, la legge dispone infatti un incremento strutturale del Fondo di Finanziamento Ordinario pari a 11,3 milioni di euro annui a decorrere dal 2026 e ad ulteriori 38,7 milioni di euro annui a decorrere dal 2027. I criteri di ripartizione di tali risorse tra le università saranno definiti con decreto del Ministro dell'università e della ricerca.

La quota di spesa a carico delle università che procederanno alle predette assunzioni, comprensiva dell'accantonamento previsto dall'articolo 24, comma 5, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (finalizzato al passaggio a professore associato), è imputata alle ordinarie facoltà assunzionali e nei limiti delle stesse.

Le eventuali risorse non utilizzate dalle Università per le predette finalità saranno successivamente redistribuite in proporzione e ad integrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

### **Programmazione triennale del fabbisogno del personale - Personale Tecnico-Amministrativo**

Nel corso degli anni le Università sono state oggetto di numerosi interventi normativi volti a orientarne la gestione verso un modello sempre più basato sul perseguimento di obiettivi misurabili e sulla valutazione dei risultati conseguiti. In tale contesto, la digitalizzazione dei processi lavorativi e la gestione sostenibile e responsabile delle risorse rappresentano una leva strategica fondamentale per il miglioramento delle modalità di accesso e di fruizione dei servizi da parte dei cittadini. Il sistema di valutazione, di cui AVA 3 ne costituisce l'evoluzione più matura, è finalizzato a valutare la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e, più in generale, dell'insieme delle attività istituzionali e gestionali. Tale visione deve risultare chiara, coerente, articolata e pubblicamente accessibile.

Più in generale, la Pubblica Amministrazione ed in particolare il sistema universitario hanno vissuto negli ultimi tempi un cambiamento sostanziale dei paradigmi nei quali si era abituati a operare, passando dalla logica del mero adempimento, impostata su un approccio di tipo prescrittivo, non sempre idonea ad assicurare l'efficace erogazione dei servizi, ad una logica sempre più orientata al perseguimento di obiettivi misurabili e alla conseguente valutazione dei risultati, in cui la digitalizzazione dei processi lavorativi costituisce una leva fondamentale per il miglioramento delle modalità di accesso e di fruizione dei servizi da parte dei cittadini.

Il passaggio dall'approccio prescrittivo a quello gestionale richiede negli Atenei lo sviluppo di modelli organizzativi capaci di assicurare l'efficace perseguimento dei fini istituzionali e di creare valore pubblico, nel rispetto di norme e regolamenti, assicurando la razionalizzazione delle risorse umane impiegate.

La riforma degli Atenei ha progressivamente incentivato la definizione, in una prospettiva pluriennale, degli indirizzi strategici di sviluppo, promuovendo l'attivazione di processi di pianificazione integrati con l'avvio del ciclo della performance nelle amministrazioni pubbliche. La normativa ha infatti reso obbligatoria l'adozione di un programma triennale, dal quale far discendere la realizzazione dei principali obiettivi connessi alla missione universitaria. La disciplina della programmazione del fabbisogno di personale delle Università, oltre alle norme generali applicabili a tutte le pubbliche amministrazioni contenute nel D.lgs. 165/2001, è definita principalmente dal D.lgs. 49/2012 e, da ultimo, dal D.P.C.M. 27 novembre 2024, recante gli indirizzi per la programmazione

2024-2026. In particolare, il decreto individua: i principi di riferimento per la predisposizione dei Piani Triennali del Fabbisogno di Personale, finalizzati al riequilibrio dei rapporti di consistenza tra personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo degli Atenei;

i limiti massimi di incidenza delle spese di personale, inclusi gli oneri per il trattamento accessorio derivanti dalla contrattazione integrativa, nonché i limiti di indebitamento, al fine di garantire la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle Università anche in ottica pluriennale;

l'Indicatore delle spese di personale (IP) e di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF);

l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente in corso;

un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli Atenei, basato su criteri definiti ex ante.

Nell'ambito della disciplina nazionale che stabilisce le facoltà assunzionali nella misura del 100% del turn-over registrato nell'anno precedente, per le Università tale limite è applicato a livello dell'intero Sistema Universitario (art. 66, comma 13-bis, del D.L. 112/2008). L'effetto di tale meccanismo, combinato con la valutazione degli indicatori di sostenibilità (IP – ISEF), comporta che via siano Atenei, come l'Università di Foggia in particolare negli ultimi anni, che registrano un turn over anche superiore al 100% (vale a dire un numero di punti organico che consente assunzioni superiori al numero di cessazioni) ed altri che invece registrano un turn over inferiore alla propria quota dei cessati del precedente anno. Le risorse così determinate sono successivamente attribuite alle singole Università dal Ministero dell'Università e della Ricerca secondo due componenti:

una quota fissa, pari al 50% delle cessazioni avvenute nell'anno precedente;

una quota premiale, ripartita tra gli Atenei in proporzione al peso dell'indicatore ISEF di ciascuno sul Sistema Universitario.

Di seguito, si riportano le modalità di quantificazione degli indicatori rilevanti ai fini della determinazione delle ordinarie facoltà assunzionali.

## **Per l'indicatore delle spese di personale (IP)**

### **Numeratore**

Spese per assegni fissi al personale, anche a tempo determinato, al netto di quelle finanziate da terzi (per almeno un quindicennio o per la minore durata del contratto nel caso di personale a tempo determinato)

### **Denominatore**

Fondo di Finanziamento Ordinario, compresa la quota per la programmazione triennale dello sviluppo ordinario + Contribuzione studentesca, al netto dei rimborsi.

Quanto più basso è l'indicatore tanto più elevate sono le capacità assunzionali

## **Per l'indicatore delle spese di personale (IP)**

### **Numeratore**

Fondo di Finanziamento Ordinario + contribuzione studentesca - spese per fitti passivi

### **Denominatore**

Spese di personale + indebitamento (oneri annui di ammortamento: capitale ed interessi).

Quanto più alto è l'indicatore tanto più elevate sono le capacità assunzionali.

La Legge n. 207/2024 (Legge di Bilancio 2025) ha previsto, limitatamente all'anno 2025, una riduzione della percentuale di turn-over al 75%, con riguardo ai soli professori ed al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, mantenendo per lo stesso anno il turn over di sistema per i ricercatori in misura del 100%.

Con riguardo a questi ultimi, invece, la riduzione del turn over al 75% produce effetti con riguardo al solo anno 2026. Il Ministero, tenendo conto della dinamica dei costi delle retribuzioni del personale docente, legata alla progressione per classi stipendiali, ha introdotto un coefficiente standard per la valorizzazione delle cessazioni e per l'attribuzione delle risorse assunzionali alle università, denominato Punto Organico (P.O.).

Tale coefficiente corrisponde al costo medio nazionale di un Professore di prima fascia, attualmente pari, su base annua, ad euro 123.517,59.

Dal punto organico, riferito al costo medio nazionale di un docente di I fascia, deriva l'imputazione della frazione di P.O. delle ulteriori tipologie di personale. Più in particolare, per il personale dirigente, tecnico amministrativo e bibliotecario, tale frazione è pari a:

- 0,65 per 1 Dirigente
- 0,4 per 1 unità dell'area delle Elevate Professionalità;
- 0,3 per 1 unità dell'area dei Funzionari
- 0,25 per 1 unità dell'area dei Collaboratori
- 0,2 per 1 unità dell'area degli Operatori

L'attribuzione dei punti organico alle università, destinati alle assunzioni e alle progressioni di carriera, è effettuata annualmente dal Ministero, è parametrata in termini percentuali sulla quota del personale cessato nell'anno precedente e costituisce parte integrante della programmazione ordinaria degli atenei. A tale programmazione si affiancano eventuali risorse straordinarie, previste dalla Legge di Bilancio o da specifiche disposizioni normative, quali, a titolo esemplificativo, i piani straordinari per i ricercatori a tempo determinato di tipo B o per la progressione di carriera dei ricercatori universitari, il progetto "Dipartimenti di eccellenza", le risorse aggiuntive di cui ai D.M. n. 742/2019 e n. 925/2020, nonché i piani straordinari per il periodo 2022-2026 previsti dalla Legge di Bilancio 2022 (in particolare DD.MM. 445 del 6/5/2022 e 795 del 26/06/2023).

Nonostante, come sopra precisato, la riduzione del turn over di sistema al 75%, prevista per l'anno 2025, l'Università di Foggia ha ottenuto per lo stesso anno un'assegnazione di 10,87 punti organico, a fronte di un numero di cessati nel precedente anno 2024, espresso in punti organico, pari a 9,85, con un turn over del 110% ed avendo registrato un IP del 63,07% ed un ISEF del 1,29. L'Università di Foggia presenta nell'anno 2025 un rapporto docenti/personale TAB pari a 1,16, calcolato considerando i ricercatori a tempo determinato e il personale TAB a tempo determinato: un dato che risulta superiore al dato medio degli Atenei.

Nell'ottica di migliorare tale rapporto e di garantire un adeguato supporto all'accresciuto livello e complessità dei servizi resi, l'Ateneo ha avviato una politica di investimento delle proprie risorse a favore del personale tecnico-amministrativo, favorendo l'assegnazione di punti organico a tale categoria di personale e consentendo sia il reclutamento esterno, sia la valorizzazione del personale in servizio. A tal proposito, degno di nota è l'indirizzo politico definito nella riunione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente del 13 novembre 2024 (punto 31) e del 27 novembre 2024 (punto 41), secondo il quale le future programmazioni generali, concernenti l'utilizzo dei punti organico ordinari assegnati all'Ateneo, dovranno prevedere, come base minima, l'attribuzione, per le esigenze inerenti al personale tecnico-amministrativo, delle risorse corrispondenti a quelle che si sono prodotte in conseguenza delle relative cessazioni.

Si ricorda, infatti, che nella precedente programmazione del fabbisogno del personale TAB, relativo al triennio 2025-2027, sono stati destinati al personale TAB complessivamente 13,60 punti organico, di cui 10,20 pp.oo. previsti per l'anno 2025, come di seguito specificato:

<b>Facoltà assunzionali anno 2025</b>	<b>Punti Organico</b>
Residui PTFP triennio 2024/2026	3,3
Turn over anno 2024 (cessazioni 2023)	5,35
Turn over previsto anno 2025, come ridotto al 75% (cessazioni 2024).	0,95
Facoltà assunzionali straordinarie ex DM 795/2023 piano B DAFNE e quota residua del turn over 2022 (anno di riferimento 2021) assegnato al Dipartimento DAFNE	0,6
<b>Totale</b>	<b>10,2</b>



Tali risorse sono state impegnate per:

lo scorrimento di graduatorie di procedure concorsuali già espletate e con profili professionali adeguati alle esigenze organizzative, in misura di n. 18 unità di personale appartenente all'area dei Collaboratori, con un impegno di 4,50 P.O. l'espletamento di n. 2 procedure concorsuali, con la quali sono state reclutate n. 2 unità di personale appartenenti all'area dei Funzionari, con competenze scientifiche - tecnologiche, con un impegno di 0,60 P.O., a valere sulle risorse rinvenienti dal piano di sviluppo del Dipartimento DAFNE; l'incremento stabile del fondo per il trattamento accessorio, ai sensi dell'art. 1, comma 832 della Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (facoltà per le Amministrazioni Pubbliche di disporre l'aumento dei fondi accessori mediante un risparmio permanente delle facoltà assunzionali vigenti <<riduzione del turn over>>, deliberato dai competenti organi dell'Ente e certificato dal Collegio dei Revisori), con un impegno di 0,6 P.O. Sempre nell'ambito delle facoltà assunzionali dell'anno 2025, restano ancora da utilizzare, poiché oggetto di specifica precedente programmazione, le seguenti risorse in termini di punti organico:

1,25 pp.oo. relativi alla linea d'intervento "Programmazione strategica" (di cui 0,25 già destinati al reclutamento di una unità di personale dell'area dei collaboratori, con profilo di geometra/perito industriale, per le esigenze del Servizio Edilizia di Ateneo, giusta delibera del Consiglio di Amministrazione del 29/10/2025);

3,25 pp.oo., relativi alla linea d'intervento "Valorizzazione delle risorse umane" (PEV).

In merito alle disponibilità residue relative alla linea d'intervento "Programmazione Strategica", si osserva che il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 26 novembre 2025, ha ravvisato l'opportunità di rimodulare le assegnazioni del contingente assunzionale assegnato con DM 795 del 26 giugno 2023, il cui termine di utilizzo è stato differito al 31/12/2027 ai sensi dell'art. 15, comma 1 quinquies del DL 71/2024. In particolare, il Consiglio ha stabilito di destinare 1 punto organico a valere sul citato D.M. alle esigenze del personale TAB, attingendo contestualmente 1 punto organico dalle ordinarie facoltà assunzionali del personale TAB a favore delle esigenze del personale docente. Per effetto di tale rimodulazione, il residuo complessivo di 1,25 punti organico (facoltà assunzionali 2025), relativo alla linea di intervento "Programmazione strategica", risulta composto come segue:

1 punto organico a valere sul D.M. n. 796/2023 (Piano Straordinario)

0,25 punti organico a valere sulle ordinarie facoltà assunzionali

Nella tabella sottostante, si riepiloga la composizione dei punti organico relativi alle facoltà assunzionali 2025.

<b>Facoltà assunzionali anno 2025</b>	<b>P.O. 2025</b>	<b>Residuo P.O. 2025</b>
Quota già utilizzata per il reclutamento di 18 unità di personale dell'area dei collaboratori	4,5	0
Quota già utilizzata per il reclutamento di 2 unità di personale tecnico per il Dafne (concorso in atto)	0,6	0
Residuo disponibilità ordinarie linea di intervento "Programmazione Strategica"	0,25	4,50
Residuo disponibilità Piano Straordinario D.M. 795/2023 linea di intervento "Programmazione Strategica"	1	
Residuo disponibilità ordinarie linea di intervento "Valorizzazione delle risorse Umane" (PEV) di cui 0,60 già utilizzato per incrementare il fondo trattamento accessorio	3,85	
<b>Totale</b>	<b>10,2</b>	<b>4,50</b>

La rapida crescita dimensionale dell'Ateneo, il considerevole incremento di risorse da gestire (UniFg è la seconda università nel Paese con il più alto tasso di crescita del FFO dal 2019 al 2025), la devoluzione, a livello di Ateneo, di un crescente numero di funzioni nella gestione delle attività didattiche, ricerca e terza missione, peraltro oggetto di un più ampio perimetro di valutazione da parte dell'ANVUR (AVA3), la spinta sempre maggiore verso la digitalizzazione dei servizi e lo sviluppo sostenibile e l'esigenza di pervenire ad una maggiore omogeneità nell'organizzazione, in particolare dei dipartimenti, hanno reso necessario l'avvio di una revisione del modello organizzativo, con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 30/7/2025 (punto 50) del "Progetto di macro riassetto del modello organizzativo gestionale di Ateneo".

E' stato sviluppato un programma strutturato di mappatura organizzativa, che ha previsto la conduzione di 24 interviste con i responsabili di direzione e di area, con l'obiettivo di ricostruire lo stato attuale (as-is) delle competenze organizzative, con un'attenzione ai ruoli, responsabilità, attività svolte e alle interdipendenze tra aree, valutando anche i livelli di efficienza operativa, e di definire, anche sulla base del benchmark con altri atenei, un funzionigramma aggiornato e di maggiore dettaglio. A valle delle interviste già effettuate al personale delle tre Direzioni, sono state tracciate linee guida evolutive, articolate secondo i seguenti quattro principali ambiti di miglioramento:

- processi e organizzazione
- digitalizzazione
- competenze professionali
- programmi strategici

In particolare, la crescita esponenziale della popolazione studentesca, il cui numero di iscritti è passato da 10.623 dell'A.A. 2018/2019 a 14.208 dell'A.A. 2024/2025 (+34%) e la conseguente necessità di far fronte all'acquisizione di nuovi spazi ed alla riqualificazione di quelli esistenti, in coerenza con il Piano Strategico 2023 - 2025 (Ambito: Città Universitaria) e con gli indirizzi della nuova programmazione strategica 2026 - 2028, hanno peraltro indotto l'Ateneo a valutare l'introduzione, nel modello, di una quarta Direzione, denominata "Edilizia, Innovazione digitale e sostenibilità". A tale Direzione potrà essere affidata la vasta gamma di attività relative alla progressiva realizzazione dei piani di sviluppo edilizio e alla gestione degli immobili e delle infrastrutture di Ateneo con la metodologia BIM (Building Information Modeling), che comporta la mappatura informativa digitale degli edifici, offrendo un corredo informativo su ciascuno di essi. La digitalizzazione della gestione e della manutenzione degli immobili è una delle frontiere più avanzate dei processi di transizione digitale e dei servizi ad essa connessi, la cui cura sarà anch'essa affidata alla nuova Direzione, unitamente al presidio della sicurezza e al coordinamento delle attività di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro e al coordinamento tecnico dei laboratori di ricerca. Al responsabile di tale direzione potranno essere assegnati, tra gli altri, i compiti di cui all'art. 17 del D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD), il quale prevede che ciascuna pubblica amministrazione affidi, ad un unico ufficio dirigenziale, la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione, finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità.

La nuova direzione potrà pertanto mettere utilmente a sistema, da un lato, le competenze tecnico-specialistiche proprie dei tradizionali uffici tecnici (ingegneristiche, tecnico-peritali) e, dall'altro, quelle della innovazione digitale (informatiche, sistemistiche ecc.), integrandole e potenziandone reciprocamente la capacità di intercettare i bisogni di ateneo, garantendo la piena fruibilità, accessibilità e funzionalità delle infrastrutture per la didattica e la ricerca e il miglioramento continuo dei servizi ICT offerti agli studenti, ai docenti e al personale tecnico - amministrativo e bibliotecario. Nella nuova direzione saranno infatti concentrate le attività, i processi e le funzioni correlate allo sviluppo edilizio (lavori pubblici riguardanti nuove costruzioni, ristrutturazioni e recuperi di immobili esistenti), di conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili e dei relativi impianti, di gestione e implementazione della infrastruttura di rete e dei servizi digitali. Il tutto nell'ottica del rispetto della sostenibilità ambientale e dei principi di efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse e dell'energia e nella prospettiva di cogliere le opportunità offerte dallo sviluppo delle applicazioni di intelligenza artificiale.

Il nuovo modello organizzativo gestionale ha, tra l'altro, l'obiettivo di:

semplificare ed efficientare i processi sottesi all'erogazione dei servizi, a favore di studenti e stakeholders, in un'ottica di miglioramento continuo e nel quadro delle indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione, tra l'altro centrate sull'importanza che ogni pubblico dipendente deve rivestire per il perseguimento degli obiettivi di valore pubblico e per lo sviluppo delle proprie competenze, con precipuo riferimento alle soft skills;

migliorare la capacità di risposta alle crescenti esigenze del contesto in cui l'Ateneo foggiano opera, fornendo idonei strumenti per governare la sua rapida espansione degli ultimi anni, tenendo conto di quanto previsto nel Piano Strategico;

superare taluni elementi di disomogeneità della configurazione delle attuali articolazioni organizzative e alcune carenze/ridondanze funzionali ed operative, ove possibile pervenendo, dopo averne condiviso i contenuti con i direttori di dipartimento, ad un modello organizzativo dipartimentale omogeneo (tale fase seguirà quella relativa alla revisione del modello organizzativo gestionale dell'Amministrazione Centrale);

prevedere, all'interno dell'amministrazione centrale, una struttura di raccordo con i Dipartimenti e i Centri;

Nella consapevolezza della strategicità del ruolo dei Dipartimenti, in cui si sviluppano le attività core di una università (didattica, ricerca, terza missione/ impatto sociale), la verticalità di tale struttura consente di integrare responsabili delle strutture dipartimentali nell'ambito dell'organizzazione dell'amministrazione, con il coordinamento di una direzione; tale approccio consente di consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo, ridefinendo l'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e di indirizzo politico e favorendo omogeneità delle procedure gestite; superare la parcellizzazione e la disomogeneità di talune attività di lavoro e procedimenti, addivenendo alla definizione di un sistema snello ed efficace, sostanzialmente omogeneo ma rispettoso, al contempo, delle specificità di talune strutture e comunque aderente ai requisiti di assicurazione della qualità del modello AVA3, con una chiara definizione di ruoli e responsabilità. Con riguardo allo sviluppo della quarta Direzione "Edilizia, Innovazione digitale e sostenibilità" ed all'esigenza dell'affidamento di apposito incarico dirigenziale, si osserva che l'art. 4, comma 7 ter del decreto-legge n. 25/2025 convertito con legge n. 69 del 9 maggio 2025, consente l'assunzione di un ulteriore dirigente rispetto al personale in servizio al 31 dicembre 2024 a valere sulle risorse di cui all'art. 1, co. 297, lett. a) della legge di Bilancio 2022 (Piani Straordinari), purché tale ulteriore unità di personale dirigenziale non determini il superamento di un contingente finale superiore a 4 dirigenti per gli Atenei fino a 1.000 unità di personale.

Alla luce di tale novità ed in considerazione della circostanza che risultano attualmente in servizio n. 3 Dirigenti di II fascia, è possibile reclutare n. 1 Dirigente con funzioni tecniche/ingegneristiche, a cui affidare la costituenda Direzione Edilizia, Innovazione digitale e sostenibilità, utilizzando 1 punto organico assegnato al personale TAB con delibera del CdA del 26 novembre 2025 a valere sul DM 795/2023. Tale punto organico potrà essere utilizzato in misura di 0,65 per il reclutamento e di 0,35 per incrementare il fondo per la retribuzione di posizione e di risultato, in deroga al limite di spesa di cui all'art. 23 co. 2 d.lgs. n. 75/2017.

Infine, l'Ateneo potrà riservarsi anche per l'anno 2026 la possibilità di ricorrere al trattenimento in servizio di cui all'articolo 1, comma 165, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, secondo i criteri individuati dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28 maggio 2025. L'eventuale ricorso nel corso dell'anno 2026 a tale facoltà determinerà l'esigenza di una rimodulazione delle facoltà assunzionali dell'anno 2027, per effetto del minor numero di cessazioni che si determineranno nello stesso anno 2026 e della conseguente riduzione del turn over stimato per il 2027.

Alla luce delle suddette considerazioni, le risorse che si prevede di destinare al soddisfacimento del fabbisogno di personale tecnico amministrativo per il triennio 2026-2028, nell'ambito delle macro linee d'intervento, sono rinvenienti:

dalle economie del precedente piano triennale, pari a complessivi 4,50 pp.oo., di cui:

1,25 pp.oo. relativi alla linea d'intervento "Programmazione strategica" (1 P.O. a valere sul Piano Straordinario di cui al DM 795/2023 e 0,25 P.O. a valere sulle ordinarie facoltà assunzionali)

3,25 pp.oo., relativi alla linea d'intervento "Valorizzazione delle risorse umane", già destinate al personale TAB per l'anno 2024 e 2025 e finalizzate alla valorizzazione del personale in servizio, attraverso le progressioni di carriera (PEV).

dalle quote di turn over assegnato o assegnabile all'Ateneo in ragione delle cessazioni verificatesi nell'anno 2025 e previste per gli anni 2026 e 2027 per raggiungimento dei limiti d'età (per gli anni 2026 e 2027 si ipotizza un turn over del 100%). Si evidenzia che nella programmazione triennale 2026/2028, in considerazione dell'assegnazione delle facoltà assunzionali comunicata con decreto del MUR n. 719 del 9 ottobre 2025, in misura pari a 110% delle cessazioni verificatesi nell'anno 2024, si sono rese disponibili per le esigenze del personale TAB risorse aggiuntive pari a 0,13 p.o. dalla quota di turn over 2023 (cessazioni 2022) che il Dipartimento DAFNE con delibera del 16 dicembre 2025 nell'ambito delle risorse disponibili del proprio piano di sviluppo triennale, intende destinare 0.30 p.o per il reclutamento di un tecnico-scientifico appartenente all'area dei funzionari, settore professionale scientifico-tecnologico, per le esigenze SSD AGRI-03/A "Arboricoltura generale e coltivazioni arboree".



Nella tabella sottostante si riporta il quadro riepilogativo delle predette risorse assunzionali, suddivise per anno di riferimento:

<b>RISORSE DISPONIBILI PTFP 2026/2028</b>				
Anni	2026	2027	2028	
P.O residui PTFP triennio 2025/2027 di cui 1 p.o. ex DM 795/2023 piano B	4,50	0	0	
Turn over anno 2025 (cessazioni 2024) maggiorazione del 10%	0,13	0	0	
Turn over previsto anni 2026/2028 (cessazioni 2025, 2026 e 2027).	3,65	1,85	1,7	
P.O residui turn over 2023 (cessazioni 2022) Dipartimento DAFNE	0,30			
<b>Totali</b>	<b>8,58</b>	<b>1,85</b>	<b>1,7</b>	<b>12,13</b>

Le risorse che si prevedono di destinare al soddisfacimento del fabbisogno di personale tecnico amministrativo nel triennio 2026 - 2028 sono pari pertanto a 12,13 punti organico.

In relazione alla vision strategica, supportata dalla predetta analisi e dalle implicazioni - sul piano della dotazione organica - originate dall'implementazione del sistema di assicurazione della qualità e dalla necessità di prevedere un costante equilibrio tra le esigenze di mantenimento di adeguati livelli di servizio, rispetto alle cessazioni intervenute ed a quelle previste nel triennio, ivi incluse le esigenze correlate all'istituzione di nuove competenze determinate dall'introduzione di processi, anche innovati, si ripropongono le seguenti linee d'intervento della programmazione triennale del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo:

- Programmazione strategica;
- Programmazione tecnici di laboratorio;
- Valorizzazione delle risorse umane.

#### *Linea di intervento 1 – Programmazione strategica*

Al fine di orientare il Piano alle esigenze strategiche, la Linea di intervento 1) prevede l'utilizzo di 4,60 punti organico per il reclutamento di n. 15 nuove unità di cui un Dirigente (1 P.O.) e 12 dell'area dei collaboratori e 2 dell'area dei funzionari (3,60 P.O.).

La suddetta linea di intervento 1 persegue l'obiettivo di potenziare l'organico per il raggiungimento delle seguenti direttrici fondamentali poste a presidio degli adottandi obiettivi strategici che guideranno l'Ateneo per il triennio 2026 - 2028:

- Sviluppo infrastrutturale: edilizia universitaria come leva per la crescita
- Internazionalizzazione: apertura al mondo e alle reti globali della conoscenza
- Innovazione formativa: sviluppo delle discipline STEAM nei settori strategici
- Innovazione e impresa: sostenere l'imprenditorialità nei settori Green e Digital

Per la realizzazione dei suddetti obiettivi strategici, si rende necessario:

- potenziare il supporto tecnico-amministrativo agli investimenti, alla riqualificazione e alla conservazione in sicurezza delle strutture;
- favorire l'internazionalizzazione, attraverso il potenziamento in particolare delle strutture dedicata all'accoglienza ed all'attrazione di studenti di altri Paesi;
- potenziare il supporto amministrativo alla didattica ed alla ricerca;
- potenziare i servizi informatici per la realizzazione della transizione digitale, dell'innovazione tecnologica e per la prevenzione e la sicurezza;
- supportare i servizi essenziali per la gestione delle attività negoziali e contabili e per la gestione delle risorse umane.

#### *Linea di intervento 2 – Programmazione tecnici di laboratorio*

La Linea di intervento 2 intende soddisfare le esigenze di nuove professionalità del settore professionale scientifico-tecnologico, rappresentate dalle strutture didattiche e di ricerca.

I punti organico di cui alla presente linea di intervento, pari a 0,30 punti, rivengono dalle facoltà assunzionali relative alla quota di turn over 2023 (cessazioni 2022) assegnata al Dipartimento DAFNE. Il Dipartimento DAFNE, infatti, al fine di rafforzare e rendere più efficienti le strutture didattiche e di ricerca nell'ambito del piano di sviluppo triennale, intende destinare tali risorse all'assunzione del seguente posto di personale: 1 tecnico di laboratorio appartenente all'area dei funzionari, settore professionale scientifico-tecnologico, per le esigenze SSD AGRI-03/A "Arboricoltura generale e coltivazioni arboree". Tale linea d'intervento potrà essere alimentata dalle risorse che i Dipartimenti assegneranno nell'ambito dei rispettivi piani di sviluppo triennale al fine di rafforzare e rendere più efficienti le strutture didattiche e di ricerca.

#### *Linea di intervento 3 – Valorizzazione delle risorse umane*

L'Ateneo ritiene prioritario proseguire nel percorso di valorizzazione dell'esperienza e delle competenze maturate nel tempo dal personale tecnico-amministrativo, offrendo al personale in servizio concrete opportunità di sviluppo professionale e di carriera. A tal fine, si intende dare attuazione all'art. 52, comma 1-bis, del D.Lgs. 165/2001, mediante l'indizione di procedure comparative per la progressione verticale, incrementandone l'incidenza percentuale in misura non inferiore al 40% dei posti complessivamente messi a concorso.

In particolare, la valorizzazione dell'esperienza e delle competenze acquisite e maturate dal personale tecnico amministrativo faranno riferimento agli obiettivi strategici definiti nella linea d'intervento n. 1. A tal fine, si rende necessario individuare, nell'ambito delle progressioni economiche verticali, specifiche soluzioni finalizzate in particolare a soddisfare le esigenze di coordinamento delle strutture dell'attuale articolazione organizzativa attualmente vacanti, nonché a prevedere figure professionali dotate di competenze specialistiche in determinati ambiti. In tale contesto, occorre definire, in sede di programmazione triennale del fabbisogno di personale, le Progressioni Economiche Verticali (PEV) per il passaggio dall'Area dei Funzionari all'Area delle Elevate Professionalità, in modo coerente e funzionale al supporto dei principali processi di riorganizzazione.

Per la linea d'intervento 3 è previsto l'utilizzo di 3,65 punti organico, di cui 3,25 rinvenienti dal precedente piano triennale.

Infine, si ricorda che l'Ateneo nella precedente programmazione triennale 2025/2027 ha destinato risorse di bilancio al fine di attivare le progressioni tra le aree con procedura straordinaria, in regime transitorio, nell'ambito e nei limiti delle risorse finanziarie determinate ai sensi dell'art. 1, c. 612, della L. 234/2021 (legge di bilancio 2022) e in misura non superiore allo 0,55% del monte salari 2018, come da previsione di cui al comma 7 dell'art. 92 del CCNL 2019/2021. Tale valore ha consentito di programmare un numero di progressioni economiche verticali corrispondenti a 11 passaggi dall'area dei collaboratori all'area dei funzionari.

Di seguito, in termini numerici e suddiviso per anno, il piano triennale 2026/2028 dei fabbisogni del personale.

## Formazione del personale

L'investimento in formazione e riqualificazione per lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del proprio personale costituisce una delle leve più importanti per la promozione e l'implementazione dei processi di innovazione di ogni Pubblica Amministrazione, per incrementare efficienza e qualità dei servizi erogati, ma rappresenta anche uno snodo fondamentale per sostenere il raggiungimento degli obiettivi strategici e di performance con i quali la formazione deve essere pienamente integrata e coordinata. In questa prospettiva, la pianificazione della formazione del personale tecnico amministrativo di Unifg viene annualmente progressivamente sviluppata con un approccio per competenze e con il duplice obiettivo di favorire lo sviluppo professionale del personale rafforzando la capacità di erogare servizi di qualità e promuovendo una nuova cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi e alla flessibilità. L'attività di programmazione e pianificazione delle attività formative del personale tecnico amministrativo, prende avvio dai documenti di pianificazione, dagli obiettivi e dalle strategie di Ateneo, dagli esiti delle attività realizzate nell'anno precedente, rispetto a quanto pianificato, e tiene conto dei risultati della ricognizione interna dei bisogni formativi (effettuata annualmente con il coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento, del personale Dirigente e del personale EP, che a loro volta coinvolgono i diretti collaboratori), legati anche alle nuove assunzioni di personale, alle progressioni di carriera, nonché alle indicazioni contenute nelle Direttive emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 23 marzo 2023, in tema di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa dal PNRR" il 28 giugno 2023, con la quale è stato approvato il modello delle competenze trasversali del personale non dirigenziale delle P.A., e di quanto richiamato dalla Direttiva del 28 novembre 2023, in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, che dedica uno specifico paragrafo alla formazione e al capitale umano e, in ultimo, della direttiva del Ministro del 14.07.2025.

Le direttrici fondamentali delle attività di formazione sono sintetizzabili nelle 5 aree rappresentative dei principali ambiti di attività dell'Ateneo, con le esigenze in termini di competenze necessarie per il sostegno delle relative attività attuative, alle quali si aggiungono le "priorità" individuate dalla citata direttiva del DFP, del 28 novembre 2023, che fanno parte integrante della strategia per la formazione, individuate:

- nei percorsi formativi tesi a sviluppare le sei competenze trasversali (soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni, tenuta emotiva) considerate rilevanti per la dirigenza pubblica;
- nei percorsi formativi tesi a sviluppare le sedici competenze trasversali incluse nel framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale (Decreto del Ministro per la PA del 28 giugno 2023);
- nella formazione orientata allo sviluppo delle competenze sulla business intelligence e l'intelligenza artificiale
- nella formazione dedicata allo sviluppo della capacità di autovalutazione e valutazione della performance;
- nell'approfondimento e nell'aggiornamento delle competenze necessarie alla gestione di progetti e di finanziamenti europei;
- nell'ampliamento della partecipazione ai corsi erogati dalla piattaforma Syllabus per lo sviluppo delle competenze relative alla transizione digitale ma anche ecologica, amministrativa e comportamentale.

PIANO DEL FABBISOGNO DI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO PER IL TRIENNIO 2026-2028																													
			ANNO 2026									ANNO 2027									ANNO 2028								
LINEE DI INTERVENTO		PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	\	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale	Accantonamento al fondo trattamento accessorio	Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Accantonamento al fondo trattamento accessorio	Tot. esigenze di personale	Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Accantonamento al fondo trattamento accessorio	Tot. esigenze di personale	Totale P.O.
		EVENTUALE STRUTTURA DI RIFERIMENTO																											
1	Potenziare il supporto tecnico-amministrativo agli investimenti, alla riqualificazione e alla conservazione in sicurezza delle strutture	Direzione Edilizia, Innovazione digitale e sostenibilità (costituenda)		1			1		2	0,35	1,25						2		2	0		2							0,50
2	Favorire l'internazionalizzazione, attraverso il potenziamento in particolare delle strutture dedicata all'accoglienza ed all'attrazione di studenti di altri Paesi;	Direzione Ricerca, Internazionalizzazione e Interazione con il Territorio e/o strutture dipartimentali		2					2		0,50		2						2	1		1							0,25
3	Potenziare il supporto amministrativo alla didattica ed alla ricerca	Direzione Affari Legali, Servizi agli Studenti e Gestioni Strategiche e/o strutture dipartimentali		3	1				4		1,05		1						1	0		1							0,25
4	Potenziare i servizi informatici per la realizzazione della transizione digitale. dell'innovazione tecnologica e per la prevenzione e la sicurezza	Direzione Gestioni Operative e/o strutture dipartimentali		3					3		0,75											1							0,25
5	Supportare i servizi essenziali per la gestione delle attività negoziali e contabili e per la gestione delle risorse umane	Direzione Gestioni Operative e/o strutture dipartimentali		3	1				4		1,05		2						2	0,50		1							0,25
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA (TOTALE)				12	2		1		15		4,60		5				2		7	1,65		5					5		1,50
			ANNO 2026									ANNO 2027									ANNO 2028								
LINEA DI INTERVENTO		PROGRAMMAZIONE TECNICI DI LABORATORIO	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale	Accantonamento al fondo trattamento accessorio	Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale		Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale		Totale P.O.
		EVENTUALE STRUTTURA DI RIFERIMENTO																											
Esigenze Dipartimento DAFNE		SSD AGRI-03/A "Arboricoltura generale e coltivazioni arboree (valere sulla quota residua del turn over 2023 /anno di riferimento 2022)			1				1		0,3																		
PROGRAMMAZIONE TECNICI DI LABORATORIO					1				1		0,3																		
			ANNO 2026									ANNO 2027									ANNO 2028								
LINEA DI INTERVENTO		VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE/PROGRESSIONI ECONOMICHE VERTICALI	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale	Accantonamento al fondo trattamento accessorio	Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale		Totale P.O.	Operatori	Collaboratori	Funzionari	EP	DIRIG.	C.E.L.	Tot. esigenze di personale		Totale P.O.



	1	Supportare i processi di riorganizzazione	PEV residue predecante programmazione		2	53	5			60		3,25			2	1			3	0,20			2	1			3	0,2		
			PEV programmate 2026			6	1			7		0,4																		
			PEV transitorie di cui al comma 7 dell'art. 92 del CCNL 2019/2021.			11				11																				
			VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE/PROGRESSIONI ECONOMICHE VERTICALI (TOTALE)		2	70	6			78		3,65			2	1			3	0,20			2	1			3	0,2		
		Riseva categorie protette	Reclutamento ex L 68/99		4					4		0																		
			TOTALE PIANO TRIENNALE 2026/2028		18	73	6	1		98		8,55		5	2	1		2	10	1,85		5	2	1			8	1,70	12,10	residuo 0,03 P.O.

## Organizzazione del lavoro agile

La Direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025 ha introdotto l'obbligo formativo per tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione, segnando un passo decisivo verso la valorizzazione delle competenze e il rinnovamento del settore pubblico. Una delle principali innovazioni riguarda l'obbligo di completare 40 ore annue di formazione, valido per tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, a partire dal 2025. L'obiettivo principale è rendere le amministrazioni più efficienti, pronte al cambiamento e capaci di valorizzare tutto il personale, indipendentemente dal ruolo o dall'inquadramento giuridico. Oltre all'obbligo delle 40 ore, la Direttiva ha introdotto ulteriori misure per rafforzare le competenze diffuse e migliorare la qualità del lavoro pubblico: valutazione della performance, responsabilità dirigenziale, ambiti di formazione, obbligatoria e specifica (informazione e comunicazione istituzionale (l. 150/2000); salute e sicurezza sul lavoro (d.lgs. 81/2008, art. 37); prevenzione della corruzione (l. 190/2012); etica, trasparenza e integrità; contratti pubblici; lavoro agile; certificazione della formazione svolta.

La formazione del personale non è una mera attività tecnica: richiede una corretta rilevazione dei fabbisogni, una definizione strategica degli obiettivi e la capacità di generare valore per tre soggetti: i dipendenti (beneficiari diretti), le amministrazioni, i cittadini e le imprese destinatarie dei nostri servizi. La formazione viene considerata da Unifg un ponte tra produttività ed efficienza organizzativa e contribuisce a: stimolare l'innovazione; rafforzare e diversificare le competenze; migliorare la capacità dei dipendenti di affrontare nuove richieste e problemi complessi; promuovere ambienti di lavoro fondati sull'apprendimento continuo.

La formazione consente la crescita delle conoscenze, lo sviluppo delle competenze e la consapevolezza del ruolo.

Le amministrazioni devono valutare l'impatto della formazione su crescita delle persone, miglioramento della performance, produzione di valore pubblico. In aggiunta a quanto previsto, saranno programmati i consueti interventi formativi di aggiornamento professionale e di sostegno al personale nel suo complesso, per accompagnare l'innovazione e la sostenibilità dei servizi erogati e delle attività che caratterizzano la vita dell'Ateneo, in connessione con gli obiettivi di programmazione strategica e in un processo di apprendimento e miglioramento continuo, nell'ambito delle seguenti aree tematiche:

- prevenzione della corruzione, trasparenza e protezione dei dati personali;
- tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro e gestione dei rifiuti speciali (competenze per la transizione generale ed ecologica/ambientale);
- controllo di gestione e programmazione integrata;
- organizzazione per processi;
- cultura della qualità;
- sviluppo di competenze manageriali e relazionali;
- percorsi formativi dedicati allo sviluppo e al consolidamento delle competenze trasversali coerentemente con le indicazioni del framework delle competenze trasversali del 28/06/2023;
- percorsi formativi di lingue straniere;
- competenze nel campo del project management per il RUP (LG ANAC n. 3/2077 e D. Lgs. 36/2023);
- sicurezza informatica, intelligenza artificiale, digitalizzazione (competenze per la transizione digitale);
- tematiche riguardanti le pari opportunità e le questioni di genere;
- biblioteche, rapporti con il pubblico e aggiornamento procedure informatiche di competenza.

Le modalità di erogazione della formazione contempleranno:

- metodologie didattiche tradizionali (formazione in aula);
- strumenti FAD o su piattaforma e-learning dell'Università degli studi di Foggia;
- webinar e/o streaming;
- formazione mista (online+ aula);

- organizzazione, in loco, di corsi, incontri/giornate di formazione, informazione, confronto e condivisione di buone pratiche, in particolare per i dipendenti neoassunti e, per l'approfondimento delle tematiche riguardanti l'assicurazione della qualità e il modello AVA3, a tutto il personale;
- attività di mentoring e tutoring;
- corsi di formazione erogati da altri enti di formazione, in presenza e in modalità sincrona/asincrona;
- staff mobility (formazione sul campo presso altre realtà formative e scientifiche, anche internazionali).

La partecipazione ai corsi su specifiche tematiche terrà conto del profilo professionale ricoperto dal dipendente e della pertinenza con le funzioni svolte, in modo da assicurare una formazione mirata allo sviluppo delle conoscenze e competenze effettivamente previste dalla specifica posizione organizzativa, con il sostegno di misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione vita-lavoro). Le diverse azioni saranno basate sull'analisi e sul potenziamento delle competenze.

L'Università di Foggia, anche in base al Regolamento interno di formazione e aggiornamento professionale del personale tecnico amministrativo, che prevede all'art.2, comma 7, "... la partecipazione ad iniziative formative obbligatorie (interne e/o esterne) a ciascun dipendente in coerenza con le direttive emanate dal Ministero della Pubblica Amministrazione/Dipartimento della Funzione Pubblica.", proseguirà il suo impegno per completare i processi di formazione già intrapresi e per la realizzazione di nuovi percorsi formativi di carattere generale, assicurando una formazione permanente, opportunamente diffusa a tutto il personale, diretta allo sviluppo di competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, e di carattere specifico, rivolti al raggiungimento delle finalità strategiche e degli obiettivi di performance.

Costituendo un diritto ma anche un dovere del pubblico dipendente, i dirigenti e le elevate professionalità dovranno garantire che ciascun lavoratore afferente alle specifiche strutture organizzative di competenza abbia conseguito, al termine dell'anno, un numero di ore non inferiore a 40 di formazione (come indicato dalla Direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025).

## Semplificazione, digitalizzazione e avvio della reingegnerizzazione dei processi

L'Università di Foggia si è già adeguata alle indicazioni fornite da AGID nel Piano Triennale per l'Informatica nella P.A., che sono state recepite dal Piano Triennale per l'Informatica di Ateneo, con particolare riferimento alla adozione del sistema PagoPA per i pagamenti da parte dei cittadini e degli altri soggetti esterni, all'accesso ai servizi del cittadino con SPID, alla migrazione dei servizi in Cloud, alla pubblicazione di open-data. L'Ateneo ha avviato inoltre un'intensa attività di business intelligence finalizzata a promuovere un effettivo miglioramento continuo delle proprie attività amministrative. In particolare, l'Area Sistemi Informativi nel corso del 2022 ha promosso e realizzato una approfondita ricognizione dei fabbisogni dell'amministrazione in riferimento alla semplificazione tramite strumenti di data management, in esito alla quale è stato redatto un Piano dei Fabbisogni seguendo le indicazioni fornite da CONSIP per l'adesione all'Accordo quadro per l'affidamento dei servizi applicati di data management per le PA - ID 2102 - Evoluzione e gestione dei sistemi applicativi - Lotto 3 - PAL Centro Sud", inerenti le Aree: Terza missione; Trasparenza, anticorruzione e formazione; Affari legali; Pianificazione strategica, controllo di gestione e valutazione delle performance; Affari tecnici e negoziali; Grandi progetti - unità scouting e open innovation. Il 29 settembre 2022 è stato affidato ad una società specializzata nel settore l'appalto per la realizzazione di software specifici in grado di soddisfare i fabbisogni dell'Amministrazione. In data 28/09/2022 è stata aggiudicato l'affidamento diretto, previa consultazione di più operatori economici tramite piattaforma MEPA, con prot.h 47823 - D.D.G. 671 per la realizzazione di quanto emerso dal piano fabbisogni in parola.

Inoltre, con DD 855/2022 si è definita una prima mappatura dei processi suscettibile tuttavia di una elaborazione e aggiornamento costante da parte dei responsabili delle varie strutture amministrative. Era infatti necessario partire da una chiara definizione, anche attraverso l'impiego di flow-chart, dei processi al fine di individuare i margini di miglioramento nell'ottica della semplificazione consentendo un recupero di efficienza, senza produrre documento sul piano dell'efficacia. Un processo è un insieme di strutturate e correlate attività o funzioni di un certo numero di operatori in cui una specifica sequenza produce un servizio per un particolare utente finale o per indistinti utenti finali. Più precisamente esso è definibile come "una serie di attività che, perseguendo uno scopo comune, seguendo specifiche metodologie (procedure, istruzioni, software) e rispettando specifici vincoli (norme, regolamenti, ecc.) utilizzano risorse, per trasformare un input (materiali, informazioni, risorse, comportamenti, energia, ecc) in un output, aggiungendo del valore" Consente, pertanto, di riferire a specifiche risorse impiegate un determinato output finale.

L'insieme dei processi che concorrono allo stesso obiettivo/finalità e che comprendono tutte le attività di pianificazione, gestione, monitoraggio e verifica correlate al raggiungimento dell'obiettivo è definito macro-processo. La mappatura riguarda entrambi questi livelli, ossia i processi vanno riuniti in una tavola (Mappa di Macroprocesso) che mostri le loro interazioni all'interno del Sistema e poi, per ciascuno dei processi (Mappa di Processo), andranno illustrate le singole sequenze di attività nel dettaglio.

Un'attività è una sequenza di operazioni elementari che non sarebbe né utile né produttivo scomporre ulteriormente al proprio interno. Le attività sono collegate tra loro, ossia un determinato evento dà inizio alla prima attività del processo che, a sua volta, permette lo svolgimento delle successive attraverso meccanismi di tipo causa-effetto, che consentono di tracciare i confini del processo che le raggruppa.

La mappatura dei processi è necessaria ad ogni organizzazione e ad ogni livello organizzativo. Al fine di favorire la più ampia trasparenza dell'agire amministrativo la documentazione prodotta dovrà essere pubblicata sul portale di Ateneo al fine di favorire la più ampia convergenza degli operatori pubblici e degli utenti finali dei servizi. La mappatura del singolo processo è organizzata mediante un diagramma di flusso (un flowchart) di un insieme di attività con punti di snodo o 'decision point' e come processo a matrice di un insieme di attività con indicazione di ruoli e funzioni basati su dati e informazioni.



I benefici evidenti di una mappatura sono il miglioramento dei servizi e l'eliminazione di diseconomie. E, soprattutto, essa evita di produrre aree grigie che lungi dal garantire la più ampia flessibilità, generano sovente incertezze che possono anche vanificare l'impegno programmatico degli organi decisori. In altri termini, la mappatura dovrebbe garantire anche una più agevole circolazione della comunicazione interna e verso l'esterno che dovrebbe scongiurare il rischio della mano destra che non sa cosa fa la sinistra. La mappatura dei processi, infine, consente una più rapida reazione ad un mutamento di contesto, secondo il ciclo di Deming.

Gli obiettivi principali della mappatura dei processi possono essere così riassunti:

- fornire una rappresentazione sintetica dell'operatività (sotto il profilo decisionale, organizzativo ed amministrativo);
- individuare le diverse attività che compongono i processi;
- rendere esplicite le interdipendenze tra le diverse attività; spiegare i flussi di lavoro ai nuovi assunti;
- definire in modo univoco le aree di responsabilità;
- fornire ausilio alla comprensione di come le risorse (umane, economiche, fisiche, tecnologiche, ecc) vengono impiegate; identificare i controlli "chiave" anche alla luce degli adempimenti legati a rischio corruzione;
- valutare l'efficienza di un processo;
- fornire ausilio per la semplificazione dei processi eliminando le attività che non portano valore aggiunto e che sono ridondanti, che assorbono risorse, aumentano i costi senza generare benefici significativi;
- fornire ausilio per l'aggregazione di attività in modo da minimizzare costi e massimizzare le economie di specializzazione e di scala;
- individuare tutte le attività che possono essere gestite da remoto garantendo alla governance la possibilità di stipulare accordi individuali di lavoro agile che consentano di raggiungere l'obiettivo di un servizio sempre più rapido ed efficiente coerente anche con l'esigenza di assicurare la piena work-life balance nel personale che avrà chiesto di svolgere la propria attività da remoto o in modalità ibrida (parte da remoto e parte in presenza).

Al contrario di una mappa stradale, sulla quale per andare dal punto "A" al punto "B" possiamo evidenziare diversi percorsi alternativi, la mappa di un processo deve essere in grado di individuare chiaramente una sola "strada", quella che l'organizzazione ha eletto come la migliore e ha indicato come riferimento univoco per tutti. La "strada migliore" se ragioniamo in termini di processi organizzativi, è quella che ci permette di ottimizzare le risorse fornendo il massimo valore aggiunto. Come si è detto un processo amministrativo si svolge all'interno di un percorso di cui sono ben individuati l'inizio e la fine, pertanto in testa e in coda sarà presente la forma dell'ovale. Un processo potrebbe aprirsi con una decisione a procedere, pertanto la prima figura che si dovrà inserire potrebbe essere il rombo per indicare lo snodo da evadere. Dopo ogni snodo seguono almeno due frecce direzionali, il numero varia in base a quanti possibili scenari di azione si aprono rispetto alla decisione assunta con lo snodo. Seguiranno rettangoli (che indicano tutti i successivi step di processo che non sono né snodi, né avvisi o conclusioni di un processo) o rombi in base allo sviluppo del processo che dovrà sempre concludersi con un ovale.

Nella mappatura dei processi, perché possa avere pieno successo, deve pertanto essere coinvolta l'intera comunità amministrativa. La mappatura dei processi si pone come un work in progress costante in relazione alla necessità di adeguare il processo ai mutamenti normativi e di contesto. Il processo di revisione costante della mappatura dei processi è una specifica responsabilità della dirigenza nonché del responsabile dell'area deputata al presidio dei singoli macroprocessi e si svolge nel seguente modo (definizione del processo di revisione dei processi):

Ciascuna elevata professionalità, verificata la necessità di eventuali integrazioni o modifiche di processi in considerazione del macroprocesso di riferimento avvia il percorso di ridefinizione.

La mappatura dei processi e la sua costante ridefinizione è obiettivo qualificante per ciascuna Elevata Professionalità nell'ambito dell'aggiornamento del PIAO con attenzione riservata anche al percorso per la definizione dei carichi di lavoro e la realizzazione di un sistema per la definizione del conseguente fabbisogno del personale.

Nell'ultimo anno l'Ateneo, ha avviato un'analisi organizzativa che, tra l'altro, ha previsto 24 interviste con i responsabili di area e di direzione (tenutesi a luglio 2025), per fotografare le dinamiche operative interne e lo stato delle competenze organizzative nella amministrazione centrale. L'obiettivo è la creazione di un funzionigramma aggiornato e dettagliato che si allinei in modo più preciso alla struttura dei documenti strategici e politici. L'approvazione del progetto di macro-riassetto organizzativo ne costituisce l'atto di indirizzo e di avvio delle attività, che auspicabilmente porteranno, entro il 2026, alla revisione della struttura amministrativo-gestionale centrale e dei Dipartimenti.

## Sezione IV - Monitoraggio - Albero del Piao

### Monitoraggio

Il monitoraggio avverrà semestralmente nel triennio (entro il 30 giugno ed entro il 31 dicembre di ogni anno).

Esso sarà articolato in due momenti: un primo processo di autovalutazione che sarà gestito dai Dirigenti sotto la supervisione del referente di Ateneo per il PIAO e, quindi, una valutazione esterna, che, come da indicazione ministeriale, con riferimento alle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" è in capo all'Organismo Indipendente di Valutazione. Quest'ultimo è da considerarsi, a seguito della legge di riforma del sistema universitario, la L. n.240/2010, il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (NdV) chiamato, quindi, a svolgere le funzioni di OIV di cui all'art.14 del d.lgs.150/2009, nell'ambito della Valutazione della performance. Il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance della sottosezione "Organizzazione e capitale umano" sarà effettuato sempre dal NdV, ma su base triennale. Il monitoraggio degli indicatori di valore pubblico avverrà contestualmente al monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico, previsto ogni anno al 30 giugno. Il monitoraggio della sola sottosezione dedicata all'organizzazione delle risorse umane e alla sua coerenza con gli obiettivi di valore pubblico, performance e anticorruzione avverrà su base triennale.

Gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale saranno sottoposti a monitoraggio intermedio nelle modalità previste dal SMVP.

Nella tabella seguente la costruzione di uno schema (albero del PIAO) che evidenzia la coerenza degli obiettivi di valore pubblico (obiettivi strategici) con gli obiettivi di performance assegnati alle singole direzioni amministrative.

Legenda:

Direzione Gestioni Strategiche, didattica e servizi agli studenti – DGS – *Resp. Avv. Marta SEVI*

Direzione Gestioni Operative – DGO – *Resp. Dott. Matteo DI TRANI*

Direzione Ricerca, Alta Formazione, Internazionalizzazione e Terza Missione – DRAIT – *Resp. Dott. Tommaso CAMPAGNA*

Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza – RPCT – *Resp. Dott. Tommaso CAMPAGNA*

VALORE PUBBLICO			PERFORMANCE								
Area Strategica	OVP	Obiettivi operativi di II livello	Obiettivo operativo di III livello	Caratteristica obiettivo	Categoria di appartenenza	Responsabilità	Budget	KPI	Target	Dimensione VP	Stakeholder
2.1											
DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	2.1.1 Favorire l'immatricolazione dei corsi di studio internazionali e gli insegnamenti in lingua inglese	2.1.1.1 Potenziare la struttura di accoglienza per studenti internazionali	2.1.1.1.1 Reclutamento di studenti orientatori per studenti internazionali (Bando buddy)	Funzionamento	Orientamento	DRAIT	20000	Numero di borse attivate per l'orientamento a favore di studenti internazionali	≥10	Crescita sociale	Studenti
			2.1.1.1.2 Realizzazione di corsi in lingua italiana per studenti internazionali	Funzionamento	Attività del CLA	DRAIT	8000	Numero di corsi attivati	≥2	Crescita sociale	Studenti
			2.1.1.1.3 Partecipazione a fiere internazionali per la presentazione dell'offerta formativa di interesse per studenti internazionali	Funzionamento	Orientamento	DRAIT	30000	Numero di partecipazioni a fiere internazionali	≥1	Crescita sociale	Studenti
	2.1.2 Promuovere la qualità dell'offerta formativa	2.1.2.1 Valutazione dei percorsi formativi attraverso indicatori di efficienza interna ed efficacia esterna	2.1.2.1.4 Costruzione di un cruscotto per la valutazione di efficienza e di efficacia	Progetto	Digitalizzazione	DGS	15.000	Presentazione del cruscotto agli organi competenti	S	Innovazione digitale	Docenti
			2.1.2.2.5 Supporto ai coordinatori dei CdS per la costruzione di percorsi di eccellenza	Funzionamento	Qualità dei servizi	DGS		Numero di incontri svolti con i coordinatori dei CDS	≥2	Crescita sociale	Docenti
	2.1.3. Promuovere la percorribilità dell'offerta formativa	2.1.3.1 Incrementare le attività di orientamento in itinere con particolare attenzione agli insegnamenti 'scoglio'	2.1.3.1.6 Realizzazione di bandi per career advisor con particolare attenzione agli orientatori disciplinari	Funzionamento	Orientamento	DRAIT	40000	% di studenti che proseguono al secondo anno nella stessa classe di laurea	≥60	Crescita sociale	Studenti
			2.1.3.1.7 Monitorare e verificare i contenuti dei regolamenti didattici	Semplificazione	Qualità dei servizi	DGS		Numero monitoraggi	≥40%	Crescita sociale	Docenti
			2.1.3.1.8 Consolidare l'offerta dei servizi di counseling psicologico per studenti in difficoltà	Customer Satisfaction	Qualità dei servizi	DGS	100000	Attivazione bandi per il reclutamento di consulenti psicologici	≤4	Diritti, Pari opportunità	Studenti
	2.1.4 Ridurre gli abbandoni e migliorare il benessere degli studenti	2.1.4.1 Miglioramento dei servizi per gli studenti attraverso un rafforzamento del dialogo con Comuni e società di servizi	2.1.4.1.9 Attivazione del tavolo tecnico previsto dall'accordo quadro con il Comune di Foggia per la co-progettazione degli interventi a beneficio degli studenti universitari al fine di rendere la città veramente universitaria	Customer satisfaction	Relazioni esterne	DRAIT		Numero di incontri per la realizzazione degli interventi	≥5	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
			2.1.4.2.10 Realizzazione di iniziative culturali per la città e la provincia con attribuzione di CFU agli studenti che ne saranno protagonisti	Progetto	Partecipazione	DRAIT		Numero di iniziative deliberate dal SA con attribuzione di CFU	≥5	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.1.4.3	2.1.4.2.11	Progetto	Pari Opportunità	DRAIT		Numero di servizi specifici attivati	≥2	Diritti, Pari opportunità	Società, famiglie e territorio

		Potenziare le misure di contrasto alle discriminazioni e alle molestie attraverso nuovi servizi specifici	Realizzazione di servizi specifici con la collaborazione del CUG								
		2.1.4.4 Aumentare le attività ludiche collettive a beneficio della socialità e del senso di appartenenza	2.1.4.4.12 Attivazione di uno sportello di consulenza sanitaria	Customer satisfaction	Qualità dei servizi	DRAIT		Attivazione dello sportello	SI	Sanità pubblica	Società, famiglie e territorio
	2.1.5. Promuovere e sviluppare l'offerta formativa in ambito STEAM	2.1.5.1 Incentivare le iscrizioni delle studentesse alle classi STEM	2.1.5.1.13 Attivazione borse di studio	Funzionamento	Qualità dei servizi	DGS	40000	Numero bandi di istituzione	≤4	STEM	Società, famiglie e territorio
	2.1.6. Promuovere e sviluppare una didattica innovativa	2.1.6.1 Offerta di corsi di formazione sulle metodologie didattiche innovative e inclusive	2.1.6.14 Supporto ai coordinatori dei cds per l'introduzione di metodologie didattiche innovative	Funzionamento	Formazione	DGS		Numero di incontri proposti	≤4	Innovazione	Docenti
		2.1.6.2. Sperimentazione nelle attività didattiche della realtà virtuale, del learning analytics e dell'AI.	2.1.6.2.15 Supporto alla promozione di incontri formativi per la sperimentazione della AI nelle attività formative	Progetto	Formazione	DGS		Numero di iniziative proposte	≤4	Innovazione	Docenti
2.2. <b>FORMAZIONE AVANZATA</b>	2.2.1 Potenziare i dottorati di ricerca anche a livello internazionale	2.2.1.1. Rafforzare l'internazionalizzazione dei dottorati di ricerca	2.2.1.1.16 Revisione del regolamento sui dottorati	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Numero di bandi di selezione per i CdR che indicano in modo esplicito lo svolgimento di attività didattiche in lingua inglese	≥3	Crescita sociale	Giovani ricercatori
		2.2.1.2. Promuovere occasioni di confronto, networking e condivisione di esperienze formative, scientifiche e culturali tra dottorandi dei diversi corsi di dottorato	2.2.1.2.17 Definizione di un regolamento di funzionamento della Consulta dei dottorandi	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Istituzione della Consulta dei dottorandi	SI	Crescita sociale	Giovani ricercatori
		2.2.1.3 Sviluppare le competenze trasversali dei dottorandi	2.2.1.2.18 Inserimento di moduli specifici nei percorsi formativi dedicati alla tutela della P.I. e al P.E.	Customer satisfaction	Formazione	DRAIT		Attivazione di moduli formativi sulla P.I. e P.E.	≥4	Crescita sociale	Giovani ricercatori/Società, famiglie e territorio
		2.2.1.4 Migliorare i servizi di accoglienza dei dottorandi	2.2.1.4.19 Iniziative di staff mobility per docenti e personale TAB attivate	Customer satisfaction	Formazione	DRAIT	70000	Numero di borse attribuite per la staff mobility a personale docente e tecnico amministrativo	≥70	Crescita sociale	TAB/Docenti
	2.2.2. Ampliare le attività di formazione avanzata dell'Ateneo	2.2.2.1. Progettazione di MOOC, corsi di formazione, perfezionamento e specializzazione, master di I e II livello in linea con le tematiche dello sviluppo sostenibile e delle missioni del PNRR	2.2.2.1.20 Realizzazione di un catalogo di percorsi avanzati sul tema	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Numero di percorsi formativi avanzati attivati	≥15	Sostenibilità ambientale	Società, famiglie e territorio
		2.2.2.2 Creazione un catalogo di prodotti formativi strutturati sulle microcredential a sostegno delle necessità formative del tessuto produttivo	2.2.2.2.21 Realizzazione di un catalogo di percorsi avanzati a beneficio delle aziende	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Numero di percorsi formativi avanzati attivati	≥5	Crescita sociale	Aziende
	2.3 <b>RICERCA E INNOVAZIONE</b>	2.3.1 Incrementare la competitività della ricerca e la capacità di attrarre finanziamenti esterni	2.3.1.1 Aumentare la percentuale di progetti di ricerca per docente presentati nell'anno	2.3.1.1.22 Creazione di un catalogo degli interessi di ricerca dei singoli docenti che favorisca la	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Creazione del catalogo	SI	Crescita sociale



			collaborazione interdipartimentale								
	2.3.2 Promuovere e potenziare il livello di internazionalizzazione della ricerca di Ateneo	2.3.2.1 Avviare azioni di supporto amministrativo ai docenti impegnati in progettualità internazionali	2.3.2.1.23 Predisposizione di linee guida per la presentazione di progetti di ricerca correttamente formulati	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Elaborazione di linee guida a beneficio dei dipartimenti	SI	Crescita sociale	Docenti/ricercatori
	2.3.3 Miglioramento delle performance in termini di posizionamento bibliometrico e autonomia dei giovani ricercatori	2.3.3.1 Nuove azioni specifiche basate su nuove modalità di assegnazione dei Fondi di Ateneo per la Ricerca	2.3.3.1.24 Riforma del regolamento e dei bandi PRA per la ricerca	Funzionamento	Efficienza	DRAIT		Revisione del regolamento e dei bandi PRA	SI	Crescita sociale	Docenti/ricercatori
2.4 <b>TERZA MISSIONE</b>	2.4.1 Potenziare l'integrazione con il tessuto economico-sociale	2.4.1.1 Promuovere le attività di public engagement al fine di contribuire alla crescita civile, sociale e culturale della popolazione della Provincia di Foggia	2.4.1.1.25 Consolidare e potenziare le attività principali dell'Ateneo in materia di p.e. (come la Città che vorrei, il TedX, la Notte dei ricercatori...)	Progetto	Pari Opportunità	DRAIT	100000	Incremento del numero di attività di p.e. dell'Ateneo nell'anno	≥ 100	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.4.1.2 Promuovere l'attivazione di partenariati pubblico-privati e nuove forme di collaborazione (laboratori pubblico-privati)	2.4.1.2.26 Supporto amministrativo alla creazione di accordi per la realizzazione di forme di partenariato e laboratori pubblico-privati	Customer satisfaction	Qualità dei servizi	DRAIT		Numero di imprese e enti coinvolti in iniziative di business engagement	≥25	Crescita sociale	Aziende, ordini professionali, professionisti, potenziali datori di lavoro
	2.4.2 Incrementare l'impatto sugli stakeholder e la responsabilità sociale	2.4.2.1 Promozione di nuove forme di collaborazione integrata e sistematica (hackaton, bootcamp, livinglabs e coworking) per la progettazione di nuovi percorsi formativi trasversali	2.4.2.1.27 Ideazione e realizzazione di nuovi percorsi formativi mediante nuove forme di collaborazione integrata	Progetto	Relazioni esterne	DRAIT		Numero di interventi	≥10	Crescita sociale	Aziende, ordini professionali, professionisti, potenziali datori di lavoro
		2.4.2.2 Incrementare gli accordi e le convenzioni per attività di tirocinio extracurriculare	2.4.2.2.28 Predisposizione di formulari per le attività di tirocinio extracurriculare	Customer satisfaction	Relazioni esterne	DGS		Numero di accordi proposti per attività di tirocinio extracurriculare	≥2	Crescita sociale	Aziende, ordini professionali, professionisti, potenziali datori di lavoro
		2.4.2.3 Potenziare le azioni di contrasto alle povertà educative attraverso iniziative che coinvolgano anche altri enti e associazioni	2.4.2.3.29 Ideazione e realizzazione di iniziative specifiche per il contrasto alle povertà educative	Progetto	Trasformazione	DRAIT	20000	Iniziative specifiche di contrasto alle povertà educative	≥3	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.4.2.4 Potenziamento delle collaborazioni con ETS. Definizione di protocolli di intesa	2.4.2.3.30 Realizzazione di tavoli di co-progettazione con ETS ai sensi dell'art.55 del TU per il terzo settore	Funzionamento	Relazioni esterne	DRAIT		Numero di tavoli di co-progettazione attivati	≥2	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.4.2.5 Promozione di iniziative specifiche sulle tematiche della parità, della violenza di genere e dell'orientamento sessuale	2.4.2.5.31 Ideazione e realizzazione di iniziative specifiche in collaborazione con il CUG	Progetto	Pari Opportunità	DRAIT		Numero di iniziative sulle tematiche della parità, della violenza e dell'orientamento di genere attivate	≥3	Diritti, Pari Opportunità	Società, famiglie e territorio
		2.4.2.6 Ampliamento delle politiche di sviluppo dei	2.4.2.6.32 Promozione dei brevetti di particolare interesse per il	Progetto	Valorizzazione	DRAIT		Numero di accordi di riservatezza attivati	≥6	Crescita sociale	Aziende

		brevetti e di loro valorizzazione economica	mercato con azioni specifiche che conducano alla stipula di accordi di riservatezza								
	2.4.3 Consolidamento di reti di collaborazione – hub innovativi	2.4.3.1 Creazione di uno spazio innovativo (HUB o sportello) per il territorio con l'obiettivo di consolidare sinergie tra università, enti di ricerca, istituzioni/enti pubblici, imprese, Enti e Enti del Terzo Settore al fine di offrire opportunità di crescita e di successo ai tanti talenti e alle diverse professionalità che si formano all'interno dell'Ateneo in uno scambio continuo di conoscenze, servizi e strumenti per la valorizzazione della ricerca	2.4.3.1.33 Progettazione e realizzazione della piattaforma per la collaborazione interistituzionale	Progetto	Digitalizzazione	DRAIT		Creazione della piattaforma	SI	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
2.5 <b>GOVERNANCE, RESPONSABILITA' SOCIALE E WELFARE</b>	2.5.1 Governance e aumento dell'impatto e della responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio	2.5.1.1 Monitoraggio annuale dei risultati della pianificazione strategica, presentandoli pubblicamente e mostrando lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi del piano strategico, delle risorse investite e spese	2.5.1.1.34 Presentazione del monitoraggio agli organi di governo e organizzazione di un evento pubblico di presentazione	Customer satisfaction	Partecipazione	DGS		Delibera degli organi di governo e pubblicazione dei risultati conseguiti al 31.12.2026	SI	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.5.1.2 Monitoraggio annuale degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria	2.5.1.2.35 Presentazione del monitoraggio agli organi di governo e organizzazione di un evento pubblico di presentazione	Customer satisfaction	Partecipazione	DRAIT/DGS/DGO		Delibera degli organi di governo e pubblicazione dei risultati conseguiti al 31.12.2026	SI	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio
		2.5.1.3 Rafforzare l'applicazione e il monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo.	2.5.1.3.36 Riesame del sistema di governo	Funzionamento	Qualità dei servizi	DGS		Approvazione delle modifiche di Statuto da parte degli organi di governo	SI	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.5.1.4 Promuovere la cultura della Qualità attraverso specifiche attività di formazione ed informazione a tutti i livelli (Docenti e Ricercatori, Personale TAB, Studenti)	2.5.1.4.37 Aggiornamento del piano di Ateneo per la formazione nell'ambito dell'AQ 2026-2028	Formazione	Qualità dei servizi	DGS	250000	Inserimento di percorsi di formazione specifica per l'AQ, competenze trasversali e linguistiche e progettazione in qualità dei CdS) nel nuovo Piano triennale per la formazione	SI	Crescita sociale	Personale TAB
		2.5.1.5 Aggiornamento delle informazioni utili presenti sul portale istituzionale per gli stakeholder	2.5.1.5.38 Aggiornamento continuo delle informazioni presenti nel sito web dell'Ateneo e dei Dipartimenti	Customer satisfaction	Qualità dei servizi	DRAIT		Numero di aggiornamenti effettuati	≥ 50	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
2.6 <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	2.6.1 Rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	2.6.1.1 Creare un catalogo degli insegnamenti in lingua straniera che completi l'offerta didattica	2.6.1.1.39 Creazione del catalogo e sua pubblicazione sul web	Funzionamento	Qualità dei servizi	DGS		Creazione del catalogo degli insegnamenti in lingua straniera	SI	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio/studenti

		2.6.1.2 Istituire forme di sostegno per studenti in mobilità internazionale, con particolare attenzione agli studenti economicamente svantaggiati	2.6.1.2.40 Consolidare la nostra partecipazione al progetto UNICORE mediante i fondi per il potenziamento dei servizi agli studenti	Customer satisfaction	Pari opportunità	DRAIT	30000	Numero di borse di studio per studenti internazionali svantaggiati	≥2	Diritti e Pari opportunità	Società, famiglie e territorio
		2.6.1.4 Aumentare la capacità attrattiva e la visibilità internazionale dell'Ateneo tramite il potenziamento del sito di Ateneo in lingua inglese e di tutti i servizi e le facilities dedicate agli studenti stranieri che possono iscriversi a UNIFG (accoglienza con info-point dedicati, eventi e attività di community, alloggi, borse di studio)	2.6.1.4.41 Aggiornamento costante del sito web con precipuo riferimento alle informazioni dedicate a potenziali e attuali studenti internazionali	Customer satisfaction	Qualità dei servizi	DRAIT		Numero di aggiornamenti in lingua inglese (lingua franca per le attività universitarie) operati nell'anno	≥30	Diritti e Pari opportunità	Studenti
2.7 <b>RISORSE UMANE E GOVERNANCE</b>	2.7.1 Benessere e sviluppo delle persone	2.7.1.1 Realizzare la mappatura delle competenze del personale TAB nell'ambito del più ampio sistema di classificazione delle professioni	2.7.1.1.42 Pubblicazione della mappatura delle competenze sul sito di Ateneo nella sezione dedicata all'organizzazione e alle risorse umane	Funzionamento	Qualità dei servizi	DGS		Pubblicazione della mappatura delle competenze	SI	Crescita sociale	Personale TAB
		2.7.1.2 Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo (n. di ore di formazione per singolo personale TAB)	2.7.1.1.43 Promozione delle attività formative a tutto il personale TAB e costante monitoraggio delle ore di formazione certificate per singolo dipendente con avviso individualizzato qualora alla fine dell'anno si sia in ritardo	Funzionamento	Formazione	DGS/DGO/DRAIT	250000	Numero di ore di formazione per singolo dipendente	≥40	Crescita sociale	Personale TAB
		2.7.1.3 Inserimento dell'equilibrio di genere come elemento di valutazione nei bandi di gara	2.7.1.1.44 Avvio della revisione dei regolamenti	Funzionamento	Pari Opportunità	DGS		Istituzione di una commissione per l'inserimento dell'equilibrio di genere nei bandi di gara	SI	Diritti e Pari Opportunità	Società, famiglie e territorio
	2.7.2 Promuovere il benessere organizzativo	2.7.2.1 Aggiornamento della tecnostruttura sulla base dei processi relativi alle strutture amministrative in funzione degli obiettivi strategici di Ateneo	2.7.2.1.45 Emanazione di DDG per la revisione della tecnostruttura	Funzionamento	Efficienza	DGS		Avvio della revisione integrale della tecnostruttura	SI	Crescita sociale	Personale TAB
		2.7.2.2 Previsione di corsi di formazione ad hoc per il personale neo assunto e per quello che ha usufruito di una progressione di carriera	2.7.2.2.46 Organizzazione e gestione di corsi di formazione per personale neoassunto o in progressione di carriera	Funzionamento	Formazione	DGS		Numero di corsi di formazione per personale neoassunto o in progressione di carriera	≥2	Crescita sociale	Personale TAB
		2.7.2.3 Incremento della formazione del personale sulle questioni di genere, anche in collaborazione con il territorio	2.7.2.3.47 Supporto ai delegati rettorali nell'organizzazione e gestione di iniziative formative sulle questioni di genere	Funzionamento	Pari Opportunità	DGS		Numero di iniziative formative sulle questioni di genere anche in collaborazione con il territorio	SI	Diritti e Pari Opportunità	Società, famiglie e territorio

		2.7.2.4 Coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo in attività di progetto, come strumento strategico che facilita il lavoro per obiettivi e anche come leva incentivante per tutto il personale	2.7.2.4.48 Organizzazione di occasioni di confronto con le OO.SS. e le RSU per la rilevazione delle competenze organizzative	Progetto	Qualità dei servizi	DGS		N. di tavoli per la rilevazione delle competenze organizzative con il personale TAB	≥1	Crescita sociale	Personale TAB
2.8 <b>PATRIMONIO E SOSTENIBILITA' EDILIZIA</b>	2.8.1 Potenziamento della infrastrutture digitali	2.8.1.1 Adeguamento delle Infrastrutture Tecnologiche: continuare con la manutenzione e l'aggiornamento periodico degli apparati di rete	2.8.1.1.49 Manutenzione e aggiornamento periodico degli apparati di rete	Funzionamento	Digitalizzazione	DGO	10000	Percentuale di apparati di rete controllati e aggiornati	100%	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio
		2.8.1.2 Ammodernamento Tecnologico delle Aule Didattiche: effettuare manutenzione periodica delle aule multimediali	2.8.1.2.50 Manutenzione periodica delle aule multimediali	Funzionamento	Digitalizzazione	DGO	30000	Percentuale di aule multimediali con interventi di manutenzione periodica eseguita	100%	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio
		2.8.1.3 Introduzione dell'AI nei processi	2.8.1.3.51 Individuazione di processi pilota per la semplificazione mediante AI	Progetto	Efficienza	DGO		Numero di processi avviati all'introduzione dell'AI	≥1	Innovazione	Centri di ricerca
		2.8.1.4 Dematerializzazione dei processi	2.8.1.4.52 Individuazione di processi pilota per l'avvio della dematerializzazione	Progetto	Efficienza	DGO	250000	Numero di processi avviati verso la dematerializzazione	≥1	Innovazione	Centri di ricerca
	2.8.2 Rafforzamento del patrimonio	2.8.2.1 Completamento degli interventi di particolare impatto sulla sostenibilità energetica delle strutture dell'Ateneo	2.8.2.1.53 Realizzazione e completamento dell'installazione pensiline frangisole e fotovoltaiche presso il Dipartimento DAFNE e il Polo Biomedico, adeguamento spazi esterni Giurisprudenza, DAFNE, Polo Biomedico.	Progetto	Efficienza energetica	DGO		Completamento delle iniziative già avviate	100%	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio
		2.8.2.2 Stipula di accordi programmatici con Enti pubblici e privati per l'acquisizione di strutture anche in comodato d'uso. Individuazione di spazi pubblici per una possibile loro riqualificazione in ambito universitario	2.8.2.2.54 Numero di accordi per acquisizione di strutture	Funzionamento	Relazioni esterne	DGO			≥1	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
		2.8.2.3 Creazione di una rete di relazioni istituzionali con il territorio	2.8.2.3.55 Creazione di una consulta permanente per l'edilizia universitaria	Funzionamento	Relazioni esterne	DGO		Creazione della Consulta per l'edilizia universitaria	SI	Crescita sociale	Società, famiglie e territorio
	2.8.3 Miglioramento ed efficientamento delle performance di gestione del patrimonio	2.8.3.1 Pianificazione periodica delle attività manutentive delle infrastrutture e degli impianti	2.8.3.1.56 Realizzazione di un piano di manutenzione periodica delle infrastrutture e degli impianti	Progetto	Efficienza energetica	DGO		Numero piani degli interventi di manutenzione	≥1	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio
		2.8.3.2 Completamento censimento e monitoraggio	2.8.3.2.57 Censimento delle risorse strutturali e	Progetto	Efficienza energetica	DGO	30000	Percentuale delle strutture e infrastrutture censite con metodologia BIM	≥25%	Sostenibilità	Società, famiglie e territorio



		dell'adeguatezza delle risorse strutturali e infrastrutturali, attraverso la progressiva implementazione di metodologie di BIM	infrastrutturali con metodologia BIM								
		2.8.3.3 Adeguatezza delle strutture	2.8.3.3.58 Mappatura delle barriere architettoniche (eventuali) dei vari plessi di ateneo, con miglioramento degli accessi	Progetto	Sicurezza	DGO		Percentuale di realizzazione della mappatura delle barriere nei vari plessi	≥65%	Diritti e Pari opportunità	Società, famiglie e territorio