



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

2022/2024

SOMMARIO

PREMESSA	2
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
2.1 VALORE PUBBLICO	8
2.2 PERFORMANCE	19
2.2.1 <i>La performance organizzativa di Ateneo</i>	22
2.2.2 <i>La performance organizzative di struttura</i>	23
2.2.3 <i>La performance individuale</i>	23
2.3 IL PIANO DI UGUAGLIANZA DI GENERE (GEP) E IL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	25
2.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	26
2.4.1 <i>Misure di prevenzione per l'anno 2022</i>	27
2.4.2 <i>Procedure da semplificare e reingegnerizzare</i>	32
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	33
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	33
3.1.1 <i>Evoluzione dell'assetto organizzativo</i>	36
3.2 FORMAZIONE DEL PERSONALE	37
3.3 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	39
3.4 LA DETERMINAZIONE DELLE RISORSE UMANE (PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE)	41
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	42
ALLEGATI	45

PREMESSA

Il recente art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113 ha disposto che le pubbliche amministrazioni, con più di cinquanta dipendenti (con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative) adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

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

Il documento definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo 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;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b) ,assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione (secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione);
- e) l'analisi delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale soprattutto da parte dei cittadini over sessanta e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il presente documento è stato suddiviso in quattro sezioni, a loro volta articolate in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali, che subentrano ad alcuni strumenti di programmazione, in particolare:

- il Piano della Performance, definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- la determinazione delle risorse umane che confluirà nel Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, di imminente emanazione, definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne.

Il principio alla base della definizione del PIAO risponde alla necessità di superare la molteplicità e la relativa frammentazione degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa, creando come da disposizione ministeriale un piano unico di *governance*. In quest'ottica, il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo rappresenta una sorta di "testo unico" della programmazione.

Per la sua redazione sono state tenute in considerazione le Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché le indicazioni del D.lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance (secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca ANVUR e le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane", che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Il presente documento recepisce anche le disposizioni dell'art. 14, c. 1, della L. n. 124/2015, come modificato dal c.d. Decreto Rilancio, prevedendo una specifica sezione dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto all'interno dell'Ateneo ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Nella sezione "Organizzazione e Capitale Umano" viene riportato il

Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024, che descrive le modalità di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (livello di attuazione e sviluppo; modalità attuative; soggetti, processi e strumenti; programma di sviluppo) ed è stato redatto tenuto conto delle “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” di cui al D.M. 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione. Visto lo stretto legame tra modalità di organizzazione del lavoro agile e performance, il PIAO individua tra le altre cose gli obiettivi funzionali ad un’adeguata attuazione e progressivo sviluppo del lavoro agile.

È doveroso precisare che, sebbene il nuovo Decreto Milleproroghe di cui al D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, recante “*Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi*” prevedeva che in sede di prima applicazione il PIAO fosse adottato entro il 30 aprile 2022, l’Università degli Studi di Sassari, per permettere alle aree interessate di portare avanti il presente documento ha ritenuto di posticipare la redazione al 30 giugno 2022, in applicazione dell’art. 7 comma 1 lettera a) punto 1 del Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36 recante “*Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*”.

Il PIAO include anche i contenuti del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed è questa la ragione per la quale vengono fatte salve le conseguenze della mancata adozione previste dall’art. 19, comma 5, lett. b) del D.L. n. 90/2014 ossia l’applicazione di una sanzione amministrativa. La mancata adozione triennale del PIAO, infatti, produce i seguenti effetti:

è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del PIAO, per omissione o inerzia nell’adempimento dei propri compiti;

l’Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati;

nei casi in cui la mancata adozione del PIAO dipenda da omissione o inerzia dell’organo di indirizzo politico amministrativo, l’erogazione dei trattamenti e delle premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell’organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano stesso.

Sulla base del quadro delineato dal decreto milleproroghe, l’azione programmatica portata avanti dall’amministrazione universitaria è stata improntata a mettere in sicurezza il ciclo valutativo, ad operare sulle scelte in tema di fabbisogni di personale, coerentemente con la programmazione pluriennale e con gli obiettivi di performance, effettuando le scelte formative necessarie per supportare la valorizzazione e il rafforzamento delle competenze interne e definire, pertanto, le misure di prevenzione della corruzione che il contesto richiede.

Gli interventi normativi di cui sopra hanno inoltre richiamato l'attenzione sull'importanza che il nostro Ateneo crei e misuri il valore pubblico generato per i propri *stakeholder*, domandandosi quale sia il proprio Valore Pubblico e quali strategie potrebbe attuare per generarlo.

In questo senso, il presente PIAO è strettamente connesso con il documento di programmazione strategica di Ateneo, da cui derivano obiettivi e azioni strategiche. Tale sezione è di seguito sviluppata in linea con i contenuti di quest'ultimo. Punto di partenza è stata, quindi, la definizione della mappa degli stakeholder di UNISS, interni ed esterni, fondamentali al fine di definire come l'Ateneo contribuisce a diffondere il valore creato rispetto ai suoi principali portatori di interesse.

Il presente documento ha durata triennale e prevede un aggiornamento annuale, con approvazione entro il 31 gennaio di ogni anno, successiva pubblicazione sul sito istituzione dell'Università degli Studi di Sassari ed invio al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI	
Indirizzo	Piazza Università, 21 07100 Sassari
Rettore	Prof. Gavino Mariotti
mail	rettore@uniss.it
P.IVA	00196350904
Contatti telefonici	+39 079 228211
PEC	protocollo@pec.uniss.it
Sito Web	http://www.uniss.it/
URP	urp@uniss.it
*Offerta Formativa	<p>59 corsi di laurea, (corsi di laurea, (36 corsi ad accesso libero e 23 corsi ad accesso programmato nazionale o locale), così suddivisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31 triennali, 22 magistrali; - 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico; Nell'ambito dei corsi di laurea istituiti, sono disponibili: - 8 corsi internazionali, di cui 3 interamente in lingua inglese; - 1 corso di nuova istituzione in Logopedia - 10 corsi di dottorato <p><i>Con riferimento all'Alta formazione e, nello specifico, ai master, a causa della pandemia e del primo lockdown, tutta l'offerta dei master per gli aa.aa. 2019/2020 e 2020/2021 è stata posticipata di parecchi mesi</i></p>
*Iscritti a.a. 2021-2022	<p>12.558 (corsi di laurea) 295 (corsi di dottorato) 3.166 (Scuole di specializzazione nel quadriennio)</p>
Personale TAB e CELL	<p>Il numero complessivo del personale tecnico-amministrativo è di 501 unità al 31/12/2021, così articolato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 Dirigenti - 480 PTAB - 17 CEL <p>La struttura organizzativa include il Direttore Generale, n. 3 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, n. 6 unità CEL a tempo determinato</p>
*Personale docente e ricercatore	Il numero complessivo di docenti e ricercatori al 31/12/2021 è pari a 595 unità

La nascita dell'Università degli Studi di Sassari è legata alla figura di Alessio Fontana, funzionario della cancelleria imperiale di Carlo V, che nel 1558 lasciò i suoi beni nel proprio testamento alla municipalità per l'istituzione di un collegio di studi. Tuttavia soltanto nel XVII secolo, il 9 febbraio 1617, il re Filippo III concesse lo statuto di università regia al collegio gesuitico, consacrando quella di Sassari come prima

università regia. Nel 1765, venne promulgato il regolamento con cui la piccola università sassarese veniva riformata, con il riconoscimento delle quattro facoltà tradizionali: Filosofia ed Arti, Teologia, Giurisprudenza e Medicina. Venne effettuata, inoltre, la scelta di trapiantare professori piemontesi capaci di rinnovare il contenuto scientifico dei corsi e di aprire l'università alla cultura europea e alle idee dei lumi. Uno degli effetti positivi della "restaurazione" del governo sabaudo fu quello di avviare la ricerca sui problemi concreti della Sardegna, per lo sfruttamento e la valorizzazione delle risorse economiche e naturali, favorendo così la circolazione delle idee, che creò una nuova classe dirigente adeguata alle esigenze dei tempi. Negli anni venti e trenta dell'Ottocento, l'ateneo entrò in una fase di decadimento, tanto che nel 1847 il governo prevede la sua soppressione (Legge Casati). Grazie alla reazione forte della comunità locale e di alcuni parlamentari, si ottenne la sospensione temporanea del provvedimento e, nel 1877, l'Università di Sassari venne parificata a quelle secondarie, inaugurando in questo modo una nuova fase di sviluppo. Tra la fine del secolo e gli inizi del Novecento l'ateneo conobbe un nuovo "rifiorente", grazie alla circolazione della cultura positivista nel campo della medicina, delle scienze e del diritto. Illustri professori insegnarono dalle sue cattedre: Pasquale Piga (patologia a clinica chirurgica), Antonio Conti (anatomia patologica), Francesco Coletti (statistica), Claudio Fermi (igiene), Enrico Besta (storia del diritto), Achille Terraciano (botanica), Flaminio Mancaloni (diritto romano), Giacomo Pitzorno (anatomia umana). Uno sviluppo ulteriore si ebbe durante il primo trentennio del Novecento, grazie ad un inserimento sempre maggiore all'interno del "sistema universitario nazionale". In questa fase operarono Professori e Rettori come Angelo Roth (Medicina), Luigi Maggiore (Clinica oculistica), Massimo Severo Giannini (Diritto amministrativo), Lorenzo Mossa ed Antonio Segni (Diritto commerciale). Nel 1934 furono istituite due nuove facoltà, Farmacia e Medicina Veterinaria, a cui si aggiunge, nel 1950, la facoltà di Agraria, fortemente impegnata a favore della rinascita economica e sociale della Sardegna. Nell'ultimo trentennio del 1900 l'Università cresce ancora: nascono le Facoltà di Magistero (successivamente trasformata in Lettere e Filosofia), Scienze Politiche, Lingue ed Economia, fino a raggiungere nel 2002, con l'istituzione di Architettura, il numero di 11 facoltà, successivamente trasformate negli odierni Dipartimenti.

Il mese di giugno 2022 ha visto una trasformazione nella Governance di Ateneo. Nelle rispettive sedute del 31 maggio 2022, il Senato Accademico ha infatti espresso parere positivo ed il Consiglio di Amministrazione ha approvato, su proposta del Rettore, l'affidamento a partire dell'8 giugno 2022 per la durata di 3 anni, della titolarità dell'incarico di nuovo Direttore Generale dell'Università degli Studi di Sassari alla Dott.ssa Elisabetta Neroni, in successione al Prof. Marco Breschi.

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Nella presente sezione sono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici stabiliti, nonché gli obiettivi di valore pubblico generato dall'amministrazione universitaria, inteso come incremento del benessere economico, sociali, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Il documento è strettamente connesso con il Piano Strategico di Ateneo, che ha quale mission e obiettivo quello di definire le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità di produrre valore pubblico, soprattutto in riferimento alle misure atte a generare benessere equo e sostenibile. L'evoluzione del valore pubblico sarà il trampolino per *“un Ateneo sostenibile e di respiro internazionale che valorizzi la tradizione, l'innovazione, la specificità geografica, territoriale e culturale della nostra isola e che integri nelle grandi reti nazionali della trasmissione del sapere, della ricerca e dell'innovazione”*.

2.1 Valore pubblico

Creare valore pubblico significa migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder, interni ed esterni, erogando servizi adeguati ai loro bisogni e aspettative.

Nella programmazione dell'Ateneo, sin da Piano di Mandato per il sessennio, la creazione di valore pubblico si traduce nella promozione del benessere sociale e al benessere degli studenti, con forte attenzione all'eliminazione delle diseguaglianze, ambientale, con adesione agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, economico del territorio, con rafforzamento delle relazioni.

Come anticipato, nello stesso programma del Magnifico Rettore, Prof. Gavino Mariotti, per il sessennio 2020-2026, si raffigura una dimensione di creazione del valore pubblico retto sul posizionamento strategico scelto dall'Ateneo e sulla ricchezza del suo patrimonio, costituito *“dall'impiego di saperi e competenze che travalicano i confini del mondo accademico per integrarsi con il territorio circostante – tanto nella dimensione teorica quanto nelle molteplici applicazioni pratiche – e per assumere il ruolo di motore propulsivo dei processi produttivi, economici e sociali. Entro questo scenario l'Università rappresenta l'attore principale. Il suo ruolo strategico, quello che può e deve assumere, le consente di guidare i processi trasformativi del territorio non soltanto attraverso la produzione di conoscenza, ma anche mediante l'azione di indirizzo e supporto dei diversi attori del contesto geografico, in modo da farsi garante dell'apprendimento e della conversione del sapere in competenze avanzate e in nuove opportunità di crescita e di sviluppo. Si tratta di una rinascita che prende forma dentro l'università e si dirama al di fuori di essa, coinvolgendo lo spazio circostante e incentivando percorsi imprenditoriali*

che seguano direttrici geografiche orientate verso un orizzonte internazionale. Questo modello progettuale presuppone l'esistenza di un patto tra l'Università e il territorio, che sottende la creazione di un legame solido tra il patrimonio della conoscenza e le risorse localizzate. Partendo da tale condizione è possibile costruire una dorsale dell'economia regionale incardinata nel sistema accademico, connessa a tutti gli ambiti territoriali, che permetta alla nostra isola di inserirsi nella partita per la competizione globale."

L'Università di Sassari contribuisce allo sviluppo del Valore Pubblico attraverso:

- il potenziamento dell'ascolto degli studenti e del personale, con innalzamento della qualità della Didattica, dei servizi erogati e del benessere organizzativo;
- il rafforzamento della Ricerca, attraverso progetti di co-creazione e diffusione dei risultati che potenzino la rete di conoscenze e consentano il superamento della concezione dell'Università come turris eburnea
- il rafforzamento del ruolo della Terza missione, con un efficace coinvolgimento del territorio e valorizzazione dell'apporto dei differenti protagonisti che in esso operano.

Nel perseguimento delle finalità istituzionali fonda la propria azione sul coinvolgimento dei diversi attori interni ed esterni, mettendo al centro il contributo proveniente dall'incontro tra il mondo accademico e la società civile, coinvolgendo le comunità extraaccademiche nella produzione e nella comunicazione della conoscenza, sostenendo modelli di progettazione condivisa e volontaria di beni pubblici in grado di accrescere processi di scambio e mutuo beneficio.

In coerenza con le finalità sopra riportate, nel Piano Strategico 2022-2024 sono state delineate le linee di indirizzo per lo sviluppo dell'Ateneo nelle seguenti dimensioni: Didattica e Alta Formazione; Ricerca e Terza Missione; Politiche di supporto (reclutamento, sviluppo delle risorse umane e innovazione organizzativa, infrastrutture, informatica, sistema bibliotecario di Ateneo, correlazione con le politiche della qualità).

Per ogni ambito di intervento sono definitivi obiettivi strategici, azioni e attività, individuati indicatori, target e investimenti aggiuntivi.

Il collegamento degli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative dell'Ateneo con gli obiettivi strategici assicura che le azioni previste nel PIAO abbiano tutte come obiettivo il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder, creando un forte collegamento tra performance e la creazione di valore pubblico.

L'Ateneo pertanto si propone di:

- progettare una didattica di qualità e stimolare l'impegno per una ricerca di alto profilo

generatrice di benefici e positive ripercussioni su contesto socio-economico del Nord Sardegna e dell'intera isola;

- sviluppare una comunità di studio e ricerca attenta ai bisogni e alle aspirazioni di tutti gli *stakeholder* e al benessere e alla valorizzazione delle risorse umane, favorendo un ambiente collaborativo, incluso, attento a promuovere la crescita personale e professionale.

FOCUS	PRINCIPALI OBIETTIVI PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO
Didattica	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa, attraverso l'innalzamento della qualità della didattica, la maggiore efficienza, razionalizzazione dei percorsi formativi e dei servizi agli studenti con l'intento principale di investire nella formazione diacronica e inclusiva
Ricerca	Stimolare una produzione scientifica di qualità, ridurre la quota di ricercatori inattivi e migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali
Reclutamento	Migliorare la qualità del reclutamento, aumentando la responsabilità dei Dipartimenti nelle scelte, anche attraverso il ricorso alle chiamate dirette per valorizzare il capitale umano
Internazionalizzazione	Miglioramento del posizionamento nei principali ranking nazionali ed internazionali
Benessere organizzativo	Favorire il benessere e la valorizzazione delle risorse umane, in un ambiente collaborativo e inclusivo
Sostenibilità	Favorire la diffusione di una cultura tesa a garantire l'equilibrio uomo-ambiente, tutelando il benessere delle persone e lo sviluppo sostenibile del territorio in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda Onu 2030 e le linee strategiche del PNRR-Next Generation Italia

Di seguito gli obiettivi strategici suddivisi per ambito, si rinvia al Piano strategico per la lettura di indicatori e target associati.

Didattica

OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI	ATTIVITÀ
A) Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento delle attività di orientamento in ingresso, al fine di supportare lo studente nella consapevolezza della scelta del corso di laurea • Potenziamento dell'orientamento in itinere, in particolare con attività di tutoraggio e di servizio di counseling psicologico e coaching • Creazione di un sistema di analisi dei dati relativi ai test di ammissione ai corsi di studio (es. TOLC) con raffronti rispetto alla media nazionale • Analisi attività sperimentale dell'Osservatorio Predittivo Abbandoni • Progettazione di interventi formativi destinati a specifiche tipologie di studenti (matricole, studenti adulti e lavoratori, studenti detenuti, studenti con difficoltà di apprendimento, ecc.) • Monitoraggio dei sistemi di valutazione del conseguimento degli obiettivi formativi delle attività didattiche anche ai fini di una loro eventuale revisione in linea con le moderne

		<p>ed idonee tecniche di valutazione di efficacia della formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un sistema di “pillole di e-learning” per specifiche attività didattiche a supporto delle attività didattiche in presenza • Potenziamento dell’attività di didattica integrativa per gli insegnamenti "scoglio" • Monitoraggio dell’offerta formativa e dei relativi piani di studio, con opportuni confronti con le risultanze dei questionari di valutazione degli studenti, in particolare per la verifica della coerenza tra CFU e programma degli insegnamenti • Semplificazione delle richieste di pratiche amministrative da parte degli studenti; • Individuazione analitica degli OFA e conseguente attivazione di corsi di allineamento (c.d. "corsi zero") per gli studenti immatricolati al primo anno • Revisione degli ordinamenti, dei regolamenti e dei piani di studio, che permettano agli studenti di avere un percorso lineare e coerente con le conoscenze specifiche da conseguire e l’impegno di studio richiesto • Revisione dei calendari didattici • Strutturazione di un sistema costante di monitoraggio delle performance degli studenti e dei corsi di studio • Perfezionamento cruscotto per l’analisi dati tramite datawarehouse di Ateneo e dei principali report di sintesi e di dettaglio per il monitoraggio costante dei risultati conseguiti
	<p>A2: Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento del numero di docenti di riferimento inquadrati in discipline di base e caratterizzanti, attraverso il reclutamento di ricercatori lett. a) e b) e Professori esterni • Revisione dell’offerta formativa al fine di una eventuale ristrutturazione/chiusura di corsi di studio e/o indirizzi curriculari con bassa numerosità di studenti, anche al fine di potenziare la docenza strutturata in altri corsi di studio • Sistema di formazione permanente indirizzato a docenti e ricercatori sui temi dell’assicurazione di qualità e sul ruolo dei docenti di riferimento
	<p>A.3 Attrattività dei corsi di studio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riqualficazione dell’offerta formativa triennale e magistrale • Miglioramento della qualità delle strutture e dei servizi amministrativi di supporto alla didattica • Potenziamento del Progetto UNISCO 2.0 al fine di collaborare con le istituzioni scolastiche per il rafforzamento dei saperi minimi e la strutturazione dei percorsi formativi • Introduzione di programmi per il finanziamento di borse di studio per gli studenti triennali meritevoli • Introduzione di programmi per la promozione ed il finanziamento di seminari di professionisti all’interno dei corsi di studio • Attivazione di programmi alternativi di studio in modalità telematica • Potenziamento dell’alta formazione, anche attraverso l’istituzione di specifiche Scuole (es. istituzione della Scuola di Management) • Attività di formazione al personale docente sulle metodologie didattiche e-learning e <i>blended learning</i>

	A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> Promozione, anche a livello interdipartimentale, della conoscenza delle competenze trasversali (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc.) Implementazione delle attività dei <i>Contamination Lab</i>
D) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.2 Corsi di studio internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento dei corsi di studio internazionali Ampliamento degli accordi di partenariato accademico per il conseguimento di DD e JD Ampliamento del numero di insegnamenti erogati in lingua inglese
	D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica	<ul style="list-style-type: none"> Introduzione di un programma di finanziamento di borse di studio per studenti stranieri Promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero Revisione del sito web dell'Ateneo Istituzione di un servizio/ufficio dedicato per gli studenti stranieri (accoglienza, alloggio, riconoscimento delle carriere ecc.) Potenziamento dei programmi di formazione e integrazione degli studenti internazionali dei paesi in via di sviluppo per facilitare l'iscrizione ai corsi (Foundation Course), mediante il sostegno ai programmi dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per gli studenti rifugiati (UNHCR) e il processo di integrazione e cooperazione scientifica ed educativa nella regione euromediterranea (UniMed e ForMed) Migliorare, mediante il Centro Linguistico di Ateneo, le competenze linguistiche di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e promuovere la conoscenza della lingua italiana fra gli studenti stranieri
	D.1 Esperienze di studio e ricerca all'estero	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di un sistema di monitoraggio dei CFU conseguiti in mobilità internazionale
B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.1 Dottorato di ricerca e industriale	<ul style="list-style-type: none"> Potenziare i dottorati di ricerca e i dottorati industriali
	B.4 Riqualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione, in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle lauree professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> potenziare stage, tirocini formativi, laboratori didattici all'interno dei CdS attivazione di corsi di laurea professionalizzanti potenziamento del job placement
C) Innovare i servizi agli studenti per la	C.1. Miglioramento delle aule e degli spazi	<ul style="list-style-type: none"> Interventi di ammodernamento delle strutture per la didattica

riduzione delle disuguaglianze	studio (aule, spazi studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)	
	C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento dei corsi di allineamento e del tutoraggio in itinere • Potenziamento corsi integrativi e/o di recupero
	C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno al Polo Universitario Penitenziario (P.U.P) garantendo il conseguimento di titoli di studio di livello universitario ai detenuti e agli internati negli Istituti penitenziari afferenti ai Protocolli d'Intesa siglati dall'Ateneo

Ricerca e Terza missione

OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI	ATTIVITÀ
<p>B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese</p>	<p>B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premialità per i ricercatori che ottengono ricerche commissionate, trasferimento tecnologico o finanziamenti su bandi competitivi ▪ Attivare programmi pluriennali di finanziamento (almeno uno per Dipartimento) per incentivare la partecipazione di giovani ricercatori e gruppi di ricercatori a progetti europei e internazionali ▪ Rafforzare e potenziare i servizi d’Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi. ▪ Strutturare e potenziare le attività di comunicazione e disseminazione delle iniziative di Terza Missione. ▪ Sviluppare un sistema di ateneo di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione, formare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione, <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabilizzare i Dipartimenti sulla implementazione del sistema di monitoraggio delle attività della Terza Missione. ▪ Rafforzare gli strumenti attraverso i quali procedere alla gestione della tutela della proprietà industriale e intellettuale: studio modifica del regolamento per il deposito di brevetti. ▪ Collaborare con le imprese con convenzioni e progetti al fine di agevolare l’inserimento dei ricercatori nei contesti territoriali, promuovere le attività di job placement attraverso la stipula di convenzioni tra l’Ateneo e le imprese del Territorio per incrementare il numero di stage e l’inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, ▪ promuovere le attività di orientamento in uscita negli istituti di istruzione superiore, fornendo indicazioni sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro per chi non intende proseguire nel ciclo di studi. ▪ Valorizzare il patrimonio museale di Ateneo per una fruizione innovativa delle collezioni e delle testimonianze documentali. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziare il supporto al trasferimento tecnologico e all’incubazione d’impresa e incentivare la creazione di spin-off/start-up innovative. Studio modifica regolamento. <p>Strutturare e potenziare le attività di comunicazione e disseminazione delle iniziative di Terza Missione</p>

	<p>B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorizzare la Rete dei Laboratori Grandi Attrezzature dell'Università di Sassari (GAUSS) ▪ Riprogettare le aree laboratoriali scientifiche e umanistiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinnovare spazi comuni, arredi, aule e sale per riunioni
	<p>B.4 Riqualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione, in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle lauree professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ potenziamento del job placement
	<p>E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (RTD a e b), assegnisti e borse di dottorato</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di iniziative a favore di ricercatori outcoming/incoming; ▪ Sviluppo di una sistematica presenza sul mercato internazionale, attraverso l'apertura di "call for Interest"; ▪ Stanziamento di fondi di ricerca per i nuovi ricercatori (installation grant) ▪ Strutturare un servizio interno all'Ateneo di traduzione e revisione linguistica ai fini della pubblicazione; • Potenziare i servizi per ricercatori e professori "esterni" (es. foresteria)
<p>E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università</p>	<p>E.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziamento delle politiche di Ateneo per il finanziamento dell'Open Access in linea con le disposizioni di ANVUR ▪ Ampliare gli incarichi di insegnamento/visiting professor (long-term 5-6 mesi e short term da 1 a 2 mesi) ▪ Introdurre un sistema di incentivazioni per attirare ERC Grant, Marie Curie Fellow e stimolare il ricorso al sistema della chiamata diretta

Politiche di supporto

OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONI	ATTIVITÀ
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizzare corsi di formazione per rafforzare le competenze del personale ▪ Valorizzare le competenze e i profili professionali ▪ Promuovere l'innovazione organizzativa post emergenziale anche mediante l'integrazione della modalità "agile" nei processi lavorativi ▪ Creare adeguati incentivi per l'alimentazione dei fondi premiali ▪ Revisionare i Regolamenti di Ateneo su autofinanziamento e premialità
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale	E.4. Integrazione del Fondo per la Premialità.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare adeguati incentivi per l'alimentazione dei fondi premiali ▪ Definire il Piano di Welfare per il personale ▪ Rinnovare gli ambienti di lavoro rendendoli maggiormente confortevoli
Promuovere lo sviluppo sostenibile (Agenda Onu 2030) con particolare riguardo all'inclusione sociale, al benessere, alla parità di genere e alla sostenibilità ambientale	Promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Promozione dell'uguaglianza di genere. Riorganizzazione e miglioramento delle infrastrutture da destinare ai servizi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziare il monitoraggio delle situazioni di disagio lavorativo e del benessere del personale. ▪ Realizzare il Bilancio di sostenibilità ▪ Sviluppare le azioni previste dal Gender Equality Plan
Favorire l'efficienza e l'efficacia dei processi gestionali, anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi	Promozione dell'innovazione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investire in infrastrutture digitali e attrezzature. ▪ Mappare, analizzare e semplificare i processi amministrativi. ▪ Predisporre un piano per la digitalizzazione coordinato con il POLA. ▪ Revisionare i regolamenti. ▪ Prevedere corsi di formazione focalizzati sull'innovazione e sulla digitalizzazione. ▪ Integrare e ottimizzare le componenti dei Software Integrato CINECA
Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Alta Qualità	Potenziamento del monitoraggio delle attività legate alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificare la messa a sistema dei processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei Corsi di studio; ▪ Analizzare le rilevazioni di soddisfazione sui servizi dell'utenza interna ed esterna. ▪ Assicurare un periodico flusso di informazioni sulla qualità delle attività dell'Ateneo al Senato Accademico e al

		Consiglio di Amministrazione, al Nucleo di Valutazione e alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.
Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione	Azioni previste nel PTPCT	<ul style="list-style-type: none">▪ Attivazione di corsi di formazione obbligatori per aumentare la consapevolezza sui valori della legalità e della trasparenza

2.2 Performance

Il ciclo di gestione della Performance è stato strutturato come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa (definizione degli obiettivi e misurazione dei risultati) e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale.

Il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è lo strumento metodologico che regola lo svolgimento delle fasi del ciclo delle performance, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del D.Lgs n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs n. 74/2017.

Il SMVP consente all'Ateneo di assicurare il corretto svolgimento del ciclo della performance articolato nei processi di programmazione, misurazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo, relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

Il sistema di misurazione delle performance organizzativa e della performance individuale, introdotte con il summenzionato D.Lgs n. 150/2009, è strettamente collegato alla necessità di creare valore pubblico.

Il SMVP è stato oggetto di recente aggiornamento, al suo interno distingue tra i tre livelli di performance:

- la performance organizzativa di Ateneo, programmata tramite la predisposizione del Piano Strategico Triennale, di diretta derivazione dal Piano di Mandato del Rettore;
- la performance organizzativa di struttura;
- la performance individuale, legata, tra l'altro, a specifici obiettivi individuali o di gruppo e a comportamenti e competenze.

Nel processo di misurazione e valutazione è assicurato l'apporto partecipativo dei principali stakeholders attraverso:

- il Questionario Anvur sull'organizzazione dei Corsi di Studio (CdS);
- il Questionario utilizzato nel Progetto *Good Practice*.

Per tutte le strutture di Ateneo la performance individuale tiene conto, inoltre, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction*.

Le strutture organizzative vengono valutate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati, tenendo conto delle risorse disponibili e delle eventuali contingenze manifestatesi durante l'anno.

Il monitoraggio periodico e la verifica dei risultati conseguiti consentono di apprezzare la prestazione

svolta dalle strutture e il grado di miglioramento del processo, in termini di efficienza, efficacia o *outcome*. Gli obiettivi di performance individuati nel presente Piano sono strettamente collegati alle linee strategiche individuate dal Piano Strategico.

Qui di seguito la tabella esplicativa delle dimensioni di performance distinte per categoria con i rispettivi pesi ai fini della misurazione della performance individuale complessiva.

Dimensioni	Direttore Generale	Dirigenti	Cat. EP con posizione organizzativa	Cat. EP con posizione organizzativa e obiettivi individuali	Cat. EP senza posizione organizzativa con obiettivi individuali	Personale non EP con incarico di posizione organizzativa	Personale non EP con incarico di posizione organizzativa e obiettivi individuali	Cat. D con obiettivi individuali	Cat. C con obiettivi individuali	Cat.D	Cat. C-B
Organizzativi di Ateneo	20	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Organizzativi di struttura	40	70	60	60	30	50	50	25	20	35	25
Individuali relativi a specifici obiettivi individuali anche condivisi	20	-	-	10	30	-	10	25	20	-	-
Individuali relativi ai Comportamenti	20	20	35	25	35	45	35	45	55	60	70
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

2.2.1 La performance organizzativa di Ateneo

Il D.lgs. n. 74/2017 ha introdotto due macrocategorie di obiettivi: gli obiettivi “generali” e gli obiettivi “specifici” di ogni Amministrazione.

L’Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al Piano Strategico e alla programmazione triennale del MUR attraverso la misurazione e valutazione della performance istituzionale o di Ateneo.

La performance organizzativa di Ateneo include, infatti, oltre agli obiettivi strategici individuati nel Piano strategico in diretta attuazione del Piano di Mandato del Rettore, anche gli obiettivi specifici connessi ai programmi triennali che le Università devono adottare in coerenza con le linee generali di indirizzo definite dal MUR con D.M. 25 marzo 2021, n. 289, articolate in cinque obiettivi¹ raccordati agli indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

Si riportano di seguito gli obiettivi inseriti nella Programmazione triennale di Ateneo:

A. Ampliare l’accesso alla formazione universitaria - Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere

A. Ampliare l’accesso alla formazione universitaria - Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università - Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori

E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università – Reclutamento di giovani ricercatori (RTD A e B), assegnisti e borse di studio.

Al fine di consentire il pieno coinvolgimento di tutte le aree e strutture organizzative in cui si articola l’Ateneo tra gli obiettivi organizzativi di Ateneo, in coerenza con quanto previsto dal SMVP, è stato ricompreso l’obiettivo di customer satisfaction, rilevata a seguito di somministrazione di questionari in merito alla soddisfazione dei servizi erogati dal comparto organizzativo gestionale, tecnico e bibliotecario (progetto rilevazione di efficacia Good Practice).

Per una più chiara comprensione degli obiettivi individuati nell’Allegato 1, gli obiettivi organizzativi di Ateneo sono stati oggetto di separata indicazione.

¹ A) ampliare l’accesso alla formazione universitaria; B) promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese; C) innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze; D) essere protagonisti di una dimensione internazionale; E) investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

2.2.2 La performance organizzative di struttura

Al fine di dare attuazione agli indirizzi del Piano Strategico 2022-2024, attraverso incontri di negoziazione tra la Direttrice Generale e i dirigenti di area e i responsabili degli uffici, si è proceduto all'individuazione degli obiettivi organizzativi di struttura, con specificazione delle azioni previste per l'anno di riferimento, connesse agli ambiti di responsabilità diretta, comuni e trasversali e finalizzate all'innovazione e al potenziamento dei servizi offerti.

Nell'ambito degli obiettivi di Performance organizzativa di struttura possono quindi essere distinti:

- obiettivi di struttura, assegnati unicamente alla singola Struttura;
- obiettivi condivisi, che coinvolgono due o più aree o strutture;
- obiettivi trasversali, comuni a tutte le strutture, che attengono, ad esempio, alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza o al miglioramento dei tempi di pagamento.

Grazie alla negoziazione condotta all'interno dell'Amministrazione centrale, per le varie Aree sono stati indicati gli uffici coinvolti, garantendo così il coinvolgimento del personale sin dalla fase della programmazione.

Per una più chiara comprensione degli obiettivi dell'Allegato 2, gli obiettivi organizzativi di struttura sono stati oggetto di separata indicazione.

2.2.3 La performance individuale

In considerazione della numerosità di obiettivi organizzativi, di Ateneo e di Struttura, assicurando già di per sé il necessario coinvolgimento della totalità del personale, con un approccio che valorizza la chiara partecipazione e l'interrelazione tra le differenti strutture, specifici obiettivi individuali sono stati assegnati unicamente ai titolari di specifiche responsabilità e privi di titolarità di posizione organizzativa.

Il sistema di valutazione delle performance individuale tiene, inoltre, conto della valutazione dei comportamenti organizzativi, che si affianca alla valutazione dei risultati di ateneo, di struttura e individuali, integrandole in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è nel SMVP ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità e del coordinamento di una o più unità organizzative, e risultando, invece, preponderante per la valutazione individuale del restante personale tecnico amministrativo.

Per una più chiara comprensione degli obiettivi nell'Allegato 3, gli obiettivi individuali sono stati oggetto di separata indicazione. Per gli obiettivi individuali del Direttore generale,

2.3 Il piano di uguaglianza di genere (GEP) e il piano delle azioni positive

Il GEP (Gender Equality Plan) è uno strumento strategico e operativo che individua le differenze di genere e le discriminazioni all'interno dell'istituto accademico (nella comunicazione e nella lingua, nel reclutamento, nel reperimento delle risorse, nell'organizzazione del lavoro, nel top management e nella distribuzione dei ruoli) e aspira all'inclusione di una prospettiva di genere nella ricerca e nel mondo accademico attraverso lo sviluppo di regole, azioni e pratiche volte ad eliminare le discriminazioni e valorizzare il ruolo delle donne.

Il Piano per la Parità di Genere (GEP) dell'Università di Sassari ha l'obiettivo di elaborare un piano triennale di azioni positive, al fine di promuovere l'equilibrio di genere nei gruppi di ricerca, nei processi decisionali, nella ricerca e nell'innovazione.

Il Piano prevede una serie di obiettivi riguardanti l'analisi dei dati e delle procedure finalizzate all'individuazione delle discriminazioni di genere all'interno del nostro Ateneo, la progettazione e realizzazione di azioni positive, il monitoraggio dei progressi attraverso indicatori e una valutazione di impatto.

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP) è adottato dall'Ateneo su proposta del Comitato Unico di Garanzia (CUG), tenuto conto della normativa di riferimento e delle linee guida contenute nelle Direttive Ministeriali emanate in materia.

La Direttiva dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e Innovazione e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011, avente ad oggetto Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", individua tra i compiti propositivi di tali Comitati «la predisposizione di piani di azioni positive, per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne».

Si allega il Piano delle azioni positive dell'Ateneo di Sassari per gli anni 2021-2023 approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso anno.

2.4 Rischi corruttivi e trasparenza

La Legge 6 novembre 2012 n. 190 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"* delinea, a livello decentrato, un sistema in cui ogni amministrazione pubblica definisce un Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (di seguito PTPC) che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione (intesa in senso lato, comprensiva delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati) e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Il PNA ha natura di atto di indirizzo per le pubbliche amministrazioni e gli enti ad esse equiparate e ha lo scopo di indicare come procedere nell'individuazione dei rischi dei fenomeni corruttivi, ovvero di ogni comportamento, anche non consistente in specifici reati, che contrasta con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudica l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse. Un'ulteriore finalità del PNA è quella di individuare possibili misure, organizzative e procedurali, di prevenzione.

L'aggiornamento del PTPC 2022-2024, parte integrante del PIAO, è stato predisposto anche con riferimento alle Linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (di seguito ANAC o Autorità) *"Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza"*, approvato dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022, che prevede degli spunti per il trattamento dell'Area a rischio relativa ai Contratti Pubblici, indicando in dettaglio quali sono gli elementi di criticità osservati nella realtà, ai quali far fronte con specifiche misure di prevenzione. Il documento dell'Autorità non costituisce un nuovo PNA in quanto, successivamente all'entrata in vigore dell'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"*, si attendono Linee guida per la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che diventerà il documento unico di programmazione e governance in tema di gestione risorse umane, performance, anticorruzione e trasparenza. In conseguenza della situazione sopradescritta, in data 12 gennaio 2022 il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione ha deliberato di rinviare la data per l'approvazione dei piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2022, fissata al 31 gennaio di ogni anno dalla legge 6 novembre 2012 n. 190, al 30 aprile.

L'aggiornamento del PTPC è stato pertanto predisposto con riferimento al Piano Nazionale

Anticorruzione (di seguito PNA) di cui alla delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 dell’Autorità Nazionale Anticorruzione. In un’ottica di semplificazione, il PNA 2019 consolida in un unico atto di indirizzo le indicazioni date fino ad oggi con orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono anche stati oggetto di appositi atti regolatori. In particolare, il PNA 2019 concentra l’attenzione sulla figura e il ruolo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT) sulla elaborazione di nuove indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi (analisi di contesto, mappatura dei processi, valutazione con un approccio qualitativo e trattamento del rischio, monitoraggio e riesame), allo scopo di determinare un approccio alla prevenzione della corruzione da un punto di vista sostanziale e non meramente formale.

Si rinvia all’Aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (2022 - 2024), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 aprile 2022 e pubblicato al link <https://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>, unitamente ai relativi allegati e si riportano all’interno del seguente paragrafo le misure di prevenzione individuate per l’anno in corso, evidenziando che l’integrazione richiesta è stata effettuata attraverso l’assegnazione di un obiettivo organizzativo di struttura comune a tutte le articolazioni organizzative dell’Ateneo.

2.4.1 Misure di prevenzione per l’anno 2022

N.	AZIONE DI PREVENZIONE	MISURA DI PREVENZIONE	AREA A RISCHIO	SCADENZA	AREA DI RIFERIMENTO SOGGETTI INTERESSATI*	UFFICI INTERESSATI* Post riorganizzazione
1	Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Realizzare una percentuale di copertura sul personale del 80% dell'archivio relativo agli interessi finanziari.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-24	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Relazioni con il Pubblico e Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
2	Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Regolamento in materia di incarichi extraistituzionali relativi alla componente del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che comprenda l'adeguamento della modulistica utilizzata per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento degli incarichi extraistituzionali del PTAB	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-22	Area Risorse umane	Ufficio Gestione e sviluppo del personale tecnico amministrativo e bibliotecario

3	Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Realizzazione di un corso con un approccio contenutistico e valoriale, al fine di diffondere e informare la conoscenza del personale di nuova assunzione dei doveri del dipendente in ambito disciplinare, in materia di etica e legalità.	Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.	dic-22	Area Risorse umane	Ufficio Formazione
4	Formazione - Art.1 c.11 L.190/2012	<i>Riproposizione periodica</i> corsi di livello generale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza rivolti al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e al personale docente in modalità e-learning.	Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.	dic-23	Area Risorse Umane , Uffici di staff con il Direttore Generale	Ufficio Formazione , Ufficio Relazioni con il Pubblico e supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione
5	Formazione - Art.1 c.11 L.190/2012	Attivazione corsi di livello generale in materia "Tecniche di redazione degli atti amministrativi" con un taglio pratico	Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.	dic-22	Area Risorse umane	Ufficio Formazione
6	Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors, art.53 del D. Lgs. 165/2001)	Obbligo di inserimento nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti anche mediante procedura negoziata, della condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo con l'Ateneo (pantouflage – revolving doors art.53 del D. Lgs. 165/2001).	Affidamento di lavori, servizi e forniture nonché affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal d.lgs. n. 50/2016	Immediata attuazione	Area Risorse Umane, Area Edilizia e sostenibilità, Strutture Dipartimentali	Uffici delle aree interessate, Strutture Dipartimentali
7	Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors, art.53 del D. Lgs. 165/2001)	Obbligo di inserimento nei contratti di assunzione del personale, di contratti di collaborazione e consulenza, della clausola relativa al pantouflage – revolving doors art.53 del D. Lgs. 165/2001 qualora l'oggetto del contratto contempli l'esercizio di poteri autoritativi e negoziali.	Acquisizione e progressione del personale	Immediata attuazione	Area Risorse Umane, Strutture Dipartimentali	Uffici delle aree interessate, Strutture Dipartimentali
8	Formazione di commissioni per l'accesso o selezione a pubblici impieghi, assegnazioni agli uffici e affidamento lavori, servizi e forniture in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione - Art. 35 bis D.Lgs 165/2001	Verifica delle dichiarazioni sostitutive relative all'assenza di condanne penali per delitti contro la Pubblica Amministrazione (art. 35 bis D. Lgs 165/2001) da parte dei componenti delle commissioni per l'accesso o selezione a pubblici impieghi, assegnazioni ad altri uffici, affidamento di lavori, servizi e forniture. La condizione ostativa di inconfiribilità deve essere esplicitata anche negli interpellati interni.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Immediata attuazione	Area Risorse Umane, Area Edilizia e sostenibilità, Strutture Dipartimentali e gli Uffici in linea di staff con il Direttore Generale, Sistema Bibliotecario di Ateneo	Tutti gli Uffici interessati, Dipartimenti e Sistema Bibliotecario di Ateneo
9	Incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali - D.Lgs. 39/2013	Verifica nell'ambito della nomina del DG e dei dirigenti delle dichiarazioni sostitutive di incompatibilità/inconfiribilità, ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-22	Area Risorse Umane, Uffici di staff con il Direttore Generale	Ufficio Gestione e sviluppo del personale tecnico amministrativo e

		39/2013, sulla base della documentazione complessiva presentata dal dichiarante.				bibliotecario, Ufficio Affari Generali
10	Trasparenza	Monitoraggio dei rilievi pervenuti dalla Corte dei Conti in merito al rispetto dell'obbligo di pubblicazione previsto dal D. Lgs. 33/2013 - art. 31.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Relazioni con il Pubblico e Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
11	Trasparenza	Con riferimento alle procedure di ammissione alle Scuole di Dottorato di ricerca, pubblicazione dei verbali della Commissione giudicatrice, delle prove e delle graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori, in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge di bilancio 2020.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-22	Area Didattica	Ufficio Alta Formazione
12	Trasparenza	Ricognizione e aggiornamento procedimenti "post modifiche organizzative" al fine di adeguare il documento da pubblicare in Amministrazione Trasparente nella sottosezione "Attività e procedimenti".	Trasversale	dic-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Relazioni con il Pubblico e supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza
13	Trasparenza	Adozione di linee guida specifiche in materia di assenze dal servizio, di fruizione dei permessi per quanto concerne la componente del Personale Tecnico amministrativo e bibliotecario.	Acquisizione e progressione del personale	nov-22	Area Risorse Umane	Ufficio Gestione e sviluppo del personale tecnico amministrativo e bibliotecario
14	Rotazione del personale. Art.1 c.10 L.190/2012 - PNA	Monitoraggio dei criteri seguiti in materia di rotazione del personale nelle aree a rischio, in base alle linee guida del PNA, in tutte le strutture.	Acquisizione e progressione del personale	nov-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Relazioni con il Pubblico e supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza
15	Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. <i>whistleblower</i> , Art. 54 D. Lgs. 165/2001)	Adozione della piattaforma Open Source, predisposta dall'Anac, per il whistleblowing.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	nov-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Relazioni con il Pubblico e Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, Ufficio Gestione e amministrazione dei servizi informatici
16	Misure ulteriori: controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione	Realizzare controlli sulle dichiarazioni sostitutive ricevute.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	dic-22	Trasversale a tutte le Aree che ricevono autocertificazioni	Responsabili di tutte le articolazioni dell'Ateneo, centrali e periferiche

17	Misure ulteriori in materia regolamentare	Predisporre un Regolamento concernente il funzionamento e la composizione dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD), la disciplina del procedimento sanzionatorio, anche con riferimento alle procedure disciplinari previste dal CCNL. Il regolamento sopracitato deve prevedere un piano di monitoraggio e vigilanza in materia di applicazione del "Codice di Comportamento", in accordo con il RPTC, i Dirigenti e i Direttori di dipartimento e strutture di controllo.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	nov-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Procedimenti disciplinari
18	Misure ulteriori in materia regolamentare	Adeguamento del vigente Regolamento di Ateneo nella parte relativa alla programmazione delle assunzioni del personale docente e ricercatore in linea con il PNA 2017 e con l'atto indirizzo MIUR n. 39/2018 attraverso espressa previsione dell'obbligo di specificare le ragioni della scelta di ricorrere, tra le procedure previste della 240/2010, quelle ex art.18 o ex art. 24.	Reclutamento dei docenti	dic-22	Area Risorse Umane , Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Uffici competenti Area Risorse Umane , Ufficio Affari Generali
19	Misure ulteriori in materia regolamentare	Adozione di " <i>Linee Guida sui Centri Interuniversitari</i> " che definisca il processo di adesione o costituzione dei Centri interuniversitari e specifichi i criteri di adesione e/o di mantenimento della partecipazione dell'Ateneo all'interno dei Centri.	Gestione degli Enti e delle attività esternalizzate dalle università	giu-22	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale	Ufficio Progetti strategici
20	Misure ulteriori in materia regolamentare	Emanazione del " <i>Regolamento Generale di Ateneo</i> ", così come previsto dall'art. 64 dello Statuto. Il Regolamento sopracitato deve prevedere norme sul funzionamento degli organi collegiali nonché la Regolamentazione delle singole fasi relative alle procedure di conferimento di incarico a componenti organi di indirizzo politico, dirigenti generali esterni ed altri, ivi comprese le verifiche dell'assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità.	Trasversale	nov-22	Direttore Generale	Direttore Generale

21	Misure ulteriori in materia regolamentare	Revisione del Regolamento in materia di incarichi extraistituzionali, relativo alla componente del personale docente, in linea con il PNA 2017 e con l'atto indirizzo MIUR n. 39/2018	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	dic-22	Area Risorse Umane	Ufficio Gestione personale docente
22	Misure ulteriori di natura regolamentare	Abrogazione dell'ipotesi relativa all'affidamento diretto di consulenze a docenti di "chiara fama" ex art. 10 comma 5 nel "Regolamento disciplinante la procedura comparativa pubblica per il conferimento degli incarichi esterni di collaborazione".	Acquisizione e progressione del personale	dic-22	Area Risorse Umane	Ufficio Gestione e sviluppo del personale tecnico amministrativo e bibliotecario
23	Misure ulteriori	Monitoraggio sulla conformità al PNA 2017 e all'atto di indirizzo MIUR n. 39/2018 delle procedure di reclutamento del personale docente e ricercatore ai sensi dell'art. 24 comma 6	Reclutamento dei docenti	dic-22	Area Risorse Umane	Ufficio Gestione personale docente
24	Misure ulteriori	Valutazione dell'analisi di fattibilità relativa all'istituzione dell'Albo dei fornitori.	Contratti pubblici	nov-22	Area Edilizia e sostenibilità	Uffici dell'Area Edilizia e sostenibilità
25	Misure ulteriori	Elaborazione proposte sulle possibili verifiche sia operative che legali con particolare riferimento alla modifica dei contratti di acquisizione lavori, beni e servizi, quali proroghe tecniche, corresponsione importi a titolo revisione prezzi.	Contratti pubblici	nov-22	Area Edilizia e sostenibilità	Ufficio Appalti, contratti ed economato, Ufficio manutenzioni, patrimonio e sostenibilità, Ufficio edilizia e logistica
26	Misure ulteriori	Elaborazione di un report di periodicità annuale in cui si illustrino i casi di "Affidamenti con procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando per estrema urgenza" da pubblicare sul sito dell'Amministrazione trasparente.	Contratti pubblici	nov-22	Aree trasversali	Strutture Dipartimentali, Ufficio Appalti, contratti ed economato, Ufficio Sviluppo progetti strategici, Centro di Spesa Rettorato e Giunta, Sistema bibliotecario di Ateneo
27	Misure ulteriori	Obbligo di informare il RPCT, qualora si venisse a conoscenza, di notizie, fatti o ipotesi di azioni o comportamenti a rischio corruzione; di avvio procedimenti penali e di responsabilità amministrativa e contabile nei confronti sia del personale docente sia del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Immediata attuazione	Aree trasversali	Uffici delle aree interessate

* Nell'ipotesi in cui una misura di prevenzione coinvolga più soggetti, è indicato in grassetto il soggetto direttamente obbligato all'attuazione della misura, gli altri soggetti hanno il ruolo di coadiuvare gli stessi rispettando gli indirizzi del soggetto attuatore. Qualora non ci sia un soggetto indicato in grassetto, si è presenza di una misura di prevenzione che tutti i soggetti sono chiamati ad attuare in autonomia.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) provvederà al controllo dell'attuazione delle misure sopra esposte.

2.4.2 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'Ateneo si è posto primari obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione di processo che riguardano due distinti e specifici ambiti.

Il primo riguarda una generalizzata revisione regolamentare, finalizzata alla semplificazione e razionalizzazione dei regolamenti e delle disposizioni vigenti, nonché alla elaborazione di nuovi regolamenti, tra i quali quello generale di Ateneo.

Il processo di revisione della normativa di Ateneo, a fini di una sua semplificazione e razionalizzazione, costituisce, infatti, uno dei principali obiettivi organizzativi di struttura.

Il secondo riguarda il funzionamento delle strutture di Ateneo, i processi a rilevanza interna ed esterna, al fine di pervenire, tramite una preliminare mappatura, alla individuazione di soluzioni migliorative dei processi gestionali e organizzativi interni dell'Ateneo, nonché delle modalità di erogazione di servizi indirizzati all'utenza, attraverso la necessaria elaborazione del Piano triennale per la transizione digitale. L'avvio dell'intero processo è inserito tra gli obiettivi organizzativi di struttura; si prevede la prosecuzione dell'intervento negli anni successivi a quello di riferimento, l'obiettivo riveste, quindi, carattere pluriennale.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

L'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il *Next Generation EU* (NGEU), programma di portata e ambizione inedite, che prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione dei lavoratori e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale, contesto in cui si inserisce il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Per il nostro Ateneo i fondi del NGEU rappresentano un'opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme, alla luce del fatto che la pubblica amministrazione, oggi più che mai, è chiamata ad essere l'attore principale della ripresa del Paese, affidando al capitale umano della PA un ruolo strategico e di input alla modernizzazione.

Con riferimento al capitale umano, le Università per il perseguimento dei propri fini istituzionali si avvalgono di personale docente e personale tecnico-amministrativo.

In questa Sezione si farà riferimento alla componente tecnico-amministrativa del capitale umano dell'Ateneo, per il quale verrà illustrata la strategia di gestione centrata sulla cura della salute, organizzativa e professionale, delle risorse umane.

La salute organizzativa e salute professionale rappresentano, infatti, due aspetti complementari e imprescindibili per la creazione del valore pubblico. Attraverso il reclutamento di profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate (salute professionale), adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate e innovando le metodologie di lavoro agile (salute organizzativa) l'Ateneo punta a raggiungere uno sviluppo organizzativo favorevole al processo di cambiamento in atto.

La programmazione dei fabbisogni di personale dell'Ateneo (parte integrante del presente documento) dovrà inoltre necessariamente integrarsi con il ricorso al lavoro a distanza ed in particolare al lavoro agile e con la programmazione annuale e pluriennale della formazione.

Nella presente sezione vengono illustrate la struttura organizzativa e le attività svolte dall'Ateneo in termini di organizzazione del lavoro agile, di assunzione del personale e di formazione dello stesso.

3.1 Struttura organizzativa

L'assetto Organizzativo dell'Università degli Studi di Sassari, di cui al D.R. n. 1509/2022, prot. n. 46249 del 29/04/2022, si articola nelle strutture riportate nell'organigramma allegato, che identifica chiaramente le responsabilità di coordinamento, funzionamento e le relazioni esistenti fra le varie unità organizzative.

La rappresentazione grafica dell'organigramma (di cui all'allegato 1) è finalizzata a rappresentare la dimensione dell'organizzazione identificando chiaramente le responsabilità di coordinamento, funzionamento e le relazioni esistenti fra le varie unità organizzative.

Dal punto di vista formale, l'organigramma dell'Ateneo ha le seguenti caratteristiche:

- presenta aree e uffici di cui alcuni direttamente in staff al Direttore Generale, in relazione a specifiche attività da realizzare in stretta collaborazione con il vertice istituzionale;
- presenta funzioni di responsabilità per specifiche necessità dell'Ateneo previste sia dalla normativa vigente che da esigenze trasversali comuni a tutte le strutture.

Attualmente l'Amministrazione centrale è articolata in 6 Aree dirigenziali, articolati in uffici, sono presenti inoltre uffici in staff, che operano sotto il coordinamento diretto della Direzione generale, il Centro servizi Informatici e il Sistema bibliotecario di Ateneo.

Sono previsti conferimenti di incarichi di responsabilità di Area, ricoperti da Coordinatori, e di Ufficio e, nonché all'interno dell'Ufficio, Responsabilità del Procedimento, rispettivamente ai sensi degli artt. 75 e 91 del CCNL Comparto Università

La Struttura decentrata rilevante nell'ossatura organizzativa dell'Ateneo è il Dipartimento.

Ai sensi dello Statuto, i Dipartimenti costituiscono le strutture organizzative finalizzate a perseguire gli obiettivi di qualità delle attività di ricerca scientifica e di didattica dell'Ateneo e il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione. I 10 Dipartimenti curano l'organizzazione, la gestione e il coordinamento delle attività di ricerca dei professori e ricercatori che ad essi afferiscono, nel rispetto dell'autonomia di ogni singolo e del suo diritto di accedere direttamente ai finanziamenti di ricerca; delle attività didattiche e formative, anche di concerto con altri Dipartimenti; delle attività rivolte all'esterno correlate o accessorie a quelle di ricerca scientifica, di didattica e di formazione. In riferimento a tutte le suddette attività, i Dipartimenti curano la comunicazione verso l'esterno e promuovono forme di collaborazione a vario titolo con soggetti nazionali, europei, internazionali ed esteri, pubblici e privati. Nel caso in cui alle funzioni di ricerca e di didattica siano associate funzioni assistenziali, i Dipartimenti garantiscono l'inscindibilità delle funzioni di formazione e di ricerca con quelle di assistenza, secondo quanto previsto dalla normativa vigente. I Dipartimenti hanno autonomia gestionale nelle forme e nei limiti previsti dallo Statuto e dai Regolamenti di Ateneo; godono inoltre di autonomia regolamentare per le materie di propria competenza, per la propria organizzazione e funzionamento.

Per il coordinamento e la razionalizzazione delle attività didattiche e per la gestione dei servizi comuni necessari ad ottimizzare le risorse tra i Dipartimenti di area sanitaria è stata costituita la

Struttura di Raccordo della Facoltà di Medicina e Chirurgia che attualmente comprende i Dipartimenti di Scienze Biomediche e di Medicina, Chirurgia e Farmacia.

L'attuale modello organizzativo è stato definito tenuto conto degli obiettivi fissati nel Piano Strategico Integrato d'Ateneo, sulla base del contesto normativo in continua evoluzione e nel rispetto dei principi di omogeneità e semplificazione dei processi, i criteri di flessibilità nell'impiego delle risorse umane e valorizzazione delle competenze.

Il sistema di classificazione del personale tecnico-amministrativo, escluso il personale dirigente, è definito dal CCNL comparto Università ed in particolare dall'art. 55 del CCNL 9/08/2000, ed è articolato in quattro categorie, B, C, D, EP (riservata alle elevate e specifiche professionalità) alle quali dobbiamo aggiungere i CEL. Il personale dirigente dell'Ateneo (capo II del d.lgs. n. 165/2001) è diversamente disciplinato dal CCNL per il personale Dirigente Area Istruzione e Ricerca.

In merito all'organigramma sopra richiamato, si tenga comunque conto che l'amministrazione universitaria sta prevedendo l'opportunità di apportare imminenti modificazioni al profilo organizzativo e gestionale, indispensabili al perseguimento degli obiettivi di maggiore efficienza e funzionalità in capo all'azione amministrativa.

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è pari al 31 dicembre 2021 a 501 unità. Nella tabella successiva sono riportati i dati relativi all'organico del personale tecnico amministrativo e dirigente e dei CEL a tempo indeterminato alla data predetta.

Categoria	M	F	Tot.	Tot%	M/F *100	<30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
Dirigenti	2	2	4	0,8	100,0				3	1		56,0
EP	9	8	17	3,4	112,5			6	7	4		53,4
D	47	94	141	28,1	50		5	57	60	17	2	51,1
C	133	154	287	57,3	86,4		7	79	141	59	1	53,3
B	22	13	35	7,0	169,2		1	3	16	14	1	57,2
CEL	3	14	17	3,4	21,4			6	8	3		52,1
Totale	216	285	501	100	75,8		13	151	235	98	4	53,0

La composizione per genere presenta, a differenza di quanto riscontrato nel corpo docenti, un bilancio a favore della componente femminile (285 donne e 216 uomini). Il differenziale è, tuttavia, più contenuto: 76 uomini ogni 100 donne mentre, all'opposto, si hanno 181 uomini ogni 100 donne tra i docenti. La struttura per categoria è molto compatta: le categorie C e D inglobano circa l'85% dell'intero personale e la sola voce C ne incorpora quasi i 3/5.

Oltre il 45% del personale si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59; questa classe e le due adiacenti (40-49 e 60-65) raccolgono quasi la totalità (esattamente il 96,6%) dell'intero personale tecnico-amministrativo. In particolare, spicca il modesto peso della classe dei trentenni (2,6%) e l'assenza di personale a tempo indeterminato con età inferiore ai 30 anni. L'articolazione per età appena descritta è comune a tutte le categorie di personale e questo spiega la ridotta variabilità nell'età media che oscilla tra un valore di 51,1 (categoria D) e un valore di 57,2 anni (categoria B), attestandosi nel complesso a 53 anni. Si tratta di un valore assai avanzato, esito di una politica di reclutamento poco dinamica negli ultimi anni combinata ad un sempre più ritardato conseguimento di una posizione a tempo indeterminato.

Al personale di ruolo si aggiunge il personale a tempo determinato che al 31 dicembre 2021 risulta composto dal Direttore Generale (cessato nel giugno 2022 e sostituito dalla Direttrice Generale), da 2 unità di personale tecnico-amministrativo e da 7 collaboratori linguistici. Il livello di precariato è stato parzialmente ridotto per effetto sia delle procedure di stabilizzazione che delle assunzioni condotte o avviate nel corso del presente anno.

Si ritiene necessario rappresentare che tra gli obiettivi individuali assegnati alla Direttrice generale notevole rilevanza è attribuita proprio alla revisione del modello organizzativo sopra descritto, ritenuto suscettibile di miglioramento, sia in chiave di efficientamento dei servizi erogati sia al fine di rendere la struttura in grado di rispondere in maniera adeguata alle spinte innovative.

Si riportano quindi di seguito le finalità della riorganizzazione che sarà attuata in corso d'anno: garantire un assetto idoneo al perseguimento delle azioni strategiche e all'erogazione dei servizi nella prospettiva della massimizzazione dell'utilità per l'utente finale, interno ed esterno

- ridefinire ruoli e responsabilità, attraverso una chiara identificazione delle competenze richieste e una adeguata pesatura e graduazione degli incarichi;
- razionalizzare la tecnostruttura, intervenendo sul numero degli uffici non incardinati all'interno di aree dirigenziali;
- ridurre il differenziale con gli altri Atenei aventi dimensione e complessità analoga, nel rispetto dei limiti e dei vincoli sull'allocazione delle risorse dei fondi risorse decentrate e categorie EP.

3.1.1 Evoluzione dell'assetto organizzativo

Come richiamato in premessa, il presente Piano è redatto sulla base delle risorse stanziare per l'anno 2022 o programmate per il 2023/2024 in base alle delibere assunte dagli Organi accademici per

l'approvazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'anno 2022 e triennale di previsione 2022-2024.

In ottemperanza alla normativa e alle disposizioni ministeriali vigenti, allo scopo di pianificare il fabbisogno di personale docente e non docente da destinare alle attività didattiche, di ricerca e nei servizi di supporto tecnico-amministrativo, l'Ateneo ha valutato di portare avanti un progetto su base triennale, che consente di rivalutare ogni anno le previsioni alla luce delle facoltà assunzionali assegnate dal MUR, dei vincoli di sostenibilità economico-finanziaria, dell'evoluzione non prevista delle future cessazioni e del mutamento del contesto organizzativo e normativo. A tal proposito si evidenzia che nella data del 1° giugno 2022 è stato emanato il D.M. n. 445 del 6 maggio 2022 relativo ai "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026", che nel caso particolare del nostro Ateneo conferisce a decorrere dal 2023 all'Università n. 26 punti organico e risorse pari a € 2.938.406 (fino ad un massimo di € 734.602 per l'anno 2022) destinate all'attivazione di piani straordinari finalizzati al reclutamento di professori, ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lett. b), della Legge 240/2010 e di personale tecnico amministrativo. Alla luce dei richiamati piani straordinari, che hanno messo in gioco risorse finanziarie precedentemente non preventivate, si rende necessario che le strutture dipartimentali presenti adeguino le loro Programmazioni triennali 2022-2024, con successivo parere delle sigle sindacali e RSU per quanto riguarda la componente del personale tecnico e amministrativo. Una volta acquisite le programmazioni dipartimentali e i pareri dei soggetti di cui sopra, l'amministrazione universitaria provvederà a presentata una puntuale pianificazione e ripartizione delle risorse da destinare al reclutamento dei docenti e del PTAB. Quindi, a seguito dell'approvazione della variazione di bilancio, con inserimento delle risorse derivanti dai predetti piani straordinari, si procederà alla integrazione del PIAO con inserimento al suo interno dell'aggiornamento del Piano del fabbisogno per il triennio 2022-2024.

3.2 Formazione del personale

Investire nel capitale umano e sulle persone rappresenta un fattore fondamentale per la crescita e per la buona riuscita delle azioni individuate e per il raggiungimento degli sfidanti obiettivi individuati nel Piano strategico. Per garantire la valorizzazione delle competenze e delle professionalità, l'Università completerà e aggiornerà il processo di mappatura, e incentiverà l'aggiornamento professionale e la formazione continua del proprio personale tecnico e amministrativo, anche organizzando specifici corsi, e assicurandone una collocazione funzionale che, nel rispetto delle normative vigenti, riconosca le professionalità specifiche e ne valorizzi

l'apporto, ovvero le capacità digitali, la resilienza, l'intelligenza emotiva, la creatività e l'agilità di apprendimento.

In particolare, il Piano di formazione Annuale 2022, quale primo aggiornamento del precedente Piano per le attività di formazione triennio 2020/2022, espone la programmazione della formazione del corrente anno, nell'ambito della programmazione triennale del Piano di Formazione di Ateneo 2022/2024, per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo, in coerenza con le esigenze formative scaturite dal confronto con le figure apicali delle diverse Aree e Strutture. Il Piano è definito in coerenza con quanto previsto dall'art. 54 – Formazione Professionale, del CCNL 16/10/2008 e nel rispetto dei criteri e delle modalità operative previsti dal CCNL vigente. Nella predisposizione del Piano di formazione Annuale 2022 si è tenuto conto delle recenti espressioni governative sul tema ed in particolare dell'Atto di indirizzo quadro per i rinnovi contrattuali del triennio 2019/2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 165/2001. (Atto predisposto dal Dipartimento della Funzione pubblica su indicazione del Ministro Brunetta, ed inviato all'ARAN per l'avvio delle trattative con le OO.SS. per il rinnovo dei CC.NN.LL. del pubblico impiego), che in materia di Formazione del Personale ha previsto:

- nell'attuale contesto organizzativo delle pubbliche amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del personale deve assumere un aspetto di centralità quale diritto del dipendente pubblico da conciliare con le esigenze organizzative dell'amministrazione;
- la formazione, in tale contesto deve assumere la veste di investimento organizzativo e di variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico;
- la contrattazione collettiva dovrà individuare gli opportuni strumenti di natura contrattuale a sostegno di tale istituto ribadendo che le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative e garantendo percorsi formativi specifici a tutto il personale soprattutto con riferimento al miglioramento delle competenze informatiche e digitali e alle specifiche competenze di carattere professionale.

Tale Piano, anch'esso parte integrante del presente documento, è stato inoltre elaborato tenendo conto di quanto previsto dal vigente Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario dell'Università degli Studi di Sassari (deliberato dal C.d.A del 13 gennaio 2022) e quale aggiornamento di quanto previsto nel Piano Strategico 2021-2026 (approvato dal CdA del 29 marzo 2022) che prevede alcune Azioni, già precedentemente

assunte nel Piano Integrato 2021-2023, specificatamente mirate allo sviluppo del personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario.

3.3 Organizzazione del lavoro agile

Il contesto di partenza, come noto, è stato caratterizzato dallo stato di emergenza nazionale, a seguito del quale l'Ateneo ha dovuto necessariamente avviare una capillare riorganizzazione dei servizi facendo ricorso anche allo smart working, così come disposto dal Ministro della Salute, quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

L'emergenza ha fatto sì che, al fine di adeguare l'interesse della salute pubblica con quello della continuità dell'azione amministrativa, l'Università privilegiasse la modalità flessibile di svolgimento della prestazione lavorativa, potenziando il ricorso al lavoro agile, al fine di ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento, necessario a fronteggiare efficacemente l'emergenza senza pregiudicare la continuità nell'erogazione dei vari servizi e garantendo altresì la tutela di tutta la comunità accademica. Su tali basi, l'Università degli Studi di Sassari ha poi ritenuto fondamentale costituire un gruppo di lavoro, composto da rappresentanti dell'Amministrazione con il compito di avviare un'accurata swot analysis e lo studio di fattibilità sull'adozione di un documento necessario all'adozione di questo nuovo approccio organizzativo e lavorativo.

Si riportano di seguito i dati relativi agli anni 2020 e 2021:

2020		
Personale in lavoro agile	n. 438	88%
Donne in lavoro agile	n. 262	59,81%
Uomini in lavoro agile	n. 176	40,19%
Personale in presenza	n. 66	12%

2021		
Personale in lavoro agile	n. 181	36,20%
Donne in lavoro agile	n. 108	59,67%
Uomini in lavoro agile	n. 73	40,33%
Personale in presenza	n. 319	63,80%

Con Decreto Rettorale rep. 5033 del 30 dicembre 2021 è stato approvato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile POLA dell'Università degli Studi di Sassari, unitamente alle Modalità Attuative del Lavoro Agile, che individua i presupposti per lo svolgimento del lavoro agile, i destinatari della sperimentazione e le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa stessa.

Durante la fine del 2021 le pubbliche amministrazioni hanno visto il termine della fase del lavoro agile emergenziale. Nel particolare, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23

settembre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021, è stato disposto che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche sia quella svolta in presenza, fermo restando l'obbligo di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19.

Il rientro "in presenza" del personale delle pubbliche amministrazioni è stato disciplinato da subito con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 08/10/2021, pubblicato sulla G.U. n. 245 del 13/10/2021, che ha individuato i requisiti necessari (organizzativi e individuali) per utilizzare il lavoro agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini assicurando un'adeguata qualità dei servizi. L'Ateneo, pertanto, al fine di ottemperare alle misure contenute nel provvedimento, in attesa della definizione della disciplina contrattuale dello smart working e dell'adozione del PIAO ha adottato già da fine ottobre 2021 una serie di condizioni per consentire l'accesso a tale modalità lavorativa tra cui, prioritariamente, l'invarianza della fruizione dei servizi all'utenza, nonché un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile assicurando comunque una prevalenza del lavoro in presenza; la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate, lo smaltimento del lavoro eventualmente accumulato.

Il Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) di cui all'allegato 3 è stato redatto, in analogia a quello precedente, per il triennio 2022-2024. Il nuovo documento ha tenuto inoltre conto di quanto disposto dall'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", che prevede appunto la confluenza del POLA nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nonché delle circolari emesse da questa amministrazione nell'arco del 2022.

Nell'attuazione del progetto per il triennio di cui sopra si è tenuto conto delle seguenti finalità:

- a) sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative atte a favorire lo sviluppo e all'implementazione di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, all'incremento della produttività;
- b) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Anche in questo si specifica che in corso d'anno e alla luce delle risultanze del monitoraggio e della prevista attività di affinamento nell'individuazione dei processi o delle relative fasi suscettibili di essere oggetto di lavorazione in modalità agile si potrà procedere all'integrazione della presente sezione e del relativo allegato.

3.4 La determinazione delle risorse umane (Piano triennale dei fabbisogni di personale)

Si rinvia a quanto indicato nei paragrafi precedenti in merito al Piano triennale dei fabbisogni di personale.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

La sfida principale del nostro Ateneo è quella di mirare alla realizzazione di un sistema di misurazione, capace di coinvolgere tutti gli aspetti della performance e di rendere disponibili le informazioni raggruppate a supporto delle decisioni. In questa sezione, pertanto, si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, tempistiche, modalità e responsabilità, nell'intenzione di condividere il sistema di misurazione che l'Ateneo ha raffinato nel tempo e che continua, comunque, a evolvere in prospettiva futura, nel totale rispetto dell'utilizzo delle risorse pubbliche e delle proprie attività volte al miglioramento nel rapporto con il cittadini e con i diversi interlocutori, sia in ottica di accountability sia nella ricerca di percorsi condivisi di miglioramento del benessere collettivo.

Tali esigenze mettono in rilievo, da una parte, la necessità di sviluppare sistemi di misurazione e analisi della performance capaci di indirizzare iniziative di miglioramento, e dall'altra, la complessità per un'amministrazione pubblica di definire gli elementi da misurare per valutare l'efficacia di una politica, la qualità di un servizio o la propria capacità organizzativa. L'attuazione delle strategie e degli obiettivi di cui al presente Piano è assicurata da un sistema di monitoraggio degli strumenti di attuazione in esso contenuti e dei risultati conseguiti, con il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo. La Direttrice Generale, con il supporto delle Direttrici e dei Direttori dei Dipartimenti e delle e dei Dirigenti, nonché delle figure apicali in caso di mancanza di questi ultimi, presidia i processi operativi dell'Ateneo, monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi.

In relazione alla sezione "*Organizzazione e capitale umano*", il Nucleo di Valutazione, inoltre, ha il compito di monitorare, su base triennale, la coerenza degli obiettivi di performance con le risorse umane e il miglioramento dei risultati.

L'attuazione delle strategie e degli obiettivi di cui al presente Piano è assicurata da un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Come previsto, inoltre, dal SMVP, l'Ateneo avvia un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi di performance istituzionale, individuale della Direttrice Generale e organizzativa delle strutture di Ateneo rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

L'Università degli Studi di Sassari ha attivato ormai da parecchi anni (nell'ambito del Progetto Good Practice)-uno strumento per il monitoraggio della soddisfazione sui servizi forniti agli utenti (studenti iscritti al primo anno, studenti iscritti ad anni successivi al primo, dottorandi, assegnisti di ricerca, personale docente, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e CEL).

Il monitoraggio della *customer satisfaction* è effettuato in modo stabile e strutturato attraverso il sopra richiamato progetto *Good Practice (GP)* che costituisce ormai un riferimento e strumento di confronto e condivisione di buone pratiche a livello nazionale consolidato coinvolgendo un numero elevato di Atenei italiani. Attraverso questionari che vengono erogati annualmente agli studenti ed al personale viene monitorata la soddisfazione per i principali servizi tecnici e gestionali erogati dalle strutture dell'Amministrazione.

La soddisfazione degli utenti è inoltre oggetto specifico di valutazione nel sistema della Performance e ogni struttura viene annualmente valutata e posta nella condizione di tendere al miglioramento continuo dei servizi.

Altro elemento di monitoraggio è fornito dal monitoraggio del *Benessere Organizzativo*, che permette di avere una fotografia del benessere organizzativo dell'Ateneo attraverso l'analisi dei dati, raccolti attraverso uno specifico questionario svolto su una piattaforma informatica, che garantisce il rispetto della privacy e la raccolta dei dati in forma aggregata. Ogni anno, a partire dal 2014/2015, l'Università di Sassari somministra a tutti i suoi studenti un questionario anonimo, esclusivamente online, per la valutazione della didattica attraverso la rivelazione delle opinioni degli studenti frequentanti. I risultati dei questionari erogati hanno permesso di:

- Monitorare l'offerta formativa, la qualità e l'organizzazione della didattica
- Individuare gli indicatori per la valutazione dei risultati dei questionari studenti e docenti
- Formulare pareri e proposte per il miglioramento dell'offerta formativa e trasmetterli al Nucleo di Valutazione, al Presidio per la Qualità di Ateneo e ai referenti dei Corsi di Studio.

È volontà, inoltre, dell'amministrazione universitaria programmare per il 2022-24 significativi interventi di monitoraggio con il supporto di tutte le Aree e Strutture interessate volti al controllo e verifica delle procedure di informatizzazione, semplificazione, dematerializzazione e razionalizzazione di molti processi. Si segnalano in particolare i seguenti ambiti di osservazione:

Acquisti:

- Digitalizzazione Processi: Automazione processo acquisti, fattibilità workflow centralizzato con adozione di un sistema ad hoc, fattibilità entrata merci di ateneo, sistema di gestione procedimenti di gara acquisti, generazione reportistica e documentazione ai fini della liquidazione dei compensi,

sviluppo procedura per acquisti comuni (es. PC, tablet, monitor);

Gestione dei flussi documentali:

- Sviluppo sistema documentale e protocollo
- Sviluppo applicativo per la produzione di moduli on-line precompilati; produzione reportistica e atti amministrativi;
- Dematerializzazione di parte dei documenti di Ateneo in un'ottica di semplificazione dei processi amministrativi cui essi sono connessi.

Reclutamento:

- Semplificazione delle regole e digitalizzazione connessa sugli iter di reclutamento in ambito accademico per borse di Ricerca, assegni di Ricerca, ricercatori a Tempo Determinato (RTD), docenti e PTAB (per questi ultimi il processo è in fase di imminente conclusione)

Gestione carriere:

- Ulteriore implementazione della digitalizzazione della gestione della carriera del personale tecnico-amministrativo e docente e ricercatore e integrazione con la “procedura selezioni on-line” per la generazione degli eventi di carriera di assunzione e degli atti e documenti connessi.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - Obiettivi organizzativi di ateneo

ALLEGATO 2 - Obiettivi organizzativi di struttura

ALLEGATO 3 - Obiettivi individuali

ALLEGATO 3.1 – Obiettivi individuali della Direttrice generale

ALLEGATO 4 - Piano delle azioni positive

ALLEGATO 5 - Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPC) 2022-2024

ALLEGATO 6 - Organigramma Università degli Studi di Sassari Piano organizzativo lavoro agile 2022-2024

ALLEGATO 7 - Piano annuale di formazione 2022-2024

ALLEGATO 8 - Piano triennale fabbisogno personale 2022-2024