



UNISS
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

2026/2028

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 18 febbraio 2026

Sommario

INTRODUZIONE	4
SEZIONE 1	8
SCHEMA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	8
SEZIONE 2	10
VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	10
2.1 Valore pubblico	10
2.1.1 Il posizionamento dell'Ateneo e l'analisi SWOT.....	14
2.1.3 Gli obiettivi strategici per il triennio 2026-2028	20
2.1.4 Le priorità delle missioni istituzionali.....	22
2.1.5 La Programmazione triennale MUR 2024-2026- Piano di Ateneo DM 773/2024	31
2.1.6 Collegamento tra pianificazione strategica e programmazione economico – finanziaria	31
2.1.7 Le linee di azione dell'edilizia e dell'efficientamento energetico e l'accessibilità.....	34
2.1.8 Focus sugli obiettivi a favore della digitalizzazione e del consolidamento della infrastruttura tecnologica informatica	38
2.1.9 Focus sulla comunicazione istituzionale	40
2.1.10 Focus sulla sostenibilità e sull'inclusione.....	43
2.1.11 Focus sull'assicurazione della qualità	44
2.2 Performance	46
2.2.1 La performance istituzionale e la performance organizzativa di Ateneo	48
2.2.2 La performance organizzativa di struttura	50
2.2.3 La performance individuale	58
2.3 Piano azioni positive.....	63
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza	68
2.4.1 Contesto e PNRR	72
2.4.2 Gestione del rischio.....	79
SEZIONE 3	100
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	100
3.1 Struttura organizzativa	101
3.1.1 Orientamento Strategico di fondo	101
3.1.2 Percorso.....	101
3.1.3 Caratterizzazione dell'assetto organizzativo	102
3.1.4 Il personale docente	106
3.1.5 Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario	108
3.2 Organizzazione del lavoro agile	112
3.2.1. Definizione e organizzazione del lavoro agile	112
3.2.2 Accesso al lavoro agile	116
3.2.3 Attivazione accordo individuale	117

3.2.4 Articolazione della prestazione e diritto alla disconnessione	119
3.2.5 Attività compatibili e non compatibili	120
3.2.6 Contenuti del PILA – Piano Individuale di Lavoro Agile.....	122
3.2.7 Formazione.....	122
3.2.8 Gli strumenti informatici, software e hardware	122
3.3 Evoluzione dell’assetto organizzativo	124
3.3.1 Reclutamento personale docente	124
3.3.2 Reclutamento personale tecnico amministrativo e bibliotecario.....	126
3.4 Formazione del personale.....	132
3.4.1 Il contesto.....	132
3.4.2 Piano di Ateneo Programmazione triennale 2024-2026	132
3.4.3 Direttiva del Ministro sulla “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso	133
3.4.4 Analisi attività 2025	133
3.4.5 Piano della Formazione	134
SEZIONE 4	136
MONITORAGGIO	136
4.1 Il monitoraggio del valore pubblico	136
4.2 Il monitoraggio delle performance	137
4.3. Il monitoraggio della customer satisfaction	138
4.4 Il monitoraggio sull’attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza	138
4.5 Il monitoraggio della sezione “Organizzazione e capitale umano”	139
4.6 Il monitoraggio del lavoro agile.....	139
4.7 Il monitoraggio del benessere organizzativo	140
ALLEGATI	140
1 - Indicatori e azioni del Piano strategico 2026-2028	140
2 - Obiettivi di performance	140
3 - Misure anticorruzione e trasparenza	140
4 - Mappatura delle responsabilità	140
5 - Piano della formazione 2026.....	140
6 - Manuale di comunicazione	140
7 - Manuale dell’organizzazione	140
8 - Organigramma.....	140

INTRODUZIONE

L' 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 adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzando la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni, di assicurare la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa, il miglioramento della qualità dei servizi erogati e la costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

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;
- 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;
- 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. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

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*. Il PIAO viene adottato con l'obiettivo di garantire la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa, di semplificare e migliorare la programmazione dell'Ateneo orientandola verso la creazione di Valore Pubblico per gli stakeholder e per la comunità di riferimento.

Per la redazione del documento sono state applicate le disposizioni presenti nel DM 132 del 30 giugno 2022, le Linee Guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e sul Report del Piao pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le indicazioni del D. Lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance, 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 PIAO ha durata triennale e aggiornamento annuale, nella predisposizione del PIAO per il triennio 2026-2028 si è adottato un processo integrato di programmazione orientato alla creazione di valore pubblico. Un gruppo di lavoro composto da dirigenti e responsabili delle varie funzioni ha partecipato alla predisposizione del PIAO seguendo un approccio top down, che è partito dalla pianificazione strategica ed è stato orientato a garantire l'integrazione tra i diversi ambiti della programmazione operativa.

In linea con gli indirizzi della Programmazione Triennale del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), Il [Piano Strategico](#) individua quali ambiti strategici le missioni istituzionali Didattica, Ricerca, Terza Missione e Impatto sociale e le missioni trasversali o abilitanti dell'ambito Reclutamento, Governance e Gestione delle risorse.

Il PIAO in una logica di Plan – Do – Check – Act, in un'ottica di miglioramento continuo e di assicurazione della qualità evidenzia l'integrazione e la coerenza sistemica tra gli obiettivi strategici, le azioni evidenziate nel Piano Strategico (PLAN), gli obiettivi e le azioni operative descritte nella sezione Performance (DO), il monitoraggio e la rendicontazione annuale dei risultati (CHECK), le azioni correttive e di miglioramento (ACT), che scaturiscono dall'analisi delle criticità evidenziate nella Relazione annuale del nucleo di Valutazione, dal documento di Riesame del sistema di governo e dall'analisi dei risultati delle rilevazioni di customer satisfaction, e che impattano sul ciclo di programmazione successivo.

Il Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO) 2026-2028 dell'Ateneo di Sassari è il risultato di un percorso di programmazione integrato, condiviso e trasversale, che ha coinvolto in modo attivo la governance, le strutture amministrative e gli stakeholder, finalizzato a raccordare la pianificazione strategica con gli strumenti operativi e gestionali.

L'aggiornamento del PIAO è stato effettuato in seguito all'approvazione, nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di amministrazione del 17 settembre 2025, delle linee strategiche della didattica e delle linee guida per la programmazione e accreditamento dell'offerta formativa per l'a .a. 2026/2027, alla definizione degli obiettivi di programmazione triennale ministeriale 2024-2026 e al

relativo Programma presentato dall'Ateneo, al Riesame del sistema di governo approvato in Consiglio di amministrazione il 17 dicembre 2025 e all'approvazione del [Piano Strategico](#) 2026-2028 in data 21 gennaio 2026.

Il processo di predisposizione del PIAO, in coerenza con le linee guida approvate dal Dipartimento della funzione Pubblica è stato articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1: costituzione di un gruppo di lavoro integrato, coordinato dal Direttore generale, con la partecipazione dei dirigenti, dei funzionari e dei responsabili delle funzioni;

Fase 2: analisi strategica e del contesto interno ed esterno; mappatura degli stakeholder;

Fase 3: identificazione degli obiettivi di valore pubblico; delle linee strategiche per la didattica e l'offerta formativa. Conferma degli obiettivi strategici pluriennali. Revisione degli indicatori pluriennali e delle azioni strategiche, in seguito all'approvazione del documento di Riesame del sistema di governo e all'analisi dei risultati di customer satisfaction;

Fase 4: definizione degli obiettivi di performance e anticorruzione. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con la gestione dei rischi;

Fase 5: definizione degli obiettivi di formazione, sviluppo organizzativo e professionale;

Fase 6: revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance per il 2026;

Fase 7: programmazione delle tempistiche di monitoraggio e aggiornamento del PIAO.

Il documento, in coerenza con lo schema allegato al DM.132/2022 è suddiviso in quattro sezioni, a loro volta articolate in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrative e gestionali, che subentrano ad alcuni strumenti di programmazione, in particolare:

1. la sezione “**Scheda anagrafica**”, che contiene i dati identificativi dell'amministrazione.
2. la sezione “**Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione**”, ripartita in tre sottosezioni:
 - a) “**valore pubblico**”, nella quale sono definiti i risultati attesi dell'Ateneo, in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione economico-finanziaria;
 - b) “**performance**”, predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del D.lgs. 150/2009, finalizzata alla programmazione degli obiettivi (di semplificazione, di digitalizzazione, di accessibilità, di parità di genere, ecc.) e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione;
 - c) “**rischi corruttivi e trasparenza**”, predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi della Legge 6 novembre 2012 n. 190.

3. La sezione “**Organizzazione e capitale umano**”, suddivisa nelle sottosezioni relative alla struttura organizzativa, all’organizzazione del lavoro agile, al Piano Triennale dei Fabbisogni di personale e alle strategie di formazione del personale.
4. La sezione “**Monitoraggio**”, che indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio adottate dall’Ateneo, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli stakeholder, ed i relativi soggetti responsabili.

SEZIONE 1

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI	
Indirizzo Rettore e-mail P.IVA/Codice fiscale Contatti telefonici PEC Sito Web Storia dell'Ateneo	Piazza Università, 21 07100 Sassari Prof. Gavino Mariotti rettore@uniss.it 00196350904 +39 079 228211 protocollo@pec.uniss.it http://www.uniss.it/ La storia dell'Università di Sassari Università degli Studi di Sassari (uniss.it)
Strutturazione dell'Ateneo	L'Ateneo ha sede principale a Sassari e corsi attivati presso sedi decentrate ad Alghero, Olbia, Nuoro e Oristano. Si compone di: Amministrazione centrale; 11 Dipartimenti; 1 Struttura di Raccordo; 10 Biblioteche; 1 Museo; 1 Orto Botanico; 1 Centro Universitario Sportivo (CUS); 1 Circolo Ricreativo culturale (CRUS); 1 Centro linguistico di Ateneo (CLA); Centri di ricerca: (Centro Servizi di Ateneo per la Ricerca (CeSAR); FabLab; Incubatore CUBACT).
Offerta Formativa	62 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui: 42 corsi ad accesso libero; 20 corsi ad accesso programmato (11 nazionale e 9 locale); 35 corsi di laurea triennali, 21 corsi di laurea magistrali e 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico; Nell'ambito dei corsi di laurea offerti sono disponibili 7 corsi internazionali e 1 corso di nuova istituzione; 10 corsi di Dottorato di Ricerca; 30 Scuole di Specializzazione; 6 Master Universitari di I e II livello, 3 Corsi di specializzazione per insegnanti di sostegno; 10 Percorsi di formazione e abilitazione docenti scuola secondaria.

Iscritti a.a. 2025-2026	Corsi di Laurea e Laurea Magistrale: 11.151 ¹(all'8 gennaio 2026) di cui laurea triennale 7.260 laurea magistrale a ciclo unico 2.463 laurea magistrale 1.428 Corsi di Dottorato: 239 Scuole di Specializzazione: 591 Master: 75 Corsi di specializzazione per insegnante di sostegno: 171 Percorsi di formazione e abilitazione docenti scuola secondaria: 270
Personale TAB e CEL	Il numero complessivo del personale tecnico-amministrativo è di 487 unità al 31/12/2025, così articolato: 1 Direttore Generale a tempo determinato; 3 Dirigenti a tempo indeterminato; 437 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato; 21 Collaboratori ed esperti linguistici CEL a tempo indeterminato; 25 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo determinato.
Personale docente e ricercatore	Il numero complessivo di docenti e ricercatori al 31/12/2025 è pari a 619 unità, così suddiviso: 153 Professori ordinari; 296 Professori associati; 53 Ricercatori universitari a tempo indeterminato; 117 Ricercatori a tempo determinato di cui 28 tipo B (RTDB) e 89 di tipo A (RTDA), ai quali si aggiungono 65 assegnisti di ricerca e 3 lettori di madrelingua.

^{1 1} I dati relativi sugli iscritti sono in continua evoluzione per via degli iscritti al semestre filtro introdotti per le iscrizioni ai corsi di Medicina e chirurgia e Medicina veterinaria, che implicano che le iscrizioni all'a.a. 2025/2026 sono ancora aperte per coloro che non hanno superato il semestre filtro.

SEZIONE 2

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Nella presente sezione sono indicate, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, gli obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità di produrre valore pubblico, soprattutto in riferimento alle misure atte a generare benessere equo e sostenibile.

Le azioni strategiche sono state definite in ragione di alcuni significativi eventi che hanno caratterizzato le precedenti annualità:

- le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Università degli Studi di Sassari in qualità di soggetto proponente o partner è infatti destinataria delle agevolazioni concesse in favore dei programmi Ecosistema dell'Innovazione eINS Ecosystem Of Innovation For Next Generation Sardinia (eINS), "National Research Centre for Agricultural Technologies" e "Tecnologie dell'Agricoltura (AgriTech)"; "National Biodiversity Future Center (NBFC)";
- la definizione del programma d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico degli edifici e delle attrezzature universitarie in adesione al bando concorrenziale approvato dal MUR con DM n. 1274 del 10 dicembre 2021;
- il risultato conseguito dall'Università degli Studi di Sassari che si è classificata tra i primi cinque Atenei in Italia nella classifica degli Atenei statali di medie dimensioni, stilata dal Centro studi Censis, nell'edizione 2025/2026;
- le indicazioni contenute nel D.M. n. 773 del 10 giugno 2024 (Linee Generali di indirizzo della programmazione triennale delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati);
- le linee strategiche della didattica e le linee guida per la programmazione e accreditamento dell'offerta formativa per l'a. a. 2026/2027;
- Il Riesame del sistema di governo approvato in Consiglio di amministrazione il 17 dicembre 2025.

Sono, quindi, 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, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

2.1 Valore pubblico

Creare valore pubblico significa migliorare il livello di benessere multidimensionale (sociale, economico, ambientale e/o sanitario, ecc.) 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 del benessere degli studenti**, con forte attenzione all'eliminazione delle disuguaglianze, del benessere ambientale, con adesione agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, del benessere 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 e dell'impatto sociale, con un efficace coinvolgimento del territorio e valorizzazione dell'apporto dei differenti protagonisti che in esso operano.

Nel perseguimento delle finalità istituzionali, l'Ateneo 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 extra accademiche 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.

Nel [Piano Strategico](#) di Ateneo sono delineati i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico coerentemente con il piano di mandato rettorale definito per il sessennio 2020-2026 e con i piani di sviluppo dei Dipartimenti. L'art. 39 al comma 2 lett. d dello Statuto dell'Ateneo prevede che il Consiglio del Dipartimento adotti un Piano complessivo di sviluppo della ricerca e della didattica.

La strategia dell'Ateneo si sviluppa attraverso **dodici obiettivi strategici**, connessi agli ambiti strategici istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Impatto sociale, Internazionalizzazione) e alle aree di intervento strategiche trasversali.

Per il triennio di riferimento all'interno del presente documento, in coerenza con le linee di indirizzo per lo sviluppo dell'Ateneo nelle sue principali dimensioni – Didattica e Alta Formazione; Ricerca, Terza Missione e Impatto sociale; Politiche di supporto (reclutamento, sviluppo delle risorse umane e innovazione organizzativa, infrastrutture, informatica, sistema bibliotecario di Ateneo, correlazione con le politiche della qualità) – sono definiti obiettivi strategici, azioni e attività, individuati indicatori, target in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

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 l'innovazione e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli *stakeholder*, creando un forte collegamento tra performance e creazione di valore pubblico.

L'Ateneo di Sassari, in coerenza con i principi contenuti nello Statuto e in linea con il mandato del Rettore ha individuato nel Piano Strategico 2026-2028 la Missione e la Visione:

Missione

L'Ateneo di Sassari è sede primaria di libera ricerca e libero insegnamento, luogo di elaborazione critica del sapere e di diffusione delle conoscenze scientifiche. Garantisce autonomia alle proprie strutture di **ricerca**, di didattica e di servizio e favorisce la partecipazione attiva di tutte le sue componenti alla vita universitaria e l'integrazione delle stesse con il territorio.

L'Ateneo è impegnato a promuovere una **didattica** attenta alle esigenze degli studenti ed alle richieste della società e dei differenti portatori di interesse” e “pone al centro della sua azione la

complessa questione dell'occupabilità, le problematiche della disabilità, i temi dello sviluppo sostenibile e il superamento dei divari e delle disuguaglianze.”

Uniss “nel progettare la propria offerta formativa, guarda alle **trasformazioni dei sistemi economici e sociali** e alle esigenze del mercato del lavoro e della produzione, anche al fine di contribuire al progresso culturale, alla diffusione delle conoscenze scientifiche e alla condivisione delle esperienze più avanzate a livello internazionale.”

Visione

L'Università di Sassari si vuole caratterizzare come un **Ateneo generalista**, saldamente ancorato alle specifiche esigenze di **formazione, ricerca e sviluppo** espresse dal **territorio**, ma allo stesso tempo proiettato verso una **dimensione nazionale ed internazionale**, con particolare attenzione alla sfera mediterranea, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca, per l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa.

L'Università di Sassari **ambisce** a:

- **valorizzare l'innovazione**, i tratti distintivi, la specificità territoriale e culturale della nostra isola integrata con le grandi reti nazionali e internazionali della trasmissione del sapere, della **ricerca** e dell'**innovazione**;
- **interagire con il tessuto socioeconomico**, in primis quello della nostra comunità, esaltandone le potenzialità attraverso l'innovazione culturale, tecnica e scientifica e la ricerca;
- **adeguare e implementare l'offerta formativa** alle esigenze della società, del mercato del lavoro e della cultura, non solo in ambito locale, ma anche verso bacini di utenza più ampi per provenienza geografica e classi d'età;
- favorire la **crescita sostenibile**, in linea con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, con le missioni previste nel Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ed i suoi sviluppi e negli altri grandi progetti nazionali ed internazionali, con le priorità di investimento delle Politiche di coesione dell'Unione Europea.

L'Ateneo intende proseguire e rafforzare la **promozione** di una **didattica** attenta alle **esigenze** degli **studenti** ed alle richieste della **società** e dei differenti **portatori d'interesse**, con puntuale riferimento al contesto regionale, valorizzando al massimo le proprie competenze scientifiche e culturali in sintonia con i cambiamenti sociali ed economici della collettività, con particolare attenzione alla sostenibilità in termini di tutela dell'ambiente, della salute, del territorio e dei beni

culturali, insieme al supporto delle fasce più deboli, della difesa dei diritti umani e delle produzioni eco-sostenibili.

La creazione del Valore Pubblico dell'Ateneo dipende dal raggiungimento degli obiettivi definiti nel [Piano Strategico](#) 2026-2028. Per la misurazione del valore pubblico generato, l'Ateneo monitora le azioni e gli indicatori previsti nel Piano Strategico. Le azioni e gli indicatori per la misurazione degli obiettivi strategici sono evidenziati nell' allegato 1.

2.1.1 Il posizionamento dell'Ateneo e l'analisi SWOT

L'Università di Sassari si colloca tra gli atenei italiani di medie dimensioni con una popolazione studentesca compresa tra i 10.000 e i 20.000 iscritti.

L'Ateneo si è posizionato nei primi cinque posti **a livello nazionale** nell'ultima edizione della classifica Censis 2025/26, con un punteggio complessivo di 88,8. Un risultato che testimonia la **solidità del sistema universitario** sassarese e la qualità diffusa dei suoi **servizi** e delle sue **strutture**, pur segnando una lieve flessione rispetto all'anno precedente. I risultati registrati nella **valutazione delle strutture sono stati molto positivi**, in termini di posti disponibili in aule, biblioteche e laboratori, e di **soddisfazione espressa** da laureati e laureate, ambito in cui l'Università di Sassari conquista la **prima posizione tra i medi atenei**. Significativo anche il quinto posto nella voce relativa ai **servizi agli studenti**, che premia la capacità dell'Ateneo di offrire supporti concreti alla vita universitaria, in termini di borse di studio, alloggi e servizi dedicati.

Per un'approfondita analisi di contesto si rinvia al [Piano Strategico](#) 2026-2028.

Le **azioni**, le **attività** e gli **indicatori** sono stati aggiornati nel **Piano Strategico 2026-2028**, tenendo conto delle linee strategiche della didattica e delle linee guida per la programmazione e accreditamento dell'**offerta formativa** per l'a.a. 2026/2027 (settembre 2025), degli obiettivi di **programmazione triennale ministeriale 2024-2026** e al relativo Programma presentato dall'Ateneo (mese 2025) e del documento di **riesame del sistema di governo** (dicembre 2025). Inoltre, si è tenuto conto sia degli esiti del monitoraggio delle azioni e degli indicatori strategici per definire il baseline, sia dei punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno e delle opportunità e minacce dell'ambiente esterno, emersi dall'analisi del contesto e rappresentati tramite l'analisi SWOT.

La matrice SWOT - punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) interni, opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) esterne – riporta le principali evidenze empiriche dell'analisi di contesto.

DIDATTICA	
Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Offerta formativa ampia e variegata, con corsi erogati presso molte sedi decentrate; ▪ Sviluppo dimensionale del corpo docente a seguito della politica di reclutamento ▪ Ammodernamento tecnologico dei laboratori e delle aule, finalizzato anche all'erogazione della didattica a distanza, laboratori didattici e di simulazione (es. SkillLab); ▪ Tasse di iscrizione contenute ▪ Offerta di opportunità di studio all'estero (% CFU esteri superiore alla media nazionale); ▪ Elevato livello di soddisfazione degli studenti ▪ Formazione di numerosi insegnanti specializzati sul sostegno didattico agli alunni con disabilità ▪ Azioni a favore degli studenti diversamente abili o con disturbi specifici dell'apprendimento e presenza del Polo Penitenziario, leader in ambito nazionale (es. progetto LiberArte e Agricol. Sociale); ▪ Collaborazione con Realtà locali (es. Fondazione Accademia, Curia Vescovile di Sassari, Accademia Belle Arti, Conservatorio, ecc.)	▪ Eccessiva frammentazione interna degli iscritti fra i corsi di laurea ▪ Corsi di Laurea STEM poco sviluppati rispetto alle esigenze e opportunità del mercato ▪ Limitata internazionalizzazione dell'offerta formativa; ▪ Elevati tassi di abbandono e elevato drop out dalle lauree triennali ▪ Presenza di corsi triennali "orfani" di una laurea magistrale ▪ Modesta capacità di attrazione di studenti provenienti da altre Regioni e dall'estero ▪ Ridotta presenza di attività didattiche trasversali ▪ Ridotta presenza di Master e Corsi di Alta formazione e di attività didattiche trasversali ▪ Basso tasso di occupazione dei laureati ad un anno dal conseguimento del titolo ▪ Assenza di alcuni ambiti scientifici nel corpo docente e di conseguenza nell'offerta formativa ▪ Ridotta propensione alla produzione di materiali didattici multimediali e lezioni digitali
Opportunità	Minacce
▪ Rafforzamento partnership con il territorio ▪ Adesione alla Rete DEH ALMA per la realizzazione di un Digital Education Hub per la produzione di materiale didattico digitale; ▪ Digitalizzazione, innovazione tecnologica e intelligenza artificiale ▪ Disponibilità borse di studio ▪ Accesso a fondi europei per l'innovazione didattica, digitalizzazione, infrastrutture, per progetti specifici. ▪ Collaborazioni con imprese, enti locali, amministrazioni, operatori pubblici e privati per tirocini, stage e progettazione didattica ▪ Internazionalizzazione: Erasmus, collaborazioni con università straniere, corsi che possono attirare studenti da altre regioni o paesi soprattutto in corsi double o joint degree ▪ Bacino potenziale di studenti in ambiti formativi attualmente non coperti dall'Ateneo e in settori di studio legati a tematiche attuali ▪ Basso costo e buona qualità della vita della città di Sassari.	▪ Dipendenza dai finanziamenti pubblici ▪ Calo demografico ed invecchiamento della popolazione ▪ Dispersione scolastica ▪ Variabilità normativa e cambiamenti frequenti nel contesto legislativo/universitario che richiedono adattamenti costosi o poco prevedibili ▪ Posizione geografica relativamente isolata / costi di mobilità per studenti, specialmente quelli che vengono da altre aree o dall'estero ▪ Concorrenza da parte di altri atenei (statali, privati e telematici) più grandi o con maggiori risorse che offrono corsi simili con migliori strutture o reputazione, in particolare con l'utilizzo di lezioni a distanza.

RICERCA	
Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Partecipazione attiva a progetti competitivi nazionali ed europei (PRIN, PNRR, Horizon) ▪ Reclutamento giovani ricercatori, tecnologi e dottorandi ▪ Sviluppo interno di nuove infrastrutture e progetti strategici (e.INS, telemedicina) ▪ Disponibilità di piattaforme digitali come IRIS e Criterium ▪ Consolidamento del ruolo del CASR (Centro Servizi di Ateneo per la Ricerca) a supporto delle attività di ricerca dei dipartimenti; ▪ Miglioramento qualitativo della produzione scientifica misurata in termini di percentile delle riviste di riferimento.	▪ Andamento decrescente della produzione scientifica ▪ Ridotto numero di dottorati associati con imprese; ▪ Ridotto personale a supporto per progetti internazionali e di digitalizzazione ▪ Numero limitato di ERC e progetti di alto profilo ▪ Disomogeneità nella capacità progettuale dei Dipartimenti e nell'utilizzo dei laboratori ▪ Assenza di un regolamento di Ateneo sulla premialità di eccellenza ▪ Assenza di un sistema formalizzato di criteri di attribuzione dei fondi dipartimentali
Opportunità	Minacce
▪ Sviluppo open science e dati FAIR ▪ Disponibilità di differenti soluzioni di supporto alla ricerca attraverso utilizzo (responsabile) dell'Intelligenza Artificiale- ▪ Possibilità di rafforzamento adesione a reti e partenariati europei ▪ Disponibilità di borse di studio per dottorati di ricerca per finanziamenti PNRR ▪ Partecipazione a grandi infrastrutture (ET, altre piattaforme emergenti) - Green Deal UE e Agenda 2030 come leve per nuovi finanziamenti.	Diffusione della "fake science" e crisi di fiducia nella ricerca Crescente competizione di atenei nazionali e internazionali Incertezza sulla continuità dei finanziamenti post PNRR

TERZA MISSIONE	
Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Hub e.INS - Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia, capace di progettualità oltre il termine del progetto ▪ Ruolo agito dell'Università come "università civica" (attore civico e culturale nel territorio, motore di coesione sociale, innovazione e partecipazione) ▪ Struttura dedicata all'Incubatore d'impresa (CUBACT). ▪ Promozione e formazione alla autoimprenditorialità. (esempio: Contamination Lab, Start Cup per lo sviluppo di idee imprenditoriali innovative) ▪ Leadership e autorevolezza nazionale e internazionale nell'ambito del public engagement: Associazione APENet: UNISS fondatore e esprime presidente del CD e presidente del CTS; ▪ Database relazionale per il monitoraggio e gestione strategica della Terza missione	▪ Difficoltà strutturali legate al contesto esterno ed interno a far emergere nuove proposte brevettuali e di spin off ▪ Eterogeneità tra Dipartimenti nella strutturazione e monitoraggio della terza missione; ▪ Scarsa disponibilità di risorse economiche per la conservazione e tutela del patrimonio museale e dei beni culturali dell'Ateneo, anche per l'adeguamento ai requisiti LMUQM ▪ Assenza di un piano di comunicazione di terza missione dei dipartimenti ▪ Scarsità di finanziamenti a favore dei servizi di incubazione alle imprese ▪ Regolamento Spin Off e Brevetti non aggiornato
Opportunità	Minacce
▪ Progettualità futura riservata agli ecosistemi (post PNRR) ▪ Coordinamento WP community engagement nel progetto Europeo Alleanza EUNICOAST ▪ Margini di sviluppo dell'integrazione dell'Ateneo nel tessuto cittadino e regionale	▪ Scarsa imprenditorialità del contesto territoriale nel quale opera l'Università ▪ Incertezza sulla continuità dei finanziamenti ▪ Invecchiamento della popolazione e carenza di ricambio generazionale

RECLUTAMENTO, GOVERNANCE E GESTIONE DELLE RISORSE

Punti di forza	Punti di debolezza
▪ Passaggi di ruolo di vari ricercatori a Professori associati. ▪ Presenza di un modello di allocazione delle risorse basato su criteri premiali; ▪ Importanti interventi sul patrimonio edilizio ▪ Revisione organizzativa sostenibile e finalizzata ad una migliore definizione delle competenze tra Aree, Divisioni/Coordinamenti e Uffici ▪ Presenza di un Piano di lavoro agile con esperienza triennale ▪ Presenza di un Piano per la parità di genere – Gender Equality Plan ▪ Presenza di uno sportello multifunzionale che eroga servizi di counseling e sostegno psicologico; ▪ Risultati molto positivi della valutazione delle strutture dell'Ateneo nella classifica Censis	▪ Bassa soddisfazione espressa dagli utenti nell'ambito di alcuni servizi ▪ Scarsa standardizzazione dei processi amministrativi nelle varie aree organizzative; ▪ Mappatura delle competenze del personale non aggiornata ▪ Digitalizzazione di alcuni processi ancora in corso di completamento ▪ Capacità non adeguata a strutturare processi di formazione del personale docente e tecnico amministrativo ▪ Carenza di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario in rapporto al personale docente ▪ Carenza di risorse e vincoli che limitano la definizione di percorsi di carriera ▪ Modifica, ancora in itinere, delle strategie di e comunicazione al fine di diffondere le informazioni ai diversi livelli organizzativi ▪ Elevato contenzioso (anche se in diminuzione rispetto agli anni precedenti e con esiti favorevoli per Ateneo)
Opportunità	Minacce
▪ Adesione al Progetto "Kentos" che agevolerà la transizione digitale ▪ Adesione al Progetto PA 110 E LODE e a SYLLABUS, per la valorizzazione delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione ▪ Progetti PNRR: impatto sulla occupazione con reclutamento di RTDA, dottorandi e tecnologi ▪ Finanziamenti RAS per miglioramento e incremento servizi digitali di Ateneo ▪ Finanziamento su PNRR per integrazione base dati di Ateneo con quelle nazionali ed europee.	▪ Elevata competitività di altri Enti e Aziende della PA sul fronte del reclutamento ▪ Vincoli al contenimento dei conti pubblici che limitano l'acquisto di beni e servizi ▪ Mobilità in uscita dei docenti e del personale tecnico- amministrativo; ▪ Riduzione del FFO, che condiziona la programmazione del reclutamento ▪ Scarso orientamento alla crescita delle competenze attraverso programmi di formazione

2.1.2 I principali stakeholder

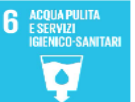
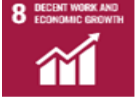
I principali stakeholder interni ed esterni, elencati nella tabella seguente, sono stati coinvolti nella definizione degli obiettivi di valore pubblico, secondo un approccio partecipativo, sia in fase programmatica, che in fase valutativa.

Principali Stakeholder/portatori di interesse	Interni/esterni	Modalità di interazione
Studenti e studentesse	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e partecipazione ai Consigli dei corsi di studio e ai Consigli di Dipartimento. Tramite il Consiglio degli studenti, la rilevazione dell'opinione degli studenti sulla didattica, sui servizi.
Docenti e ricercatori	Interni	Tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento, rappresentanti negli organi di governo e negli organi di parità, Direttori / Organi di Dipartimento, ecc.
Dottorandi, assegnisti, specializzandi	Interni	Tramite rappresentanti nei rispettivi organismi e negli organi di governo. Tramite la rilevazione sul gradimento dei servizi.
Personale tecnico amministrativo e bibliotecario	Interni	Tramite i rappresentanti negli organi di Governo, il Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, il CUG, le RSU. Tramite la rilevazione sul gradimento dei servizi.
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo, i Piani di sviluppo dei Dipartimenti, i componenti del Consiglio di Dipartimento.
Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo, il rapporto di riesame ciclico, i Consigli di Corso di studio.
Presidio di qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, di ricerca e di terza missione
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e dei servizi
Commissioni Paritetiche Docenti/Studenti	Interni	Tramite il Presidio Qualità e le audizioni del NdV
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite accordi, convenzioni, tavoli tecnici.
Soggetti pubblici e privati del contesto nazionale e internazionale	Esterni	Tramite convenzioni, tavoli tecnici, adesione a reti internazionali.
Imprese, Enti, Associazioni, Ordini professionali del territorio	Esterni	Tramite tavoli partecipativi e accordi e con i referenti aziendali, di enti, Associazioni o Ordini professionali
Scuole	Esterni	Tramite Convenzioni e attività di collaborazione e orientamento in entrata
Famiglie/Cittadini	Esterni	Tramite Laboratori ed eventi dedicati
Operatori economici	Esterni	Tramite associazioni di categoria/Portale acquisti/Affidamento appalti

2.1.3 Gli obiettivi strategici per il triennio 2026-2028

Si evidenziano nella tabella qui di seguito i dodici obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico per il triennio 2026-2028, raggruppati in soli tre ambiti e finalizzati alla creazione di valore pubblico.

Ambiti	Obiettivi strategici	Utenti/Stakeholders
DIDATTICA, SERVIZI AGLI STUDENTI E INTERNAZIONALIZZAZIONE     	1) Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria. 2) Potenziare i servizi per il benessere degli studenti per la riduzione delle disuguaglianze. 3) Promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca	Studenti e studentesse Dipartimenti/Corsi di Studio/ Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti Territorio/imprese /enti/associazioni professionali/Famiglie Docenti e ricercatori/Dottorandi, assegnisti/specializzandi/ Personale tecnico amministrativo e bibliotecario
RICERCA E TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE    	4) Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese. 5) Favorire il trasferimento e lo scambio di conoscenze, valorizzando l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella Società	Territorio/imprese /enti/associazioni professionali/Famiglie Docenti e ricercatori/Dottorandi, assegnisti/specializzandi/ Personale tecnico amministrativo e bibliotecario
RECLUTAMENTO, GOVERNANCE E GESTIONE DELLE RISORSE	6) Valorizzare il personale delle università anche attraverso gli incentivi alla mobilità. 7) Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale. 8) Promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di	Docenti e ricercatori/Dottorandi, assegnisti, specializzandi/ Personale tecnico amministrativo bibliotecario

Ambiti	Obiettivi strategici	Utenti/Stakeholders
         	genere e alla fruibilità delle infrastrutture e alla piena accessibilità. 9) Favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente. 10) Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi. 11) Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità e azioni volte ad incentivare la partecipazione delle studentesse e degli studenti alla vita accademica. 12) Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione.	Docenti e ricercatori/Dottorandi, assegnisti/specializzandi/ Personale tecnico amministrativo Studenti/Studentesse Dipartimenti/Corsi di studio Presidio di qualità/Nucleo di Valutazione/Operatori economici

2.1.4 Le priorità delle missioni istituzionali

Didattica

L'offerta formativa dell'Università degli Studi di Sassari presenta una dimensione in linea con quella degli altri atenei del Mezzogiorno e del Paese (62 corsi offerti nell'a.a. 2025/26). Tuttavia, l'ateneo si distingue per la prevalenza di corsi di laurea triennale rispetto ai corsi di laurea magistrali offerti. In particolare, si individuano tre priorità per l'evoluzione della didattica:

- **Ottimizzare l'offerta formativa**, riducendo la frammentazione interna e concentrando le risorse di ateneo sui percorsi attrattivi e distintivi;
- **Potenziare le aree formative a maggiore capacità di placement**, rafforzando la presenza in settori STEM e tecnologici senza disperdere il vantaggio competitivo in ambito sanitario e agro-veterinario;
- **Rafforzare il legame con il mondo delle imprese**, così da arricchire l'offerta formativa con esperienze applicative, tirocini e laboratori, e garantire agli studenti una più rapida transizione verso il mercato del lavoro.

Servizi agli studenti e Orientamento

L'analisi del legame tra l'Università di Sassari e le scuole secondarie di secondo grado evidenzia come l'Ateneo goda di un legame molto forte con le province del centro-nord Sardegna. Le scuole di Sassari rappresentano il bacino più strategico e più legato all'Ateneo – da ogni scuola della provincia parte almeno uno studente verso Uniss - seguite da quelle di Nuoro e Oristano che, sebbene rappresentino bacini di dimensioni più ridotte, mostrano un legame solido con Uniss. Al contrario, il radicamento appare più debole nelle province del sud dell'Isola, in particolare l'area metropolitana di Cagliari. Questo quadro suggerisce l'opportunità di consolidare ulteriormente i bacini già strategici e, parallelamente, di rafforzare le attività promozionali e di orientamento nelle aree oggi meno presidiate.

Per costruire in modo mirato queste attività occorre considerare il contesto scolastico sardo, dominato dagli istituti tecnico-scientifici, che formano oltre metà dei diplomati e le differenti performance universitarie degli studenti in base all'indirizzo di provenienza. I diplomati dei licei mostrano in media performance universitarie migliori al primo anno, sia in termini di sopravvivenza sia di risultati, mentre quelli degli istituti tecnici, e, in parte, dei licei artistici e di scienze umane evidenziano maggiori fragilità. Questi dati sottolineano la strategicità di un rafforzamento dei servizi di orientamento e tutoraggio, non solo in ingresso, ma anche lungo il percorso universitario.

In questa prospettiva, Uniss ha l'opportunità di potenziare i propri servizi agli studenti su tre direttrici strategiche:

- **Orientamento personalizzato:** differenziare le attività in base al livello di presidio dei diversi bacini scolastici, fornendo informazioni mirate sui percorsi più coerenti con gli studi secondari di provenienza.
- **Placement e rapporto con le imprese:** rafforzare il legame con il tessuto produttivo regionale e nazionale per arricchire l'offerta di tirocini, career day, mentorship e progetti di collaborazione, rendendo il percorso universitario più connesso alle opportunità lavorative.
- **Aumentare la capacità di trattenere gli studenti:** investire in servizi di supporto allo studio e alla persona (tutorato, counseling, supporto psicologico, strumenti digitali), così da ridurre gli abbandoni e garantire una più alta percentuale di laureati.

Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta una dimensione sempre più rilevante per il posizionamento competitivo delle università. Per l'Università degli Studi di Sassari questo tema costituisce un ambito di sviluppo significativo: nel 2024/25, la quota di immatricolati con diploma conseguito all'estero è pari al 2%, un dato in linea con gli atenei del Mezzogiorno ma inferiore alla media nazionale (5%). Questo evidenzia l'opportunità di rafforzare la capacità attrattiva dell'Ateneo verso studenti e ricercatori provenienti da altri Paesi e di valorizzare ulteriormente la dimensione internazionale dell'offerta formativa e della ricerca.

In quest'ottica, si apre per Uniss l'opportunità di:

- **Aumentare l'internazionalizzazione**, ampliando progressivamente la quota di studenti internazionali e consolidando la presenza di contenuti e percorsi con respiro internazionale. Ciò significa potenziare i legami con atenei esteri, rendere l'offerta più attrattiva anche oltre i confini regionali e favorire la creazione di un ambiente accademico più aperto e multiculturale.

Ricerca

Tra le missioni perseguite dall'Università, la **Ricerca** rappresenta il momento di generazione della conoscenza che, oltre a contribuire alla crescita del patrimonio culturale e scientifico delle comunità disciplinari globali, è poi trasferita agli studenti, attraverso la Didattica e le attività pratiche di laboratorio e di stage, e al contesto sociale, economico e culturale attraverso la Terza Missione.

L'Ateneo ha conseguito ottimi risultati nei bandi nazionali, in particolare nei **PRIN** e nei **PRIN PNRR**, che hanno portato risorse consistenti e riconoscimenti diffusi. L'Ateneo si è dotato strumenti di valutazione (**CRITERIUM**) e dei database di Ateneo (**IRIS** e banche dati interne), anche ai fini di una gestione ottimale della VQR in corso.

Per il futuro diventa prioritario sostenere e incentivare la pubblicazione di qualità, in particolare quelle collocate in riviste di fascia elevata, istituire un nucleo stabile di supporto alla progettazione europea al fine di accompagnare i ricercatori in tutte le fasi del progetto e rafforzare le alleanze con istituzioni di eccellenza. Si cercherà inoltre di creare e garantire la condivisione di infrastrutture e gestionali fra dipartimenti al fine di ottimizzare le risorse in un'ottica di efficienza ed efficacia. Si prevede il potenziamento della capacità di innovazione, attivando corsi di dottorato mirati allo sviluppo di competenze avanzate utili all'innovazione.

L'Ateneo di Sassari collabora nel coinvolgimento del territorio e nella disseminazione del **progetto Einstein Telescope (ET)**, una delle più ambiziose infrastrutture di ricerca europea per la rilevazione delle onde gravitazionali, rafforzando la propria azione di ponte tra ricerca e società.

Terza Missione e Impatto sociale

La Valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione) rappresenta un pilastro fondamentale per il rafforzamento del legame tra l'Ateneo e i contesti di riferimento territoriali, e per la crescita culturale, sociale ed economica. Le attività che incarnano la Terza Missione - ovvero quelle volte allo sviluppo delle comunità attraverso l'interazione con istituzioni, imprese, scuole, società civile e soggetti culturali - sono intrinsecamente trasversali. Esse vengono realizzate sia tramite strutture e servizi di Ateneo, sia attraverso l'impegno e la responsabilità autonoma dei docenti, dei ricercatori, del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e degli studenti.

In un contesto regionale, nazionale e internazionale caratterizzato da rapidi cambiamenti e nuove sfide (digitalizzazione, sostenibilità ambientale, innovazione sociale), l'Università di Sassari intende perseguire un modello di interazione sistematica e partecipata con i contesti di riferimento per rendere l'Ateneo partner attivo nei processi di sviluppo territoriale e di innovazione diffusa, e per consolidare un modello di università aperta, accessibile e impegnata, che contribuisca alla crescita del capitale umano e sociale e favorisca un ecosistema dell'innovazione fondato sulla collaborazione, sulla sostenibilità e sulla diffusione capillare del sapere.

Rifacendosi ai principi di valorizzazione e trasferimento delle conoscenze, l'Ateneo individua alcuni assi strategici considerati come cardini portanti della propria Missione, in un disegno organico che integra impegno civico, innovazione e cooperazione strutturale.

Nell'ambito del Progetto Musei della CRUI si è consolidato di recente un orientamento comune all'inserimento del processo di accreditamento dei Musei Universitari al Sistema Museale Nazionale (SMN) nei Piano strategici, come strumento particolarmente efficace di indirizzo politico e operativo, in particolare entro l'orizzonte della Terza missione. Naturalmente si tratta di un complesso e articolato processo pluriennale, per il raggiungimento del quale c'è ora la possibilità di fare un primo passo concreto in parallelo a molte altre Università e con il supporto della stessa CRUI.

Public engagement e cittadinanza scientifica

L'Università di Sassari si impegna a rafforzare il proprio ruolo di interlocutore attivo nella società, promuovendo la partecipazione consapevole dei cittadini alla vita scientifica, culturale e istituzionale dell'Ateneo. In questa direzione, UniSS intende divenire un polo di riferimento per la divulgazione umanistica e scientifica come bene comune, favorendo la partecipazione civica e il dialogo continuo tra università e comunità.

Il public engagement non si esaurisce nella mera divulgazione dei risultati della ricerca, ma si configura come un dialogo permanente con la società, volto a costruire fiducia, promuovere pensiero critico e sostenere processi decisionali fondati sulla conoscenza e sulla co-creazione di valore.

Per consolidare queste azioni, UniSS prevede l'ampliamento del coinvolgimento delle aree interne e dei comuni medio-piccoli nelle iniziative culturali e scientifiche, con l'obiettivo di rendere la conoscenza più accessibile e inclusiva. Sarà inoltre potenziato il sistema di monitoraggio della partecipazione pubblica, attraverso la rilevazione annuale degli eventi e dei profili di pubblico coinvolti, e saranno avviati programmi di formazione specifici per sviluppare le competenze comunicative e divulgative del personale e degli studenti.

L'Ateneo intende valorizzare ulteriormente il **Museo scientifico di Ateneo, mUNISS**, riconosciuto come spazio strategico per la promozione della cittadinanza scientifica, la stimolazione della curiosità verso la ricerca e il rafforzamento del legame tra università e territorio. Le attività del Museo saranno ampliate attraverso percorsi espositivi inclusivi e multidisciplinari e mediante l'organizzazione di attività interattive aperte a un pubblico ampio e diversificato.

Si prevede, inoltre, la redazione e approvazione di un Community Engagement Plan di Ateneo, volto a coordinare e potenziare le iniziative di partecipazione pubblica e di divulgazione scientifica, definendo obiettivi, azioni e strumenti di monitoraggio per rafforzare il legame tra università e comunità. Il piano, sviluppato anche nell'ambito dell'alleanza europea **EUNICoast**, rappresenterà un

quadro di riferimento per orientare in modo coerente e condiviso le attività di public engagement dell'Università di Sassari.

Trasferimento tecnologico e innovazione territoriale

L'Ateneo mira a rafforzare i propri strumenti di valorizzazione economica e sociale dei risultati della ricerca, promuovendo il trasferimento tecnologico e sostenendo la creazione di imprese ad alta intensità di conoscenza, contribuendo al contempo alla definizione di politiche pubbliche fondate sull'evidenza scientifica.

In questa prospettiva, UniSS intende potenziare i servizi integrati per la tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, promuovendo una maggiore cultura della brevettazione e della protezione dei risultati della ricerca. Si prevede di sviluppare azioni di accompagnamento per i ricercatori nelle diverse fasi del processo di deposito dei brevetti, dalla valutazione del potenziale innovativo alla gestione dei diritti, fino alla valorizzazione economica attraverso licenze, accordi con imprese e progetti di innovazione congiunta. Particolare attenzione sarà riservata allo sviluppo di un portafoglio brevetti di Ateneo.

Parallelamente, UniSS intende potenziare i servizi integrati per la tutela della proprietà intellettuale, offrire supporto alla costituzione di **spin-off e start-up** e ampliare l'accesso alle reti di incubazione regionali e nazionali. Parallelamente, saranno realizzati percorsi di formazione e aggiornamento per ricercatori e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, finalizzati al consolidamento delle competenze in materia di trasferimento tecnologico, gestione della conoscenza e comunicazione della ricerca.

Attraverso laboratori e luoghi di innovazione e contaminazione territoriale, come il **Contamination Lab**, l'Ateneo intende promuovere lo sviluppo di progetti capaci di generare impatto sociale e favorire sinergie interdisciplinari, stimolando la generazione di idee innovative e consolidando relazioni tra mondo accademico, imprese e comunità. Tali iniziative contribuiscono anche a contrastare la fuga di competenze e a rafforzare la competitività del sistema produttivo sardo.

In stretta connessione con queste azioni, UniSS svilupperà iniziative strutturate di orientamento al lavoro e di accompagnamento all'imprenditorialità, con l'obiettivo di favorire la permanenza dei giovani talenti sul territorio e generare nuove opportunità occupazionali nei settori chiave dell'economia regionale, attraverso partenariati solidi con enti locali e imprese del territorio.

Collaborazione strutturale con il territorio, orientamento in uscita e placement

L'Università di Sassari intende promuovere una rete stabile di cooperazione con istituzioni, scuole, enti culturali, imprese e cittadini, per costruire un ecosistema territoriale della conoscenza capace di generare valore condiviso e sostenere una crescita equa e sostenibile, in linea con i fabbisogni emergenti del mercato del lavoro regionale.

In quest'ottica, l'Ateneo favorisce la realizzazione di partenariati duraturi con enti locali, camere di commercio, distretti produttivi e associazioni di categoria, con l'obiettivo di sviluppare progetti di innovazione sociale e ambientale, valorizzare il patrimonio culturale e naturale attraverso la ricerca, la digitalizzazione e la fruizione sostenibile, e potenziare la formazione di competenze specialistiche. UniSS partecipa inoltre a reti nazionali e internazionali dedicate alla sostenibilità, all'inclusione e alla valorizzazione del capitale umano.

Coerentemente con tali obiettivi, l'Ateneo rafforza i rapporti con il sistema scolastico e formativo regionale, promuovendo percorsi condivisi di orientamento e co-progettazione formativa che rispondano alle esigenze del mondo del lavoro, con particolare attenzione ai settori innovativi, alla pubblica amministrazione e al terzo settore.

Attraverso la collaborazione con istituzioni locali, centri per l'impiego e organizzazioni di categoria, UNISS si propone di costruire un ecosistema territoriale della conoscenza che favorisca occupazione qualificata, innovazione diffusa e sviluppo sostenibile. In tale contesto, l'Ateneo rafforza il proprio ruolo di facilitatore del dialogo tra università, scuola e mondo del lavoro, promuovendo attività di orientamento e placement mirate ad accompagnare studenti e laureati nella definizione di percorsi professionali coerenti con le esigenze del territorio. Particolare attenzione sarà rivolta alla qualità dei tirocini e ai percorsi professionalizzanti, considerati strumenti fondamentali per il trasferimento e l'acquisizione di conoscenze e per lo sviluppo delle competenze trasversali.

II PNRR quale opportunità per la missione istituzionale dell'Università di Sassari

Uniss gioca un ruolo di primo piano nell'ambito del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) cui contribuisce con le proprie attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Tabella 1 - Ruolo dell'Ateneo nei progetti PNRR

N	Denominazione Progetto	Ruolo Uniss	Valore economico/ finanziamento per UniSS (in euro)
1	eINS - Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia	Soggetto proponente e Socio fondatore di eINS Scarl	47.606.812
2	N.B.F.C. Nazionale Biodiversity Future Center	Partner (affiliato)	6.201.198

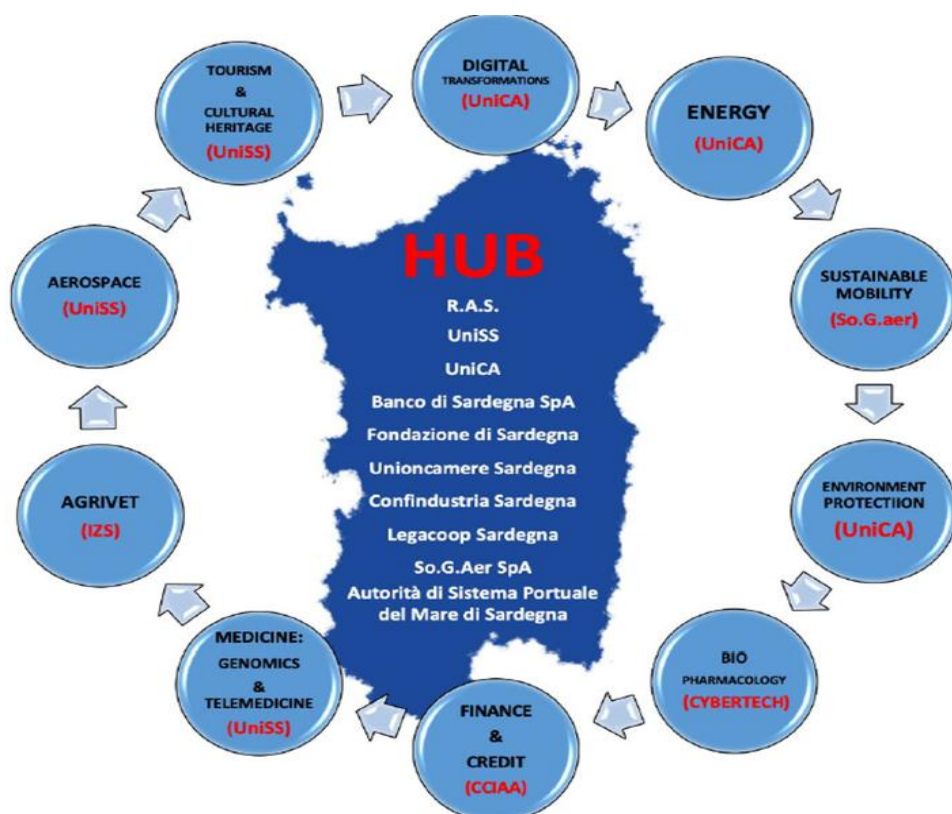
3	National Research Centre for Agricultural Technologies (Agritech)	Partner (affiliato)	3.858.111
4	Strengthening the MIRRI Italian Research Infrastructure for Sustainable Bioscience and Bioeconomy"	Partner (affiliato)	581.706
5	European Brain ReseArch INfrastructureS-Italy" - EBRAINS- Italy, area ESFRI "Health and Food"	Partner (affiliato)	476.150
6	NODES - Nord Ovest Digitale E Sostenibile	Partner (affiliato)	475.238

Uniss ha acquisito finanziamenti per la ricerca e il trasferimento tecnologico con la partecipazione a molteplici progetti nazionali sotto la gestione del Ministero per l'Università e la Ricerca (MUR) ed è partner di due Centri Nazionali, due progetti di Infrastrutture Nazionali, partecipa ad un ecosistema ed è stata promotrice di un progetto di ecosistema regionale.

L'ecosistema e.INS - Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia che ha ottenuto dal MUR un contributo di 119 milioni di euro per un valore di investimento complessivo che supera i 130 milioni da spendere entro il 2025 (ora prorogato al 30/04/2026).

Il progetto di investimento sul territorio regionale, nello sviluppo ed implementazione, ha di fatto rafforzato il **legame tra impresa e scienza/ricerca**, andando a dare un contributo positivo nella mitigazione degli impatti sociali generati dalla crisi e aumentare il livello di **inclusione territoriale** nella ricerca di rispondere alle **esigenze socioeconomiche del territorio**.

Uniss ha attivato **alleanze strategiche** con i principali attori regionali - **Regione Sardegna, l'Università di Cagliari, Banco di Sardegna, Fondazione di Sardegna, Camere di Commercio, Confindustria, Lega Coop, SOGAER** - coinvolgendoli attivamente nella realizzazione del progetto attraverso l'**HUB** - nella forma di Società Consortile - che ha gestito l'intero ecosistema con i suoi **10 Spoke operativi**, nei quali sono coinvolti soggetti pubblici e privati di primo piano.



Le attività si sono concentrate sui **dieci settori strategici di rilevanza economica e sociale**: medicina, turismo e valorizzazione dei beni culturali, agro-veterinaria, finanza e credito, aerospazio, transizione digitale, transizione energetica, mobilità sostenibile, tutela ambientale e biofarmacologia. A supporto della ricerca, Uniss ha implementato un ambizioso piano di potenziamento delle risorse umane, con il reclutamento di 29 ricercatori a tempo determinato (RTDa), 16 tecnologi altamente specializzati e 33 dottorandi. Queste nuove assunzioni non solo hanno rafforzato la **capacità scientifica dell'ecosistema**, ma hanno contribuito anche a un ricambio generazionale all'interno delle istituzioni coinvolte, determinando un abbassamento significativo dell'età media dei ricercatori. Inoltre, l'incremento della percentuale di personale femminile costituisce un traguardo rilevante in termini di parità di genere, allineandosi agli obiettivi europei in materia di equità e inclusione nel settore della ricerca.

Uno degli interventi più strategici riguardato l'attivazione dei **Bandi a Cascata**, strumenti di finanziamento pensati per amplificare l'impatto dell'ecosistema sul territorio. Attraverso questi bandi, **distribuiti nelle dieci aree scientifiche** di competenza, sono stati erogati 20 milioni di euro a favore delle piccole e medie imprese (PMI), incentivando lo sviluppo di progetti innovativi nei settori della transizione digitale ed energetica. Questo meccanismo di finanziamento ha rappresentato e rappresenta per il futuro un'opportunità concreta di rafforzamento del tessuto imprenditoriale,

sostegno alla crescita tecnologica ed al tempo stesso di consolidamento del ruolo dell'Università di Sassari come polo di riferimento per l'innovazione in Sardegna.

Attualmente, sono in fase di completamento circa **100 progetti** su tutto il territorio regionale, con un impatto diretto sulla competitività delle imprese locali e sulla capacità di attrarre investimenti e competenze qualificate. Questo approccio integrato e multisetoriale consente di valorizzare il potenziale scientifico e tecnologico del territorio, favorendo una crescita sostenibile e duratura.

In riferimento alle attività di maggiore rilievo in termini di impatto sul territorio si possono citare a titolo esemplificativo alcuni aspetti legati al settore della **sanità** e del **turismo**.

In campo sanitario si evidenzia che sono stati sottoscritti tre **accordi di portata storica tra l'Università di Sassari e le aziende sanitarie regionali di Sassari e Cagliari**. Tali accordi rappresentano un passo significativo per il coinvolgimento diretto degli enti erogatori di servizi sanitari nelle attività di innovazione e sviluppo, promuovendo un'interazione strutturata tra il mondo accademico e il settore sanitario. L'iniziativa ha comportato l'iniezione di oltre 20 milioni di euro con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei servizi sanitari e favorire la diffusione di soluzioni all'avanguardia a beneficio della comunità. Tra queste un forte investimento in **medicina preventiva e telemedicina**. In stretta collaborazione con l'AOUSS, sono stati investiti 10 milioni di euro per lo sviluppo di un **progetto pilota sulla telemedicina (TELEMACO-S)**, che prevede la realizzazione di 10 dimostratori per testare le attività di ricerca portate avanti da UNISS in altrettante aree mediche (ad es. cardiologia, diabetologia, oncologia, dermatologia, radiologia, etc.). Questa progettazione si inserisce in una strategia più ampia volta a rafforzare le **sinergie tra il mondo della ricerca e le istituzioni sanitarie, in stretto raccordo con le istituzioni regionali** con cui il dialogo è serrato per integrare le varie azioni a valere sul PNRR con effetti di moltiplicazione sinergica che contribuiscono ad un modello di sviluppo territoriale basato sulla conoscenza e sull'innovazione.

Parallelamente, le attività nel **settore del turismo e beni culturali** hanno avuto un forte impatto sull'intero territorio regionale, grazie a un'intensa attività di animazione territoriale che ha suscitato grande interesse e partecipazione. Le attività di animazione territoriale dello Spoke 2 nel settore del turismo e dei beni culturali hanno generato un impatto significativo capace di attivare interesse, partecipazione e progettualità diffusa. Questo lavoro si è tradotto, in primo luogo, in un **numero rilevante di iniziative finanziate attraverso i bandi a cascata dedicati alle piccole e medie imprese**: 39 progetti per un valore complessivo di 3,2 milioni di euro, che evidenziano sia il coinvolgimento concreto del tessuto imprenditoriale locale sia una chiara propensione a innovare e qualificare l'offerta turistica. In parallelo, sono stati sottoscritti **42 accordi con enti territoriali (comuni, GAL, FLAG e distretti rurali)** finalizzati a sostenere una progettazione capillare e coordinata, con un valore stimato di circa 4 milioni di euro.

2.1.5 La Programmazione triennale MUR 2024-2026- Piano di Ateneo DM 773/2024

La programmazione triennale 2024-2026 è disciplinata dal DM 773 del 10 giugno 2024. L'Ateneo ha presentato di un Piano articolato in due progetti per il raggiungimento di due obiettivi relativi a:

1. **Potenziamento dei servizi per il benessere degli studenti e la riduzione delle diseguaglianze (Obiettivo C);**
2. **Valorizzazione del personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità (Obiettivo E).**

Il Piano è stato presentato il 15 ottobre 2024 e con Decreto Ministeriale del 5 agosto 2025, il Ministero ha comunicato l'ammissione a finanziamento dei progetti presentati dal nostro Ateneo con riferimento agli obiettivi C ed E.

Il primo progetto denominato **UNISS WELLNESS HUB (UWH)** è finalizzato a potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle diseguaglianze. Per la sua realizzazione è stato concesso un finanziamento di **euro 1.604.233**. Il progetto prevede la realizzazione di una struttura di servizi finalizzati al raggiungimento del benessere studentesco attraverso la costituzione di un centro di servizi di supporto Psicologico e di tutoraggio personalizzato. Inoltre, il progetto prevede anche l'erogazione di contributi a favore degli studenti con disabilità e a studenti in condizioni di svantaggio economico anche stranieri.

Il secondo progetto denominato **UNISS SKILLS AND PUBLIC VALUE (USPV)** è volto alla valorizzazione del personale delle università ed è stato finanziato per **euro 922.434**.

Quest'ultimo progetto è da un lato finalizzato allo sviluppo delle *core competences* del corpo docente attraverso il trasferimento di conoscenze di metodologie didattiche innovative al fine di garantire un impiego più razionale e qualificato nei percorsi formativi (triennali, magistrali e a ciclo unico); dall'altro lato, prevede il rafforzamento delle competenze professionali a favore del personale tecnico amministrativo a supporto della transizione digitale e delle competenze trasversali di *problem solving*, di gestione dei processi, di sviluppo dei collaboratori, di promozione del cambiamento, di decisione responsabile, di comunicazione con gli stakeholder per il miglioramento dei servizi erogati.

2.1.6 Collegamento tra pianificazione strategica e programmazione economico – finanziaria

L'Università di Sassari, in coerenza con le linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane emanate dall'ANVUR, ha predisposto i propri documenti di bilancio annuale e triennale 2026-28 secondo un'ottica di integrazione della Pianificazione Strategica, declinata in obiettivi operativi, della Programmazione triennale

ministeriale, della Programmazione triennale dei lavori, dei servizi e delle forniture, e delle misure da adottarsi per l'anticorruzione.

L'Ateneo ha declinato le linee di indirizzo indicate dalla *governance* (strategie) in obiettivi e azioni, individuando le risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi.

Nella tabella sottostante sono enucleati gli stanziamenti ulteriori, rispetto a quelli derivanti dalle esigenze di funzionamento dell'Ateneo, che rappresentano investimenti di risorse finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi previsti nel Piano Strategico e nel PIAO. Si rappresenta che la maggior parte degli obiettivi non necessita per il relativo conseguimento di risorse aggiuntive rispetto a quelle di funzionamento.

Per il triennio 2026-2028, i maggiori costi sono riportati in riferimento all'obiettivo strategico che concorrono a realizzare.

Obiettivo strategico	Descrizione dell'intervento	Ufficio	2026	2027	2028	Missioni	Programma
Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi	Attività di comunicazione volta ad aumentare la visibilità dell'ateneo per migliorare l'attività didattica, di ricerca e le ricadute sul territorio	Segreteria del Rettore	74.760,00	46.760,00	46.760,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria
Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	Acquisto attrezzature informatiche per il potenziamento dei servizi digitali all'istruzione	Ufficio segreterie studenti e offerta formativa	85.000,00	0,00	0,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria
Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla	Acquisto attrezzature tecnico-scientifiche per ammodernamento aule	Agraria	8.000,00	0,00	0,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria

Obiettivo strategico	Descrizione dell'intervento	Ufficio	2026	2027	2028	Missioni	Programma
formazione universitaria	didattiche e laboratori						
Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze	Interventi a favore degli studenti per borse di studio e sportello di ascolto	Ufficio Orientamento e Job Placement	507.200,00	200.000,00	200.000,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria
Promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca	Corsi di lingua inglese per la scuola di dottorato	Centro linguistico di ateneo - CLA	8.957,25	0,00	0,00	Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base
Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità	Formazione personale docente e Tecnico-amministrativo	Ufficio personale docente e Ufficio PTAB	278.000,00	178.000,00	178.000,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria
Favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente	Interventi di efficientamento strutture Ateneo	Ufficio edilizia e logistica	3.801.866,85	800.000,00	0,00	Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria
TOTALE			4.763.784,10	1.224.760,00	424.760,00		

Nella tabella seguente, sono riportati gli stanziamenti previsti per l'esercizio 2026 suddivisi in Missioni e Programmi:

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Stanziamenti 2026
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	09.4	Istruzione superiore	4.754.826,85

Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	8.957,25
Totale				4.763.784,10

2.1.7 Le linee di azione dell'edilizia e dell'efficientamento energetico e l'accessibilità

Le principali linee di azione in materia di **edilizia e infrastrutture** sono finalizzate a migliorare e arricchire gli spazi a disposizione dell'intera comunità universitaria e, al contempo, a consentire di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio. Sono in via di conclusione un articolato complesso di interventi, che doteranno l'Ateneo di spazi efficienti e moderni per servizi universitari destinati ad aule, laboratori, uffici, sale letture, servizi e spazi comuni, che amplieranno la accessibilità e l'efficienza energetica dei vari poli didattici e di ricerca.

Si riassumono di seguito le **principali linee di azione in corso o appena concluse** dall'Area Appalti ed Edilizia che, tra riqualificazioni e nuove costruzioni, arricchiranno gli spazi a disposizione dell'intera comunità universitaria e, al contempo, consentiranno di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio.

1. Costruzione nuova sede Dipartimento di Chimica e Farmacia complesso Monserrato. Nuova realizzazione di un edificio di circa 2.000 mq, con previsione di realizzazione sia di studi che di nuovi laboratori, con dotazioni tecniche allo stato dell'arte e impiantistica specifica in grado di fornire ai gruppi di ricerca spazi moderni e funzionali.
2. Realizzazione polo umanistico di via Roma - via Zanfarino - via Diaz. Completo adeguamento e ristrutturazione di 4 edifici dell'area Umanistica. Con messa a norma impiantistica e antincendio degli edifici.
3. Ristrutturazione Palazzi Amministrazione Centrale Complesso Piazza Università - Edifici P. Università – Ex Estanco – Zirulia. Restauro, riqualificazione e messa a norma della storica sede di Piazza Università dell'Ateneo turritano.
4. Lavori di completamento funzionale aree 4, 5, 6 e 7 Polo Bionaturalistico di Piandanna. Si tratta del completamente del 2° lotto del grande complesso sulla via Piandanna, con realizzazione di oltre 6.000 mq di spazi dipartimentali e per uffici, 2.000 mq di aule, 3.000 mq di spazi museali e bibliotecari, dotazioni di depositi e spazi di ristoro dedicati.
5. Realizzazione Orto Botanico. Sistemazione degli spazi del Polo Bionaturalistico di Piandanna e realizzazione dell'Orto Botanico con circa 35.000 mq di spazi destinati alla parte

sistematica delle collezioni botaniche e oltre 50.000 di spazi a verde destinati a parco urbano botanico.

6. Polo Agrario Veterinario - Ristrutturazione e messa a norma degli edifici delle due Aziende agrarie di S. Quirico ad Oristano e S. Lucia nel comune di Zeddiani.
7. Lavori di Realizzazione di un centro di ricerca dedicato al monitoraggio di patogeni trasmissibili – MCDC. Nuova realizzazione del Centro di Ricerca Mediterranean Center for Disease Control (MCDC), che prevede la costruzione di spazi laboratoriali con annessi stabulari per medi animali.
8. Progetto pilota UniSSmartGrid, che con la realizzazione della smart grid universitaria sui principali poli universitari, consentirà una drastica riduzione dei prelievi da rete con un conseguente abbattimento dei costi energetici dell'intero Ateneo.
9. Restauro conservativo e riqualificazione dell'edificio degli "ex Bagni Popolari" di Sassari, al fine di realizzare una foresteria destinata alla comunità universitaria allargata, con particolare riguardo all'accoglienza studentesca e internazionalizzazione.
10. Efficientamento e adeguamento normativo polo giuridico Quadrilatero - Progetto di adeguamento antincendio e impiantistico del polo giuridico UNISS.
11. Lavori di "Efficientamento energetico e adeguamento edifici polo di agraria" - Progetto volto al miglioramento energetico e alla sostenibilità.
12. Lavori di "Efficientamento e adeguamento edificio dipartimento di veterinaria" - Progetto volto al miglioramento energetico e alla sostenibilità.
13. Progetto laboratori simulazione "Adeguamento di spazi didattici, miglioramento tecnologico laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica, istituzione struttura a rete" - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS.
14. Progetto rinnovamento laboratori dipartimento scienze biomediche - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS.
15. Progetto rinnovamento laboratori dipartimento Medicina Chirurgia e Farmacia Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS.
16. Progetto rinnovamento laboratori giuridico/umanistici archivi compattati REI biblioteche - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS.
17. Lavori di riqualificazione piani 3° e 4° edificio Via Muroni 25 – Progetto volto a completare l'edificio dedicato al Dipartimento di eccellenza di Economia.
18. Riqualificazione e completamento area verde ex orto botanico Via Muroni – Progetto finalizzato a ricucire i vari edifici del "Quadrilatero" con la creazione di spazi studio accessibili agli studenti.

Focus sull'efficientamento energetico

In considerazione della crisi energetica generata dall'attuale contesto internazionale, l'attenzione dell'Ateneo è rivolta a implementare azioni tese all'**efficientamento energetico**.

Il percorso dell'Università di Sassari verso la **sostenibilità ambientale** e l'**efficientamento energetico** nasce da una sfida complessa: gestire un patrimonio edilizio estremamente eterogeneo che si estende su oltre 100.000 metri quadrati. Se guardiamo alla nostra situazione di dieci anni fa, la fotografia era critica: una spesa energetica elevata, un'eccessiva dipendenza dal gasolio e una gestione degli impianti frammentata. Questa consapevolezza ha spinto l'Ateneo e l'Energy Management a cambiare paradigma, puntando su una strategia integrata che unisce efficienza passiva, automazione e generazione distribuita.

Il primo passo ha riguardato l'efficientamento profondo delle infrastrutture esistenti, mediante ottimizzazione dei sistemi HVAC e avviando un radicale revamping delle centrali termiche, privilegiando la transizione dal gasolio all'elettrico. Parallelamente, la "Lighting Transition" ha portato alla sostituzione dei vecchi corpi illuminanti con tecnologia LED, migliorando l'illuminazione esterna e riducendo l'inquinamento luminoso oltre alla adozione dei sistemi di automazione e regolazione degli impianti in modo integrato da remoto (BACS).

Oggi si sta attuando un ulteriore salto di qualità con il **progetto UniSSmartGrid**, ora in fase di collaudo finale. Grazie ai fondi FSC, si è realizzata una Grid elettrica infra-polo che trasforma i nostri centri più energivori in un macro-sistema integrato. Con una potenza fotovoltaica di oltre 2.200 kWp e un sistema di accumulo elettrochimico speculare, si potranno gestire i flussi di potenza su vasta scala. Questo permetterà non solo di massimizzare l'autoconsumo, ma di attuare strategie di Peak Shaving per abbattere i picchi di domanda energetica.

Impatti misurabili e proiezioni al 2026: I dati per il 2025 confermano la bontà della strategia: rispetto al 2012, il consumo elettrico è sceso del 33% e quello di gasolio del 26%. Tuttavia, la vera svolta avverrà entro marzo 2026 con la piena operatività della Smart Grid. Le proiezioni indicano una riduzione del 62% delle Tonnellate Equivalenti di Petrolio (TEP) e un risparmio economico annuo atteso di 0,75 milioni di euro rispetto al 2024 e di 1,4 milioni di euro rispetto alla spesa storica (2012). In termini ambientali, l'abbattimento di 2.300 tonnellate annue di CO2 adegua l'Ateneo alla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (Agenda 2030).

Se il 2026 sarà l'anno in cui si raccoglieranno i frutti dei grandi investimenti strutturali, il biennio successivo, 2027-2028, sposterà l'attenzione su una nuova sfida futura, che non sarà più solo tecnologica, ma organizzativa e culturale. Il prossimo grande risparmio energetico non arriverà da nuove macchine, ma dall'adozione di politiche di gestione degli spazi più intelligenti e, soprattutto, dai comportamenti virtuosi di ogni singolo membro della comunità UniSS.

Focus sull'accessibilità

L'Università degli Studi di Sassari riconosce l'**accessibilità** come valore fondante del proprio agire, con particolare riguardo anche all'accessibilità fisica e funzionale degli spazi universitari come elemento essenziale per garantire pari diritti allo studio, al lavoro e alla partecipazione alla vita accademica, con particolare attenzione alle persone con disabilità, in coerenza con i principi di inclusione, equità e pari opportunità.

Strategia di intervento: il Piano per l'Accessibilità fisica 2026–2028 si inserisce in una strategia strutturale di accessibilità universale, applicata sia nella realizzazione di nuove opere sia negli interventi di manutenzione straordinaria e riqualificazione del patrimonio edilizio esistente. L'obiettivo è il miglioramento progressivo dell'usabilità complessiva degli ambienti universitari, oltre al rispetto degli obblighi normativi.

Ambiti di intervento prioritari: nel triennio di riferimento, le azioni riguardano in particolare l'abbattimento delle barriere architettoniche, l'adeguamento di accessi, percorsi, aule e servizi igienici, l'ammodernamento degli impianti elevatori, la realizzazione di percorsi tattili e segnaletica integrata per l'orientamento delle persone con disabilità visiva, nonché la manutenzione programmata delle dotazioni dedicate all'accessibilità.

Attenzione alle disabilità meno visibili: in un'ottica inclusiva più ampia, l'Ateneo supera un approccio esclusivamente centrato sulle disabilità motorie, considerando anche le esigenze delle persone con disabilità visive, sensoriali, cognitive o neurologiche, nonché di utenti con condizioni di fragilità temporanea. Sono promosse soluzioni volte a migliorare la leggibilità degli spazi, la chiarezza dei percorsi, l'illuminazione e la sicurezza complessiva degli ambienti.

Quadro normativo di riferimento: le azioni del Piano sono attuate in coerenza con la normativa nazionale vigente in materia di accessibilità e superamento delle barriere architettoniche e con i principi sanciti dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità.

Integrazione con servizi e politiche di Ateneo: il Piano si integra con le politiche e i servizi di supporto agli studenti e al personale con disabilità, in collaborazione con i referenti dipartimentali e con gli organismi di Ateneo competenti, promuovendo l'abbattimento delle barriere fisiche, organizzative, culturali e digitali.

Obiettivi del triennio 2026–2028: Attraverso l'attuazione del Piano, l'Università degli Studi di Sassari intende consolidare e migliorare ulteriormente il livello di accessibilità dei propri spazi, rendendoli sempre più sicuri, fruibili e inclusivi, a beneficio della comunità accademica e della cittadinanza.

2.1.8 Focus sugli obiettivi a favore della digitalizzazione e del consolidamento della infrastruttura tecnologica informatica

Quadro Strategico di Riferimento.

L'Università degli Studi di Sassari colloca la trasformazione digitale all'interno di un quadro organico che integra le principali linee guida nazionali ed europee. In particolare, le azioni progettuali si sviluppano in coerenza con il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (AGID), con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e con il sistema AVA dedicato all'assicurazione della qualità. Questa integrazione garantisce un approccio unitario all'innovazione, orientato alla trasparenza, all'efficienza e al miglioramento continuo dei servizi.

Il Piano di Transizione Digitale come Strumento Abilitante.

Il Piano di Transizione Digitale (PTD) rappresenta il principale strumento operativo dell'Ateneo per indirizzare e coordinare gli interventi di innovazione tecnologica e organizzativa. Il PTD abilita il raggiungimento delle priorità strategiche attraverso quattro linee di azione fondamentali:

- Attivazione di nuovi servizi applicativi integrati ai sistemi gestionali, per garantire efficienza operativa e interoperabilità.
- Adeguamento delle Infrastrutture tecnologiche e soluzioni cloud, per garantire sicurezza, scalabilità e continuità dei servizi.
- Rafforzamento della governance del dato, dell'interoperabilità e della sicurezza informatica, per elevare la qualità informativa e tutelare la protezione dei dati.
- Digitalizzazione dei processi e dematerializzazione della modulistica, con l'integrazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale per automatizzare la raccolta, l'analisi e la gestione delle informazioni

Questi interventi concorrono a rendere i processi interni più efficienti, a consolidare la qualità delle informazioni gestite e a migliorare i servizi resi alla comunità universitaria e al territorio. L'aggiornamento della strategia sarà rivisto annualmente

Il Digitale come Leva Trasversale di Innovazione.

La trasformazione digitale dell'Ateneo non è concepita come un ambito isolato, ma come una leva trasversale capace di intervenire su tutte le dimensioni dell'organizzazione. Essa sostiene la

competitività istituzionale, contribuisce alla sostenibilità dei processi e rafforza il posizionamento dell'Università nel panorama nazionale e internazionale. L'adozione di tecnologie moderne e di modelli organizzativi avanzati permette di semplificare i flussi informativi, ridurre gli oneri amministrativi e favorire una gestione più agile delle attività.

Integrazione con il Sistema AVA3

L'integrazione con il sistema AVA3 rappresenta un elemento strategico del processo di digitalizzazione che verrà sviluppato nei prossimi anni. Tale integrazione ha l'obiettivo di:

- Garantire un monitoraggio continuo e affidabile degli indicatori di qualità.
- Rafforzare la trasparenza nei processi di valutazione e accreditamento.
- Supportare la programmazione e il miglioramento delle attività didattiche, scientifiche e organizzative.

Il progetto di interoperabilità tra i sistemi informativi di Ateneo e la piattaforma AVA è attualmente in corso di sviluppo e costituisce un tassello determinante per assicurare la coerenza, la tracciabilità e l'aggiornamento costante dei dati.

Una Visione Orientata al Valore Pubblico.

La strategia digitale dell'Ateneo si inserisce in una visione orientata alla generazione di Valore Pubblico. La digitalizzazione è quindi interpretata come un mezzo per produrre benefici tangibili per studenti, personale, imprese e istituzioni. Tale approccio permette di:

- promuovere **l'accesso aperto** e la **condivisione** della conoscenza, rafforzando il legame tra università e comunità;
- sostenere **l'innovazione** e il **trasferimento tecnologico**, anche in sinergia con le iniziative PNRR e con l'ecosistema regionale dell'innovazione;
- favorire **l'inclusione e la sostenibilità**, riducendo l'impatto ambientale e garantendo pari opportunità di accesso ai servizi digitali.

Conclusioni

L'Università degli Studi di Sassari **considera la trasformazione digitale un processo sistemico**, capace di incidere profondamente sulla qualità e sulla sostenibilità delle attività istituzionali. Il PIAO e il Piano di Transizione Digitale rappresentano gli strumenti attraverso cui tale visione viene resa operativa, assicurando una governance solida, un monitoraggio continuo e un miglioramento progressivo delle capacità organizzative e tecnologiche dell'Ateneo. In tal modo, l'Università

consolida il proprio ruolo di attore strategico per lo sviluppo sostenibile e l'innovazione del territorio e del Paese.

Progetto di Evoluzione Digitale e Innovazione Tecnologica (2023-2025)

L'Università degli Studi di Sassari ha intrapreso un percorso organico di transizione digitale finalizzato all'adeguamento ai piani nazionali e alle normative vigenti in materia di **amministrazione digitale** con un focus sul **potenziamento dell'infrastruttura ICT** per garantire l'interoperabilità con le piattaforme pubbliche, l'efficientamento dei processi amministrativi e l'innalzamento dei livelli di sicurezza informatica.

Il piano si è articolato su quattro direttrici fondamentali:

- **Digitalizzazione e Dematerializzazione dei Processi:** digitalizzazione dei processi di didattica, ricerca e amministrazione attraverso l'adozione della suite CINECA, con l'introduzione della firma digitale remota con U-Sign per eliminare i flussi cartacei, la gestione telematica degli appalti con U-BUY e lo sviluppo di una piattaforma web per la modulistica interna.
- **Ecosistema Web e Formazione Digitale:** rinnovamento del Portale di Ateneo e dei siti di Dipartimento in chiave e-learning, con integrazione dei sistemi CINECA, garantendo piena conformità alle linee guida AGID in materia di accessibilità e trasparenza.
- **Cybersecurity e Infrastruttura Cloud:** rafforzamento della sicurezza informatica tramite soluzioni XDR per la protezione avanzata di endpoint e server, e al consolidamento dell'ambiente Microsoft 365 e Azure per sostenere ricerca, didattica e lavoro collaborativo da remoto.
- **Comunicazione e Servizi all'Utenza:** evoluzione verso la Unified Communication con il rinnovo del sistema VoIP, sull'attivazione di servizi digitali per il personale tramite U-WEB e sull'integrazione della CIE come modalità standard di autenticazione ai servizi di Ateneo.

Il progetto ha previsto un investimento complessivo di **€ 1.950.000,00**, finanziato ai sensi della L.R. 1/2023 e ripartito in quote costanti annuali nel triennio 2023-2025.

2.1.9 Focus sulla comunicazione istituzionale

Una buona **comunicazione interna** ed **esterna** è una leva strategica essenziale per accelerare lo sviluppo dei processi, permettere di gestire percorsi legati ai cambiamenti organizzativi e sviluppare una cultura comune. A tal fine sono previsti nella sezione dedicata alla formazione corsi interni per rafforzare le competenze necessarie a migliorare la comunicazione in modo strategico e favorire la diffusione e la condivisione del know-how dell'Ateneo.

Si segnala che, in accordo con le aree dirigenziali, gli uffici e le strutture dipartimentali, si predisporrà una programmazione di dettaglio con il cronoprogramma delle attività e del personale effettivamente coinvolto nel piano di formazione così approntato.

Il **Manuale di comunicazione digitale** dell'Università degli Studi di Sassari è uno strumento normativo e operativo finalizzato a definire **linee guida, policy e procedure** per la gestione coordinata e strategica della **comunicazione digitale istituzionale**, con un focus integrato su **social media, siti web e comunicazione esterna**. Il documento si pone come riferimento per tutte le strutture dell'Ateneo che interagiscono con pubblici interni ed esterni attraverso strumenti digitali, garantendo coerenza, qualità, trasparenza e tutela dell'identità e della reputazione dell'Università nel contesto digitale.

Finalità, ambiti e quadro strategico

Il Manuale è strutturato per supportare l'Ateneo nel perseguimento di una **comunicazione digitale efficace, inclusiva e coerente con la missione istituzionale**. Tra gli obiettivi strategici prioritari vi sono:

- la **promozione unitaria dell'immagine e delle attività di Ateneo**, includendo formazione, ricerca, eventi e iniziative culturali;
- la **tutela reputazionale e la gestione responsabile delle informazioni**, in linea con normative etiche, legali e istituzionali;
- il rafforzamento della **trasparenza e della relazione con cittadini, studenti e stakeholder esterni**;
- l'adozione di processi condivisi per la pubblicazione e la moderazione dei contenuti digitali.

Il Manuale richiede attenzione nelle pubblicazioni su web e social, **considerando la natura permanente e pubblica dei contenuti digitali**, con implicazioni rilevanti per l'identità istituzionale e la fiducia degli utenti.

Social Media Policy Interna e governance dei canali digitali

La prima sezione del Manuale definisce la **Social Media Policy Interna** e i ruoli operativi per la gestione dei canali social:

- viene chiarito il ruolo del **Social Media Team (SMT)**, responsabile della supervisione della strategia e della coerenza dei profili ufficiali;
- sono individuati i **Social Media Manager** e i referenti di Dipartimento, con compiti specifici nella pianificazione e pubblicazione dei contenuti;

- la policy delimita **criteri di attivazione, regolarizzazione e gestione degli account ufficiali**, richiedendo procedure di richiesta formale e piani editoriali condivisi.

Sono definiti inoltre **standard professionali per i contenuti**: accuratezza, accessibilità, rispetto del GDPR e dei diritti d'autore, linguaggio istituzionale coerente e inclusivo, nonché criteri per cross-posting tra canali affini, rafforzando così l'allineamento con la brand identity dell'Ateneo.

Linee guida per contenuti, interazione e moderazione

Il Manuale dettaglia i **criteri qualitativi e operativi** per la pubblicazione e la gestione dei contenuti digitali:

- i contenuti devono avere finalità **istituzionali, culturali o informative**, coerenti con la missione dell'Ateneo e classificabili in categorie come eventi, bandi, progetti di ricerca, opportunità per studenti e testimonianze;
- sono proibiti messaggi di natura personale, politica o offensiva, con disposizioni specifiche per l'interazione con il pubblico (commenti, messaggi, menzioni), compresa la gestione delle critiche e delle situazioni potenzialmente dannose per la reputazione.

In particolare, il Manuale attribuisce al Social Media Team e ai Social Media Manager responsabilità operative per **moderare la comunicazione**, rispondere tempestivamente alle richieste informative e dirigere eventuali criticità verso i livelli di governance competenti.

Coordinamento, pianificazione editoriale e KPI

Un elemento strategico del Manuale è l'adozione del **piano editoriale** come strumento di coordinamento:

- ogni canale digitale ufficiale deve dotarsi di una pianificazione programmata dei contenuti, con obiettivi, rubriche, tempistiche e riferimento alle ricorrenze istituzionali;
- i piani editoriali sono condivisi con il Social Media Team per garantire omogeneità e sinergia tra le diverse aree dell'Ateneo.

Il documento contiene anche **indicatori di performance (KPI)** per monitorare l'efficacia delle attività digitali, misurando elementi di awareness, engagement, traffico e impatto delle dirette social, in linea con un approccio data-driven di governance della comunicazione digitale.

Linee guida per siti web istituzionali e comunicati stampa

Oltre ai social, il Manuale disciplina la **gestione dei siti web di Ateneo**, definendo ruoli, responsabilità e criteri per la redazione dei contenuti, l'organizzazione delle informazioni e le richieste di attivazione di siti tematici. È posta particolare attenzione alla qualità delle informazioni e alla coerenza con l'identità digitale complessiva dell'Ateneo.

Una sezione dedicata contiene **linee guida per la richiesta e la redazione di comunicati stampa**, armonizzando le attività di comunicazione digitale con i canali tradizionali e rafforzando il ruolo dell'Ufficio Comunicazione istituzionale nel presidio delle relazioni con media esterni e stakeholder.

2.1.10 Focus sulla sostenibilità e sull'inclusione

La **programmazione degli obiettivi dell'Ateneo** è **collegata** con gli obiettivi di sviluppo sostenibile **dell'Agenda ONU 2030**. Gli obiettivi strategici trasversali sono finalizzati a favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente, favorire la sostenibilità economico-finanziaria, promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle infrastrutture, alla piena accessibilità fisica e digitale e al benessere organizzativo del personale.

In questo contesto, l'Ateneo orienta le proprie **azioni verso gli obiettivi di sostenibilità** individuati come prioritari, con particolare attenzione ai temi dell'efficienza energetica, dell'inclusione sociale, dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e della valorizzazione della ricerca.

La tutela e il rispetto dell'ambiente, la gestione efficiente delle risorse e la cura del territorio sono una priorità per l'Ateneo e negli ultimi anni l'Università di Sassari ha registrato una significativa riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO₂, grazie a interventi mirati di razionalizzazione e all'adozione di tecnologie più efficienti.

Tra il 2012 e il 2024 **il consumo di energia elettrica si è ridotto del 30%, quello di gasolio del 29%, e le emissioni annue di CO₂ sono diminuite di oltre 1.100 tonnellate**. L'Ateneo ha inoltre conseguito **nel 2024 la certificazione UNI EN ISO 50001**, che attesta un sistema strutturato e continuativo di gestione dell'energia.

L'Ateneo ha inoltre progressivamente ridotto il numero di veicoli alimentati da combustibili fossili, privilegiando **l'acquisto di autovetture elettriche**, riflettendo l'impegno dell'Università verso la riduzione delle emissioni e la promozione di una mobilità più responsabile e rispettosa dell'ambiente. L'attenzione di UNISS per la sostenibilità si riflette anche in ambito scientifico, sulla scia di quanto sta avvenendo a livello globale. Il contributo che l'Università di Sassari offre per un futuro più sostenibile è testimoniato dai numerosi lavori scientifici che affrontano questo tema cogliendone le diverse prospettive.

Il numero di contributi scientifici relativi alla sostenibilità ha superato complessivamente quota 300, con una distribuzione eterogenea rispetto alle diverse aree disciplinari, segno della crescente interdisciplinarietà del tema.

L'Ateneo sostiene il benessere di tutta la **comunità universitaria**, favorendo **l'uguaglianza e il contrasto** a ogni forma di **discriminazione**. Tra le principali iniziative si annoverano l'attivazione di

sportelli di ascolto e supporto psicologico, la promozione di percorsi di tutela e inclusione per studenti e studentesse con esigenze speciali, disabilità o in situazioni di vulnerabilità.

Nell'a.a. 2024/2025 sono state inoltre attivate tre nuove carriere alias, a conferma dell'impegno dell'Ateneo nel garantire ambienti di studio rispettosi e sicuri.

L'impegno per la sostenibilità sociale si esprime anche nel rafforzamento delle iniziative di **public engagement** (400 nel 2024), nel programma Sardegna Formed e nella crescita del Polo Universitario Penitenziario, che ha registrato una progressione degli iscritti da 66 nel 2020 a 88 nel 2024.

Per maggiori informazioni sull'impegno dell'Ateneo per lo sviluppo sostenibile si rimanda al

Bilancio di Sostenibilità <https://www.uniss.it/it/documentazione/bilancio-di-sostenibilita-2025>, approvato dagli organi di governo nel mese di dicembre 2025.

2.1.11 Focus sull'assicurazione della qualità

L'Ateneo di Sassari ha adottato, già da diversi anni, un **Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) coerente con il sistema AVA**, che è stato progressivamente aggiornato, per rispondere alle novità introdotte dal MUR e dall'ANVUR.

Lo Statuto di Ateneo contempla al capo II tra gli organi di controllo, consultivi e di garanzia il Presidio della Qualità (PQA) quale Organismo di Ateneo e, all'art. 35, ne prevede e disciplina le funzioni.

Il PQA assicura un periodico flusso di informazioni interloquendo costantemente con le strutture centrali e periferiche dell'Ateneo, consentendo un idoneo flusso informativo e aumentando la consapevolezza degli interlocutori e favorendo un processo condiviso.

Nel mese di dicembre 2025 gli Organi di Governo hanno approvato il **primo Riesame del Sistema di AQ relativo al quinquennio 2021–2025**. Nel documento, oltre a essere riportati i risultati ottenuti dal Sistema di AQ di UNISS, sono evidenziate alcune criticità e le relative azioni individuate per il superamento.

Nel triennio 2026–2028 il PQA seguirà a monitorare il Sistema AQ dell'Ateneo, favorendo il processo condiviso all'interno delle strutture, basato non solo sull'analisi documentale prodotta dai diversi attori dell'AQ, soprattutto a livello Dipartimentale, e la condivisione degli esiti in riunioni periodiche, ma anche attraverso la predisposizione e l'aggiornamento delle Linee Guida utili ai vari processi di AQ. Inoltre, sarà ulteriormente alimentato il sistema di repository dei documenti e dei flussi documentali inerenti alla qualità.

Il PQA prevede inoltre di proseguire l'attività di **promozione del potenziamento della formazione del personale sui temi dell'assicurazione della qualità** e l'incentivazione della partecipazione studentesca alla vita accademica.

All'inizio del triennio indicato, nel periodo 18–22 maggio 2026, l'Ateneo sarà oggetto di visita di accreditamento periodico da parte dell'ANVUR.

2.2 Performance

La Performance di Ateneo è la risultanza di tre distinte componenti, tra di loro interdipendenti, che coinvolgono tutto il personale, finalizzate alla creazione di valore pubblico: la **performance istituzionale**, la **performance organizzativa** e la **performance individuale**.

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 misurazione e 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.

La performance istituzionale rappresenta la **prestazione dell'Ateneo** nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La performance istituzionale è riferita a tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali, e deve essere declinata anche a livello di singolo Dipartimento.

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative ed è pertanto articolata in due dimensioni:

- la performance organizzativa di Ateneo;
- la performance organizzativa di struttura.

Il SMVP, oggetto di aggiornamento in occasione della redazione del presente Piano, al suo interno distingue tra i tre livelli di performance:

- la performance organizzativa di Ateneo, direttamente collegata con gli obiettivi indicati nel Piano Strategico che sono declinati in obiettivi operativi annuali. La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso e permette di valutare l'impatto che l'azione dell'amministrazione produce sulla collettività e sul contesto di riferimento;
- la performance organizzativa di struttura, collegata con gli obiettivi assegnati alle singole unità organizzative;

- la performance individuale, legata a obiettivi individuali e a comportamenti e competenze.

Gli obiettivi di performance organizzativa previsti per l'anno 2026 orientano l'azione dell'amministrazione verso i seguenti principali ambiti di intervento:

- **creazione di valore pubblico:** tutti gli obiettivi operativi dell'Ateneo, sono finalizzati, direttamente o indirettamente, alla creazione di valore pubblico, in quanto favoriscono l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale; si possono considerare appartenenti a tale dimensione in particolare gli obiettivi operativi collegati con gli obiettivi strategici relativi alle missioni istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione) e all'Internazionalizzazione;
- **semplificazione, digitalizzazione, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa:** sono stati previsti vari obiettivi operativi, collegati con l'obiettivo strategico "favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia, anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi";
- **piena accessibilità dell'amministrazione:** sono stati previsti vari obiettivi operativi connessi con l'obiettivo strategico "Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze" e con l'azione strategica "miglioramento delle aule e degli spazi studio (aule, spazi studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)" e con l'obiettivo strategico "Promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle infrastrutture e alla piena accessibilità";
- **pari opportunità ed equilibrio di genere:** sono stati previsti alcuni obiettivi operativi collegati con l'obiettivo strategico "Promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle infrastrutture e alla piena accessibilità", sono integrati inoltre, gli obiettivi previsti all'interno del Piano delle Azioni Positive;
- **sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico e sostenibilità economica:** sono stati previsti alcuni obiettivi operativi individuali collegati con l'obiettivo strategico "favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente" e favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia, anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi";
- **organizzazione e capitale umano:** sono riconducibili a tale dimensione gli obiettivi declinati dagli obiettivi strategici: "valorizzare il personale delle università anche attraverso gli incentivi alla mobilità";

- **assicurazione della qualità:** obiettivi collegati con l'obiettivo strategico "favorire azioni volte al miglioramento del sistema di assicurazione della qualità".
- **prevenzione della corruzione e trasparenza:** è stato previsto uno specifico obiettivo operativo per tutte le unità organizzative collegato con l'obiettivo strategico "aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione", finalizzato a garantire l'adozione di tutte le misure di trasparenza previste nella mappatura delle responsabilità 2025, allegata al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-27. Inoltre, è stata effettuata l'integrazione delle misure di prevenzione individuate, sulla base dell'analisi del contesto interno, nelle azioni, collegate con gli obiettivi operativi.

2.2.1 La performance istituzionale e la performance organizzativa di Ateneo

Il D.lgs. n. 74/2017 ha introdotto due macrocategorie di obiettivi: gli obiettivi "generalisti" 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 e della performance organizzativa di Ateneo.

Per **performance istituzionale** si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione e altre attività istituzionali e gestionali.

La **performance organizzativa di Ateneo** è definita come performance dell'azione amministrativa, che si esplica attraverso l'attuazione di obiettivi operativi, definiti annualmente, direttamente collegati con gli obiettivi strategici individuati e declinati in azioni nel Piano Strategico.

Nel Piano Strategico sono delineati i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico, coerentemente con il Piano di Mandato del Rettore, con le missioni previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e con gli obiettivi di benessere equo e sostenibile previsti nell'Agenda Onu 2030.

Il Piano Strategico dell'Ateneo di Sassari ha uno stretto collegamento con 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. 10 giugno 2024 n. 773, articolate in cinque obiettivi raccordati agli indicatori per la valutazione periodica dei risultati. A sua volta il Piano delle performance prevede che il Direttore generale e tutti i dirigenti abbiano tutti obiettivi individuali collegati con gli obiettivi contenuti nel Piano di Ateneo per il triennio 2024-2026:

Al fine di consentire il pieno coinvolgimento di tutte le aree e strutture organizzative in cui si articola l'Ateneo nella creazione di valore pubblico, tra gli obiettivi organizzativi di Ateneo, in coerenza con quanto previsto dal SMVP, è stato ricompreso **l'obiettivo relativo alla customer satisfaction**, rilevata a seguito di somministrazione di questionari finalizzati alla rilevazione della soddisfazione sui 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 2, gli obiettivi organizzativi di Ateneo sono stati oggetto di separata indicazione, ed è stato definito, per ciascun obiettivo operativo, l'obiettivo strategico ad esso collegato, il relativo presidio gestionale, le unità organizzative coinvolte, le azioni, i relativi indicatori (KPI/Attività), il baseline (ove disponibile), il target o risultato atteso, anche sulla base del valore iniziale.

Si riportano di seguito gli **obiettivi organizzativi di Ateneo**, strettamente collegati con alcuni obiettivi strategici, con evidenza delle prospettive oggetto di programmazione.

Struttura	Descrizione obiettivo	Prospettiva
Referente	Migliorare il grado di soddisfazione degli utenti sui macro-servizi mappati_ "analisi dei risultati della rilevazione di efficacia dei servizi del Progetto Good Practice per unità organizzativa."	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Tutte le strutture di Ateneo	Garantire la sostenibilità economico-finanziaria attraverso il monitoraggio degli indicatori	Sostenibilità
Tutte le strutture di Ateneo	Rispettare i tempi di pagamento come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13 del 24 febbraio 2023, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023 n. 41 e in applicazione della circolare n.1 del 2024 del Dipartimento della Ragioneria dello Stato	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Tutte le strutture di Ateneo	Attuare i progetti PNRR attraverso l'incremento delle azioni di supporto per l'avanzamento degli stessi. Dovrà essere garantito il rispetto delle scadenze per la trasmissione delle spese ed effettuato: -Il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento delle risorse spese e trasmesse; il monitoraggio e la gestione delle attività PNRR previste in capo agli uffici e ai Dipartimenti; attività di audit svolte da specifici gruppi di lavoro.	Ricerca

2.2.2 La performance organizzativa di struttura

Al fine di dare attuazione agli indirizzi del Piano Strategico, si è proceduto all'individuazione di obiettivi organizzativi di struttura per tutte le unità organizzative dell'Ateneo, 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, con misurazione del grado di raggiungimento differenziata per struttura.

In seguito alla negoziazione condotta all'interno dell'Amministrazione, per le varie aree sono stati individuati gli obiettivi operativi e le unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di ciascun obiettivo organizzativo, garantendo così il coinvolgimento del personale sin dalla fase della programmazione. Sono stati inoltre negoziati obiettivi operativi per tutti i Dipartimenti, collegati con gli obiettivi e le azioni definite nel Piano Strategico e nei Piani Triennali di sviluppo.

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi verrà effettuata associando a ciascun obiettivo indicatori qualitativi, quantitativi o temporali, inoltre ad ogni obiettivo di struttura potrà essere assegnato un peso percentuale. Alcuni obiettivi di struttura rappresentano la continuazione di progetti già avviati nell'anno precedente.

Al fine di monitorare l'andamento dell'attività amministrativa in funzione degli obiettivi prefissati e attivare eventuali azioni correttive, oltre alla misurazione finale, è previsto un **monitoraggio intermedio** nei mesi di luglio e settembre, volto a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alle strutture.

Per una più chiara comprensione degli obiettivi nell'Allegato 2, gli obiettivi organizzativi di struttura sono stati oggetto di separata indicazione, ed è stato definito, per ciascun obiettivo operativo, l'obiettivo strategico ad esso collegato, il relativo presidio gestionale, le unità organizzative coinvolte, le azioni o fasi, i relativi indicatori (KPI/Attività), il target o risultato atteso, anche sulla base del valore iniziale.

Si riportano di seguito gli **obiettivi organizzativi di struttura** suddivisi nei differenti raggruppamenti dimensionali identificati in coerenza con quelli previsti nell'allegato al DM 132/ 2022.

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione
Ufficio Terza missione e placement	Sviluppare le attività necessarie per il completamento del progetto "Contamination lab"	Terza Missione
Ufficio mobilità e relazioni internazionali	Favorire il coinvolgimento progressivo staff università partner periodi di formazione individuali e/o strutturati	Internazionalizzazione
Ufficio mobilità e relazioni internazionali	Favorire il coinvolgimento progressivo incoming student università partner periodi di formazione individuali e/o strutturati	Internazionalizzazione
Ufficio mobilità e relazioni internazionali	Supportare il processo di strutturazione della governance e dell'operatività dell'Alleanza europea al progetto EUNICoast	Internazionalizzazione
Ufficio Alta Formazione	ALUMNI DOTTORATI - Creare le condizioni per la realizzazione di una rete tra UNISS ed i suoi dottori di ricerca anche attraverso la realizzazione di un database che consenta di disporre di una base dati utile per la realizzazione di iniziative che coinvolgano stabilmente i dottori di ricerca (attività formative, assicurazione della qualità, rapporti con stakeholders, etc.)	Didattica
Ufficio Segreteria studenti e offerta formativa	Ampliare il numero degli interventi agli studenti con finanziamenti di Ateneo a favore degli studenti anche con disabilità e DSA, mediante attivazione di contratti di collaborazione, borse di studio e premi per gli studenti; mediante l'inserimento nelle banche dati degli interventi agli studenti, trasmessi dell'ufficio orientamento al fine di favorire il raggiungimento del target (Obiettivo Pro_3 C)	Didattica
Ufficio Segreteria studenti e offerta formativa Dipartimenti	Rafforzare il sistema di analisi e monitoraggio dell'offerta formativa a livello di Dipartimento, SSD, Corso di Studio, attraverso una reportistica dettagliata finalizzata al monitoraggio e all'incremento della percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato. (Obiettivi Pro_3 Indicatore E_c Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato)	Didattica
Ufficio Segreteria studenti e offerta formativa	Ampliare il numero degli interventi agli studenti con finanziamenti di Ateneo a favore degli studenti anche con disabilità e DSA, mediante attivazione di contratti di collaborazione, borse di studio e premi per gli studenti (Obiettivo Pro_3 C)	Didattica
Struttura di raccordo Servizi Amministrativi Dipartimentali	Monitorare le carriere degli studenti (coorte iscritti al primo anno (a.a. 2025/26) per verificare il grado di raggiungimento dei cfu acquisiti. Rif Protre indicatore A_a. Monitoraggio della dispersione studentesca con particolare riferimento al passaggio tra il primo e secondo anno dei corsi triennali;	Didattica
Servizi Amministrativi Dipartimentali (solo per i dipartimenti con PNRR) Ufficio Progetti strategici	Assicurare il processo di rendicontazione previsto dai progetti PNRR	Ricerca

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione
Ufficio ricerca e qualità	Ottimizzare la gestione alla partecipazione dell'Ateneo alla nuova VQR 2020-2024 mediante il coordinamento dei dipartimenti e degli uffici interessati:	Ricerca
Ufficio ricerca e qualità	Attuare l'accordo di collaborazione UNISS-UNICA-RAS CRP per l'Anagrafe della Ricerca Regionale.	Ricerca
Ufficio Terza missione e placement	Consolidare, l'aggiornamento e l'utilizzo strategico del Sistema di monitoraggio Terza Missione/Trasferimento di conoscenze	Terza Missione
Centro Linguistico di Ateneo	Potenziare corsi di lingua inglese gratuiti per il miglioramento delle competenze linguistiche di studenti appartenenti a gruppi svantaggiati	Didattica
Centro Linguistico di Ateneo	Potenziare il supporto nei processi legati all'internazionalizzazione (studenti Erasmus ecc.)	Didattica
Centro Linguistico di Ateneo	Progettare corsi a pagamento secondo le abilità linguistiche anche eventualmente con l'attivazione di laboratori ad hoc verso altri enti pubblici o privati, anche attraverso la stipula di convenzioni.	Ricerca
Coordinamento Sistema Bibliotecario di Ateneo, Uffici bibliotecari Poli	Favorire l'interscambio professionale tra i bibliotecari di Ateneo e i colleghi di analoghe istituzioni universitarie in ambito europeo	Internazionalizzazione
Ufficio Progetti strategici	Migliorare il coordinamento della gestione del progetto PNRR - ECS 38 EINS. Supporto ai dipartimenti interessati nella gestione monitoraggio e rendicontazione del progetto	Ricerca
Ufficio Progetti strategici	Migliorare il coordinamento della gestione del progetto PNRR - ECS 38 EINS. Supporto ai Partner degli Spoke 01 – 02 e 05 nel monitoraggio, rendicontazione e controllo del progetto. Supporto per il funzionamento dell'HUB. Supporto ai 10 Spoke e relativi partners nel monitoraggio, rendicontazione e controllo del progetto.	Ricerca
Ufficio Progetti strategici	Migliorare il coordinamento della gestione del progetto PNRR - CN 33 NBFC. Supporto ai dipartimenti interessati nella gestione monitoraggio e rendicontazione del progetto.	Ricerca
Ufficio Comunicazione, relazioni con il pubblico e trasparenza Ufficio segreterie studenti e offerta formativa	Migliorare la visibilità internazionale dell'offerta formativa sia attraverso il portale di Ateneo sia tramite altri siti e network; Revisione del sito web dell'Ateneo, nel rispetto delle linee guida Agid: Azioni 1: analisi delle criticità dello stato attuale di visibilità internazionale (Ufficio Comunicazione) Azione 2: benchmarking delle situazioni in essere presso altri atenei (Ufficio Comunicazione) Azione 3: proposta delle nuove pagine sul portale e altri siti e network (Ufficio Comunicazione) Azione 4: Aggiornamento Linee Guida per l'attivazione di Corsi di Studio internazionali (Ufficio Comunicazione; Ufficio Segreterie Studenti e Offerta Formativa)	Internazionalizzazione
Ufficio Progetti strategici	Garantire una gestione efficace, coordinata e sostenibile dei fondi di per ricerca e innovazione non PNRR (anche contratti di ricerca commissionata), assicurando coerenza con le priorità strategiche dell'Ateneo.	Ricerca

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione
Ufficio Progetti strategici	Garantire il flusso informativo e documentale verso i Revisori dei Conti e la guardia di finanza	Ricerca

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Tutte le PO	Garantire l'adozione di tutte le misure di trasparenza previste nella mappatura delle responsabilità allegata al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html	Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio Reclutamento e carriere personale docente	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	Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB Ufficio Affari generali e procedimenti disciplinari	Revisionare il Regolamento PEA assicurando la piena coerenza con le disposizioni del CCNL e il rispetto dei vincoli di bilancio e della normativa vigente, al fine di garantire una gestione trasparente, efficiente e conforme delle procedure interne.	Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio Affari generali e procedimenti disciplinari	Supportare il RPCT nell'individuazione di tematiche legate all'etica e alla legalità dei comportamenti dei dipendenti.	Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio Supporto agli organi collegiali e procedure elettorali	Migliorare l'efficacia nel supporto agli Organi di governo, al Collegio dei revisori dei conti e al Comitato Unico di Garanzia, nonché nella gestione delle procedure elettorali. Rendere più efficace il supporto agli uffici dell'Amministrazione centrale nella predisposizione delle proposte di delibera. Azione 1: adozione delle procedure volte all'inserimento delle delibere e dei verbali nel sistema Titulus Organi; Azione 2: verbalizzazione delle sedute di Senato e CdA; Azione 3: pubblicazione degli ordini del giorno e resoconti; Azione 4: strutturazione di un format per la creazione di proposte di delibera e pubblicazione nel sistema Titulus Organi	Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio Comunicazione, relazioni con il pubblico e trasparenza	Verificare l'applicazione delle linee guida pubblicate al link https://www.uniss.it/sites/default/files/2025-07/MANUALE_comunicazione_digitale_uniss_ver_1-0_18_07_25-2.pdf attraverso il monitoraggio dei seguenti aspetti: • la regolarità della pubblicazione dei contenuti; • l'aderenza alle linee guida editoriali e visuali dell'Ateneo; • il livello di interazione con l'utenza; • l'adeguata gestione da parte dei referenti designati; • la conformità alla normativa vigente in materia di protezione dei dati, copyright e accessibilità.	Prevenzione della corruzione e Trasparenza

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva Prevenzione della corruzione e Trasparenza
Ufficio privacy e protezione dati – DPO	Predisporre delle linee guida per fornire indicazioni e raccomandazioni riguardo alle operazioni di trattamento effettuate con dati personali in ambito universitario e alla protezione degli stessi.	Prevenzione della corruzione e Trasparenza

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia e Qualità
Ufficio Appalti ed economato	Garantire efficienza e conformità normativa nelle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori, attraverso: -Predisposizione di linee guida operative per tutte le UO che gestiscono gare sottosoglia per assicurare il corretto svolgimento delle procedure e la standardizzazione dei processi e la definizione di procedure di gara sopra-soglia per la gestione diretta (centralizzata) da parte della struttura Appalti	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Pianificazione e controllo di gestione	Ottimizzare le attività di monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi attraverso la partecipazione a tutte le rilevazioni e a tutti i laboratori previsti dal Progetto Good Practice. Azioni 1) applicazione del modello di customer satisfaction previsto nel SMVP utilizzando i risultati dei questionari e la nuova scala di valutazione di customer satisfaction; 2) Analisi dei dati relativi alla rilevazione di efficienza e dei full time equivalent per i macro servizi e produzione di un report; 3) definizione di un Piano contenente azioni di miglioramento dei servizi delle strutture gestionali a fronte dell'analisi delle maggiori criticità riscontrate nelle rilevazioni di efficacia dei servizi".	Qualità
Ufficio Bilancio	Revisionare il Manuale di contabilità	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Bilancio Ufficio Pianificazione e controllo di gestione	Integrare gli applicativi Cineca uBudget - SPRINT	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Pianificazione e controllo di gestione	Digitalizzare e armonizzare i processi di pianificazione, misurazione, valutazione e controllo con l'implementazione dell'applicativo Sprint Performance Management. Azione 6: coordinamento attività di inserimento sull'applicativo Sprint entro gennaio 2026 Azione 7: Verifica dell'integrazione dell'applicativo sprint con altri applicativi Cineca (Ubudget e Ugov) entro giugno 2026	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Creazione di una sezione nel sito web di Ateneo dedicata alla formazione con indicazione dei corsi disponibili	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Stipendi e adempimenti fiscali	Automatizzare il processo di stima dei costi del personale con l'implementazione in test del modulo Cineca "WHAT-IF"	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia e Qualità
Ufficio Reclutamento e carriere personale docente		
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Completare il fascicolo digitale per tutto il personale tecnico amministrativo	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio gestione documentale e archivi – UGDA	Aggiornare il Manuale di gestione del protocollo informatico dell'Ateneo	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio supporto e amministrazione sistemi informatici, Ufficio infrastrutture, reti e sviluppo applicativo	Supportare il Responsabile della Transizione al Digitale per la Predisposizione/aggiornamento del Piano Triennale della Transizione al Digitale	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio infrastrutture, reti e sviluppo applicativo Ufficio Edilizia e logistica,	Potenziare l'accesso al wi-fi in aree frequentate da docenti, studenti e personale, tramite l'installazione di Access Point ad alta densità	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Servizi Amministrativi Dipartimentali	Implementare l'applicativo In Time al fine di renderlo fruibile per la rendicontazione delle attività di ricerca e di didattica attraverso: - il monitoraggio della compilazione dei Timesheet da parte del personale che partecipa ai progetti, previa assegnazione delle risorse umane tramite UGOV PJ (Dipartimenti, Ufficio progetti strategici); - il monitoraggio della compilazione del Timesheet da parte dei docenti del registro delle presenze a partire dall'a.a. 2025/2026 (Dipartimenti).	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Affari legali e giuridici	Assicurare maggiore efficienza nella trasmissione degli atti legati al contenzioso alla Direzione generale;	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Affari legali e giuridici	Supportare la Direzione Generale nella definizione di una proposta formale concernente le posizioni creditorie e debitorie nei contenziosi Aou SS e Porto Conte Ricerche	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Ufficio Affari generali e procedimenti disciplinari	Predisporre il Regolamento sulla premialità dei Dipartimenti di Eccellenza	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Coordinamento Sistema Bibliotecario di Ateneo, Ufficio bibliotecario Polo giuridico, Ufficio bibliotecario Polo scientifico, Ufficio bibliotecario Polo umanistico, Ufficio Servizi amministrativi del sistema bibliotecario di Ateneo	Definire per il coordinamento del sistema bibliotecario il referente principale e quello secondario per ogni servizio erogato, individuando almeno un parametro di valutazione per ciascun servizio, al fine di garantire chiarezza organizzativa, continuità operativa e monitoraggio della qualità.	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia e Qualità
Segreteria del rettore - SdR -	Migliorare la comunicazione interna fra segreteria e uffici dell'amministrazione centrale e dipartimenti attraverso l'organizzazione di incontri e la predisposizione di linee guida, direttive e circolari	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Segreteria del rettore - SdR -	Migliorare l'efficienza dei servizi di segreteria attraverso il rispetto delle scadenze delle procedure gestite. Azione 1) predisposizione di un cronoprogramma delle procedure gestite; Azione 2) predisposizione del report che attesta il rispetto delle scadenze	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Segreteria della Direzione generale	Migliorare la comunicazione interna fra segreteria e uffici dell'amministrazione centrale e dipartimenti attraverso l'organizzazione di incontri e la predisposizione di decreti su gruppi di lavoro	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Segreteria della Direzione generale	Migliorare l'efficienza dei servizi di segreteria attraverso il rispetto delle scadenze delle procedure gestite. Azione 1) predisposizione della mappatura dei processi e delle procedure gestite con cronoprogramma annuale; Azione 2) predisposizione del report che attesta il rispetto delle scadenze	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Ufficio Comunicazione, relazioni con il pubblico e trasparenza	Aggiornamento e implementazione del piano della comunicazione digitale	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Ufficio Servizio di prevenzione e protezione igiene e sicurezza - USPISS	Assicurare l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia
Ufficio Progetti strategici	Garantire la gestione di consorzi interuniversitari e partecipate di Ateneo con relativi adempimenti a norma di legge.	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza /Efficacia

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Sostenibilità e Accessibilità, Organizzazione e Capitale Umano, Pari Opportunità
Ufficio Edilizia e logistica	Garantire l'avanzamento dei lavori previsti nella programmazione edilizia	Sostenibilità
Ufficio Gestione del patrimonio immobiliare	Migliorare la programmazione e la gestione degli interventi di efficientamento energetico del patrimonio edilizio	Sostenibilità
Ufficio Edilizia e logistica, Ufficio Appalti ed economato	Realizzare una struttura multifunzionale dell'Ateneo, concepita come HUB per il benessere, dedicata all'erogazione di servizi integrati di supporto psicologico, per studenti/esse, con lo scopo di promuovere il benessere complessivo, (Obiettivo Pro_3 C)	Piena accessibilità
Ufficio Orientamento e servizi studenti	Realizzare una struttura multifunzionale dell'Ateneo, concepita come HUB per il benessere, dedicata all'erogazione di servizi integrati di supporto psicologico, per	Pari opportunità ed equilibrio di genere

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Sostenibilità e Accessibilità, Organizzazione e Capitale Umano, Pari Opportunità
	studenti/esse, con lo scopo di promuovere il benessere complessivo, (Obiettivo Pro_3 C)	
Ufficio Reclutamento e carriere personale docente	Programmare e monitorare la formazione del personale docente (rif. Pro 3 2024/2026_Obiettivo E) NB:"inserire persone per il contributo alla formazione personale docente"	Organizzazione capitale umano
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Avvio mappatura delle competenze del PTA a supporto del cambiamento organizzativo e per la definizione di percorsi di crescita del personale. Migliorare la gestione di U-GOV organico garantendo un costante aggiornamento delle afferenze del personale alle strutture con le rispettive date di decorrenza ed aggiornando il catalogo delle competenze.	Organizzazione capitale umano
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Aggiornare sul gestionale UGov la sezione formazione del personale Tecnico Amministrativo a supporto del cambiamento organizzativo e al fine dell'applicazione delle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione	Organizzazione capitale umano
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Predisporre dei percorsi o delle attività formative, per tutti i dipendenti, dedicati a rafforzare le competenze trasversali, alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti europei, a percorsi formativi promossi dal Dipartimento della Funzione Pubblica come previsto dalla Direttiva del Dip. della Funzione Pubblica del 28 novembre 2023 avente ad oggetto: nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance.	Organizzazione capitale umano
Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Garantire la corretta imputazione e gestione di tutti i costi relativi alla attività formative mediante l'utilizzo del COGE: GE.C.08.03.01.001_Corsi di formazione e quote iscrizione. (Obiettivi Pro_3 Indicatore E_h, e Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo)	Organizzazione capitale umano
Servizi Amministrativi Dipartimentali (TECNICI)	Predisporre linee guida interne a supporto agli operatori per l'utilizzo della strumentazione dei laboratori e effettuare specifici interventi di formazione e/o affiancamento	Organizzazione capitale umano
Servizi Amministrativi Dipartimentali	Assicurare la corretta procedura per la gestione della formazione attraverso l'invio esclusivo delle richieste di autorizzazione a partecipare a corsi di formazione all'ufficio PTAB al fine di Garantire l'imputazione e gestione di tutti i costi relativi alla attività formative mediante l'utilizzo del COGE: GE.C.08.03.01.001_Corsi di formazione e quote iscrizione. (Obiettivi Pro_3 Indicatore E_h, e Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo)	Organizzazione capitale umano
Ufficio Servizio di prevenzione e protezione igiene e sicurezza - USPISS	Completare le procedure dei rifiuti e delle cappe	Sostenibilità

2.2.3 La performance individuale

La performance individuale rappresenta il **contributo del singolo dipendente** al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, misurata anche in termini di risultato di eventuali obiettivi individuali assegnati.

In considerazione della numerosità degli 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'interazione tra le differenti strutture, specifici obiettivi individuali sono stati assegnati al **Direttore Generale**, ai **Dirigenti** e ai **titolari di determinate responsabilità**.

Nello specifico sono stati individuati obiettivi individuali per il Direttore generale, i Dirigenti e per i funzionari di elevata professionalità collegati all'Accreditamento di sede, previsto nel 2026, al raggiungimento degli obiettivi di Programmazione triennale 2024-2026 e al PNRR

Gli obiettivi individuali con i relativi indicatori e target definiti per l'anno 2026 sono consultabili nell'allegato 2. Gli obiettivi individuali annuali assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti si collegano alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo, focalizzandosi per l'anno 2026 sul miglioramento della didattica, sull'organizzazione e il capitale umano, ed in particolare sulla formazione in coerenza con la direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025, sulla semplificazione, digitalizzazione, sull'efficienza ed efficacia dei processi, sulla piena accessibilità, sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, come di seguito illustrato.

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
Direttore Generale	Coordinare le attività finalizzate al raggiungimento degli Obiettivi C Obiettivi E Pro_3 della Programmazione triennale	Sostenibilità
Direttore Generale	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
Direttore Generale	Assicurare il processo di rendicontazione previsto dai progetti PNRR	Ricerca
Direttore generale (per gli uffici di staff, Ricerca e Centro IT)	Coordinare la mappatura, la digitalizzazione e l'ottimizzazione di almeno un macro-processo dell'Area contenente più attività	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
Direttore generale (per il personale degli uffici di staff, Ricerca e Centro IT)	Predisporre i piani formativi individuali per tutto il personale compresi i dirigenti, anche a seguito di confronto informale con il personale, su tematiche per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Appalti ed edilizia	Avvio predisposizione della disciplina per gli affidamenti degli incarichi professionali sottosoglia e predisposizione albi dei professionisti.	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area Appalti ed edilizia	Coordinare la mappatura, la digitalizzazione e l'ottimizzazione di almeno un macro-processo dell'Area contenente più attività	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area Appalti ed edilizia	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Sostenibilità
1000.14 - Area appalti ed edilizia Dirigente	Predisporre i piani formativi individuali per tutto il personale compresi i dirigenti, anche a seguito di confronto informale con il personale, su tematiche per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Appalti ed edilizia	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
Dirigente Area didattica e servizi agli studenti	Coordinare la mappatura, la digitalizzazione e l'ottimizzazione di almeno un macro-processo dell'Area contenente più attività	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area didattica e servizi agli studenti	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Didattica
Dirigente Area didattica e servizi agli studenti	Predisporre i piani formativi individuali per tutto il personale compresi i dirigenti, anche a seguito di confronto informale con il personale, su tematiche per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area didattica e servizi agli studenti	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita	Qualità

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
	istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Coordinare la mappatura, la digitalizzazione e l'ottimizzazione di almeno un macro-processo dell'Area contenente più attività	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Favorire l'integrazione del ciclo di bilancio e la pianificazione strategica, assicurando il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse economiche, e favorire la predisposizione dettagliata del Budget per attività nel Bilancio di previsione.	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Implementare un sistema di controllo della performance sugli obiettivi della Programmazione triennale finalizzato a supportare la Direzione Generale e le risorse impegnate nel raggiungimento	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Predisporre i piani formativi individuali per tutto il personale compresi i dirigenti, anche a seguito di confronto informale con il personale, su tematiche per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
Dirigente Area Risorse umane, Affari generali e legali	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Organizzazione capitale umano
Dirigente Area Risorse umane, Affari generali e legali	Coordinare la mappatura, la digitalizzazione e l'ottimizzazione di almeno un macro-processo dell'Area contenente più attività	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
Dirigente Area Risorse umane, Affari generali e legali	Predisporre i piani formativi individuali per tutto il personale compresi i dirigenti, anche a seguito di confronto informale con il personale, su tematiche per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno	Organizzazione capitale umano

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
	complessivo non inferiore alle 40 ore annue	
Dirigente Area Risorse umane, Affari generali e legali	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
EP (Ufficio Servizio di prevenzione e protezione igiene e sicurezza - USPISS)	Completare la formazione obbligatoria prevista nella programmazione 2026 per tutto il personale coinvolto	Organizzazione capitale umano
EP (Ufficio Bilancio)	Consolidare e ottimizzare i sistemi di contabilità esistenti per adeguarli al Piano dei conti unico e agli Standard Contabili Italiani entro il 2026 della Contabilità ACCRUAL e condivisione di linee guida con i Dipartimenti	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Ufficio Bilancio)	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Organizzazione capitale umano
EP (Ufficio ricerca e qualità)	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
EP (Coordinamento IT Digitalizzazione e AI)	Coordinare le attività di mappatura e digitalizzazione dei processi amministrativi di Ateneo, garantendo la verifica dei carichi di lavoro e l'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative e coerenti con le linee strategiche.	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Coordinamento IT Digitalizzazione e AI)	Potenziare l'accesso al wifi in aree frequentate da docenti, studenti e personale, tramite l'installazione di Access Point ad alta densità	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Coordinamento IT Digitalizzazione e AI)	Predisporre/Aggiornare il Piano Triennale della Transizione al Digitale e sviluppare le attività previste;	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Coordinamento IT Digitalizzazione e AI)	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
EP (Divisione Avvocatura, Affari giuridici legali e Supporto agli Organi)	Predisporre un apposito Elenco (c.d. short list) dal quale selezionare gli avvocati che saranno invitati a presentare offerte in vista	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
	dell'affidamento di incarichi di patrocinio o consulenza legale.	
EP (Divisione Avvocatura, Affari giuridici legali e Supporto agli Organi)	Supportare la Direzione Generale nella definizione di una proposta formale concernente le posizioni creditorie e debitorie nei contenziosi Aou SS e Porto Conte Ricerche	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Ufficio Gestione del patrimonio immobiliare)	Favorire la sostenibilità ambientale dell'Ateneo, migliorando le prestazioni energetiche nelle sedi dell'Ateneo, attraverso il potenziamento del monitoraggio dei consumi energetici e delle prestazioni, assicurando l'analisi e l'utilizzo dei dati per ottimizzare l'efficienza a supporto delle politiche previste nel piano strategico	Sostenibilità
EP (Ufficio Gestione del patrimonio immobiliare)	Aggiornare attraverso il gestionale in uso il patrimonio (immobili, attrezzature, arredi).	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Ufficio Edilizia e logistica)	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Sostenibilità
EP (Ufficio Pianificazione e controllo di gestione)	Garantire la trasmissione delle rilevazioni Ministeriali entro le tempistiche indicate dalla legge (Referente statistico)	Semplificazione e Digitalizza/Efficienza/Efficacia
EP (Ufficio Pianificazione e controllo di gestione)	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Sostenibilità
EP (Ufficio Pianificazione e controllo di gestione)	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
EP (Divisione Didattica e servizio agli studenti)	Elaborare un Piano di sostenibilità della didattica volto alla Creazione materiali didattici digitali (MOOC, Videolezioni, podcast, ecc.) per specifiche attività didattiche a supporto delle attività didattiche in presenza e allo sviluppo e potenziamento dell'attività di formazione al personale docente sulle metodologie didattiche e-learning e blended learning.	Sostenibilità
EP (Divisione Didattica e servizio agli studenti)	Garantire le attività necessarie (Obiettivi C Pro_3) alla realizzazione della Programmazione triennale	Didattica
EP (Divisione Didattica e servizio agli studenti)	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione	Qualità

Referente Gestionale	Obiettivo - azioni - fasi 2026	Prospettiva
	dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	
EP (Ufficio Terza missione e placement)	Coordinare e sviluppare le attività di orientamento in uscita, rafforzando il raccordo con il mondo del lavoro e migliorando l'occupabilità di studenti e laureati.	Terza Missione
EP (Ufficio Terza missione e placement)	Supportare l'Ateneo nella predisposizione e trasmissione dell'analisi documentale a distanza e nell'organizzazione della visita istituzionale delle CEV, in presenza e da remoto, nonché nel supporto delle eventuali controdeduzioni.	Qualità
EP (Coordinamento Sistema Bibliotecario di Ateneo)	Assicurare il presidio con allocazione del personale sulla base dei carichi di lavoro nei vari Poli	Organizzazione capitale umano
Tutte le PO	Garantire la frequenza a corsi di formazione di tutti i propri collaboratori, in coerenza con il proprio piano formativo individuale, secondo le modalità previste dalle Direttive della Funzione Pubblica	Organizzazione capitale umano
Tutte le PO	Garantire attività necessarie per la mappatura dei processi, aggiornamento delle competenze e carichi di lavoro	Organizzazione capitale umano
Tutto il personale	Completare le ore di formazione, secondo le modalità previste dalle Direttive della Funzione Pubblica, comprendenti sia competenze trasversali sia competenze specialistiche, in linea con il proprio piano formativo individuale, entro il 31 dicembre 2026, con l'obiettivo di migliorare la performance personale.	Organizzazione capitale umano

2.3 Piano azioni positive

Il piano di uguaglianza di genere (GEP) e il piano delle azioni positive degli ultimi 5 anni hanno proceduto all'individuazione di azioni finalizzate alla rimozione degli ostacoli alla piena ed effettiva pari opportunità tra uomini e donne e a contrastare le eventuali disparità rilevate.

In coerenza con le linee guida dettate nell'ambito del programma quadro per la ricerca e l'innovazione Horizon Europe 2021-2027, l'Università degli studi di Sassari ha elaborato il **GEP (Gender Equality Plan)**, strumento strategico e operativo che individua le differenze di genere e le

discriminazioni (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 individua quattro aree chiave di intervento, cui ricollega obiettivi e azioni.

Di seguito si riportano **le aree di intervento individuate**

AREA CHIAVE I Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice, negli organismi decisionali, nel reclutamento e nelle progressioni di carriera.

AREA CHIAVE II Integrazione della dimensione del genere nei settori della ricerca, didattica e formazione.

AREA CHIAVE III Equilibrio vita privata/vita lavorativa, cultura dell'organizzazione e comunicazione.

AREA CHIAVE IV Individuazione e contrasto di pregiudizi, discriminazioni, molestie e violenza di genere.

All'interno della presente sezione sono riportate le principali linee di intervento e le azioni previste per il triennio nel Piano delle azioni positive (PAP) 2025-2027, la tabella è stata predisposta al fine di rendere maggiormente evidente l'integrazione con il GEP.

Linea di intervento	Azione	Obiettivo	Strutture coinvolte	Target
Parità di genere Monitoraggio, contrasto e prevenzione delle situazioni di discriminazione	Bando per la/il Consigliera/e di Fiducia	Accoglimento delle segnalazioni di molestie sessuali o morali; supporto nella definizione delle strategie idonee a promuovere un clima organizzativo che assicuri la pari dignità e libertà delle persone all'interno dell'Università (art. 6 e 7 Codice di Condotta per la prevenzione e la lotta contro le molestie sessuali e morali nei luoghi di studio e di lavoro).	Ufficio reclutamento per la definizione del Bando e CUG per la selezione delle candidature	Predisposizione del Decreto Rettorale
Parità di genere Monitoraggio, contrasto e	Implementazione del Bilancio di Genere di Ateneo	Analizzare il Bilancio di Ateneo secondo una prospettiva di genere al	AREA Pianificazione, bilancio e controllo di gestione;	Verifica della riclassificazione delle voci di Bilancio di Ateneo

Linea di intervento	Azione	Obiettivo	Strutture coinvolte	Target
prevenzione delle situazioni di discriminazione		fine di individuare le risorse stanziare ed erogate in favore delle pari opportunità e di verificare gli impatti degli interventi su uomini e donne	Ufficio Bilancio Area Risorse umane, affari generali e legali; Ufficio Stipendi e adempimenti fiscali	in un'ottica di genere entro il 2026; Presentazione del documento contabile consuntivo riferito all'anno 2025-+i) rendiconto dei costi sostenuti per le azioni specifiche per l'eguaglianza di genere; ii) rendiconto della ripartizione dei costi sensibili al genere.
Parità di genere Monitoraggio, contrasto e prevenzione delle situazioni di discriminazione	Aggiornamento del Bilancio di Genere	Aggiornare l'analisi di contesto in un'ottica di genere con riferimento all'anno 2024, al fine di indirizzare politiche e risorse di bilancio in una prospettiva "non neutrale" rispetto al genere e in linea con le direttive europee	CUG Gruppo di Coordinamento per il BdG, Ufficio Bilancio; Ufficio reclutamento carriere e gestione del personale docente Ufficio reclutamento, gestione, sviluppo e benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario; Ufficio Ricerca e Qualità	Redazione del BdG 2025 entro il 2026; incontro seminariale sui risultati
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Creazione di spazi all'interno dei Dipartimenti dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale per sostenere la genitorialità; parcheggi dedicati (rosa)	Promuovere la conciliazione dei tempi di studio e lavoro con quelli di vita familiare	Uffici dell'Area Appalti ed Edilizia CUG Direttrice/Direttore del Dipartimento Architettura, Design e Urbanistica	Progettazione degli spazi, programmazione interventi manutentivi e acquisto arredi entro il 2026
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Attivazione di nuove convenzioni con strutture e centri estivi per il soggiorno dei figli e delle figlie dei/delle dipendenti, docenti e studenti secondo le indicazioni contenute nel Piano Welfare di Ateneo	Ampliare la rosa di centri estivi convenzionati in modo da offrire una maggiore disponibilità anche per facilitare il raggiungimento degli stessi da diversi luoghi di residenza	CUG Gruppo di Lavoro per il Welfare Area Risorse umane	Centri estivi, doposcuola, baby-sitting, ed altri servizi per bambini/bambine e giovani ecc., convenzionati con l'Ateneo -Contributi economici per i costi sostenuti per centri estivi, doposcuola, baby-sitter, ecc. -Contributi economici per la cura e l'assistenza dei familiari non autosufficienti (ad esempio persone disabili e anziani)
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Promuovere il sistema di ferie e riposi solidali, regolamentato dall'art. 46 del CCNL comparto istruzione e ricerca	Il sistema di ferie e riposi solidali rappresenta uno strumento prezioso di welfare aziendale partecipativo. La diffusione di queste pratiche contribuisce a	Gruppo di Lavoro per il Welfare Ufficio reclutamento carriere e gestione del personale docente;	Istituzione di una banca delle ore a disposizione di chi ne abbia comprovata necessità. Ampliare la tipologia di lavoratori che può usufruire delle ferie solidali, ad esempio, lavoratori con gravi problemi di salute (malati

Linea di intervento	Azione	Obiettivo	Strutture coinvolte	Target
		rafforzare la cultura della solidarietà nei luoghi di lavoro, creando una rete di sostegno reciproco tra colleghi in difficoltà.	Ufficio reclutamento e gestione PTAB	oncologici che per diversi motivi si assentano: terapie visite etc.) o lavoratori che devono prestare assistenza a familiari, oltre ai figli minorenni già compresi, che si trovano in particolari e gravi situazioni di salute.
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Progettazione di un Asilo Nido o ludoteca di Ateneo	Promuovere la conciliazione dei tempi di studio e lavoro con quelli di vita familiare e avviare la formazione fin dai primi anni di vita dei nascituri	Direzione Generale Consiglio di Amministrazione Uffici dell'Area Appalti ed Edilizia, Economato Gruppo di Lavoro per il Welfare CUG Direttrice/Direttore del Dipartimento Architettura, Design e Urbanistica	Progettazione di un Asilo Nido o ludoteca di Ateneo; Individuazione dello spazio da adibire ad Asilo; Individuazione delle figure professionali che si occuperanno di realizzare la formazione all'interno dell'Asilo Nido entro il 2026; Rimborsi e/o sussidi a copertura delle spese sostenute per Asili nido da parte dei dipendenti.
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Redazione di un report sullo stato di attuazione del POLA	Verificare l'accesso pieno e indiscriminato da parte dei dipendenti al Lavoro Agile e monitorare l'uso del servizio da parte del personale PTAB	Ufficio Reclutamento e gestione PTAB	Redazione del report di monitoraggio annuale (con riferimento al 2025) entro febbraio 2026.
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Monitoraggio situazioni di disagio lavorativo	Monitorare la qualità del clima organizzativo, le condizioni di benessere organizzativo e il grado di salute e soddisfazione per un'appropriata adozione di misure di miglioramento	SPISS Delegata del Rettore per il Benessere lavorativo	Monitoraggio e pubblicazione dei dati sulle indagini sullo stress da lavoro correlato avviate dall'Ateneo e presentazione dei risultati entro il 2026.
Equilibrio vita privata/vita lavorativa conciliazione tempi di vita e di lavoro	Monitoraggio delle situazioni di disagio degli studenti e delle studentesse	Monitorare l'efficacia del servizio di counseling e sostegno psicologico, anche sotto il profilo dell'efficacia percepita	Delegata del Rettore per il Benessere lavorativo	Monitoraggio annuale dell'accesso degli/delle studenti/studentesse allo sportello. Analisi della soddisfazione degli/delle studenti/studentesse che hanno fruito del servizio;
Equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione e Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di	Attuazione di interventi formativi e di sensibilizzazione del PTAB	Rafforzare la sensibilizzazione alle tematiche delle pari opportunità, del benessere lavorativo e di contrasto alle discriminazioni	Ufficio Reclutamento e gestione PTAB Staff Welfare e Formazione UNISS	(Raccordo con piano di formazione) programmazione e attuazione degli interventi formativi 2026-2028

Linea di intervento	Azione	Obiettivo	Strutture coinvolte	Target
carriera Formazione e sensibilizzazione				
Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali Formazione e sensibilizzazione	Prosecuzione del progetto panchina arancione itinerante e collocazione definitiva in Ateneo sede centrale	Sensibilizzare la comunità accademica verso la prevenzione e il contrasto delle violenze sulle donne	Direzione Generale Ufficio edilizia e logistica CUG	Azione di sensibilizzazione in occasione della giornata del 25 novembre dedicata alla lotta alla violenza contro le donne, o nel corso delle 16 giornate di attivismo "Orange the World".
Integrazione della dimensione del genere nel settore della didattica, Formazione e sensibilizzazione	Potenziamento all'interno dei corsi di laurea di interventi formativi e di sensibilizzazione sui temi della dimensione di genere e discriminazione durante la campagna annuale Orange the world (25 novembre-10 dicembre)	Sensibilizzare la popolazione studentesca sui temi della violenza di genere, e sulle diverse tipologie di discriminazione (compreso il tema dell'interculturalità)	Rettore Delegato del Rettore per la Didattica CUG Direttori/Direttrici dei Dipartimenti di Ateneo e singoli docenti aderenti all'iniziativa Presidenti/esse dei Corsi di Laurea, Dirigente dell'Area didattica	Organizzazione di minicorsi e seminari nell'anno accademico 2025-26.
Integrazione della dimensione del genere nel settore della didattica, Formazione e sensibilizzazione	Previsione di incentive riconoscimenti per dissertazioni di Laurea inerenti a tematiche di genere	Sensibilizzare la popolazione studentesca sui temi della violenza di genere, e sulle diverse tipologie di discriminazione (compreso il tema dell'interculturalità)	Senato Accademico Ufficio Segreterie studenti e offerta formativa Delegato del Rettore per la Didattica Direttori/trici dei Dipartimenti Presidenti/esse dei Corsi di Laurea, Dirigente dell'Area didattica	Erogazione degli incentivi e riconoscimenti
Integrazione della dimensione di genere nel settore della ricerca, Formazione e sensibilizzazione	Monitoraggio e collaborazione a progetti di ricerca nazionali ed europei	Verificare la possibilità di partecipare a progetti banditi dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e/o dell'UE nell'ambito del programma di ricerca e innovazione HORIZON 2020	CUG Ufficio Ricerca e Qualità Ufficio Erasmus	Individuazione dei bandi
Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera	Monitoraggio della dimensione di genere nei progetti di ricerca di Ateneo	Analizzare la composizione di genere nell'ambito dei progetti finanziati in Ateneo, sia per quanto riguarda il PI che la composizione del gruppo di lavoro	CUG Ufficio Ricerca e Qualità	Report da inserire nella Relazione Annuale del CUG e nel BdG, entro il 2026 (con riferimento ai dati 2025)
Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera	Garanzia della parità di genere nelle commissioni giudicatrici di concorso	Individuare criteri idonei al rispetto della parità di genere nelle commissioni giudicatrici di concorsi	Rettore Direzione Generale Ufficio Reclutamento, gestione, sviluppo e benessere organizzativo	Linee guida da predisporre entro il 2026

Linea di intervento	Azione	Obiettivo	Strutture coinvolte	Target
		per personale docente e TAB	del PTAB Ufficio gestione carriere docenti/CUG GEP	
Valorizzazione della presenza e del ruolo della componente femminile all'interno della comunità universitaria	Promozione della parità di genere nella designazione di relatori e relatrici e nell'organizzazione di eventi scientifici (convegni, seminari, ed eventi divulgativi)	Sensibilizzare la comunità accademica e la cittadinanza sul rispetto della parità di genere	Rettore Ufficio Comunicazione Direttori/Direttrici di Dipartimento, docenti	Resoconto annuale sulle attività accademiche nell'ambito della Convenzione RAI "No woman no panel"; Resoconto annuale sulle attività accademiche svolte (eventi, manifestazioni, seminari, convegni, tavole rotonde etc.) sui temi inerenti le questioni di genere
Integrazione della dimensione di genere nella comunicazione istituzionale Formazione e sensibilizzazione	Definizione di un vademecum di Ateneo per l'utilizzo di un linguaggio non discriminatorio del genere	Adottare progressivamente nelle pubblicazioni, regolamenti e comunicazioni di Ateneo, il linguaggio di genere, evitando l'uso di termini che possono avere una connotazione di parzialità, discriminazione o diminutio capitis, così come suggerito dalle Raccomandazioni europee e dallo stesso MIUR (Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo)	Ufficio Affari legali e giuridici Ufficio organi collegiali GEP Ufficio Comunicazione	Adozione e divulgazione delle "Linee guida per un linguaggio inclusivo in Accademia" entro il 2026;

2.4 Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

Il presente aggiornamento della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, nella quale è confluito il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza di cui all'art. 1, comma 7, della Legge n. 190/2012, è stato predisposto 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 individua nelle misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza uno strumento essenziale a presidio del valore pubblico, inteso come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale e ambientale della comunità di riferimento, alla cui realizzazione devono concorrere, unitamente, singoli cittadini e pubblica amministrazione.

Precisano al riguardo le citate Linee guida Anac che *“se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.”* [...] *“In quest’ottica la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un’amministrazione o ente”.*

Coordinamento con il Piano strategico di Ateneo e con gli obiettivi di performance

Tenuto conto di quanto previsto dell’art. 1 comma 8 L. 190/2012, con cui si dispone che *“l’organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico- gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione”*, il Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo, in data 16 dicembre 2016, ha individuato l’obiettivo strategico trasversale: *Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell’integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione.*

Inoltre, secondo quanto previsto dalla legge 190 del 2012 e dal D. Lgs. 33 del 2013, gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza devono essere integrati nel Ciclo della Performance. A tale proposito, il richiamato obiettivo strategico viene declinato in due modalità:

- nel recepire specifiche misure di prevenzione (Allegato A) in altrettanti obiettivi organizzativi di struttura (OOS);
- collegando a tutte le unità organizzative l’osservanza degli obblighi di pubblicazione in tema di trasparenza previsti nella mappatura delle responsabilità 2025 (Allegato B)

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

L’attuale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito anche RPCT) è l’Avv. Rosanna Ruii, inquadrata nell’Area delle Elevate Professionalità, responsabile della Divisione Avvocatura e Affari generali e legali e supporto agli organi, il cui incarico è stato conferito dal Consiglio di Amministrazione in data 21 febbraio 2024.

Dalla normativa richiamata si rileva, in particolare, che il RPCT (art 1, co. 8, L.190/2012) stabilisce in via esclusiva il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (ora sezione “Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO”) e lo sottopone all’Organo di indirizzo per la necessaria approvazione. Allo stesso spetta, inoltre, l’obbligo di segnalare al Nucleo di valutazione di Ateneo,

69

quale Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), le “disfunzioni” inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, indicando in particolare all'Ufficio Procedimenti disciplinari i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

L'art. 1 co. 9, lett. c) della legge 190/2012 dispone inoltre che il PTPC preveda *“obblighi di informazione nei confronti del RPCT chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano”*, con particolare riguardo alle attività ivi individuate.

L'art 1, co. 10, L.190/2012 stabilisce che il RPCT verifichi l'efficace attuazione del PTPC e la sua idoneità e proponga modifiche dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione. La richiamata disposizione assegna al RPCT anche il compito di verificare, d'intesa con il Direttore generale, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione.

Ai sensi dell'art. 43, del D. Lgs. 33/2013, inoltre, il RPCT, assolve anche alle funzioni di Responsabile per la trasparenza e, come tale, svolge un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, al Nucleo di Valutazione (NdV) nella sua veste di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) e, nei casi più gravi, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) per i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione”.

Per lo svolgimento di tali rilevanti compiti di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Piano, il RPCT deve disporre di un adeguato supporto conoscitivo ed informativo: ai sensi dell'art. 1, co. 9, lett. c) della L.190/2012, sono previsti **obblighi di informazione nei confronti del RPCT**, con particolare riguardo alle **attività e aree di rischio** individuate nel PTPC e alle misure di contrasto del rischio di corruzione. A tal fine, l'art. 16, co. 1 ter, D. Lgs. n. 165 del 2001 stabilisce che i dirigenti degli uffici dirigenziali generali sono tenuti a “fornire le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione”, inoltre l'art. 8 del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 stabilisce che i dipendenti dell'amministrazione sono tenuti a “rispettare le prescrizioni contenute nel piano per la prevenzione della corruzione e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione”.

Infine, il presente aggiornamento prevede, quale **specifico misura di prevenzione**, l'obbligo di informare il RPCT su notizie, fatti o ipotesi di azioni o comportamenti a rischio corruzione nonché dell'avvio di procedimenti penali e di responsabilità amministrativa e contabile nei confronti sia del

personale docente sia del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

In tema di rapporti con l'organo di indirizzo (Consiglio di Amministrazione), l'art. 1 co. 8 della L.190/2012 stabilisce che *“l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPC”* (tali obiettivi sono stati individuati con la citata delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2016). Tali poteri di indirizzo sono strettamente connessi con quelli che la legge attribuisce al RPCT per la predisposizione del PTPC nonché per la verifica sulla sua attuazione e idoneità con conseguente potere di proporre modifiche dello stesso Piano.

In considerazione del complesso e delicato compito assegnato al RPCT, il legislatore ha elaborato un sistema di garanzia a tutela di tale soggetto al fine di evitare ritorsioni nei confronti dello stesso per l'esercizio delle sue funzioni (art. 1, co. 7 e co. 82, L.190/2012, art. 15, co. 3, del D. Lgs. 39/2013), prevedendo anche l'intervento di ANAC disciplinato con *“Regolamento sull'esercizio del potere dell'Autorità”* di richiedere il riesame dei provvedimenti di revoca o di misure discriminatorie adottati nei confronti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per attività svolte in materia di prevenzione della corruzione” adottato dal Consiglio dell'Autorità in data 18 luglio 2018. In tema di responsabilità del RPCT, la legge 190/2012 prevede (art. 1 commi 12 e 14) che *“In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il RPCT risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano”* (comma 12). Il comma 14 stabilisce invece che *“In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal Piano, il responsabile (...) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, (...) nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare”*. Infine, già nel PNA 2016 l'ANAC aveva ritenuto opportuno sottolineare che la scelta del RPCT dovesse ricadere su persone che avessero sempre mantenuto una condotta integerrima, escludendo coloro che fossero stati destinatari di provvedimenti giudiziali di condanna o provvedimenti disciplinari; coerentemente con questa impostazione, la nomina di RPCT sarà soggetta alla procedura di revoca in caso di condanna di quest'ultimo in primo grado, secondo le modalità definite dal regolamento ANAC adottato con delibera dell'Autorità n. 657/2018.

Il ruolo strategico della formazione

Si conferma il ruolo strategico della formazione quale **attività essenziale in tema di prevenzione della corruzione**; in particolare il presente piano contiene tre misure relative alla **formazione di livello generale**, rivolto a tutti i dipendenti, personale tecnico e alla componente docente, che riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale). Una prima misura interessa in modo specifico il personale di nuova assunzione, una seconda, da realizzare in modalità e-learning, riguarda tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario ed il personale docente, infine **due ulteriori iniziative saranno destinate in modo particolare al personale tecnico amministrativo**. Si tratta nel dettaglio di:

- riproposizione periodica di 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*.
- erogazione di un evento formativo incentrato sulle indicazioni agli uffici in merito alla necessità di rilevare e segnalare ipotesi di conflitto di interesse e disvalore sotto il profilo disciplinare e penale di eventuale omissione.
- attivazione corsi di livello generale in materia "Tecniche di redazione degli atti amministrativi" con un taglio pratico e con particolare riferimento alla motivazione degli atti e alle ipotesi di eccesso di potere.
- erogazione di un evento formativo incentrato sulla rilevazione e segnalazione di ipotesi di conflitto di interesse e rilevanza sotto il profilo disciplinare e penale di eventuale omissione.

2.4.1 Contesto e PNRR

Analisi di contesto esterno ed interno

Secondo il PNA 2022 (adottato da ANAC con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023) i dati e le informazioni raccolti dai responsabili di ogni sottosezione del PIAO costituiscono, nella logica della pianificazione integrata, patrimonio comune e unitario per l'analisi del contesto esterno ed interno. Per le finalità della sezione anticorruzione e trasparenza, è necessario che tale analisi contenga elementi utili e significativi per corrispondere alle esigenze della gestione del rischio corruttivo. Pertanto, per il contesto esterno, si sono osservati dati relativi alle principali dinamiche territoriali o settoriali.

Condizioni economiche della popolazione nel territorio regionale:

Secondo le fonti Caritas² - ISTAT, nel 2024 si osserva un peggioramento delle condizioni economiche in Sardegna: le famiglie in stato di povertà relativa sono 128.000, in significativo aumento rispetto alle circa 118.000 famiglie del 2023 e alle 109.000 del 2022. Con questo valore, la Sardegna è la quinta regione per povertà relativa, dato in peggioramento rispetto al 2023, anno in cui la regione occupava il 7° posto.

Nel 2024, **la spesa pro capite per consumi finali** in Sardegna mostra un trend positivo, con stime che indicano una spesa media annua di circa **19.821 euro** per abitante, in crescita rispetto all'anno precedente, seppure inferiore alla media nazionale, secondo analisi di Confcommercio. Le Isole, in generale, presentano un valore di spesa media mensile più basso (circa 2.321 euro), ma la Sardegna si distingue per una crescita economica (PIL) più elevata rispetto alla media nazionale nel 2024, secondo l'ISTAT.

Continua il trend in calo del **numero delle attività produttive** osservato nel 2023, nel 2024 il numero di imprese attive in Sardegna è di 142.673, ben 1.716 in meno rispetto all'anno precedente (-1,2%) Nel 2024 si inverte la tendenza alla crescita che portava dal 2018 a un indice sensibilmente più elevato rispetto alle altre aree del paese. Nel 2024 vi sono in Sardegna 91,1 attività produttive ogni mille abitanti contro le 86,4 del Mezzogiorno e le 85,3 del Centro-Nord³. La diminuzione osservata nell'ultimo anno in Sardegna (-0,7%) è comunque minore rispetto a quella del Mezzogiorno e Centro-Nord.

Per quanto riguarda la distribuzione settoriale, le imprese del **settore agricolo** sono 33.719, 775 in meno rispetto al 2023, e rappresentano quasi il 24% del tessuto produttivo. Nelle attività connesse al **turismo** si osserva che quello delle attività dei servizi di alloggio e ristorazione è un altro comparto produttivo che a livello regionale ha un peso maggiore (9,6%) degli altri territori (7,8% è il corrispettivo nazionale). Esso è complessivamente cresciuto nell'ultimo anno, ma con dinamiche

² XX Report su povertà ed esclusione sociale nell'Isola - Caritas

³ 32° Rapporto CRENOS sull'economia in Sardegna pag. 35

differenti al suo interno: in Sardegna sono attive 2.345 attività di alloggio e 11.386 attività di ristorazione, le prime più numerose rispetto all'anno precedente (+239), le seconde, al contrario, in diminuzione (-125). Non si arresta la diminuzione delle **attività del commercio**, fenomeno in atto da oltre un decennio: le imprese attive nel 2024 sono 34.881, oltre mille in meno rispetto all'anno precedente. Il **settore delle costruzioni** nel 2024 ha mostrato segnali contrastanti dopo una forte crescita nel 2023, guidata da incentivi e PNRR, il 2024 ha subito un rallentamento e una leggera contrazione (-1,5% circa) nel volume d'affari, soprattutto nell'edilizia privata residenziale a causa della fine del "boom" Superbonus, mentre le opere pubbliche, sostenute dal PNRR, hanno continuato a trainare positivamente, mantenendo l'occupazione in crescita e una forte domanda di manodopera, nonostante le difficoltà di reperimento del personale⁴.

Nel 2024 il **reddito medio** dichiarato in Sardegna è pari a 20.565,17 euro, in crescita del 5,9% rispetto all'anno precedente. Lo rivelano i dati diffusi dal Mef e rilanciati dalle Acli. Un segnale positivo che colloca l'Isola al sesto posto in Italia per incremento percentuale, dietro regioni come Valle d'Aosta, Basilicata e Molise.

Nonostante la crescita, il reddito medio sardo rappresenta solo il 73% di quello lombardo, che guida la classifica nazionale con 28.105,21 euro. In termini assoluti, la Sardegna resta stabile al 15° posto, superando solo le regioni del Sud.

Conti economici

Il **PIL pro-capite della Sardegna** nel 2024 è di 27.700 €, in incremento rispetto al dato dpil el 2023⁵ si attesta a circa 26.315,8 €, posizionando l'Isola al 169° posto tra le regioni europee (72% della media UE) e in coda tra le regioni italiane, con alcuni segnali di miglioramento nel lavoro, ma persistono criticità come il divario con il Nord Europa e problemi demografici.

Situazione demografica

Dal 2011 la Sardegna è interessata da una **riduzione ininterrotta della popolazione residente**. Al 1° gennaio 2025 la popolazione censita conta 1.561.339 individui, 9.114 residenti in meno rispetto all'anno precedente, un decremento più elevato rispetto al 2024 nel quale i residenti erano **1.569.832**, con una diminuzione di oltre **8.300 unità** rispetto al 2023. Il calo è determinato principalmente dal **saldo naturale fortemente negativo**: il tasso di natalità, calcolato come numero di nati (vivi)ogni mille abitanti, è dunque in calo e pari a 4,5 in Sardegna (6,3 in Italia)

⁴ Confartigianato

⁵ <https://www.unionesarda.it/economia/crescita-del-pil-sardegna-al-top-con-la-sicilia-13-akrdd9gk>

Riguardo il **saldo migratorio** nel 2024 le iscrizioni complessive alle anagrafi sarde sono 38.033, sostanzialmente stabili rispetto al 2023, mentre le cancellazioni sono 35.735 (488 in più rispetto al 2023)⁶. Il 32° Rapporto CRENoS sottolinea come questa dinamica alimenti una **spirale di decrescita demografica** che rappresenta uno dei principali rischi socio-economici per la Regione, aumentando il **carico sociale ed economico sulla popolazione in età attiva** e mettendo sotto pressione il sistema produttivo e il welfare.

Criminalità

Si possono analizzare in dettaglio gli indicatori per tipologia di reato nella provincia di Sassari con la classifica annuale de “Il Sole 24 Ore” che fotografa i delitti commessi e denunciati sul territorio nell’anno precedente, in rapporto alla popolazione residente:

Figura 1 - Indice di criminalità nella provincia di Sassari

RANK	INDICATORE	DENUNCE SU 100MILA AB.	TOTALE DENUNCE
63° ▼	Sfruttamento della prostituzione e pornografia minorile	1,7	8
63° ▲	Lesioni dolose	105,2	496
52° ▼	Danneggiamenti	399,4	1.884
57° ▼	Incendi	5,5	26
> 73° ▲	Furti	928,6	4.380
> 62° ▲	Rapine	22,9	108
> 51° ▲	Stupefacenti	46,4	219
58° ▲	Truffe e frodi informatiche	433,4	2.044
88° ▼	Estorsioni	14,2	67
14° ▼	Danneggiamento seguito da incendio	30,5	144
18° ▼	Contrabbando	0,2	1
96° ▲	Usura	0,0	0

Fonte: Il Sole 24 Ore: <https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/classifica/#>

L'andamento della criminalità organizzata nella provincia di Sassari è caratterizzato da una presenza significativa, ma in evoluzione, con recenti operazioni che hanno svelato organizzazioni legate alla criminalità straniera (soprattutto nigeriana) dedita a traffico di droga e sfruttamento, infatti la

⁶ 32° Rapporto CRENOS sull'economia in Sardegna pagg. 14 e 15

criminalità organizzata si manifesta principalmente in traffico di stupefacenti, tratta di esseri umani e prostituzione, con operazioni antimafia che hanno portato ad arresti significativi nel 2025⁷.

Un tempo dominata da fenomeni come l'Anonima sequestri e l'abigeato, la criminalità sarda si è spostata verso il narcotraffico e altri commerci illeciti, richiedendo investigazioni più complesse e internazionali.

La criminalità organizzata cerca di penetrare nel tessuto economico sardo, spesso attraverso alleanze con criminalità locale, specialmente per lo spaccio e l'importazione di droga, evidenziando una "criminalità camaleontica", si sfrutta inoltre il territorio per investimenti immobiliari e altre attività economiche illecite, mentre crescono fenomeni come l'usura e i cybercrimini, come evidenziato da rapporti recenti⁸.

Mercato del lavoro e capitale umano

Se consideriamo l'evoluzione complessiva a partire dal 2018 e confrontiamo il dato regionale con quello nazionale, emerge che i buoni risultati del 2024 contribuiscono a ridurre la relativa debolezza della dinamica del mercato sardo in termini di partecipazione attiva e crescita occupazionale, mentre confermano la Sardegna tra le aree con il maggior calo della disoccupazione. Merita infatti di essere evidenziato come il differenziale in termini di tasso di disoccupazione dell'Isola rispetto al dato nazionale sia passato da 4,9 punti percentuali nel 2018 a 1,8 nel 2024, con il tasso di disoccupazione attuale pari all'8,3%.

Questa immagine positiva viene rafforzata dall'andamento di alcuni indicatori riguardanti le tipologie di contratto di lavoro. Diminuisce l'incidenza del lavoro a tempo determinato di 2,8 punti percentuali e anche l'incidenza del part-time cala di 0,7 punti percentuali (riduzione di 1,2 tra le donne). Con minor favore può invece essere letto l'incremento del lavoro indipendente, già significativamente superiore alla media nazionale, che nel 2024 aumenta di 1,9 punti percentuali tra gli uomini.⁹

In questi anni per la Sardegna emerge sempre di più la difficoltà verso il raggiungimento degli obiettivi tracciati dal Quadro Strategico per l'Istruzione e la Formazione 2030 dell'UE e dagli obiettivi della politica di coesione. Nonostante alcuni segnali di dinamismo e resilienza in settori chiave, l'Isola continua a mostrare ritardi strutturali su aspetti cruciali dello sviluppo: capitale umano, innovazione, digitalizzazione, sostenibilità energetica e capacità amministrativa.

⁷ <https://www.unionesarda.it/news-sardegna/sassari-provincia/spaccio-di-droga-e-intimidazioni-a-residenti-e-commercianti-le-mani-della-mafia-nigeriana-su-sassari-wh1dh9ry>

⁸ <https://www.sassaritoday.it/cronaca/allarme-criminalita-sardegna-polizia-chiede-rinforzi.html#:~:text=I%20tentacoli%20delle%20organizzazioni%20mafiose%20%E2%80%9C%C3%88%20oramai,i%20l'oro%20affari%20soprattutto%20nell'ambito%20del%20tessuto>

⁹ 32° Rapporto CRENOS sull'economia in Sardegna pag. 57

Il sistema dell'istruzione resta un nodo critico: nel 2023, la quota di giovani sardi tra i 25 e i 34 anni con un titolo universitario è ferma al 24,9%, tra le più basse in Europa. A fronte di un lieve progresso nel lungo periodo, la dinamica recente segnala una battuta d'arresto e un ulteriore allontanamento dall'obiettivo UE del 45% al 2030. Inoltre, il fenomeno del *brain-drain* colpisce duramente la regione: 16,4 giovani laureati ogni 1.000 abitanti hanno lasciato l'Isola nel 2022, più del triplo della media nazionale. Un segnale positivo emerge invece sul versante della formazione continua. Nel 2023, il 14,1% degli adulti sardi tra i 25 e i 64 anni ha partecipato ad attività di *long life learning*, superando la media italiana (11,6%) e quella europea (12,8%)¹⁰. Per quanto riguarda l'Ateneo di Sassari, il dato relativo agli immatricolati è in continua evoluzione dovuta al sistema del "semestre filtro" introdotto per l'accesso alle Lauree di Medicina e chirurgia e Veterinaria, che implica che le iscrizioni sono ancora aperte per gli studenti che hanno partecipato alla selezione e devono optare per corsi di laurea alternativi.

Tabella 2- Evoluzione n. iscritti e immatricolati Uniss (Corsi di Laurea e Lauree Magistrali)

Anno Accademico	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26*
Iscritti	13.281	12.809	12.642	12.587	12.160
Di cui Immatricolati	3.704	3.817	3.701	3.651	4.269

Elaborazione e Fonte: Area Didattica e Servizi agli Studenti - *dati provvisori

La tabella di cui sopra riflette il fenomeno del calo demografico che investe la Regione; la conseguente diminuzione della componente studentesca pone il problema di una più attenta calibrazione dell'offerta formativa e dei costi della didattica e una più efficiente gestione delle risorse umane ed economiche impiegate.

In particolare, si osserva l'incremento dei costi relativi alla componente docente: il costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica presenta un incremento di € 3.955.224,69, la componente del PTAB presenta un incremento € 64.349,01. Alla fine del 2024, il numero di docenti dell'Ateneo risulta pari a 651, in lieve calo di 25 unità rispetto all'anno precedente¹¹.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: il ruolo dell'Università degli Studi di Sassari

¹⁰ 32° Rapporto CRENOS sull'economia in Sardegna pag. 155

¹¹ Nota integrativa al Bilancio di esercizio 2024 Uniss pagg. 96 e 100.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha destinato 30,9 miliardi di euro alla Missione 4 (Istruzione e Ricerca), fondata su quattro leve chiave: innovazione, trasferimento tecnologico, infrastrutture e sinergie. In particolare, la Componente 2 mira alla “diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese”, con l’obiettivo di trasformare capacità scientifiche e tecnologiche in valore economico e sociale per i territori.

In tale contesto, il nostro Ateneo è fortemente impegnato nell’attività progettuale e, in particolare, nell’avvio del progetto *e.INS – Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia*. La compagine proponente è composta da 24 soggetti pubblici e privati: RAS–Regione Sardegna, UniSS–Università di Sassari, UniCA–Università di Cagliari, Banco di Sardegna, Fondazione di Sardegna, Unioncamere Sardegna, Confindustria Sardegna, Legacoop Sardegna, So.G.Aer S.p.A., Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna.

L’ecosistema si colloca nell’area di specializzazione “*Humanistic culture, creativity, social transformations, society of inclusion*” ed è stato costruito in coerenza con le principali strategie regionali di sviluppo, articolandosi in dieci ambiti di intervento: Medicina e telemedicina, Turismo e Beni culturali, Agro-veterinaria, Finanza e credito per territorio e imprese, Aerospazio, Energia, Digitale, Mobilità, Patrimonio ambientale, Biofarmacologia.

Sul piano economico, la capacità di attivazione sul territorio è già misurabile. Nel settore della salute, con un investimento di circa 30 milioni di euro, sono stati progettati e sviluppati due progetti innovativi: SardGen, orientato alla medicina preventiva attraverso screening genetici, e TELEMACO-S, che ha sperimentato la telemedicina in dieci aree cliniche con il coinvolgimento dell’AOUSS quale partner strategico per sperimentazioni in contesti operativi reali.

Un ulteriore esempio riguarda il comparto turismo e beni culturali, in cui i bandi a cascata hanno finanziato 39 progetti per 3,2 milioni di euro, affiancati da 42 accordi con enti territoriali (comuni, GAL, FLAG e distretti rurali) per progettazione diffusa, con un valore stimato di circa 4 milioni di euro. Nel complesso, si tratta di oltre 7,2 milioni di euro di iniziative direttamente mobilitate, a testimonianza del coinvolgimento del tessuto locale e dell’orientamento a innovare filiere ad alto impatto regionale. Nel settore del credito per l’innovazione, inoltre, e.INS ha istituito – con il Banco di Sardegna e la Camera di Commercio di Sassari, con il supporto dei due atenei sardi – un fondo di rotazione del valore di 2 milioni di euro a sostegno delle imprese.

Un quadro di interventi così ampio e finanziariamente rilevante richiede, al tempo stesso, un presidio rigoroso dei rischi: l’intensificazione delle procedure e dei flussi economici può aumentare l’esposizione soprattutto nelle aree legate ai contratti pubblici, alla gestione degli enti e delle attività esternalizzate e al reclutamento del personale.

Considerato quanto sopra si è reso necessario rafforzare controlli, trasparenza e tracciabilità, ma anche la formazione professionale continua e la standardizzazione dei processi, investendo su competenze specialistiche (procurement, compliance, rendicontazione, data governance) e su strumenti operativi condivisi (procedure, check-list, audit trail e monitoraggi periodici), così da garantire che la spinta agli investimenti si accompagni a standard elevati di compliance e integrità. Per queste finalità è stato costituito il **Gruppo interno di Audit per i progetti PNRR e.INS ed N.B.F.C.** incaricato di effettuare due diverse tipologie di controlli, previste nelle procedure per il controllo delle spese per i Dipartimenti e per l'Ufficio sviluppo e gestione progetti strategici.

I responsabili amministrativi dei Dipartimenti e la responsabile dell'Ufficio Sviluppo e gestione dei progetti strategici sono stati invitati alla condivisione della documentazione necessaria per la rendicontazione delle spese oggetto del controllo indicata in dettaglio nelle Linee Guida per la rendicontazione MUR. I Report di audit del Progetto e.INS - Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia sono trasmessi al collegio dei Revisori dei Conti.

Inoltre, sulla base del protocollo di intesa sottoscritto con la Guardia di Finanza (prot. 2583 del 13 gennaio 2023) è previsto un monitoraggio costante nell'ambito del PNRR. Per l'anno 2025 si è provveduto a chiedere a Dipartimenti, Aree e Uffici interessati la compilazione delle tabelle di controllo.

2.4.2 Gestione del rischio

Le attività di gestione del rischio sono principalmente consistite nell'osservazione empirica di procedimenti amministrativi; in alcuni casi sono state isolate fasi che hanno richiesto un intervento volto a neutralizzare/ridurre il rischio corruttivo osservato.

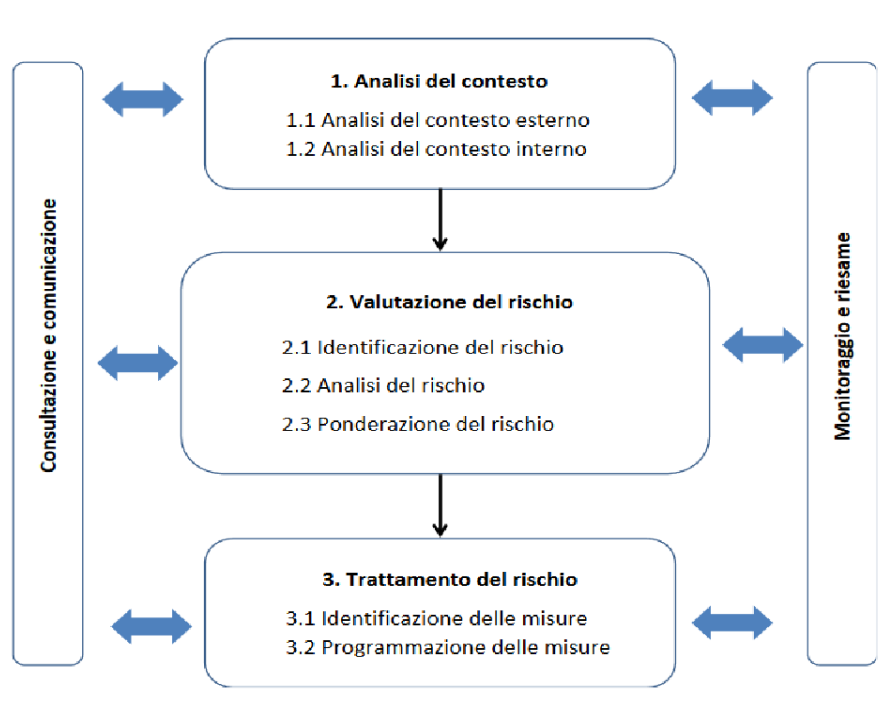
La valutazione del rischio è stata effettuata tenendo conto di dati empirici per quanto attiene:

- il contenzioso,
- le istanze di accesso ricevute,
- i reclami,
- le generali richieste di delucidazioni o informazioni sulle procedure in atto,

in questo modo sono state individuate le **misure di prevenzione di carattere ulteriore.**

Nel triennio 2026-28 si dedicheranno maggiori risorse per l'avvio di un'attività di gestione del rischio improntata a quanto previsto dall'Allegato 1 del PNA 2019, che ribadisce la natura ciclica del processo di gestione del rischio di corruzione.

Figura 2 - il processo di gestione del rischio di corruzione



Fonte: Allegato 1 - PNA 2019

A livello metodologico le attività saranno orientate ai requisiti di utilità, chiarezza e fruibilità rispetto degli obiettivi specifici in tema di prevenzione della corruzione: si procederà “*formalizzando il necessario*”¹² e osservando le attività in un’ottica di “processo”, da intendersi in un’accezione più ampia del concetto di procedimento amministrativo, perché comprende attività/fasi a monte o a valle del procedimento amministrativo caratterizzate da particolare discrezionalità.

La prospettiva è poter osservare nel tempo tutte le attività svolte dall’organizzazione e non solo quelle che, a seguito di un’analisi non strutturata, sono ritenute a rischio.

L’Anac individua Aree di rischio “generali”, che riguardano tutte le pubbliche amministrazioni, e Aree di rischio “specifiche”, anche con riferimento alle Università.

Le **aree di rischio generali e specifiche** di riferimento sono evidenziate nella tabella seguente:

¹² “Il process mapping in pratica” pagg. 6 e 7 – A. Gandolfi, F. Frigo-Mosca e R. Bortoletto - Franco Angeli editore.
80

Tabella 3 - Aree oggetto di analisi del rischio

Tipologia	Aree (funzione trasversale delle strutture compresi i dipartimenti)
Generali	A. Acquisizione e alla progressione del personale.
Generali	B. Contratti pubblici ex <i>Affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal D. Lgs. n. 50/2016.</i>
Generali	C. Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
Generali	D. Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
Generali	E. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.
Generali	F. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni.
Generali	G. Incarichi e nomine
Generali	H. Precontenzioso, contenzioso e affari legali.
Specifiche	I. Didattica.
Specifiche	J. Ricerca.
Specifiche	K. Trasferimento tecnologico.
Specifiche	L. Reclutamento dei docenti
Specifiche	M. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne
Specifiche	N. Gestione degli Enti e delle attività esternalizzate dalle università

Al fine di avviare le attività necessarie ad una generale mappatura dei processi, utile anche ad altri scopi, saranno individuati idonei strumenti e soluzioni informatiche, così come raccomandato nell'allegato n. 1 al PNA 2019.

Tale attività dovrà essere gestita da **un apposito gruppo di lavoro composto**, data la trasversalità delle competenze necessarie, da risorse operanti in diversi ambiti quali, ad esempio, “acquisti e gare”, “contabilità”, “PNRR”, “prevenzione corruzione”, “reclutamento e gestione del personale”, “programmazione e controllo”, si ritiene necessario, infine, che il gruppo sia coordinato da risorse almeno di elevata professionalità

Come già accennato, in merito alla metodologia da adottare relativamente all'oggetto dell'analisi, si ricorda che l'attività di osservazione dovrà essere rivolta ai processi e non semplicemente ai procedimenti amministrativi; è risaputo, infatti, che in tema di prevenzione della corruzione è molto importante analizzare anche fasi che precedono o sono ulteriori rispetto allo svolgimento

del procedimento amministrativo perché il rischio corruttivo potrebbe presentarsi in queste ultime; Al fine di rilevare criticità meritevoli di attenzione, è utile analizzare il medesimo processo tenendo conto del punto di vista di tutte le strutture coinvolte. È necessario, infine, evidenziare il livello di discrezionalità del processo, fattore essenziale per misurare il rischio corruttivo; a tale proposito devono essere esplicitati i vincoli nel processo, ovvero le fonti normative, regolamentari e le prassi che disciplinano lo svolgimento degli stessi. Bisognerà tener conto, infine, dei fattori abilitanti individuati dal PNA, ovvero i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione:

Figura 3 - Esempi di fattori abilitanti il rischio corruttivo

- mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;
- mancanza di trasparenza;
- eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- scarsa responsabilizzazione interna;
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

Fonte: Allegato 1 - PNA 2019

Per quanto concerne la fase di stima del livello di rischio, posto che il PNA 2019 raccomanda un approccio qualitativo, è necessario definire in via preliminare gli indicatori del livello di esposizione del processo al rischio di corruzione in un dato arco temporale secondo l'esempio indicato dal PNA stesso:

Figura 4 – Esempi di indicatori di stima del livello di rischio

- **livello di interesse "esterno"**: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA**: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata**: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- **opacità del processo decisionale**: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- **livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano**: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- **grado di attuazione delle misure di trattamento**: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Fonte: Allegato 1 - PNA 2019

Si dovrà altresì tener conto dei **dati oggettivi** derivanti dall'osservazione di tali fenomeni:

- i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'amministrazione¹³.
- le **segnalazioni** pervenute con procedure di **whistleblowing** o in altre modalità. Altro dato da considerare è quello relativo ai reclami e alle risultanze di indagini di *customer satisfaction* che possono indirizzare l'attenzione su possibili malfunzionamenti di alcuni processi organizzativi;
- **ulteriori dati** in possesso dell'amministrazione (es. dati disponibili in base agli esiti dei controlli interni delle singole amministrazioni, rassegne stampa, ecc.).

L'analisi del **rischio corruttivo** tiene conto della tipicità del comparto universitario, caratterizzato da ampi margini decisionali a livello strategico e operativo, libertà e autonomia istituzionale, secondo quanto specificato nell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016¹⁴. Tale documento individua potenziali rischi per le *mission* svolte negli Atenei:

- **didattica**: l'organizzazione delle attività didattiche può presentare criticità in fase di svolgimento delle attività, ad esempio con la reiterata sostituzione del titolare del corso da parte di collaboratori, interferenze degli interessi personali con l'esperimento dei propri compiti istituzionali di didattica e ricerca, conflitto di interesse nello svolgimento di esami di profitto o in altre funzioni didattiche anche nel ruolo di componente di commissioni, assunzione di comportamenti discriminatori nei confronti degli studenti; scarsa responsabilizzazione dei Direttori di Dipartimento nella vigilanza sui comportamenti tenuti dai professori;
- **la ricerca** può essere esposta a rischi di cattiva gestione, ad esempio in fase di progettazione potrebbero verificarsi possibili asimmetrie informative sulle opportunità di finanziamento, nella fase successiva di valutazione e finanziamento dei progetti potrebbero verificarsi possibili rischi nei procedimenti di selezione dei valutatori o realizzarsi disomogeneità delle procedure di adesione; in fase di svolgimento della ricerca potrebbero manifestarsi fenomeni di *maladministration* sulle modalità di individuazione

¹³ Le fattispecie che possono essere considerate sono le sentenze passate in giudicato, i procedimenti in corso, e i decreti di citazione a giudizio riguardanti:

- i reati contro la PA;
- il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate all'amministrazione (artt. 640 e 640-bis c.p.);
- i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo-contabile (Corte dei Conti);
- i ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici;

¹⁴<https://www.anticorruzione.it/documents/91439/c244eff6-f48a-5708-2fa0-69b43daf6470>

del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e sulle modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca o nei modi di utilizzazione dei risultati della ricerca;

- nell'ambito della **valutazione della qualità della ricerca**, caratterizzata da una forte concentrazione delle competenze in pochi soggetti, si possono verificare deviazioni in tutto il sistema, ad esempio coloro che hanno svolto rilevanti incarichi presso autorità, ministeri ed enti che operano nel campo dell'università e della ricerca potrebbero, essere chiamati a svolgere incarichi presso soggetti pubblici che in precedenza erano oggetto delle loro decisioni;
- il **reclutamento dei docenti**, che, sebbene le varie procedure di selezione e assunzione siano disciplinate dalla normativa nazionale, può essere soggetto a episodi di corruzione, disparità di trattamento, conflitto di interesse e scarsa trasparenza;
- i presidi posti per l'**imparzialità dei docenti**, rispetto ai quali è possibile individuare, in termini di rischio, possibili criticità nello svolgimento dei procedimenti disciplinari.
- PNRR: In merito alla **misurazione del rischio corruttivo** legato all'area di rischio relativa ai "Contratti Pubblici" sono molteplici gli indicatori che potrebbero fungere da spie di eventuali anomalie, ad esempio:
 - **Indicatore relativo all'offerta singola**: Si rileva la proporzione di procedure per le quali è stata presentata una sola offerta da parte di un singolo partecipante alla gara rispetto alla totale delle procedure aggiudicate, tale indicatore mette in evidenza la carenza di competizione come una condizione ad alto rischio di corruzione nelle procedure di appalto e può portare all'aggiudicazione del contratto a prezzi più alti di quelli di mercato e può essere il riflesso di rapporti particolari tra i soggetti coinvolti;
 - **Indicatore relativo alla proporzione di contratti aggiudicati dalla stessa azienda**: Si osserva la proporzione di valore contrattuale aggiudicato da una stazione appaltante ad un'azienda aggiudicataria rispetto al totale di tutti i contratti aggiudicati dalla medesima stazione appaltante;
 - **Indicatore relativo al numero di procedure non aperte**: Si calcola la frazione di procedure non aperte, di per sé l'indicatore non segnala alcuna illegittimità perché tali procedure sono contemplate dalla normativa;
 - **Indicatore relativo alla proporzione di contratti aggiudicati per effetto di almeno una variante**: Si rileva la frazione dei contratti che in fase di esecuzione sono stati interessati da almeno una variante rispetto al numero totale di procedure aggiudicate e concluse;
 - **Scostamento dei costi e scostamento dei tempi di esecuzione**: Si analizza rispettivamente la proporzione tra lo scostamento costo effettivo – costo preventivato e dei

tempi di esecuzione rispetto a quelli programmati, per ogni procedura.

- Proporzione di offerte escluse: Si conteggia la proporzione tra le offerte escluse e il numero di offerte presentate per ogni procedura, naturalmente il rischio corruzione è tanto più alto quanto maggiore è la quota di offerte escluse che può essere il segnale di una strategia di selezione da parte della stazione appaltante diretta a favorire le sole aziende ad essa collegate a rapporti di tipo particolaristico, respingendo quelle indesiderate.

Misure di prevenzione 2026 – 2028

Coerentemente con quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, le misure di prevenzione contenute nel presente piano (Allegato A) si distinguono in misure obbligatorie delle aree maggiormente esposte a rischio corruttivo e in misure ulteriori.

La tabella che segue contiene il focus delle misure obbligatorie previste nel presente aggiornamento con evidenziazione delle misure nuove.

Tabella 4 - Focus sulle misure obbligatorie

Misura Obbligatoria	Descrizione
Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Avviare il monitoraggio per l'aggiornamento dell'archivio relativo agli interessi finanziari, all'appartenenza ad associazioni e a segnalazioni di conflitti di interesse dei dipendenti.
Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Azione diretta di individuazione e condivisione di strumenti operativi rivolta ai titolari di Aree, Uffici, Divisioni e strutture dipartimentali per una corretta gestione dei conflitti di interesse
Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Adozione di un provvedimento con la finalità di definire il procedimento relativo alle autorizzazioni in materia di incarichi extraistituzionali relativi al PTAB che comprenda l'adeguamento della modulistica utilizzata.
Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Analisi di fattibilità per la condivisione degli archivi relativi agli incarichi extraistituzionali di tutto il personale dell'Ateneo e di quello relativo agli interessi finanziari.

Misura Obbligatoria	Descrizione
Codici di comportamento - diffusione di buone pratiche e valori.	Realizzazione di un corso con un approccio contenutistico e valoriale, al fine di diffondere la conoscenza e informare il personale di nuova assunzione dei doveri del dipendente in ambito disciplinare, in materia di etica e legalità.
Formazione - Art.1 c.11 L.190/2012	<i>Riproposizione periodica</i> di 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.
Formazione - Art.1 c.11 L.190/2012	Erogazione di un evento formativo incentrato modalità di gestione dei conflitti di interesse, focus su rilevazione e segnalazione di ipotesi di conflitto di interesse e rilevanza sotto il profilo disciplinare e penale di eventuale omissione.
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 e con particolare riferimento alla motivazione degli atti, con rilevanza ai profili legati alla legittimità degli atti e alle ipotesi di eccesso di potere.

Rispetto alle misure obbligatorie, previste per legge, sono state individuate ulteriori misure di prevenzione. Nella tabella che segue sono riportate le misure ulteriori anche aventi natura regolamentare:

Tabella 5 - Focus sulle misure di prevenzione di carattere regolamentare

Misura ulteriore	Area di rischio
Emanazione del "Regolamento Generale di Ateneo", ai sensi dell'art. 64 dello Statuto.	Trasversale
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
Predisposizione bozza del regolamento sulla gestione delle segnalazioni ordinarie, anonime e da whistleblowing e altre modalità di segnalazione anonima con cui possono essere segnalati illeciti	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
Elaborazione e attivazione di un piano di controlli finalizzati alla verifica della ricorrenza delle condizioni normative nel caso di affidamenti diretti e procedure di affidamento senza bando con particolare riguardo al rispetto del principio di rotazione.	Contratti pubblici
Obbligo di informare la 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

In riferimento a ciascuna misura sono specificate le unità organizzative individuate per la loro attuazione e i tempi di realizzazione (si veda in dettaglio l'allegato A – misure di prevenzione).

Formazione

La delibera ANAC del 17/01.2023 di approvazione del PNA 2022, ha fornito indirizzi per **incrementare la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza** e sulle regole di comportamento per il personale anche ai fini della promozione del valore pubblico.

L'Ateneo si è pertanto dotato (con DDG n. 4379/2025) di una procedura per la formazione del personale, al fine di determinare le modalità di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione della formazione obbligatoria in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza per il personale dell'Università degli Studi di Sassari, destinato ad operare nelle aree e nei processi a rischio corruttivo, in attuazione della normativa vigente e di quanto previsto nella presente sezione Rischi corruttivi e Trasparenza

Nello specifico, per quanto riguarda le attività di formazione di livello generale in materia di prevenzione si dovranno realizzare una serie di attività formative secondo i criteri stabiliti dalle suddette linee guida.

In particolare, sono programmati per l'annualità 2026 i seguenti eventi formativi:

- *Realizzazione di un corso con un approccio contenutistico e valoriale, al fine di diffondere la conoscenza e informare il personale di nuova assunzione dei doveri del dipendente in ambito disciplinare, in materia di etica e legalità.*
- *Riproposizione periodica 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.*
- *Attivazione corsi di livello generale in materia "Tecniche di redazione degli atti amministrativi" con un taglio pratico e con particolare riferimento alla motivazione degli atti, con rilevanza ai profili legati alla legittimità degli atti e alle ipotesi di eccesso di potere.*
- *Erogazione di un evento formativo incentrato modalità di gestione dei conflitti di interesse, focus su rilevazione e segnalazione di ipotesi di conflitto di interesse e rilevanza sotto il profilo disciplinare e penale di eventuale omissione.*

Pantouflage

Al fine di garantire l'esatto rispetto della normativa in tema di pantouflage (art. 53 del D. Lgs. n. 165/2001), il Dirigente dell'Area Risorse Umane, Affari generali e legali, deve assicurare che nei contratti di assunzione del personale, di collaborazione e di consulenza che contemplino l'esercizio di poteri autoritativi o negoziali sia inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente, consulente o collaboratore.

I dirigenti sono tenuti ad assicurare, inoltre, con riferimento all'area di loro pertinenza, che nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, sia inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Ateneo nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto.

Nello specifico la struttura di supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza procederà ad acquisire, in corso d'anno ed a fine anno, di una specifica **dichiarazione** con la quale i responsabili delle strutture attestano l'**assolvimento** dei sotto menzionati **obblighi**:

- 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).
- 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.

Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento incarichi dirigenziali

In materia di formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione, (art. 35 bis D. Lgs. 165/2001). Anche in riferimento a tale adempimento, la struttura di supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza procederà ad acquisire, in corso d'anno ed a fine anno, una specifica dichiarazione con la quale i responsabili delle strutture attestano di aver verificato l'assenza di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione in capo ai soggetti interessati dalla citata norma e che la condizione ostativa di

inconferibilità sia esplicitata anche negli interpelli interni.

Incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

Nell'ambito del conferimento di incarichi dirigenziali l'Ateneo verifica, all'atto dell'attribuzione stessa, la sussistenza di eventuali condizioni ostative in capo ai dipendenti e/o soggetti cui l'organo di indirizzo politico intende attribuire incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dai Capi III e IV del D. Lgs. n. 39/2013. L'accertamento avviene mediante **dichiarazione sostitutiva di certificazione** resa dall'interessato nei termini e alle condizioni dell'art. 46 del D.P.R. n. 445/ 2000; dichiarazione sostitutiva che è pubblicata sul sito dell'Ateneo (art. 20 D. Lgs. n. 39/2013), a cura della struttura di supporto al RPCT nella pagina "Dirigenti di seconda fascia in servizio" di cui al link: <https://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente/personale/dirigenti/nominativi-cv-dirigenti-conferimento>. Se all'esito della verifica risulta la sussistenza di una o più condizioni ostative, l'Ateneo provvede a conferire l'incarico nei confronti di altro soggetto. In caso di violazione delle previsioni di inconferibilità, secondo l'art. 17 D. Lgs. n. 39/2013, l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18 del medesimo decreto

La dichiarazione sostitutiva sull'insussistenza di cause di incompatibilità, resa dai soggetti interessati, deve essere pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo (art. 20 D. Lgs. n. 39/2013), a cura della struttura di supporto al RPCT.

In merito alla vigilanza sull'osservanza delle norme in materia di inconferibilità, la stessa è demandata al responsabile della prevenzione della corruzione e alla Autorità nazionale anticorruzione. In particolare, il RPCT è il soggetto cui la legge, secondo l'interpretazione dell'ANAC e della stessa giurisprudenza amministrativa, riconosce il potere di avvio del procedimento, di accertamento e di verifica della sussistenza della situazione di inconferibilità, di dichiarazione della nullità dell'incarico, nonché il successivo potere sanzionatorio nei confronti degli autori della nomina dichiarata nulla perché inconferibile.

Rotazione

La rotazione del personale è una misura organizzativa preventiva, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

In generale la rotazione rappresenta anche un criterio organizzativo che può contribuire alla formazione del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore.

Nel 2023 è stata data attuazione alla prevista misura:

- Elaborazione di criteri per la rotazione del personale nelle aree a rischio, in base alle linee guida del PNA, in tutte le strutture (decreto DDG prot. n. 79207 del 18 luglio 2023).

Sono stati approfonditi i criteri da utilizzare per individuare categorie professionali omogenee in relazione alle quali non si può invocare il concetto di "infungibilità" e che, pertanto, possono essere oggetto di rotazione. L'attuazione della suddetta misura è rimessa, ai sensi del richiamato art 1, co. 10, L.190/2012, al Direttore Generale in accordo con il RPCT.

Nel corso dell'annualità 2026 il RPCT valuterà, anche alla luce della recente riorganizzazione della tecnostruttura, eventuali proposte di rotazione del personale o misure alternative come previste dalle richiamate linee guida.

Misure ulteriori

Nell'aggiornamento del presente Piano sono state previste ulteriori **misure di prevenzione** che, seppur non obbligatorie, sono ritenute indispensabili, come indicato in premessa, per **mitigare i 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.

Misure ulteriori di natura regolamentare

Il PTPC ha previsto due misure:

- **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.
- **Emanazione del "Regolamento Generale di Ateneo"**, così come previsto dall'art. 64 dello Statuto.
- **Predisposizione della bozza di un regolamento sulla gestione delle segnalazioni ordinarie**, anonime e da **whistleblower** e altre modalità di segnalazione anonima con cui possono essere segnalati illeciti.

Misure ulteriori relative alla Fase esecutiva dei contratti pubblici

In linea con quanto previsto dalle linee guida Anac "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022" si è ritenuto di inserire nel presente aggiornamento la seguente misura di prevenzione riguardante la fase esecutiva delle attività di acquisizione di beni, servizi e lavori:

- Elaborazione e attivazione di un piano di controlli finalizzati alla verifica della ricorrenza delle condizioni normative nel caso di affidamenti diretti e procedure di affidamento senza bando con particolare riguardo al rispetto del principio di rotazione.

Nel corso del 2025 sono state adottate linee guida per l'attivazione del suddetto piano di controlli, ancora oggetto di ulteriori approfondimenti da parte dell'Ufficio Appalti e contratti al fine di assicurare una efficiente applicazione delle stesse entro l'annualità 2026

Misure ulteriori in tema di trasparenza

Al fine di agevolare le attività delle strutture coinvolte nella pubblicazione dei dati/documenti/informazioni oggetto di obbligo di pubblicazione si adotteranno le seguenti **misure**:

1. Aggiornamento del **Manuale operativo** Uniss relativo alle **procedure di pubblicazione** in tema di **trasparenza**;
2. Analisi di fattibilità dell'integrazione relativa alla procedura di importazione di CIG e dati tabellari dalla Banca Dati Nazionale dei contratti pubblici e l'applicativo PAT;
3. Redazione di **linee guida in tema di trasparenza** rivolte alle strutture dipartimentali in modo da uniformare il livello di adempimento relativo alle attività di pubblicazione.

Altre Misure ulteriori

In virtù del fatto che la procedura di richiesta autorizzazione degli incarichi extraistituzionali non è stata ripresa dal nuovo Codice Etico e di Comportamento, si rende necessaria la seguente misura:

- Adozione di un provvedimento per la definizione del procedimento relativo alle **autorizzazioni in materia di incarichi extraistituzionali del Personale tecnico – amministrativo e bibliotecario** che comprenda l'adeguamento della modulistica utilizzata.

Inoltre, allo scopo di garantire un adeguato supporto conoscitivo ed informativo al RPCT, ai sensi dell'art. 1, co. 9, lett. c) della L.190/2012, è stata ribadita anche nel presente aggiornamento la seguente misura:

- Obbligo di informare la 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.

In merito alle azioni volte al contrasto e alla prevenzione di situazioni di conflitto di interesse, sarà avviata, accanto alla ricordata iniziativa formativa specificamente dedicata a questa problematica, un'attività di sollecitazione da parte del RPCT ai titolari di Aree, Uffici, Settori e strutture dipartimentali al fine di richiamare i suddetti soggetti ad una corretta gestione dei conflitti di interesse, in particolare alla **tempestiva segnalazione di situazioni di conflitto**, evidenziando le implicazioni sul piano penale e disciplinare di eventuali condotte omissive. Più in generale, tutto il personale dovrà essere informato sull'obbligo di segnalare situazioni di conflitto ai sensi della normativa generale e di Ateneo, obbligo che investe anche collaboratori esterni che, a qualsiasi titolo, svolgono attività nell'interesse dell'ente.

Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2026 - 2028

Introduzione

Il presente documento è parte integrante della sezione Rischi corruttivi del PIAO anche al fine di evidenziare la natura preventiva delle attività svolte in tema di trasparenza e nell'ottica di un pieno coordinamento con le attività programmate.

La **trasparenza** è intesa come strumento di dialogo dell'Ateneo con tutti i portatori di interesse e come dimensione principale ai fini della determinazione degli standard di qualità dei servizi pubblici da adottare con le carte dei servizi secondo quanto previsto dall'art. 10 comma 9 del D. Lgs 33/2013. Infine, la valenza strategica della trasparenza e il collegamento con il Ciclo della Performance trovano enunciazione nell'obiettivo strategico *“Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione* (per un approfondimento si rinvia al paragrafo in premessa *“Coordinamento con il Piano strategico integrato di Ateneo -performance*). La presente sezione contiene le soluzioni organizzative programmate per assicurare l'**adempimento** degli obblighi di pubblicazione mediante l'**individuazione** dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni¹⁵ oggetto di obbligo di pubblicazione.

Mappatura delle responsabilità

Com'è noto, il sistema di responsabilità diffusa in merito all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione definito nell'art. 43 del D. Lgs. 33/2013 assegna al RPCT la funzione di controllo dell'adempimento degli obblighi di pubblicazione, allo stesso tempo, i dirigenti sono chiamati a garantire il tempestivo flusso delle informazioni da pubblicare.

¹⁵ Come previsto dall'art. 10 del novellato D. Lgs. 33/2013 e dalla citata delibera ANAC n. 831/2016.

A tale proposito, per ogni obbligo di pubblicazione previsto ai sensi del D. Lgs. 33/2013 il documento “Mappatura delle responsabilità”, individua l’Area/Divisione/Ufficio/Struttura responsabile dell’adempimento (Allegato B).

Il documento sopracitato è consultabile, nella sezione dedicata dell’Amministrazione trasparente, al seguente link:

https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html

Nel mese di gennaio 2024 è stato implementato l’applicativo PAT (Portale amministrazione trasparente) per la gestione della sezione “*Amministrazione trasparente*” e nel corso del 2025 la struttura di supporto ha svolto attività finalizzate al consolidamento delle procedure implementate: ovvero attività formative, di *help-desk* e redazione del Manuale operativo 2025 che descrive le procedure di pubblicazione in essere.

L’innovazione sopracitata ha permesso di rafforzare lo svolgimento delle attività in modalità “**redazione diffusa**”: com’è noto, tale soluzione organizzativa prevede che ogni soggetto responsabile degli obblighi di trasparenza proceda autonomamente alla pubblicazione nelle sottosezioni dedicate, per la parte propria competenza.

L’automazione di alcune pubblicazioni ha determinato un innalzamento del livello di adempimento, ciò è riconducibile a ulteriori integrazioni tra i gestionali e l’applicativo in questione, determinando quindi un aumento della velocità di aggiornamento e di completezza dei dati/documenti/informazioni pubblicati.

Per una disamina più agevole dei contenuti dell’allegato B sopra citato, i paragrafi che seguono illustrano i soggetti coinvolti nella dimensione della trasparenza.

L’organizzazione dell’Ateneo in funzione della trasparenza:

I soggetti

Nello specifico, i soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza all’interno dell’Ateneo sono:

- il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico;
- la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT);
- i referenti (Rete dei referenti) per la prevenzione della corruzione e trasparenza per l’area di rispettiva competenza;
- i dirigenti per le aree di rispettiva competenza;
- Il Responsabile per l’Anagrafe Unica della Stazione Appaltante (RASA);
- Il Responsabile per la transizione digitale;

- il Nucleo Interno di Valutazione (nelle funzioni di O.I.V.) e gli altri organismi di controllo interno;
- l'Ufficio Affari Istituzionali e Procedimenti Disciplinari;
- i dipendenti dell'amministrazione;

Il ruolo di Responsabile per l'Anagrafe Unica della Stazione Appaltante (RASA) è ricoperto dal dirigente dell'Area Appalti ed edilizia, Ing. Simone Loddo, incaricato con D.D.G. rep. 1939/2023.

Il ruolo del Responsabile per la transizione al digitale è il Dott. Salvatore Mura, incaricato con D.D.G. rep. 570/2025.

Un ruolo fondamentale è attribuito al Nucleo di Valutazione (in qualità di O.I.V.) al quale l'art. 14, co. 4, lett. g) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, assegna il compito di promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità da parte delle amministrazioni e degli enti, comprese le Università.

Le risultanze delle attestazioni prodotte da parte del Nucleo di Valutazione in materia di pubblicazione dei dati riferiti al sito "Amministrazione trasparente" sono disponibili nella sottosezione *"Controlli e rilievi sull'amministrazione - Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe"*

Tra i documenti, consultabili, sono comprese l'attestazione al 31 maggio 2025 relative alle seguenti sottosezioni oggetto di monitoraggio individuate con Delibera ANAC 192/2025:

- Consulenti e collaboratori;
- Personale;
- Bandi di concorso;
- Bandi di gara e contratti;
- Bilanci;
- Informazioni ambientali;
- Interventi straordinari e di emergenza;
- Altri contenuti

L'attestazione del mese di maggio ha evidenziato in generale un ottimo livello di adempimento e non si è resa necessaria la fase di *follow-up*.

La Rete dei referenti

I compiti di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Piano in capo al RPCT hanno determinato la necessità di individuare un ulteriore supporto conoscitivo ed informativo oltre quello derivante dal generale obbligo di informazione a favore del RPCT¹⁶.

A tale proposito, il PNA 2013 incaricava il Responsabile della prevenzione della corruzione a definire

¹⁶ Art. 1, co. 9, lett. c) della L. 190/2012.

le modalità e i tempi del raccordo con gli altri organi competenti nell'ambito del PTPCT e, in attuazione anche di quanto disposto nella delibera n. 50/201311, nel 2016 l'Ateneo si è dotato di una "rete dei referenti" del RPCT, costituita con decreto del Direttore Generale rep. n. 1140 del 19 maggio 2016.

La Rete assolve **alle seguenti funzioni**:

- monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione contenute nel PTPC di Ateneo e delle ulteriori e specifiche misure impartite dal Responsabile ai Dirigenti dell'Amministrazione generale e ai Referenti delle Strutture dipartimentali;
- monitorare l'aggiornamento e la corrispondenza dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione del sito istituzionale *Amministrazione trasparente* alle prescrizioni del D. Lgs. n. 33/2013 e del Piano di Ateneo per la trasparenza;
- formulare indirizzi e proposte in relazione alle modalità di attuazione delle misure sopra menzionate;
- definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.

La Rete è composta dai dirigenti per quanto riguarda l'Amministrazione centrale e, per quanto concerne le strutture dipartimentali, dai responsabili amministrativi referenti per la struttura ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza; il coordinamento è affidato al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Implementazione dell'applicativo PAT ed effetti sul livello di adempimento degli obblighi di pubblicazione.

In data 25 gennaio 2024 si è realizzato l'avvio del nuovo portale www.uniss.it e la conseguente pubblicazione dei dati oggetto di obbligo di pubblicazione in "Amministrazione trasparente" tramite la piattaforma PAT: <https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it>.

La Struttura di supporto con la collaborazione e il supporto dei colleghi dell'Ufficio Comunicazione, relazioni con il pubblico e rapporti istituzionali e dell'Ufficio supporto e amministrazione sistemi informatici, ha svolto le attività propedeutiche alla realizzazione dell'avvio che si sono articolate in diverse fasi di analisi, configurazione, migrazione, profilazione e formazione.

In particolare, con riferimento alle attività di **configurazione**, al fine di garantire la flessibilità dei profili, anche nell'ottica di poter recepire eventuali modifiche nella Mappatura delle responsabilità, è stata creata una profilazione parcellizzata per le sottosezioni di I e II livello.

Riguardo la sottosezione "Bandi di gara e contratti", non si è potuta mantenere la precedente automazione con il gestionale contabile *U-Gov* per effetto delle modifiche normative intervenute

nel Libro I, Parte II, D. Lgs. 36/2023 che hanno innovato gli obblighi di trasparenza (art. 37 D. Lgs 33/2013), in particolare l'obbligo di pubblicare dati presenti in Banca Dati Nazionale dei Contratti pubblici, pertanto è stata modificata la struttura della sottosezione in oggetto, con distinzione tra:

1. Contratti ad esecuzione conclusa al 31 dicembre 2023 pubblicati nella sottosezione "Bandi di gara e contratti - Procedure fino al 31/12/2023" al link:

https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina875_dati-previsti-dallarticolo-1-comma-32-della-legge-6-novembre-2012-n-190-informazioni-sulle-singole-procedure.html

2. Procedure avviate successivamente al 1/1/2024 o in esecuzione a tale data, per le quali è prevista la pubblicazione di atti e documenti di carattere generale al link:

https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina975_atti-e-documenti-di-carattere-generale-riferiti-a-tutte-le-procedure.html nonché la pubblicazione di un collegamento ipertestuale che rinvia ai dati relativi al ciclo di vita del contratto contenuti nella Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (di seguito BDNCP) e la pubblicazione di ulteriori informazioni, dati e documenti secondo quanto previsto dalla delibera Anac 601/2023.

A tale proposito è stata implementata una soluzione informatica che permette la conversione dei dati estratti nella banca dati di cui sopra, in un formato compatibile con l'applicativo della trasparenza; nel mese di gennaio 2026 il Cineca ha reso disponibili le istruzioni per l'importazione diretta dei codici CIG e relativi dati tabellari dalla Banca Dati Nazionale dei contratti pubblici e si opererà per implementare tale integrazione.

Sono stati inoltre recepiti i nuovi schemi di riferimento per le pubblicazioni nella sottosezione dedicata ai pagamenti secondo quanto previsto dalla delibera Anac 495 del 25 settembre 2024, nonché quelli relativi alla sottosezione Organizzazione – articolazione degli uffici con riferimento agli ["Organi di indirizzo politico di amministrazione e gestione e uffici di supporto"](#)

In conclusione, allo stato attuale, si sono mantenute le modalità di **pubblicazione automatizzata** attive per le sottosezioni:

- *"Sovvenzioni, contributi, sussidi e altri vantaggi economici"*,
- *"Consulenti e collaboratori"*,

tramite la nuova integrazione con U-gov Organico sono state introdotte nuove automazioni per alcune sottosezioni relative al *"Personale"*, quali:

- *"Posizioni organizzative"*, in particolare è stata attivata la pubblicazione automatizzata attraverso la procedura U-web dei curricula dei colleghi che ricoprono posizioni organizzative,
- *"Personale non a tempo indeterminato"*,

e, con riferimento alla sottosezione *"Organizzazione"*, è automatizzata la pubblicazione dei dati relativi all'Articolazione degli uffici.

Un ulteriore vantaggio per molte sottosezioni è il passaggio da una modalità di pubblicazione

“redazionale” ad una modalità “tabellare” come sopra esposto.

In particolare, tale modalità è prevista per le sottosezioni relative a:

- “*Bilanci*”;
- “*Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo*”;
- “*Opere pubbliche – Atti di programmazione*”;

In futuro, tramite l'**integrazione Titulus – PAT**, potrà essere **automatizzata la pubblicazione** di ulteriori obblighi, come, ad esempio, dell'elenco dei provvedimenti degli organi politici e dei dirigenti.

La sezione “Amministrazione Trasparente” nel sito istituzionale di Ateneo

La sezione “Amministrazione Trasparente”, consultabile on line all'indirizzo: <https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it>, è organizzata in sottosezioni, all'interno delle quali sono inseriti i documenti, le informazioni e i dati previsti dal decreto legislativo n. 33/2013.

Le sottosezioni di primo e secondo livello sono coerenti con denominazione prevista dal decreto 97/2016 suddivisa in macro-aree denominate ed elencate sulla base delle linee guida Anac¹⁷, aggiornata con i nuovi obblighi di pubblicazione previsti dalla L. 160/2019 (Legge di bilancio 2020) e con le modifiche previste nella delibera Anac 495 del 25 settembre 2024.

Allo scopo di supportare le strutture interessate nelle attività di pubblicazione è stato redatto il documento “**Amministrazione trasparente: manuale operativo 2025**”, trasmesso rispettivamente alle strutture dipartimentali e dell'Amministrazione centrale con prot. 48110 e 48115 del 6 maggio.

Nel documento sopracitato si illustrano le procedure di pubblicazione per le varie sottosezioni e si richiamano le istruzioni trasmesse in precedenza relativamente alle pubblicazioni integrate con il gestionale U-gov, nonché le istruzioni relative alla sottosezione dedicata ai “Bandi di gara e contratti”, trasmesse nel 2024.

Misure di prevenzione in tema di trasparenza

Al fine di agevolare le attività delle strutture coinvolte nella pubblicazione dei dati/documenti/informazioni oggetto di obbligo di pubblicazione si adotteranno le seguenti **misure**:

1. Aggiornamento del manuale operativo Uniss relativo alle procedure di pubblicazione in tema di trasparenza;
2. Analisi di fattibilità dell'integrazione relativa alla procedura di importazione di CIG e dati tabellari dalla Banca Dati Nazionale dei contratti pubblici e l'applicativo PAT;
3. Redazione di linee guida in tema di trasparenza rivolte alle strutture dipartimentali in modo da

¹⁷ http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=6667

uniformare il livello di adempimento relativo alle attività di pubblicazione.

L'accesso civico

L'art. 5, comma 2 del decreto legislativo n. 33/2013 ha introdotto una nuova tipologia di "accesso generalizzato" ai sensi del quale *"chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, secondo quanto previsto dall'art. 5-bis"*.

Tale rilevante istituto si aggiunge a quello dell'accesso civico, previsto dall'art. 5, comma 1, del D. Lgs. n. 33/2013, ai sensi del quale "l'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione". In entrambi gli istituti, l'accesso ai documenti non è condizionato dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti; inoltre la legittimazione soggettiva del richiedente non è sottoposta ad alcuna limitazione, in quanto non deve essere motivata, ed è gratuita.

Il *"Regolamento unico sul diritto di accesso e sul procedimento amministrativo"*¹⁸, emanato nel 2019 prevede la gestione centralizzata delle istanze di accesso-

Con il regolamento in questione si è data piena attuazione al principio di trasparenza introdotto dal legislatore, allo scopo di evitare comportamenti disomogenei tra uffici della stessa amministrazione e di predisporre soluzioni organizzative, prima fra tutte la concentrazione della competenza a decidere sulle richieste di accesso in un unico ufficio che, ai fini istruttori, dialoga con gli uffici che detengono i dati richiesti.

Durante l'anno 2025 sono state ricevute 112 istanze di accesso documentale, in sensibile diminuzione rispetto a quelle ricevute l'anno precedente, pari a 200.

Inoltre, il regolamento sopracitato – art. 40 - ha istituito il *Registro degli accessi* che è consultabile al link: https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina770_accesso-civico.html

Il registro sopracitato si suddivide in tre sezioni dedicate alle diverse tipologie di accesso:

- accesso ai documenti amministrativi;
- accesso civico "semplice";
- accesso civico "generalizzato".
- Per ciascun procedimento il registro contiene informazioni di dettaglio tra le quali:
 - a) data di presentazione dell'istanza di accesso;

¹⁸ Decreto del Rettore rep. 2534, prot. n. 98556 del 02/09/2019 link:

<https://www.uniss.it/ateneo/documenti-di-ateneo/regolamento-unico-sul-diritto-di-accesso-e-sul-procedimento-amministrativo>

- b) oggetto della richiesta;
- c) presenza di controinteressati;
- d) esito del procedimento: accoglimento, rifiuto totale, rifiuto parziale;
- e) data del provvedimento.

Durante l'anno sono pervenute quattro istanze di accesso civico c.d. "generalizzato" e una richiesta di accesso civico "semplice" ai sensi dell'art. 5, comma 1 del citato decreto.

SEZIONE 3

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il periodo di programmazione 2026-2028 si colloca in una fase di consolidamento dei processi di rinnovamento organizzativo gestionale avviati negli anni precedenti, anche in relazione alle politiche pubbliche straordinarie adottate a livello europeo e nazionale in risposta alla crisi pandemica.

Il PNRR ha rappresentato, per il sistema universitario, un importante fattore di accelerazione dei processi di modernizzazione, incidendo in modo significativo sull'organizzazione del lavoro, sulle competenze richieste al personale e sulle modalità di gestione delle risorse umane. Con il progressivo venir meno delle misure straordinarie connesse al PNRR, l'Ateneo è ora chiamato a integrare stabilmente tali innovazioni nella programmazione e gestione ordinaria, assicurandone sostenibilità ed efficacia nel medio-lungo periodo.

In questo contesto, la pubblica amministrazione – e l'Università in particolare – continua a essere chiamata a svolgere un ruolo centrale nella creazione di valore pubblico, affidando al capitale umano una funzione strategica per il perseguimento degli obiettivi istituzionali e per il governo dei processi di cambiamento organizzativo.

La presente Sezione è dedicata, in particolare, alla componente tecnico-amministrativa e bibliotecaria, per la quale viene delineata una strategia di gestione orientata alla sostenibilità organizzativa e allo sviluppo professionale, quali fattori imprescindibili per l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa e dimensioni complementari nella costruzione di un ambiente di lavoro capace di sostenere l'innovazione, la qualità dei servizi e il benessere delle persone. Attraverso una programmazione dei fabbisogni di personale coerente con le esigenze dell'Ateneo, l'investimento continuo nella formazione, l'adozione di modelli organizzativi flessibili e il ricorso strutturato al lavoro agile, l'Ateneo intende consolidare un modello organizzativo adeguato alle sfide attuali e future.

Di seguito si illustra la struttura organizzativa dell'Ateneo e le principali politiche in materia di gestione delle risorse umane, con particolare riferimento all'organizzazione del lavoro, alle modalità di reclutamento e alla programmazione della formazione, in un'ottica di integrazione e continuità con il ciclo della performance e con gli altri strumenti di pianificazione.

3.1 Struttura organizzativa

3.1.1 Orientamento Strategico di fondo

La **struttura organizzativa** dell'Università degli Studi di Sassari è concepita come **strumento essenziale di governo** dell'Ateneo e di attuazione delle politiche istituzionali, finalizzata a rappresentare in modo chiaro ed efficace la dimensione dell'organizzazione. Essa consente di identificare le responsabilità di indirizzo, coordinamento e funzionamento e le relazioni tra le diverse unità organizzative, assicurando coerenza tra assetto organizzativo, obiettivi strategici e risorse disponibili.

Il **modello organizzativo** adottato è orientato al perseguimento dei **principi di efficienza, efficacia, economicità, trasparenza e sostenibilità finanziaria**, nonché al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi alla comunità accademica. In tale prospettiva, l'organizzazione favorisce l'integrazione dei processi, la semplificazione delle procedure, la chiarezza dei ruoli e la valorizzazione delle competenze professionali del personale, in coerenza con le innovazioni introdotte dal CCNL del comparto Università 2019–2021 e ai nuovi modelli organizzativi orientati allo sviluppo professionale.

3.1.2 Percorso

La **definizione** dell'**assetto organizzativo** dell'Ateneo, **originariamente** configurato nel D.D.G. rep. n. 4635, prot. n. 132564 del 5 **dicembre 2022** e successivamente modificato con D.D.G. rep. n. 4699, prot. n. 134851 e D.D.G. rep. n. 4717, prot. n. 134979 del 14 dicembre 2022, è stato oggetto di un complessivo processo di revisione e riorganizzazione, finalizzato al miglioramento dell'efficienza amministrativa, dell'efficacia dell'azione gestionale e della qualità dei servizi erogati.

A conclusione di tale percorso, con D.D.G. rep. n. 4286/2025, prot. n. 144396 del 15 dicembre 2025, è stato definito il **nuovo assetto organizzativo** dell'Università degli Studi di Sassari, operativo a decorrere dal 1° gennaio 2026. Il nuovo modello organizzativo è stato delineato in **coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico Integrato d'Ateneo**, tenendo conto del **contesto normativo** in continua evoluzione, nel rispetto dei principi di **omogeneità e semplificazione dei processi, flessibilità** nell'impiego delle **risorse umane, valorizzazione delle competenze** e piena **compatibilità finanziaria**.

Con D.D.G. rep. n. 4352/2025, prot. n. 146461 del 18 dicembre 2025 è stato emanato il **Manuale dell'Organizzazione** dell'Università degli Studi di Sassari (riportato in allegato), cui si fa pieno e

integrale rinvio. Il Manuale consultabile alla pagina https://www.uniss.it/sites/default/files/2025-12/Manuale_dell_Organizzazione_Uniss.pdf disciplina, tra l'altro, i **profili di ruolo**, gli ambiti specifici di responsabilità delle Aree dirigenziali, il sistema di valutazione e pesatura delle Aree, delle Divisioni e Coordinamenti e degli Uffici, nonché le modalità di conferimento degli incarichi, costituendo il riferimento operativo fondamentale per il funzionamento dell'organizzazione.

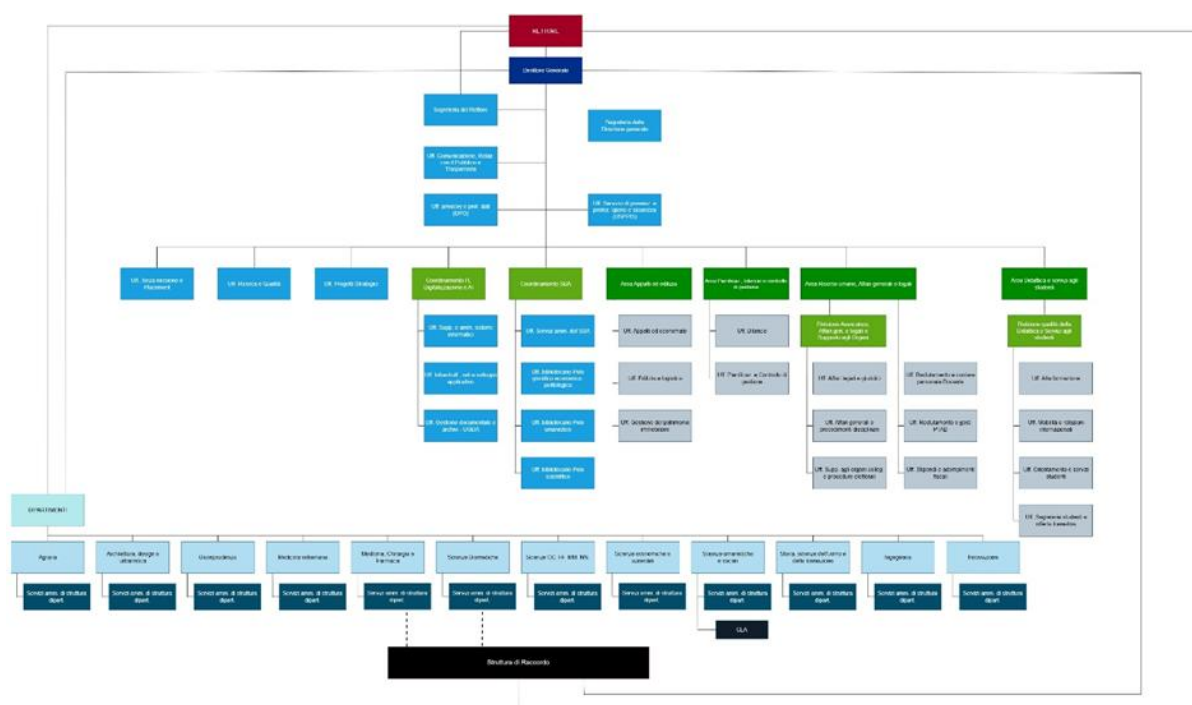
Il sistema di pesatura degli incarichi - basato sulla metodologia del modello Quick Job (in uso in diversi Atenei e di riferimento per CODAU) adottata per la valutazione delle posizioni e la definizione delle relative pesature - è stato definito con D.D.G. rep. n. 4386/2025, prot. n. 148048 del 22 dicembre 2025, riferito ai Dirigenti, al personale dell'Area delle Elevate Professionalità e alle Posizioni Organizzative, gestionali, specialistiche e professionali, e con D.D.G. rep. n. 4441/2025, prot. n. 149449 del 30 dicembre 2025, che ha stabilito gli importi economici correlati alla pesatura degli incarichi medesimi. Di seguito, in sintesi, una tabella con le **fasce di graduazione** per le diverse aree e posizioni.

Sistema di Pesatura						
Area	Posizioni	Classi	Area	Posizioni	Classi	
Dirigenti	Resp. Area Appalti ed edilizia	21	Funzionari	Ufficio Segreterie studenti e offerta formativa	16	
	Resp. Area Risorse umane, Affari generali e legali			Dipartimento di Scienze CC.,FF.,MM e NN.		
	Resp. Area didattica e servizi agli studenti	20		Dipartimento di Storia, Scienze dell'uomo e della formazione		
	Resp. Area Pianificazione, bilancio e controllo di gestione			Ufficio Mobilità e relazioni internazionali		
Elevate Professionalit	Divisione Avvocatura, Affari giuridici legali e Supporto agli Organi	19		Segreteria del Rettore		15
	Divisione Didattica e servizio agli studenti	18		Ufficio Appalti ed economato		
	Coordinamento Sistema Bibliotecario di Ateneo			Ufficio Progetti strategici		
	Coordinamento IT Digitalizzazione e AI	17		Ufficio Affari legali e giuridici		
	Ufficio Ricerca e Qualità			Ufficio Affari generali e procedimenti disciplinari		
	Ufficio Servizio di prevenzione e protezione igiene e sicurezza - USPISS			Dipartimento di Ingegneria (nuova istituzione)		
	Ufficio Edilizia e logistica			Uff. Alta Formazione		
	Ufficio Terza missione e placement			Referente didattico – amministrativo Struttura di raccordo		
	Ufficio Gestione del patrimonio immobiliare			Ufficio Supporto agli organi collegiali e procedure elettorali		
	Ufficio Bilancio	16		Ufficio Infrastrutture, reti e sviluppo applicativo		
	Ufficio Pianificazione e controllo di gestione			Ufficio Supporto e amministrazione sistemi informatici		
	Incarichi a contenuto professionale (2 posizioni)	15		Segreteria della Direzione generale		
	Centro Linguistico di Ateneo			Ufficio Comunicazione, relazioni con il pubblico e trasparenza		
Funzionari	Dipartimento di Agraria	18		Ufficio Privacy e protezione dati - DPO	14	
	Dipartimento di Medicina, Chirurgia e Farmacia			Ufficio Orientamento e servizi studenti		
	Dipartimento di Scienze Biomediche			Ufficio Servizi amministrativi del sistema bibliotecario di Ateneo		
	Dipartimento di Scienze Umanistiche e Sociali			Ufficio Bibliotecario Polo giuridico – economico e Politologico		
	Dipartimento di Medicina Veterinaria	17		Ufficio Bibliotecario Polo umanistico		
	Dipartimento di Architettura, Design e Urbanistica			Ufficio Bibliotecario Polo scientifico		
	Dipartimento di Scienze economiche e Aziendali					
	Dipartimento di Giurisprudenza					
	Ufficio Gestione documentale e archivi – UGDA					
	Ufficio Stipendi e adempimenti fiscali					
	Ufficio Reclutamento e gestione PTAB					
	Ufficio Reclutamento e carriere personale docente					

3.1.3 Caratterizzazione dell'assetto organizzativo

Nelle pagine seguenti si descrive l'assetto organizzativo generale, del quale si riporta l'organigramma (di seguito ed in allegato), articolato in:

- Amministrazione Centrale;
- Dipartimenti.



L'**Amministrazione Centrale** prevede i seguenti livelli organizzativi:

- Aree Dirigenziali;
- Divisioni e Coordinamenti;
- Uffici.

Le quattro **Aree Dirigenziali** rappresentano le Unità Organizzative a presidio degli ambiti strategici e trasversali dell'Ateneo, assicurando omogeneità dei processi e criteri di flessibilità di impiego delle risorse umane, con particolare attenzione alla valorizzazione delle competenze professionali. La responsabilità delle Aree dirigenziali è affidata ai Dirigenti dotati di autonomia organizzativa e gestionale nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore generale. In coerenza con i principi di sostenibilità economica, semplificazione e razionalizzazione dell'assetto organizzativo, sono confermate quattro Aree Dirigenziali, alle quali sono state ricondotte alcune Divisioni e Uffici precedentemente afferenti direttamente alla Direzione Generale.

Le due **Divisioni** rappresentano – all'interno delle aree dirigenziali - l'unità organizzativa preposta alla gestione integrata di un insieme ampio ed omogeneo di servizi o macro-processi amministrativi e tecnico-gestionali. Sono caratterizzate dalla rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse gestite (umane, finanziarie, strumentali e tecnologiche) e svolgono un ruolo chiave nell'attuazione dei piani operativi dell'Ateneo. La responsabilità della Divisione è affidata a personale di Area EP, che opera sotto il coordinamento del Dirigente dell'Area di riferimento.

I due **Coordinamenti** sono strutture organizzative trasversali – facenti capo direttamente alla Direzione Generale e non inserite in aree dirigenziali - che hanno la funzione di promuovere l'integrazione, l'armonizzazione e la coerenza tra diverse unità o funzioni. Favoriscono la collaborazione interstrutturale, facilitano la comunicazione interna, supportano la governance, monitorano l'efficacia delle attività svolte, contribuendo al miglioramento continuo. La responsabilità del Coordinamento è affidata a personale di Area EP sotto il diretto coordinamento del Direttore generale, in funzione dell'organigramma approvato.

L'**Ufficio** costituisce l'unità organizzativa deputata alla gestione specialistica di servizi o processi amministrativi. È il punto di riferimento per la micro-organizzazione, per la programmazione operativa, per la responsabilità istruttorie sui procedimenti di competenza, ai sensi della legge n. 241/1990. L'Ufficio è affidato alla responsabilità di una posizione organizzativa, a cui è riconosciuta autonomia nella gestione operativa, in coerenza con gli obiettivi assegnati.

La **posizione organizzativa** è conferita ai Funzionari. Ai sensi dell'art. 117 del CCNL sono disciplinate le "Indennità di specifiche responsabilità" per il personale delle Aree dei Collaboratori e degli Operatori. In base a tale previsione contrattuale, l'Amministrazione universitaria può conferire, previa contrattazione integrativa decentrata (CCI), incarichi che, pur rientrando nelle mansioni proprie del profilo professionale, comportino l'assunzione di specifiche responsabilità, riconoscendo al personale interessato un'indennità in relazione alla complessità e al presidio organizzativo richiesto.

Nell'ambito della **parte dipartimentale**, è prevista l'articolazione in Dipartimenti di cui undici già attivi (tra questi il Dipartimento di Ingegneria di recente istituzione e attivazione non previsto nel precedente organigramma), cui si aggiunge un ulteriore Dipartimento di nuova istituzione – Dipartimento di Innovazione, la cui attivazione è imminente subordinatamente all'esito positivo dell'iter autorizzativo avviato con il MUR. I Dipartimenti dell'Ateneo curano, nel rispetto dell'autonomia scientifica dei docenti e ricercatori che vi afferiscono, l'organizzazione, la gestione e il coordinamento delle attività di ricerca e delle attività didattiche e formative, anche di concerto con altri Dipartimenti e strutture. È confermata la Struttura di Raccordo-Facoltà di Medicina e Chirurgia, con funzioni di coordinamento didattico-scientifico e organizzativo tra i Dipartimenti di Scienze Biomediche e Medicina, Chirurgia e Farmacia, nonché le strutture assistenziali convenzionate.

Il governo della **Struttura di Raccordo** è affidato al Presidente e per ogni attività necessaria al regolare funzionamento dell'offerta didattica e ai connessi adempimenti formali è assicurato il

supporto tecnico-amministrativo attraverso personale appositamente destinato e un Referente didattico- amministrativo.

Il governo dei Dipartimenti è affidato ai rispettivi Direttori di Dipartimento coadiuvati per gli aspetti gestionali e amministrativi, dai Responsabili amministrativi di struttura dipartimentale.

Di seguito si riporta una tabella sintetica della **tipologia e ampiezza media delle Unità Organizzative** previste dal modello.

Unità Organizzative		
Tipologia	numero	Ampiezza media
Aree Dirigenziali	4	
Divisioni	2	
Coordinamenti	2	
Uffici	31	
Dipartimenti + Struttura di Raccordo	12	

Il **nuovo assetto organizzativo**, operativo dal 1° gennaio 2026, con il conferimento degli incarichi ai Dirigenti, Elevate Professionalità e Responsabili degli Uffici secondo quanto previsto dal Manuale di Organizzazione (in applicazione dei CCNL), rappresenta pertanto **l'esito di un percorso strutturato di revisione e razionalizzazione dell'organizzazione** dell'Università degli Studi di Sassari, volto a rafforzare la capacità amministrativa dell'Ateneo e a garantire un presidio efficace delle funzioni strategiche, gestionali e di supporto alle missioni istituzionali della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il modello delineato si configura come uno **strumento dinamico e flessibile**, idoneo ad accompagnare i **processi di cambiamento e di innovazione** dell'Ateneo, a valorizzare le competenze del personale e a sostenere il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi definiti nei documenti di programmazione, in coerenza con il ciclo della performance e con i principi di buon andamento dell'azione amministrativa.

L'implementazione del modello organizzativo infatti sarà accompagnata dal completamento della **mappatura dei processi** – finalizzata alla loro reingegnerizzazione basata sulla progressiva digitalizzazione delle attività ed eliminazione delle ridondanze ed inefficienze con la contestuale verifica dei **carichi di lavoro** - e delle **competenze** che consentirà un preciso indirizzo nell'attuazione del piano di formazione ed un input sui **percorsi di crescita professionale e corretta allocazione delle figure professionali**.

3.1.4 Il personale docente

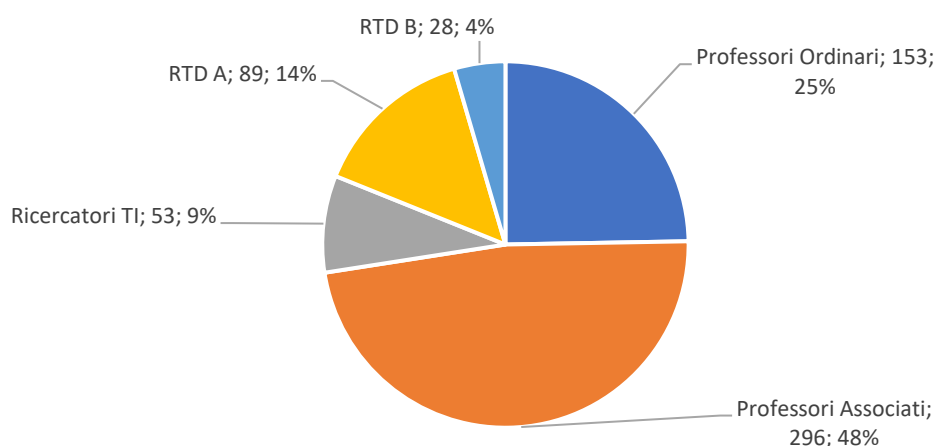
Con riferimento al personale docente si riporta, nella seguente tabella, la consistenza numerica, per età e per genere, al 31 dicembre 2025 che evidenzia una diminuzione in valore assoluto di n. 32 unità rispetto al 2024, anno in cui al 31 dicembre erano in servizio 651 tra professori e ricercatori.

Ruolo	F	M	Tot.	Tot%	M/F*100	< 30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
Professori Ordinari	36	117	153	24,72	325,00	0	0	8	44	70	31	60,86
Professori Associati	115	181	296	47,82	157,39	0	8	80	122	67	19	54,14
Ricercatori TI	25	28	53	8,56	112,00	0	0	5	25	23	0	57,53
RTD A	39	50	89	14,38	128,21	0	43	40	5	1	0	40,76
RTD B	16	12	28	4,52	75,00	0	5	14	8	1	0	46,11
Totale	231	388	619	100,00	167,97	0	56	147	204	162	50	53,80

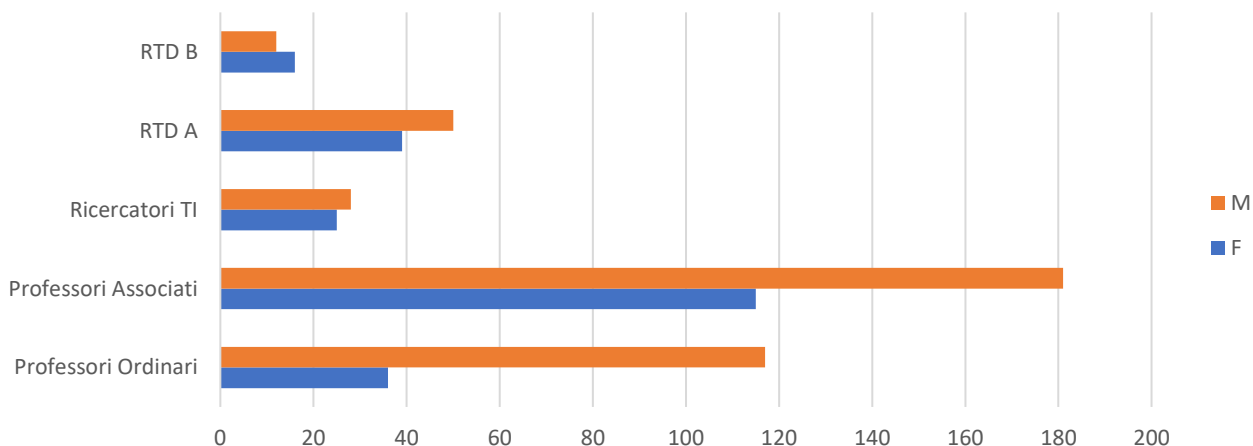
Al personale docente si aggiungono **3** lettori di madrelingua e **65** assegnisti di ricerca. Si riporta sotto la distribuzione per Dipartimenti del personale docente, oltre ad altre rappresentazioni grafiche della composizione del personale. Rispetto all'anno precedente si evidenzia che, con l'istituzione del Dipartimento di Ingegneria nel 2025, le strutture dipartimentali passano da 10 a 11.

Dipartimento	Professori Ordinari	Professori Associati	Ricercatori TI	RTD A	RTD B	Totale
AGRARIA	16	41	4	19	5	85
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	7	25	2	8	3	45
GIURISPRUDENZA	18	20	7	6		51
INGEGNERIA	5	3	1	7	4	20
MEDICINA VETERINARIA	12	34	5	5	1	57
MEDICINA, CHIRURGIA E FARMACIA	31	47	14	7		99
SCIENZE BIOMEDICHE	13	27	5	7	4	56
SCIENZE CHIMICHE, FISICHE, MATEMATICHE E NATURALI	5	22	5	7	1	40
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	20	23	3	5	4	55
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	20	21	4	14	4	63
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	6	33	3	4	2	48
Totale complessivo	153	296	53	89	28	619

Composizione personale docente



Composizione del personale docente per genere



Si rappresenta, nella seguente tabella, il dato relativo alle cessazioni del personale docente programmate per il periodo 2026-2028.

Cessazioni Personale Docente	2026	2027	2028	Totale
Professori Ordinari	8	6	9	23
Professori Associati	2	5	10	17
Ricercatori Universitari a tempo indeterminato	0	4	4	8
Lettori madre lingua			2	2
Totale complessivo	10	15	25	50

3.1.5 Il personale tecnico amministrativo e bibliotecario

In applicazione alle disposizioni sul nuovo Ordinamento Professionale di cui agli artt. 85 e 92 del C.C.N.L. 2019-2021, già con D.D.G. Rep. n. 1332/2024, Prot. n. 45137 del 6 maggio 2024, si è provveduto, a decorrere dalla data del 1° maggio 2024 al reinquadramento del personale tecnico-amministrativo in servizio presso questo Ateneo, con inquadramento nell'Area degli Operatori (ex cat. B), Area dei Collaboratori (ex cat. C), Area dei Funzionari (ex cat. D) e Area delle Elevate Professionalità (ex cat. EP). Inoltre, il nuovo CCNL Istruzione e Ricerca triennio 2022-2024 introduce significativi **aumenti retributivi medi mensili**, **arretrati** e un'**indennità una tantum** per coprire il periodo di vacanza contrattuale, oltre a migliorare la contrattazione integrativa, definendo specifiche per il settore universitario nel quadro generale del comparto.

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato è pari al 31 dicembre 2025 a 486 unità (comprensivo del tempo determinato pari a 25 unità Area dei Funzionari come di seguito meglio dettagliato).

La Tabella che segue riporta i dati relativi all'organico del personale tecnico amministrativo e dirigente e dei CEL distinto per categoria, sesso ed età:

Categoria	M	F	Tot.	Tot %	M/F *100	<30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
Dirigenti	2	1	3	0,62	200				1	2		59,8
EP	7	7	14	2,88	100			1	10	3		55,5
Funzionari	59	123	182	37,45	47,97	1	21	50	82	25	3	50,0
Collaboratori	117	124	241	49,59	94,35	1	8	42	114	69	7	53,5
Operatori	16	9	25	5,14	177,78		1	2	9	13		57,7
CEL	4	17	21	4,32	23,53		1	5	11	3	1	52,7
Totale	205	281	486	100	72,955	2	31	100	227	115	11	52,5

Fonte: Ufficio personale tecnico amministrativo. Il dato differisce da quello pubblicato nel Bilancio di previsione (491 unità) per via delle cessazioni non programmate.

Nella struttura per categoria l'Area dei Collaboratori e dei Funzionari ingloba circa l'87,04% dell'intero personale. Il personale è composto complessivamente da 486 unità, con una prevalenza femminile (57,8%). La categoria numericamente più consistente è quella dei Collaboratori (49,6%), seguita dai Funzionari (37,5%). L'età media complessiva è pari a 52,5 anni.

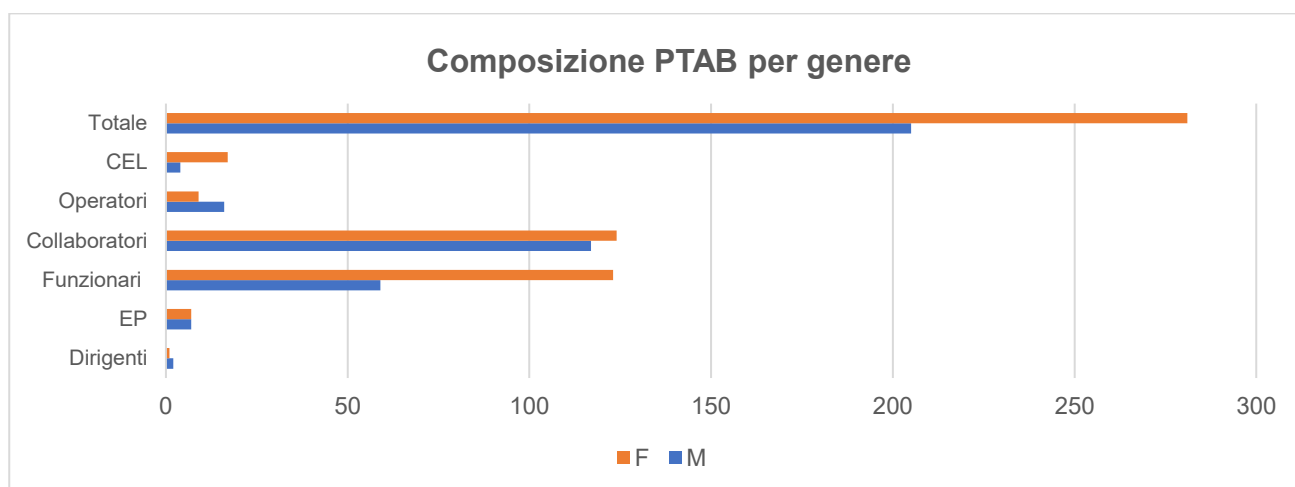
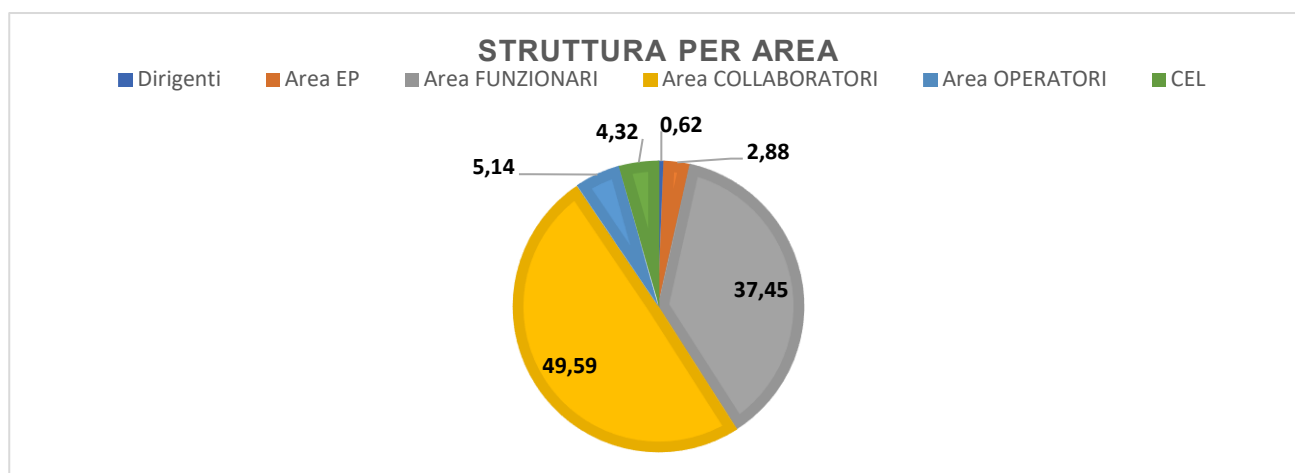
Circa il 47% del personale si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59 anni; aggiungendo le due fasce adiacenti (40–49 e 60–65 anni), si copre quasi la totalità del personale tecnico-amministrativo, pari a circa il 91%. In particolare, si evidenzia il modesto peso della fascia dei trentenni (6,4%) e la limitata presenza di personale con età inferiore ai 30 anni (0,4%). 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 50,0 anni (Area dei funzionari), 57,7 anni (Area degli operatori) e 53,5 anni (Area dei collaboratori).

Si tratta di valori sensibilmente elevati, che riflettono una composizione generazionale caratterizzata da una politica di reclutamento poco dinamica e dalla presenza di personale con esperienza consolidata e da un limitato ricambio nelle classi più giovani. Il ridotto apporto di personale giovane, unito al progressivo allungamento dei tempi per il conseguimento di una posizione a tempo indeterminato, ha determinato un innalzamento dell'età media e una scarsa rappresentanza delle generazioni più giovani. Tale situazione comporta, tra l'altro, una maggiore omogeneità nell'età media all'interno delle diverse Aree, con una conseguente ridotta variabilità statistica. L'attuale profilo demografico del personale evidenzia quindi la necessità di considerare attentamente l'equilibrio generazionale all'interno dell'organizzazione, per garantire continuità, trasmissione delle competenze e adeguato presidio delle funzioni istituzionali nel medio-lungo periodo.

Alla dotazione di personale di ruolo si aggiunge la figura del Direttore Generale. Il personale a tempo determinato risulta altresì composto da 25 unità, di cui 11 cessazioni dal servizio a decorrere dal 1° gennaio 2026. Tale personale è costituito da unità di personale tecnico-amministrativo e tecnologo a tempo determinato, inquadrato e già ricomprese nell'Area dei Funzionari, reclutate nell'ambito dei progetti PNRR o altre risorse progettuali, con oneri economici integralmente a carico dei rispettivi finanziamenti. Il livello di precariato è stato fortemente ridotto per effetto delle procedure di assunzione a tempo indeterminato concluse nel corso dell'anno precedente, che hanno consentito una maggiore stabilizzazione dell'organico e un rafforzamento della continuità amministrativa e gestionale.

Sempre con riferimento al PTAB, 275 unità (pari al 57%) sono assegnate all'Amministrazione centrale, 211 unità (pari al 43%) operano all'interno dei Dipartimenti e della Struttura di Raccordo.

In organico all'Amministrazione n. 28 unità di personale in convenzione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU), afferenti alle strutture sanitarie universitarie e operanti secondo le modalità previste dagli accordi e dalle disposizioni vigenti stipulate tra UNISS e AOU stessa.



Si rappresentano nelle seguenti tabelle i dati relativi alle cessazioni del personale tecnico amministrativo programmate per il periodo 2026-2028.

Personale tecnico Amministrativo e Bibliotecario Cessazioni	2026	2027	2028	Totale
Area operatori	0	2	4	6
Area operatori - Settore amministrativo		1	2	
Area operatori - Settore dei servizi generali e tecnici			1	
Area operatori - Settore sociosanitario		1	1	
Area operatori - Settore amministrativo - dipartimentale				
Area collaboratori	12	11	6	29
Area collaboratori - Settore amministrativo	6	7	2	
Area collaboratori - Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	5	2	4	
Area collaboratori - Settore sociosanitario		1		
Area collaboratori - Settore delle biblioteche	1	1		
Area collaboratori - Settore della comunicazione e informazione				

Personale tecnico Amministrativo e Bibliotecario Cessazioni	2026	2027	2028	Totale
Area Funzionari	9	3	4	16
Area Funzionari - Settore amministrativo - gestionale	2		1	
Area Funzionari - Settore scientifico - tecnologico	2	2		
Area Funzionari - Settore della comunicazione e informazione				
Area Funzionari - Settore tecnico - informatico				
Area Funzionari - Settore amministrativo - dipartimentale	4	1	3	
Area Funzionari - Settore delle biblioteche	1			
Area Elevate Professionalità			1	1
Area Elevate Professionalità - Settore amministrativo - gestionale				
Area Elevate Professionalità - Settore tecnico - informatico				
Area Elevate Professionalità - Settore delle biblioteche			1	
Area Elevate Professionalità - Settore amministrativo - dipartimentale				
CEL	1		1	2
Collaboratori esperti linguistici 500 ore			1	
Collaboratori esperti linguistici 750 ore	1		1	
Dirigenti			1	1
Dirigenti			1	
Totale	22	16	17	55

Il rapporto personale tecnico amministrativo e bibliotecario e personale docente e ricercatore dell'Università degli studi di Sassari è del 78,51%¹⁹ si rappresenta che a livello nazionale il dato riferito al 31 dicembre 2024 è pari a 90 unità di personale tecnico-amministrativo ogni 100 docenti, che nel Sud e Isole scende al 81% (fonte USTAT – Dicembre 2025).

RAPPORTO PTAB DOCENTI

486 PTAB



619 Docenti



L'andamento della percentuale in tabella evidenzia un andamento crescente per effetto anche delle assunzioni PNRR; è necessario ricordare che tra il PTAB sono ricomprese le

¹⁹ il rapporto PTA su docenti di 78,5 è leggermente inferiore a quello riportato nel Piano strategico (79,8) per via della differenza di 5 unità di PTA nel PIAO rispetto a quelle indicate nel Piano strategico (486 vs 491). Tale differenza è dovuta alle cessazioni non programmate.

risorse (30 unità) che operano in regime di convenzione con AOU di Sassari e che quindi non sono coinvolte nei processi amministrativi e tecnici dell'Ateneo.

Personale docente	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Professori Ordinari	159	161	153
Professori Associati	258	260	296
Ricercatori TI	66	64	53
RTD A	66	100	89
RTD B	127	66	28
Totale	676	651	619

Categoria	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Dirigenti	3	3	3
EP	15	15	14
Funzionari	132	174	182
Collaboratori	272	260	241
Operatori	35	31	25
CEL	22	21	21
Totale	479	504	486

	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Andamento % PTAB/personale Docente	71%	77%	79%

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1. Definizione e organizzazione del lavoro agile

Il CCNL (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) 2019-2021 per il comparto Università ha introdotto una serie di novità significative in relazione al lavoro agile per il personale universitario, regolamentando tale modalità di lavoro in modo più strutturato e consentendo una maggiore flessibilità, individuando caratteristiche, modalità, limiti e tutele del lavoro a distanza ed in particolare del lavoro agile stesso, per il quale si rende necessario modificare la regolamentazione del lavoro agile nel rispetto dei seguenti principi e condizioni.). Inoltre, il nuovo CCNL Istruzione e Ricerca triennio 2022-2024 ha confermato tali disposizioni per il settore universitario, senza introdurre ulteriori significative modifiche.

Pertanto, così come disposto dal Cap. I, rubricato "Lavoro agile" e nel particolare all'art. 11 "Definizione e principi generali" il lavoro agile di cui alla legge n. 81 del 2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e

l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro nonché una mobilità sul territorio più sostenibile.

Il lavoro agile è pertanto una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali della sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Ove necessario per la tipologia di attività svolta dal lavoratore e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività. In ogni caso nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore nonché la piena operatività della dotazione informatica ed ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'amministrazione che vengono trattate dal lavoratore stesso. A tal fine l'amministrazione consegna al lavoratore una specifica informativa in materia ai sensi dell'art. 22 della legge n. 81 del 2017.

Di seguito i punti salienti che regolano l'attività:

1. **Definizione di Lavoro Agile:** il contratto stabilisce che il lavoro agile si applica a tutte le categorie di personale, tecnico-amministrativo e bibliotecario, con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e indipendentemente dal fatto che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato, ad eccezione dei CEL e del personale in assistenza presso la A.O.U., con particolare attenzione alla possibilità di lavorare da remoto quando compatibile con le funzioni svolte. L'adozione del lavoro agile non è più vista come una misura emergenziale, ma come una modalità organizzativa stabile e opzionale.
2. **Accordi Individuali:** il lavoro agile deve essere attuato attraverso un accordo individuale tra il datore di lavoro (l'Ateneo) e il lavoratore. In questi accordi vengono definiti orari, modalità di lavoro, strumenti e misure di sicurezza. L'accordo può essere temporaneo o permanente, a seconda delle esigenze specifiche e della natura delle attività svolte. Il personale interessato, previa condivisione con il Responsabile/Coordinatore dell'Area, il Dirigente/Direttore di Struttura cui risulta assegnato, definisce un piano di lavoro contenente le attività da espletare e, tra gli altri, gli obiettivi da perseguire. Concluse positivamente le dovute valutazioni e verifiche allo svolgimento di tale modalità, si predispone d'intesa con il dipendente, l'Accordo individuale, sottoscritto da entrambe le parti. Successivamente l'iter si

conclude con la formalizzazione tramite protocollo e presentazione in originale presso l'Ufficio reclutamento e gestione PTAB dell'accordo individuale e il relativo PILA.

3. **Modalità di Accesso e Periodicità:** è previsto che la modalità di lavoro agile venga applicata in modo parziale (per esempio, alcuni giorni alla settimana in lavoro agile, altri in presenza) a seconda delle necessità organizzative e delle funzioni svolte. In alcuni casi, l'Ateneo può decidere che determinati incarichi richiedano una presenza costante in sede. Tale attività deve essere comunque svolta esclusivamente secondo l'articolazione giornaliera stabilita con la stipula dell'Accordo debitamente firmato tra le parti ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale stabiliti dai vigenti CCNL, assicurando altresì la fascia di contattabilità da parte dell'amministrazione universitaria e dall'utenza esterna.
4. **Diritti e Doveri:** i lavoratori in smart working mantengono tutti i diritti e i doveri previsti dal contratto collettivo, compreso il diritto alla disconnessione, la tutela della salute e sicurezza sul lavoro, e l'accesso alla formazione professionale. I carichi di lavoro e le modalità di valutazione delle prestazioni sono adattabili al lavoro agile. Le timbrature non devono essere tuttavia inserite su STARTWEB contestualmente, bensì rispettare l'effettivo orario di servizio di ingresso e di uscita. È fatto obbligo al dipendente, qualora dovesse trovarsi nelle condizioni di non poter effettuare le regolari timbrature per motivate ragioni, di informare tempestivamente in merito alle omissioni di timbratura il diretto Responsabile e l'Ufficio reclutamento e gestione PTAB, motivando le circostanze specifiche che hanno determinato la mancata timbratura. Nel caso di impossibilità a svolgere la prestazione in modalità agile per il verificarsi di problematiche di natura tecnica connesse al malfunzionamento dei sistemi informatici, il dipendente è tenuto a darne tempestiva comunicazione al diretto Responsabile, che potrà richiamarlo a lavorare in presenza. In tal caso, il dipendente è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine dell'orario di lavoro. Per straordinarie e non preventivabili esigenze di servizio, che dovranno essere comunicate per iscritto e debitamente motivate al dipendente e all'Ufficio PTAB, l'amministrazione ha la facoltà di richiedere la presenza in sede dello stesso. Non è concesso al dipendente alcuna variazione delle giornate e degli orari precedentemente stabiliti con Accordo. Il dipendente non potrà pertanto richiedere per proprie esigenze la variazione occasionale delle giornate in cui svolge la propria attività in modalità agile, in deroga ai giorni indicati nel contratto individuale. Qualora dovessero modificarsi le condizioni in modo stabile, il dipendente dovrà chiedere direttamente la variazione del contratto individuali. Lo spostamento occasionale delle giornate potrà essere consentito esclusivamente per esigenze disposte dall'Amministrazione, come la necessità di svolgere attività urgenti durante le giornate di chiusura programmata, o per la partecipazione a riunioni e incontri per cui è richiesta la

presenza. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario. Il buono pasto non spetta al lavoratore che usufruisce del lavoro agile.

5. **Monitoraggio e Valutazione:** il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) viene periodicamente monitorato e valutato per verificarne l'efficacia. Questo processo aiuta a definire se la modalità di lavoro agile risponde alle necessità di produttività e benessere dei lavoratori, garantendo al contempo l'efficienza delle attività dell'Ateneo.

L'introduzione del lavoro agile nel **nuovo CCNL 2019-2021** ha rappresentato un **cambiamento sostanziale per il personale universitario**, offrendo maggiore flessibilità senza compromettere le esigenze istituzionali. Oggi, con l'esperienza maturata nell'applicazione del lavoro agile, questo approccio ha consentito di conciliare le necessità del personale e delle amministrazioni, con spazi di miglioramento in termini di operatività e qualità del servizio offerto.

Con nota prot. n. 144748 del 16 dicembre 2025, in attuazione di quanto previsto dall'art. 11 del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021, nonché in applicazione dell'art. 4, rubricato "Monitoraggio e verifiche", dell'Accordo individuale di lavoro agile (PILA), l'Amministrazione ha avviato per l'anno 2025 l'**attività di monitoraggio finalizzata all'analisi delle dimensioni quantitative e qualitative del lavoro agile e alla valutazione dei risultati conseguiti**.

A tal fine, tutte le Strutture e le Aree sono state invitate a trasmettere un resoconto delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti dai dipendenti che hanno operato in modalità di lavoro agile nel corso dell'anno 2025. Dall'esame dei **dati** e delle **informazioni** pervenute, nonché dei dati in possesso degli Uffici è emerso quanto segue:

2024		
Totale personale	480	100,00%
Personale in presenza	335	69,79
Personale in lavoro agile	145	30,21
di cui Donne in lavoro agile	102	70,34
di cui Uomini in lavoro agile	43	29,66
2025*		
Totale personale (comprensivo di personale a tempo determinato)	486	100,00%
Personale in presenza	365	75,10%
Personale in lavoro agile	121	24,90%
di cui Donne in lavoro agile	80	66,12%
di cui Uomini in lavoro agile	41	33,88%

L'Ateneo nell'autorizzare i dipendenti, anche a tempo determinato, allo svolgimento della propria prestazione in modalità agile garantisce la parità e le pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta relativa a qualsiasi caratteristica individuale. **L'amministrazione garantisce inoltre al personale in lavoro agile le stesse**

opportunità rispetto alle progressioni di carriera, alle progressioni economiche, alla incentivazione della qualità della prestazione e alle iniziative formative previste per tutti i dipendenti che prestano attività lavorativa in presenza.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica la natura del rapporto di lavoro in atto. Nel rispetto dell'esigenza di garantire la **continuità ed efficienza dei servizi erogati**, l'Ateneo stabilisce di non individuare una percentuale fissa da applicarsi ai richiedenti ai fini dell'autorizzabilità allo svolgimento del lavoro agile, ferma la necessaria riconducibilità delle prestazioni da rendere in presenza e quelle erogabili da remoto.

Per le figure in possesso di **posizioni organizzative** o in possesso di un **incarico** a vario titolo conferito, la possibilità di svolgimento dell'attività in lavoro agile sarà volta per volta oggetto di valutazione sulla base delle competenze e degli obiettivi in capo agli stessi.

3.2.2 Accesso al lavoro agile

Con D.D.G. Rep. n. 3232/2025, prot. n. 121390 del 16 ottobre 2025 è stato emanato il **“Disciplinare sull'orario di lavoro e sugli istituti inerenti alla struttura del rapporto di lavoro”** dell'Università degli Studi di Sassari che regola dal 16 ottobre 2025 in modo organico l'articolazione dell'orario di lavoro del personale e disciplina, tra gli altri istituti, le modalità di accesso e di svolgimento del lavoro agile. Il Disciplinare definisce tra l'altro all'**art. 12** rubricato **“Lavoro agile”** i presupposti, i criteri e le condizioni per l'attivazione del lavoro agile, nel rispetto delle esigenze organizzative e funzionali delle strutture dell'Ateneo, garantendo al contempo la continuità e la qualità dei servizi istituzionali. L'attuazione del lavoro agile avviene sulla base di accordi individuali, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti, nonché delle previsioni contenute nel Disciplinare, assicurando la parità di trattamento economico e normativo rispetto al lavoro svolto in presenza e la tutela dei diritti del personale.

L'**adesione al lavoro agile** ha pertanto **natura consensuale e volontaria**, è consentito a tutti i dipendenti siano essi con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale, assunti a tempo indeterminato o determinato. L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, escludendo quelle che devono essere effettuate in turni o che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

L'amministrazione nel dare accesso al lavoro agile ha cura di **conciliare le esigenze di benessere e flessibilità** dei propri dipendenti con gli obiettivi di miglioramento complessivo del servizio agli utenti. Fermo restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti e l'obbligo da parte dei dipendenti di garantire prestazioni adeguate, l'amministrazione avrà cura di facilitare

l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino nelle condizioni di particolari necessità, non coperte da altre misure.

Il dipendente interessato a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile dovrà pertanto provvedere a comunicarlo al Responsabile dell'ufficio e/o al Direttore della Struttura al quale è assegnato, chiedendo pertanto un colloquio preliminare necessario a concordare i principali contenuti del Piano Individuale di Lavoro Agile²⁰.

Al fine di garantire un'adeguata programmazione del lavoro e parità di accesso al lavoro agile le eventuali istanze devono essere richieste alla figura apicale entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento. Limitatamente all'anno 2026 tale data è posticipata al 31 marzo 2026. Resta ferma la possibilità di presentare l'istanza oltre il termine predetto in caso di insorgenza di nuove esigenze da parte del lavoratore, non precedentemente conoscibili.

3.2.3 Attivazione accordo individuale

Tutto il personale tecnico amministrativo, bibliotecario (Area degli Operatori, Collaboratori, funzionari ed Elevate Professionalità) è ammesso alla procedura. I **responsabili di struttura** garantiscono la piena **conoscenza** da parte dei dipendenti assegnati della **possibilità** e delle **modalità di fruizione del lavoro agile**.

L'accordo individuale, come sopra anticipato, è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81 del 2017, disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che, di norma, vengono forniti dall'amministrazione.

L'accordo deve inoltre contenere almeno i seguenti **elementi** essenziali:

- a) **durata** dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) **modalità di svolgimento** della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza, ferma restando la possibilità di adeguare la calendarizzazione alle esigenze operative che di volta in volta possono presentarsi;
- c) **modalità di recesso**, motivato se ad iniziativa dell'amministrazione, che deve avvenire con

²⁰ Il Piano Individuale di Lavoro Agile PILA costituisce parte integrante dell'Accordo Individuale di Lavoro Agile. Al suo interno sono indicati il numero massimo di giornate di lavoro agile al mese, le fasce di contattabilità, i canali di comunicazione e la strumentazione informatica utilizzati, nonché le attività che si possono svolgere in modalità agile. Per ciascuna attività occorre inserire una sintetica descrizione, la definizione degli obiettivi, gli indicatori quantitativi e qualitativi che ne misurano il raggiungimento e la tempistica di riferimento.

un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81 del 2017;

- d) ipotesi di **giustificato motivo** di recesso;
- e) indicazione delle **fasce temporali** di cui al comma 1.3 (Articolazione della prestazione e diritto alla disconnessione), lett. a) e b);
- f) i **tempi di riposo** del lavoratore, che comunque non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza, e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- g) le **modalità di esercizio** del **potere direttivo** e di **controllo** del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge n. 300 del 1970 e s.m.i.;
- h) l'**impegno del lavoratore** a rispettare le **prescrizioni** indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile ricevuta dall'amministrazione;
- i) l'eventuale **strumentazione** che l'amministrazione intenda fornire per la durata dell'accordo individuale.

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

Sarà quindi compito del responsabile della struttura individuare le **misure organizzative** che si rendono necessarie e quanto riportato nei due punti seguenti:

- a) valuta, verificati i contenuti del PILA proposto dal dipendente, se ricorrono le condizioni per lo svolgimento dell'attività in modalità agile;
- b) acquisisce la dichiarazione con la quale il dipendente si impegna a mettere a disposizione, per lo svolgimento dell'attività in modalità da remoto, la propria dotazione informatica o quella fornita dall'Ateneo, e ne dà atto nell'accordo individuale.

Concluse positivamente le valutazioni e le verifiche sopra indicate, previa condivisione con il Dirigente di Area/Direttore di Dipartimento/Direttore generale dei contenuti proposti e delle modalità e tempi di erogazione della prestazione in modalità agile, il responsabile della struttura predisponde, d'intesa con il dipendente, l'Accordo individuale, sottoscritto da entrambi, e procede al conseguente invio al Dirigente, il quale vi appone la propria firma e lo trasmette all'Ufficio competente in materia di personale e all'interessato, in quanto l'accordo è efficace all'atto della sottoscrizione. L'eventuale diniego di ammissione al lavoro agile deve essere motivato e comunicato al dipendente richiedente con le stesse forme con le quali il dipendente ne ha fatto richiesta.

Il **Dirigente responsabile**, nell'autorizzare il lavoro agile, **avrà cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività**, assicurando, a tal fine, una potenziale rotazione del personale adibito ad attività eseguibili a distanza e autorizzato a svolgere tale prestazione di lavoro.

L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. La conclusione di accordi di lavoro in modalità agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative e dai contratti collettivi nazionali e integrativi, né sul trattamento economico in godimento.

La **prestazione lavorativa in modalità agile è integralmente considerata come servizio** pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali ed è utile ai fini della progressione in carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti relativi al trattamento economico accessorio.

Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate di lavoro agile non è riconosciuto il trattamento di trasferta e non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive né protrazioni dell'orario di lavoro aggiuntive, salvo differenti accordi contratti per esigenze di servizio.

3.2.4 Articolazione della prestazione e diritto alla disconnessione

La **prestazione lavorativa in modalità agile** può essere articolata nelle seguenti fasce temporali:

- a) **fascia di contattabilità** – periodo nel quale il dipendente è contattabile sia telefonicamente che tramite posta elettronica o con altre modalità simili. Tale fascia oraria, indicata nell'accordo individuale, non può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro;
- b) **fascia di inoperabilità** – periodo nel quale il dipendente non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo di cui all'art. 7 del D.lgs. n. 66 del 2003 al cui rispetto il dipendente è tenuto che include il periodo di lavoro notturno tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo.

3.2.5 Attività compatibili e non compatibili

Potenzialmente il dipendente potrà svolgere **attività da remoto**, anche a rotazione, ove ricorrano le seguenti condizioni e peculiarità minime:

- attività che il personale interessato può svolgere in autonomia operativa, svolgendo l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- attività per le quali è possibile fissare obiettivi che possono essere monitorati e valutati in base al raggiungimento dei risultati;
- attività che possono essere dislocate, almeno in parte, senza che sia necessaria la costante presenza nella sede di lavoro, senza pregiudicare l'erogazione dei servizi rivolti agli utenti e che dovrà avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente;
- attività che possono essere adeguatamente portate a termine con strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- possesso da parte del personale interessato di apparecchiatura informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione lavorativa, che in alternativa potrà essere fornita dall'Amministrazione;
- l'attività non pregiudica in alcun modo la qualità dei servizi erogati all'utenza;
- attività di formazione, concordate con le figure apicali, nonché con l'Area Risorse umane, affari generali e legali;
- l'ufficio al quale il dipendente è assegnato ha definito un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato.

Si riporta di seguito un elenco non esaustivo delle **attività e dei processi suscettibili di essere rese in modalità agile**:

- drafting normativo e predisposizione pareri, regolamenti e circolari;
- attività di studio, analisi e stesura di provvedimenti amministrativi, di decreti, di redazione e preparazione delle relazioni;
- attività di approfondimento normativo e di elaborazione dati;
- attività tecniche relative alla vigilanza, conduzione e cura degli edifici e del paesaggio;
- attività tecniche relative ad attività laboratoriali;
- attività del settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali;
- espletamento di attività istruttoria relativa ad istanze che determinano l'avvio di un

procedimento;

- stesura di memorie difensive;
- attività di natura ispettiva: adempimenti istruttori e stesura delle relazioni ispettive;
- attività connesse alla partecipazione a riunioni;
- attività per la predisposizione di atti di natura contabile;
- attività di gestione sistemistica, di networking e di help-desk del centro servizi informatici;
- gestione del protocollo informatico;
- gestione amministrativa e contabile delle risorse finanziarie assegnate;
- gestione sistema rilevamento presenze;
- gestione banche dati;
- gestione carriere studenti;
- gestione patrimonio librario;
- gestione delle istanze di accesso
- adempimenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione;
- attività di monitoraggio del ciclo delle performance;
- attività di formazione, concordate con il direttore di struttura, dirigente e/o il responsabile, nonché con il settore della formazione.

Sono state **escluse** invece le **attività che richiedono una presenza continuativa del dipendente** e che **prevedono un contatto costante con l'utenza**. A tal proposito, per le loro peculiarità altre attività che possono essere svolte solamente in sede, quali:

- non sia possibile la lavorazione di una ingente quantità di documenti cartacei all'esterno della sede di lavoro;
- siano necessarie frequenti interrelazioni con altri dipendenti e/o con utenti interni/esterni presso la sede di lavoro;
- l'attività prevede il contatto personale diretto con l'utenza;
- l'attività è interfunzionale o comunque è tale che la modalità in lavoro agile ostacola o danneggia l'attività di altri settori e uffici;
- di servizio di portineria e vigilanza;
- di gestione archivi cartacei;
- di adempimento obblighi in materia di sicurezza e di igiene sul lavoro;
- attività legata alla ricerca, ai laboratori, all'agricoltura e alla cura degli animali;
- di gestione beni mobili e immobili;
- raccolta, allontanamento e smaltimento rifiuti speciali, tossici, nocivi e radioattivi;
- attività di sicurezza e manutenzione.

3.2.6 Contenuti del PILA – Piano Individuale di Lavoro Agile

Il Piano Individuale di Lavoro Agile **PILA** costituisce parte integrante dell'Accordo Individuale di Lavoro Agile. Al suo interno sono indicati il **numero massimo (pari a n. 8) di giornate di lavoro agile al mese, le fasce di contattabilità, i canali di comunicazione e la strumentazione informatica utilizzata, nonché le attività che si possono svolgere in modalità agile**. Per ciascuna attività occorre inserire una sintetica descrizione, la definizione degli obiettivi, gli indicatori quantitativi e qualitativi che ne misurano il raggiungimento e la tempistica di riferimento. Al fine di garantire la massima misurabilità dell'obiettivo concordato, quest'ultimo deve essere misurabile ovvero quantificabile, in termini concreti e chiari, con grandezza numerica e con la definizione di uno standard di qualità della prestazione.

Successivamente alla compilazione del PILA lo stesso deve essere sottoscritto dall'interessato e sottoposto alla validazione del Responsabile dell'Ufficio e/o dal Dirigente dell'Area e/o dal Direttore della Struttura di appartenenza.

Al fine di uniformare gli Accordi di Lavoro Agile di tutto il personale e di introdurre una cultura del lavoro per obiettivi, il modello di Accordo e il modello di PILA sono pubblicati nel sito istituzionale alla pagina dedicata.

3.2.7 Formazione

Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, nell'ambito delle attività del piano della formazione saranno previste **specifiche iniziative formative** per i dipendenti che usufruiscono di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

La formazione dovrà perseguire l'obiettivo di fornire ai dipendenti le competenze necessarie per l'utilizzo delle principali piattaforme di comunicazione e degli strumenti previsti per operare in modalità agile.

3.2.8 Gli strumenti informatici, software e hardware

L'Ateneo ha in essere da tempo varie iniziative fondamentali a consentire una rapida e generalizzata fruizione del lavoro agile, attraverso la **piattaforma Microsoft Teams, Skype** e/o altra piattaforma riconosciuta sicura, che ha reso possibile lo svolgimento di riunioni a distanza, l'espletamento di procedure concorsuali, cerimonie pubbliche, corsi di formazione, contatti con l'utenza e soprattutto l'implementazione dei servizi erogati agli studenti attraverso la didattica a distanza e la conversione dei servizi all'utenza in attività di sportello, on line e su appuntamento.

Tale modalità è divenuta ora di uso abituale consentendo un risparmio generalizzato per l'amministrazione universitaria.

Il dipendente agile, per lo svolgimento delle attività istituzionali, utilizza strumenti tecnologici di sua proprietà, garantendo la disponibilità di un'adeguata connettività e il possesso di strumenti idonei nel luogo ove svolge la prestazione lavorativa.

L'Ateneo provvede a fornire in modalità remota al dipendente la dovuta **assistenza per la configurazione della postazione di lavoro e per l'applicazione delle misure di sicurezza necessarie**. Non è incluso alcun intervento di manutenzione hardware sulle attrezzature del dipendente.

Tutte le licenze dei programmi di produttività del pacchetto Microsoft Office e degli strumenti CLOUD per l'utilizzo delle piattaforme sono fornite dall'Ateneo anche per i dispositivi personali. Nel caso di necessità di firma dei documenti è stata altresì fornita e abilitata la firma digitale in modo da evitare il passaggio alla forma cartacea. Per la prestazione lavorativa in modalità agile è richiesto infatti che i documenti siano prodotti, quanto più possibile, in formato digitale in conformità con quanto previsto dall'art. 40 del CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale - "Formazione di documenti informatici" e resi disponibili all'amministrazione tramite il sistema documentale o i sistemi di archiviazione e/o di condivisione dell'Ateneo. Il ricorso alla documentazione cartacea è ammesso in quei limitati casi in cui non sia possibile operare in modalità digitale.

È dovere del dipendente avere cura che la documentazione istituzionale, sia cartacea che digitale, sia ben custodita e nella disponibilità dell'Ateneo. Il dipendente è tenuto a garantire e la riservatezza dei dati.

L'Ateneo nell'intento di agevolare il rispetto delle condizioni di svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile sta ultimando la fornitura di circa **300 attrezzature informatiche** a supporto delle c.d. "**postazioni ibride**".

Qualora l'amministrazione e/o la struttura di afferenza disponga di strumentazione adeguata la stessa, opportunamente configurata e dotata di sistemi di protezione software, può essere destinata in modo non esclusivo e in comodato d'uso al dipendente agile; il dipendente ne garantisce la custodia, la sicurezza ed il buon utilizzo. Tale possibilità non è tuttavia condizione necessaria all'attivazione della modalità di lavoro agile.

Ogni eventuale esborso o aspetto economico collegato direttamente o indirettamente allo svolgimento della prestazione in modalità agile (es. elettricità, riscaldamento, etc.) è a carico del dipendente.

3.3 Evoluzione dell'assetto organizzativo

Il piano di reclutamento è definito sulla base delle risorse stimate per il triennio e delle delibere assunte dagli Organi accademici per l'approvazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'anno 2026 e triennale di previsione 2026-2028.

3.3.1 Reclutamento personale docente

Nel 2026 si darà attuazione alla programmazione "congelata" a fine 2024 in seguito alla drastica diminuzione, a livello nazionale, del FFO, che aveva costretto gli organi accademici a rivedere completamente la programmazione del reclutamento del personale docente, soprattutto quella già deliberata sul Piano straordinario di cui al DM n. 795 del 26 giugno 2023, che ha attribuito al nostro Ateneo un totale di 29 punti organico.

Tutto ciò premesso, per l'anno 2026 il reclutamento del personale docente si focalizzerà sulle seguenti procedure:

- riattivazione di n. 3 procedure ex art. 24, co. 6 della Legge 240/2010 (risorse FFO per un totale di 0,9 punti organico), finalizzate al passaggio da professore associato a professore ordinario di altrettanti docenti; le procedure erano state sospese con D.R. rep. 3795 del 26/11/2024, dopo la decisione degli organi accademici di "congelare" la programmazione già approvata ad aprile 2024. La presa di servizio è prevista per dicembre 2026 e riguarda i dipartimenti di Agraria, Medicina veterinaria e Scienze biomediche;
- conclusione procedura relativa al reclutamento di un professore ordinario ex art. 18 della Legge 240/2010, per le esigenze del dipartimento di Giurisprudenza. La suddetta procedura è interamente finanziata nell'ambito del piano straordinario di cui al DM n. 445 del 6 maggio 2022;
- utilizzo di 14,4 punti organico per il reclutamento di professori, a valere sulle risorse del piano straordinario di cui al DM 795/2023, per il quale è prevista una presa di servizio a maggio e settembre 2026;
- utilizzo di 3,5 punti organico per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato (RTDB/RTT), sempre a valere sulle risorse del piano straordinario di cui al DM 795/2023, per il quale è prevista una presa di servizio a maggio e settembre 2026;
- procedure valutative ex art. 24, co. 5 della Legge 240/2010, finalizzata al passaggio nel corso del 2026 di n. 10 RTDB in possesso dell'Abilitazione Scientifica Nazionale per il ruolo dei professori associati. Le suddette procedure comporteranno l'utilizzo complessivo di 2 punti organico. Si evidenzia che il costo dei suddetti passaggi sarà a carico del piano straordinario di cui al Decreto Ministeriale n. 445/2022, piano straordinario sul quale sono stati assunti, nel 2023, i ricercatori che nel corso del 2026 dovrebbero diventare associati.

Nel 2026 si procederà, inoltre, alla proroga di diversi RTDA in scadenza; le suddette proroghe biennali saranno finanziate dalle risorse della Convenzione siglata tra la RAS-CRP e il nostro ateneo lo scorso anno e cofinanziate dai dipartimenti interessati su loro progetti.

Per quest'anno è prevista anche alla conclusione del reclutamento di professori di area medica sulle risorse della Convenzione siglata nel 2018 tra la RAS, l'AOU di Sassari e l'Università di Sassari. Nel corso del 2026 saranno reclutati un professore ordinario di pediatria e due associati, uno di pediatria e l'altro di neurochirurgia.

Si precisa che nel corso del 2026 è previsto il reclutamento di personale docente (RTDB/RTT e/o Professori associati) per le esigenze dell'istituendo Dipartimento di Innovazione con sede ad Olbia, per un totale di n. 3 punti organico a valere sulle risorse del Piano straordinario di cui al DM n. 795 del 26 giugno 2023. I punti organico sopra richiamati sono inclusi nei 17,9 (14,4 + 3,5) sopra evidenziati.

Per quanto concerne l'anno 2027 le procedure concorsuali saranno finalizzate al seguente reclutamento:

- utilizzo di 9 punti organico per il reclutamento di professori, a valere sulle risorse di ateneo (FFO). In questo caso le prese di servizio avverranno nel corso del 2027;
- procedure valutative ex art. 24, co. 5 della Legge 240/2010, finalizzata al passaggio nel corso del 2027 di n. 15 RTDB, assunti nel 2024, in possesso dell'Abilitazione Scientifica Nazionale per il ruolo dei professori associati. Le suddette procedure comporteranno l'utilizzo complessivo di 3 punti organico. Si evidenzia che il costo dei suddetti passaggi sarà a carico del piano straordinario di cui al Decreto Ministeriale n. 445/2022 per n. 11 ricercatori, delle risorse del Dipartimento di Eccellenza (Disea) per n. 3 RTDB e sulle risorse FFO per n. 1 ricercatore.

Nell'anno 2028 si prevede di attivare le suddette procedure valutative ex art. 24 co. 5 della Legge 240/2010, per il passaggio ad associato dei n. 3 RTDB assunti ad ottobre 2025 per le esigenze del dipartimento di Ingegneria. In questo caso sarà necessario l'impegno di n. 0,6 punti organico già vincolati dal MUR al momento della presa di servizio sul piano straordinario di cui al DM 795/2023. Di seguito la tabella riassuntiva relativa al reclutamento del triennio 2026 – 2028 che comporta utilizzo di risorse di ateneo o dei piani straordinari:

Procedura	utilizzo punti organico		
	2026	2027	2028
n. 3 procedure ex art. 24 co. 6 L. 240/2010 (passaggio da PA a PO) su FFO	0,9	-	-
n. 1 procedura chiamata PO (Giurisprudenza) su piano straordinario DM 445/2022	1	-	-
reclutamento professori su piano straordinario DM 795/2023	14,4	-	-
reclutamento ricercatori a tempo determinato su piano straordinario DM 795/2023	3,5	-	-
procedure ex art. 24 co. 5 L. 240/2010 (passaggio a PA di n. 10 RTDB nel 2026, n. 15 nel 2027 e n. 3 nel 2028)	2	3	0,6
previsione utilizzo 9 p.o. su FFO per reclutamento docenti dal 2027	-	9	-
Totale	21,8	12	0,6

3.3.2 Reclutamento personale tecnico amministrativo e bibliotecario

Il fabbisogno di reclutamento del personale tecnico-amministrativo tiene conto delle esigenze organizzative, delle evoluzioni normative e dei vincoli di bilancio. L'obiettivo è garantire un efficace supporto alle attività didattiche, di ricerca e ai servizi agli studenti.

Difatti, il reclutamento del personale universitario è sottoposto a stringenti vincoli normativi, legati a indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e alle cessazioni dell'anno precedente, e a vincoli relativi alla proporzionalità della consistenza del personale docente e ricercatore. La principale normativa di riferimento è rappresentata, oltre al D.lgs 30 marzo 2001, n. 165 recante norme di carattere generale applicabili a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni e alla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega a Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", da:

- il D.lgs 29 marzo 2012, n. 49 recante la "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei" che ha dato attuazione all'art. 5 della Legge 240/2010 e che fissa gli indirizzi per la programmazione del personale, unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata.
- Il DPCM del 10 giugno 2024, n. 773, recante "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026", ai sensi dell'articolo 1-ter del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito con modificazioni dalla legge 31 marzo 2005, n. 43;
- il decreto ministeriale 5 agosto 2025, n. 561, con il quale è stata disposta l'ammissione a finanziamento dei programmi presentati dalle università in attuazione degli articoli 3, 4 e 5 del richiamato decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773;
- il Decreto Ministeriale n. 595 del 7 agosto 2025 recante "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno

2025 che stabilisce criteri per l'assegnazione di risorse, includendo indicatori di risultato del triennio 2024-2026, premiando l'efficienza nell'utilizzo delle risorse PNRR;

- la circolare del Ministero dell'Università e della Ricerca – Segretariato Generale, Direzione Generale della Didattica e del Personale delle Istituzioni Universitarie, recante “Art. 1, comma 832, L. 207/2024 e art. 4, comma 7-ter, D.L. 25/2025 conv. L. 69/2025 – Possibilità di incremento dei fondi per il trattamento accessorio del personale e del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti – Indicazioni operative”.

L'attuale sistema di programmazione prevede che le facoltà assunzionali vengano attribuite annualmente in termini di punti organico con decreto ministeriale, tenendo conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (80% nel 2017, 100% a decorrere dal 2018);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente
- degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punti Organico

Il Decreto Ministeriale n. 595 del 7 agosto 2025 ha definito i Criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2025.

Ulteriore novità normativa che incide sulla programmazione del personale è costituita dalla Legge di bilancio 2026, n. 199 del 30 dicembre 2025. Tale normativa prevede che, per l'anno 2026, le università possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente complessivo corrispondente al personale di ruolo cessato nell'anno precedente, confermando pertanto la facoltà delle università di rinnovare il proprio organico nel rispetto del principio del turnover.

L'Università, per il 2026 ha scongiurato un taglio drastico, ma le sfide legate alla sostenibilità del finanziamento universitario e all'equità nella distribuzione delle risorse rimangono centrali, determinando la necessità di adottare esclusivamente misure sostenibili (in termini di risorse economiche e Punti Organico disponibili) in materia di assunzioni di nuovo personale, per il triennio 2026-2028 che comunque porterà impatti diretti sull'adeguamento dell'organico e sulle necessità operative dei vari Dipartimenti e della tecnostuttura centrale.

Pertanto, in relazione a tale situazione, si rende necessario confermare gli orientamenti del PIAO 2025-2027 e quindi:

1. valutare la quantità e la qualità delle risorse umane necessarie per il corretto funzionamento dell'amministrazione universitaria, con particolare attenzione alle aree che presentano maggiori carenze o necessitano di un rinforzo basate sulla mappatura dei processi ed i carichi di lavoro a seguito dell'implementazione del nuovo assetto organizzativo
2. definire le priorità di allocazione delle risorse, tenendo conto delle necessità urgenti e strategiche dell'Ateneo. Data la limitata disponibilità di risorse, sarà necessario individuare quali aree possono sopportare un minor numero di risorse e, sulle quali invece è necessario intervenire per garantire la continuità e l'efficienza delle attività istituzionali;
3. ottimizzare la disponibilità delle competenze e risorse esistenti, analizzando la possibilità di redistribuire il personale all'interno dei vari uffici e dipartimenti, in modo da massimizzare l'efficacia anche a seguito della corretta individuazione ed esplicitazione delle aree di responsabilità;
4. Individuare soluzioni alternative quali l'introduzione di nuove tecnologie per migliorare la gestione dei processi amministrativi e ridurre il carico di lavoro operativo e manuale.

Queste azioni sono finalizzate a cercare comunque di assicurare che l'università possa proseguire con le sue attività di ricerca, didattica e supporto agli studenti e al personale, nonostante la progressiva contrazione delle risorse umane di questi ultimi anni e le risorse economiche disponibili per le assunzioni.

L'amministrazione e la governance intendono confermare il massimo impegno nell'adozione di tutte le iniziative utili a tutelare e promuovere il benessere organizzativo del personale, favorendo un clima lavorativo positivo e produttivo.

Nella tabella successiva, pur con i limiti assunzionali ad oggi esistenti determinati dai vincoli economici evidenziati nelle pagine precedenti che di fatto impattano sulla possibilità di procedere operativamente alle selezioni oltre quelle previste per l'anno 2026 per le quali è stata verificata la copertura finanziaria, si riepiloga il fabbisogno triennale di riferimento minimo con i PO assegnati.

Inoltre, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dall'art. 22, comma 15, del D.Lgs. 75/2017 (noto come "decreto Madia sulla PA") e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Università relativo al triennio 2022-2024, l'Ateneo può attivare procedure di progressione di carriera tra le aree di inquadramento (Progressioni Economiche Verticali – PEV), riservate al personale dipendente a tempo indeterminato. Tali procedure sono svolte mediante selezione comparativa, nel rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza e pari opportunità, e sono finalizzate alla valorizzazione dell'esperienza professionale e delle competenze maturate dal personale all'interno dell'Amministrazione. Le progressioni tra le aree possono essere attivate anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno, fermo restando il possesso di adeguata e documentata

esperienza professionale. La procedura di cui trattasi può essere avviata, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili e a seguito di proroga, entro il 31 dicembre 2026 e il numero delle progressioni di carriera non può eccedere il 50 per cento dei posti programmati per l'accesso dall'esterno riferiti alla medesima area e profilo professionale, sempre ai sensi del medesimo art. 52, comma 1-bis, del Decreto legislativo n. 165/2001.

Si riporta di seguito la programmazione triennale del personale. Rispetto alla programmazione riportata nel bilancio di previsione triennale 2026-2028, si attesta la congruità degli stanziamenti ivi riportati con i costi da sostenere rideterminati sulla base delle date di assunzione del personale interessato e del conseguente impatto economico, come meglio dettagliato nella tabella sottostante, che garantisce la piena copertura della spesa per l'esercizio di riferimento, tenendo altresì conto delle cessazioni non stimate in sede di predisposizione del bilancio di previsione quantificate in euro 370.261 per il 2026 ed euro 436.909 a regime per il 2027 e il 2028.

Categorie	anno 2026			anno 2027			anno 2028		
	n.	p.o. (Piano straordinario dm 795)	data	n.	p.o. (FFO)	data	n.	p.o. (FFO)	data
Procedura Area Operatori (ex cat B3) Settore dei servizi generali e tecnici-ASPAL	2,00	0,40	01/04/2026						
Procedura Area Collaboratori (ex cat C) Settore amministrativo-mobilità	5,00	1,25	01/04/2026						
Procedura Area Collaboratori (ex cat C) Settore amministrativo	15,00	3,75	01/07/2026	12,00	3,00	01/01/2027	5	1,25	01/09/2028
Procedura Area Funzionari (ex cat D) Settore amministrativo gestionale				4,00	1,20	01/09/2027			
Procedura Area Collaboratori (ex cat C) Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	2,00	0,50	01/07/2026				4	1	01/09/2028
Procedura Area Funzionari (ex cat D) Settore scientifico – tecnologico							1	0,3	01/06/2028
Procedura Area Collaboratori (ex cat C) Settore biblioteche	3,00	0,75	01/06/2026				2	0,5	01/06/2028
Procedura Area Funzionari (ex cat D) Settore biblioteche				1,00	0,30	01/09/2027	1	0,3	01/09/2028
CEL	2,00	0,40	01/10/2026				2	0,4	01/10/2028
Procedura Dirigente	1,00	1,21	01/06/2026				1	0,65	01/09/2028
Totali	30,00	8,26		17,00	4,50		16	4,4	

Il reclutamento 2026 è a valere su stanziamenti di cui al Decreto Ministeriale n. 795/2023, mentre per il 2027 e 2028 la programmazione viene effettuata a valere su FFO. Il valore di un punto organico è pari a euro 123.517,59, come da rilevazioni ministeriali 2024 così come riportato non ultimo nel Decreto Ministeriale n. 719 del 9 ottobre 2025.

Nell'ambito della programmazione complessiva anno 2026, il totale di 1,21 punti organico destinato alla retribuzione di posizione e di risultato è composto da 0,65 punti organico per la copertura di n. 1 unità di Dirigente e da un incremento di 0,56 punti organico previsto dal D.L. n. 25/2025 (Decreto PA 2025). Tale incremento è consentito alle amministrazioni, incluso il settore universitario, al fine di incrementare il fondo per la retribuzione di posizione e di risultato dei dirigenti fino a 0,56 punti organico per assunzioni aggiuntive rispetto al 31 dicembre 2024, in attuazione delle disposizioni contenute nel citato decreto e con l'obiettivo di rafforzare la capacità amministrativa dell'Ateneo. Inoltre sono messi a fabbisogno n. 2 Collaboratori Esperti Linguistici (CEL), tanto al fine di rispondere alle necessarie esigenze dovute alle cessazioni avvenute e prossime (così come previste per l'anno 2026 e 2028), nonché alle esigenze funzionali e organizzative manifestate negli ultimi mesi del 2025 dal Centro Linguistico di Ateneo (CLA), indispensabili per sostenere le attività di erogazione dei corsi, la gestione delle certificazioni linguistiche, il supporto alle attività di internazionalizzazione e la qualificazione dell'offerta formativa linguistica, in un contesto di crescente domanda e di ampliamento dei servizi rivolti agli studenti e al personale.

In conformità a quanto previsto dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", e nel rispetto degli adempimenti obbligatori di copertura delle quote di riserva stabilite dalla medesima normativa, l'Amministrazione per l'anno 2026 deve provvedere alla copertura dei posti relativi al profilo Area Operatori (ex cat. economica B3) mediante chiamata attraverso il sistema regionale ASPAL. L'Amministrazione è tenuta ad attivare pertanto la chiamata e a procedere esclusivamente alla verifica d'ufficio del possesso dei requisiti generali e specifici previsti per l'accesso al profilo professionale, nonché all'accertamento dell'idoneità alle mansioni, ai sensi della normativa di cui trattasi.

Al riguardo, nella scelta delle professionalità si è proceduto secondo "priorità", privilegiando da una parte la sostituzione delle risorse umane "infungibili" e, dall'altra, il reclutamento di quelle professionalità necessarie a rendere più efficiente e moderna l'organizzazione del lavoro all'interno dei Dipartimenti e della tecnostruttura centrale.

In relazione alle previsioni economiche contenute nel bilancio triennale 2026-2028, influenzate dalla riduzione dell'apporto del FFO anche per gli anni 2027 e 2028, al momento non possibile esprimere una programmazione di ulteriori assunzioni necessarie per coprire il fabbisogno degli uffici per le annualità 2027 e 2028 rispetto a quello riportato nella tabella precedente. E' comunque volontà

dell'amministrazione impegnarsi nel reperire le risorse finanziarie che consentano la copertura di maggiori assunzioni per gli anni di riferimento.

Nell'operare la programmazione del personale non sono state considerate per l'assegnazione dei P.O. le cessazioni non prevedibili quali dimissioni volontarie a vario titolo, decesso e pensionamenti anticipati che potrebbero verificarsi nel corso degli anni, influenzando considerevolmente il turnover del personale. Si evidenzia di seguito l'andamento delle cessazioni avvenute negli ultimi quattro anni che hanno ridotto le unità di personale in servizio.

L'Amministrazione si riserva la facoltà di procedere a una rimodulazione del fabbisogno di personale sopra riportato, assicurando il necessario allineamento con gli obiettivi strategici e operativi definiti nel presente PIAO, sulla base dell'andamento e degli esiti delle procedure di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo (TAB), nonché dell'evoluzione delle esigenze organizzative e finanziarie dell'Ateneo.

Descrizione	2022	2023	2024	2025
Personale a tempo indeterminato	3 limiti di età 5 quota 100 4 decessi 3 anticipata 2 inabilità 5 dimissionari	14 limiti di età 4 quota 102 2 opzione donna 1 anticipata 9 dimissionario	8 limiti di età 3 inabilità 1 anticipata 1 decesso 1 licenziamento 6 dimissionari	9 limiti di età 3 inabilità 8 anticipata 1 decesso 0 licenziamento 8 dimissionari
Dirigenti di ruolo	1 dimissionario			
Operai agricoli				
TOTALE	23	30	20	29

Dalla tabella si evince il divario tra le cessazioni previste e quelle non programmate. Questo implica che una parte di fabbisogno di personale risulta e risulterà potenzialmente non coperto generando discontinuità operative e organizzative quali: carico di lavoro aggiuntivo per il personale restante e riorganizzazione dei compiti del personale esistente per compensare le carenze; spostamenti di risorse; rallentamento nelle assunzioni (in quanto le difficoltà a pianificare con precisione il turnover del personale potrebbe anche comportare ritardi nel successivo processo di selezione e assunzione, con conseguente disallineamento tra le necessità di personale e le effettive disponibilità).

3.4 Formazione del personale

3.4.1 Il contesto

Il Piano triennale della formazione 2026/2028 è realizzato in continuità con il precedente PIAO 2025-2027, in coerenza con il Piano di Ateneo finanziato dal Ministero con fondi della Programmazione triennale e tenendo conto delle direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione e nel rispetto del vigente Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario dell'Università degli Studi di Sassari. Nell'aggiornamento del Piano si è partiti dalla programmazione precedente, tenendo conto del monitoraggio delle attività formative svolte nell'annualità 2025, riportando le altre attività a scorrimento ed inserendo alcune innovazioni ritenute utili e derivanti dagli indirizzi nazionali e da alcune esigenze e priorità specifiche dell'Ateneo contenute nel Piano Strategico 2026-2028. Per il prossimo triennio il ciclo della formazione di Uniss prevede le seguenti fasi:



3.4.2 Piano di Ateneo Programmazione triennale 2024-2026

La formazione del personale tecnico amministrativo è al centro del progetto di Protre, finanziato con i fondi della programmazione triennale (si veda il paragrafo 2.1.5), che mira al potenziamento delle competenze del personale attraverso l'impiego di almeno 500 euro in media procapite. La programmazione annuale per il 2026 è stata effettuata tenendo conto della disponibilità finanziaria iscritta a bilancio, per un importo complessivo pari a € 300.000.

obiettivo E	azione	Indicatore	base line 2024	Target 2026	risorse per la formazione del PTAB
Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità	E.3 Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo	E_h Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	81 euro	500 euro	300.000

3.4.3 Direttiva del Ministro sulla “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 impone la formazione continua come leva strategica, fissando un **minimo di 40 ore annue obbligatorie** per dipendente (inclusi dirigenti). L'obiettivo è valorizzare il capitale umano, aumentare la produttività e creare valore pubblico, trasformando la formazione in un obiettivo di performance misurabile e monitorabile nel PIAO. All'interno della Direttiva sono indicati gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale (a partire dall'offerta formativa messa a disposizione dallo stesso Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma Syllabus) ed attua le linee di indirizzo e di programmazione generale dell'attività formativa indicata dalla Governance, in coerenza con il fabbisogno formativo rilevato con il supporto della Direzione Generale e dei responsabili delle strutture, dirigenti di area e direttori di dipartimento unitamente agli obblighi formativi.

In particolare, le direttive citate, richiamano le Amministrazioni pubbliche all'obbligatorietà della formazione in materia di:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L.n.150/2000, art. 4);
- b) salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (D.lgs. n.81/2008, art. 37);
- c) prevenzione della corruzione (L.n.190/2012, art. 5);
- d) etica, trasparenza e integrità;
- e) contratti pubblici (D.lgs. n.36/2023), e decreto correttivo (209/2024);
- f) pianificazione strategica.

3.4.4 Analisi attività 2025

Nel corso dell'anno 2025, in particolare, si osserva che per quanto riguarda la “*formazione obbligatoria*” sono stati erogati complessivamente n. 18 corsi con la partecipazione di n. 1072 dipendenti per complessive n. 11000 ore circa di formazione erogate, rinviando a scorrimento nel 2026 le attività già programmate ma che per diverse ragioni non si sono realizzate.

Relativamente ai corsi di “*formazione facoltativa*” si registra l'adesione a n. 33 eventi con la partecipazione di n. 135 dipendenti per complessive n. 1278 ore di formazione erogate.

La spesa complessiva effettuata nel 2025 per attività di formazione (obbligatoria e facoltativa), stabilita in previsione definitiva di bilancio pari a € 73.920,01, si è attestata come spesa in € 69.263,93.

Si segnala, infine, che nel corso dell'anno 2025, per la prima volta, si è provveduto alla realizzazione di un monitoraggio costante sull'attività di formazione programmata ed effettivamente erogata ad ogni singolo dipendente, secondo quanto previsto dalla direttiva "Zangrillo", dalla quale sono emersi i seguenti risultati:

n. ore medie di formazione pro capite erogata è di circa 25 (considerando che all'inizio dell'anno il personale in servizio era di circa 500 unità);

0 ore = n.116 dipendenti

<30 ore = n.364 dipendenti (compresi quelli a 0 ore)

>30 ore = n.19 dipendenti

> 40 ore = n.117 dipendenti

3.4.5 Piano della Formazione

Il Piano triennale della formazione 2026/2028 ha come obiettivo lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze per la realizzazione degli obiettivi strategici atti anche a favorire il miglioramento della performance organizzativa e gestionale dell'Ateneo in generale e delle singole prestazioni individuali del personale.

Elenco delle tematiche

Nello specifico, oltre alle tematiche formative di cui alla citata direttiva "Zangrillo", si è previsto l'approfondimento delle seguenti tematiche di particolare interesse:

- ✓ sviluppo competenze sull'adozione dell'IA generativa;
- ✓ crescita e rafforzamento delle competenze relative alla digitalizzazione dei processi;
- ✓ rafforzamento delle competenze manageriali e organizzative;
- ✓ sviluppo e aggiornamento del personale sulle conoscenze trasversali afferenti alla contrattualistica pubblica, ivi compreso il ricorso a contratti d'opera professionale o convenzioni discendenti a attribuzione di altri tipi di incarico;
- ✓ rafforzamento delle competenze linguistiche di tutto il personale e in particolare quello direttamente coinvolto negli ambiti dell'internazionalizzazione, della didattica e della Terza Missione;
- ✓ sviluppo delle competenze per la realizzazione, gestione e rendicontazione di progetti europei;
- ✓ sviluppo delle competenze per la gestione e l'organizzazione di tutte le fasi della carriera universitaria e della gestione dei processi formativi e/o iniziative didattiche;
- ✓ sviluppo delle competenze a supporto della programmazione e del monitoraggio e della valutazione;

- ✓ aggiornamento delle competenze giuridiche, con particolare attenzione alle conoscenze basilari delle tecniche di redazione di atti amministrativi;
- ✓ potenziamento delle competenze digitali con particolare riferimento all'utilizzo delle piattaforme tecnologiche e di collaborazione, procedure e applicativi informativi in dotazione al personale di Ateneo;
- ✓ aggiornamento e sviluppo delle competenze trasversali in materia di comunicazione con particolare attenzione ai diversi canali di comunicazione in uso in Ateneo e connesse alla organizzazione e gestione degli eventi;
- ✓ aggiornamento e sviluppo delle competenze tecniche connesse all'appartenenza a specifiche professioni o al conferimento di specifiche attribuzioni.

Per realizzare efficacemente i propri obiettivi formativi, Uniss adotterà diverse misure, individuate all'interno del piano delle performance e finalizzate a favorire l'accesso di tutto il personale ai percorsi formativi, fra le quali:

- un obiettivo individuale di formazione per tutti i dipendenti finalizzato al raggiungimento delle 40 ore annue; un obiettivo individuale in capo alle posizioni organizzative funzionale a garantire la frequenza a corsi di formazione di tutto il personale;
- la creazione di una sezione nel sito web di Ateneo dedicata alla formazione con indicazione dei corsi disponibili;
- l'implementazione del gestionale U_web formazione del personale Tecnico Amministrativo.

Il dettaglio delle iniziative formative, degli obiettivi, dei destinatari, delle modalità e delle ore di formazione, compresi i corsi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, sono descritte nell'allegata tabella "Piano della formazione 2026/2028".

SEZIONE 4

MONITORAGGIO

L'Ateneo di Sassari mira 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 della Governance. In questa sezione si evidenziano gli strumenti, le tempistiche, le modalità e le responsabilità del sistema di misurazione dell'Ateneo, in continua evoluzione, sia in ottica di accountability sia nella ricerca di percorsi condivisi di miglioramento del benessere collettivo e di conseguente creazione di valore pubblico.

La necessità di implementare sistemi integrati di misurazione e analisi della performance e finalizzati a misurare la capacità di creare valore pubblico sono le sfide principali che l'Ateneo intende affrontare in un percorso volto al miglioramento della qualità. L'Ateneo si sta pertanto dotando di **strumenti integrati di Performance Management**. L'attuazione delle strategie e degli obiettivi di cui al presente Piano è assicurata da un sistema di monitoraggio delle azioni e degli indicatori in esso contenuti e dei risultati conseguiti, con il coinvolgimento delle diverse componenti.

Il **monitoraggio** si svolge con riferimento all'insieme delle attività dell'Ateneo, in particolare alla **qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e impatto sociale; alla salute dell'organizzazione** e delle **sue persone** e risorse; al raggiungimento di alti livelli di efficienza ed efficacia dei servizi, al raggiungimento degli obiettivi trasversali.

Nel monitoraggio intervengono diversi attori:

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, Il Consiglio di amministrazione, il Senato Accademico, il Presidio di Qualità, il Collegio dei revisori dei conti, il Direttore generale, i dirigenti, i direttori di Dipartimento, i responsabili delle varie funzioni.

4.1 Il monitoraggio del valore pubblico

La misurazione del Valore Pubblico si concretizza mediante il monitoraggio annuale degli obiettivi strategici e delle azioni strategiche previsti nella sezione Valore Pubblico, misurati utilizzando **azioni** e **indicatori** di impatto, anche predisposti dal **MUR** e dall'**ANVUR** (indicatori FFO, Programmazione Triennale, VQR, Scheda di Monitoraggio Annuale, etc.) e in ottica di effetti attesi (*outcome*) e in termini di capacità di produrre valore per la società e per gli utenti. In particolare, l'attenzione è centrata sui risultati raggiunti negli ambiti istituzionali e strategici di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, oltre che nelle aree trasversali di azione amministrativa di supporto, definiti nel Piano Strategico 2026 – 2028.

I risultati del monitoraggio vengono analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

4.2 Il monitoraggio delle performance

Il monitoraggio del ciclo della performance ed in particolare degli obiettivi assegnati è effettuato, ai sensi dell'art. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del Dlgs 150/2009, secondo quanto previsto dal **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**. La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti. Il monitoraggio è essenziale per innescare i meccanismi di feedback e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Il Direttore Generale, con il supporto di Direttrici e Direttori dei Dipartimenti e delle/dei Dirigenti, nonché delle figure apicali in caso di mancanza di questi ultimi, presidiano i processi operativi dell'Ateneo, monitorano il raggiungimento degli obiettivi di performance ed almeno semestralmente e a fine anno devono rendicontare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi di struttura e individuali.

Ogni anno viene redatta, in applicazione dell'art.10 del D.lgs. 150/2009 la **Relazione sulla Performance dell'anno precedente**, che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione, che rendiconta a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno solare precedente a quello di rendicontazione, inserendoli nell'ampio contesto di Ateneo.

La Relazione sulla Performance contiene anche un'analisi delle criticità e dei punti di forza e di debolezza del ciclo della performance. Il continuo miglioramento del ciclo della performance rappresenta infatti per l'Ateneo un'importante opportunità di crescita e di cambiamento, nell'ottica di favorire lo sviluppo continuo dell'azione amministrativa e la promozione di comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati, anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di struttura. Il Nucleo di Valutazione attraverso raccomandazioni e suggerimenti fornisce importanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo della performance. L'Università di Sassari ha inoltre redatto nell'anno 2023 il Bilancio di genere 2022 e nell'anno 2025 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il Bilancio di sostenibilità.

L'Ateneo nel 2026 utilizzerà l'**applicativo Sprint Performance Management** anche in fase di programmazione, ciò consentirà di gestire e monitorare la performance strategica e operativa, in modo integrato.

L'applicativo Sprint è integrato con gli applicativi HR Suite VP e U-Web Valutazione Prestazioni e con il sistema di valutazione complessiva della performance individuale dei dipendenti.

L'Ateneo partecipa da diversi anni alla Rilevazione di efficienza e di efficacia e ai laboratori previsti dal Progetto Good Practice.

4.3. Il monitoraggio della customer satisfaction

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 uno strumento di confronto e condivisione di buone pratiche consolidato a livello nazionale, coinvolgendo un numero elevato di Atenei italiani.

Attraverso questionari che vengono erogati annualmente agli studenti ed al personale viene monitorata la soddisfazione degli utenti sui 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.

Annualmente sono, inoltre, condotte le rilevazioni delle opinioni delle studentesse e degli studenti sulle attività didattiche e di chi ha conseguito il titolo. Queste indagini rientrano nei processi necessari per l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi (L. 240/2010, D.lgs. 19/2012, DD.MM. 47/2013, 1059/2013, 6/2019, 8/2021), secondo le indicazioni ANVUR.

Ogni anno, l'Università di Sassari somministra a tutti i suoi **studenti** un **questionario** anonimo, esclusivamente online, per la valutazione della didattica attraverso la rilevazione 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.

4.4 Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il monitoraggio, che ha ad oggetto le misure generali e specifiche previste per contrastare il verificarsi di fenomeni corruttivi e il rispetto degli obblighi di trasparenza, viene svolto in conformità agli indirizzi forniti dall'A.N.A.C. e rappresenta il punto di partenza per la progettazione delle misure future.

L'Università degli Studi di Sassari attua un sistema di monitoraggio che coinvolge tutte le unità organizzative. Tutti i dirigenti e i responsabili, ciascuno per quanto di competenza (Dipartimenti/Aree/Uffici), devono fornire un riscontro in merito alle misure di prevenzione della corruzione adottate nell'anno precedente, evidenziando la loro efficacia e le eventuali criticità riscontrate. Per le risultanze di tali attività si rinvia alla relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), pubblicata sul sito di Ateneo. In merito agli adempimenti in tema di trasparenza, il Nucleo di Valutazione di Ateneo svolge un'attività di monitoraggio annuale riguardante le sezioni relative all'Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo, di volta in volta individuate dall'Anac con apposita delibera.

4.5 Il monitoraggio della sezione “Organizzazione e capitale umano”

In relazione alla sezione “*Organizzazione e capitale umano*”, il Nucleo di Valutazione ha il compito di monitorare, su base triennale, la coerenza degli obiettivi di performance con le risorse umane e il miglioramento dei risultati. L'art.5 del DM 132/2022 stabilisce infatti che “per la sezione organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance”.

Annualmente, tra i mesi di marzo e maggio, viene alimentata la banca dati ministeriale PROPER, che contiene la programmazione dei punti organico (P.O.) e la rimodulazione, eventuale, dei P.O. da programmazioni pregresse. Le fasi di programmazione e rimodulazione dei P.O., di verifica delle cessazioni e imputazione delle assunzioni sono solo alcuni dei processi richiesti da PROPER, attraverso cui si esplica un'attività di monitoraggio mirata, in relazione ai vincoli normativi in vigore, in materia di programmazione per l'assunzione di personale con rapporto a tempo indeterminato. In applicazione delle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione è previsto un monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi formativi da parte dei dipendenti:

- 1) Monitoraggio semestrale dello stato di attuazione dei piani di formazione individuali, da redigere entro il mese di giugno a cura dei dirigenti;
- 2) Monitoraggio semestrale sui corsi completati dal personale della piattaforma Syllabus;
- 3) Monitoraggio semestrale sulle spese di formazione sostenute per l'erogazione dei corsi di formazione.

4.6 Il monitoraggio del lavoro agile

In applicazione all'art. 4 “Monitoraggio e verifiche” dell'Accordo individuale di lavoro agile (PILA) viene elaborata e fornita alle figure apicali di riferimento una scheda riepilogativa rivolta a elaborare il resoconto sulle attività svolte e sugli obiettivi raggiunti dai dipendenti che hanno svolto

l'attività lavorativa agile durante l'anno. L'elaborazione dei dati raccolti consente di valutare e definire gli orientamenti e le scelte oggetto del presente documento, valutando inoltre gli interventi finalizzati alla promozione del lavoro stesso e volti a sostenere l'incremento della capacità amministrativa in capo ai Dipartimenti, Strutture, Aree e Uffici coinvolti.

4.7 Il monitoraggio del benessere organizzativo

Altro elemento di monitoraggio è fornito dalla misurazione 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.

L'Ateneo di Sassari partecipa inoltre, nell'ambito del **Progetto Good Practice** all'**indagine annuale sul benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario**.

ALLEGATI

1 - Indicatori e azioni del Piano strategico 2026-2028

2 - Obiettivi di performance

3 - Misure anticorruzione e trasparenza

4 - Mappatura delle responsabilità

5 - Piano della formazione 2026

6 - Manuale di comunicazione

7 - Manuale dell'organizzazione

8 - Organigramma