



PIANO INTEGRATO DI ORGANIZZAZIONE E ATTIVITA' 2022-2024  
ADOTTATO *EX ART. 6, COMMA 6, DECRETO-LEGGE N. 80/2021 E S.M.I.*

**PIAO 2022-2024**

**ANNO 2022**



L'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (e s.m.i.) stabilisce 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) quale strumento programmatico che si iscrive nell'approccio gestionale basato sulla *performance*, sulla *trasparenza* e sulla *accountability*, prefigurate a partire dal d. lgs. n. 150/2009 e dalla legge n. 190/2012, richiamate nella disposizione citata.

Il PIAO, nella prospettiva della norma, è funzionale ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, a migliorare la qualità dei servizi erogati in favore di cittadini e imprese, a favorire la costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.



Le finalità generali indicate sono riconducibili a due prospettive, non contraddittorie ma potenzialmente sinergiche, sebbene distinte.

La prima è la prospettiva riconducibile nell'espressione di sintesi *performance* in cui possono collocarsi tutti gli interventi che, a vario titolo e sotto diversi profili, migliorano l'azione amministrativa: l'efficienza, l'efficacia, l'economicità, la qualità dei servizi e la semplificazione dei processi sono, in tal senso, dimensioni della performance.

La seconda prospettiva è quella riconducibile alla *trasparenza* che ha una caratterizzazione peculiare rispetto alla *performance* poiché la prima riguarda la conoscibilità dell'azione pubblica, la seconda, invece, lo sviluppo e l'innovazione dell'azione pubblica in sé.



Tali due prospettive, peraltro, sono destinate, potenzialmente, a rafforzarsi reciprocamente in uno scenario di partecipazione civica funzionale al miglioramento della *performance*.

La partecipazione dell'utente, prefigurata a livello normativo sin dalla disciplina in materia di Carta dei servizi, è favorita dalla conoscibilità resa possibile dalla trasparenza. Questa, infatti, crea i presupposti perché gli stakeholder e gli utenti adottino un approccio partecipativo volto a perseguire, unitamente all'istituzione, un principio di miglioramento continuo inteso come adattamento dei servizi alle mutevoli esigenze dell'utenza e del territorio.

È in questa duplice prospettiva che è stato redatto il presente Piano.



In questo scenario, in base al citato art. 6, comma 2, decreto-legge n. 80/2021, il presente PIAO tratta le seguenti tematiche:

1. Strategia, programmazione performance
2. Gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo
3. Reclutamento e valorizzazione delle risorse umane
4. Trasparenza e anticorruzione
5. Semplificazione delle procedure e reingegnerizzazione dei processi
6. Accessibilità
7. Parità di genere
8. Monitoraggio



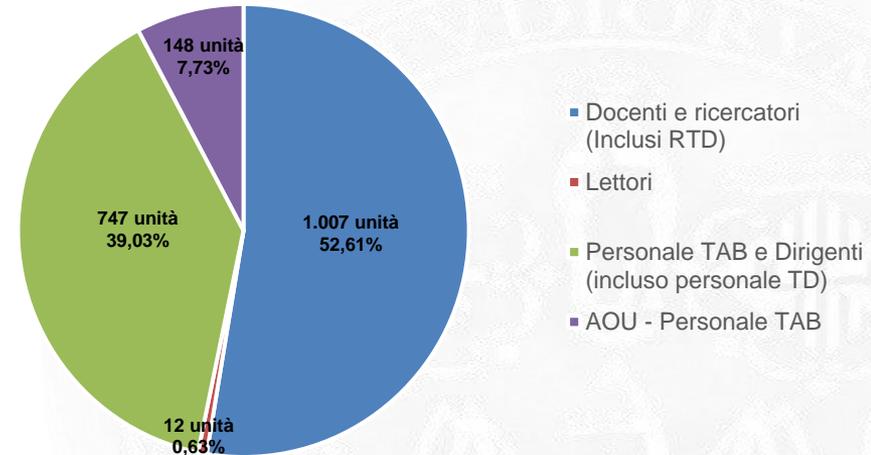
In via preliminare si riportano i principali dati quantitativi relativi alle risorse umane dell'Ateneo.

Ulteriori dati, inclusi i dati in materia di budget, sono reperibili nella [sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale](#).

La struttura organizzativa dell'Ateneo comprende 6 Facoltà, 8 Centri di Servizio di Ateneo, 15 Dipartimenti e 11 Direzioni compresa la Direzione Generale.

Il personale dell'Ateneo al 31.12.2021 risulta composto da 1.914 unità distribuite come indicato in Figura 1.

Figura 1 - Composizione del personale dell'Ateneo al 31/12/2021





# 1. Strategia, programmazione, performance

- L'Ateneo ha definito obiettivi programmatici e strategici di performance che attraverso la logica del *cascading* pongono in relazione la pianificazione di lungo periodo, la programmazione di medio termine e la conseguente assegnazione di obiettivi su base annuale.
- A monte del processo di programmazione strategica si pone il [Piano Strategico di Ateneo 2022-2027](#) in cui sono contenute le linee di indirizzo e sviluppo dell'istituzione.
- Nel quadro del Piano Strategico è collocato il [Piano Performance 2022-2024](#).
- Il Piano Performance fornisce la cornice programmatica nella quale si colloca l'assegnazione annuale di obiettivi di struttura e individuali, tra loro correlati e funzionali al perseguimento delle strategie di Ateneo.



# Segue: obiettivi di primo livello

- Gli obiettivi che nel presente PIAO sono assunti quali «obiettivi di primo livello», ovvero come elementi-guida alla realizzazione del complesso degli obiettivi strategici e programmatici richiamati, sono riconducibili nei seguenti, la cui misurazione è prevista attraverso gli indicatori specificamente previsti nel citato Piano Strategico 2022-2026.

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI DI PRIMO LIVELLO
Didattica e servizi agli studenti	Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa
Ricerca	Promuovere e sostenere la ricerca scientifica di qualità, sia di base sia applicata
Terza missione	Contribuire allo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità
Area trasversale	Migliorare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di assicurazione della qualità (SAQ) di Ateneo



## Segue: obiettivi di secondo livello

- Il raggiungimento degli obiettivi strategici di primo livello avviene attraverso la realizzazione di un insieme composito di obiettivi di struttura, direzionali, di team, individuali (obiettivi di secondo livello) la cui misurazione ha luogo attraverso gli specifici indicatori previsti nell'[allegato 2 del Piano Performance 2022-2024](#) e nell'[aggiornamento 2022 del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance \(SMVP\)](#).
- La realizzazione della strategia attraverso il raggiungimento degli obiettivi gestionali di struttura e individuali, a garanzia di un forte correlazione tra performance organizzativa e individuale, costituisce l'attuazione del principio del *cascading* a cui è informato l'intero sistema di gestione della performance in funzione della creazione di valore pubblico.

## 2. Gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo



- L'Ateneo garantisce la formazione del Personale attraverso la progettazione, l'organizzazione e la gestione dei corsi di formazione finalizzati alla crescita professionale.
- Il percorso di crescita del personale TAB è strutturato in un'offerta formativa contenuta in un [Piano di formazione](#), approvato da una Commissione permanente.
- Il Piano di formazione non è rigido, ma flessibile, in ragione della necessità di prevedere la realizzazione di attività formative specifiche, soprattutto in caso di significative evoluzioni del quadro normativo, contrattuale e organizzativo.
- Ancora in un'ottica di flessibilità, è prevista l'attivazione di percorsi in base alle esigenze formative urgenti o peculiari delle strutture di cui si compone l'Ateneo.



- Il Piano di formazione risponde alle esigenze legate al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale.
- Nel quadro delineato dal Piano di formazione, l'Ateneo, nel triennio 2022-2024, proseguirà nello sviluppo dei seguenti macro-settori formativi:

Alfabetizzazione digitale	Conoscenze tecniche, trasversali e manageriali
<p>Sarà incrementata, tenendo conto delle esigenze formative, la disponibilità di corsi per il Personale volti alla formazione sui principali programmi di calcolo, scrittura, rappresentazione grafica e, in generale, relativi all'utilizzo di strumenti informatici, procedure e piattaforme di servizio dedicate.</p> <p>In questo quadro si iscrive la recente adesione dell'Ateneo di Cagliari al Progetto della Funzione Pubblica <b>Syllabus-Sviluppo delle competenze digitali</b> che si propone di sviluppare competenze nelle aree relative allo sviluppo delle competenze informatiche.</p>	<p>Per quanto attiene allo sviluppo delle conoscenze tecniche, trasversali e manageriali, l'Ateneo intende sviluppare le attività formative intraprese, in particolare, nei seguenti settori: Lingue; Management; Soft Skills; Contabilità e bilancio.</p> <p>L'Ateneo, inoltre, intende proseguire il rafforzamento della formazione rivolta al personale docente e ricercatore, avviato mediante la sperimentazione del progetto ministeriale «Discentia».</p>



# Segue: Lavoro agile

- Parte integrante della gestione del capitale e dello sviluppo organizzativo è l'adozione strutturata del lavoro agile in Ateneo.
- Superata la fase emergenziale, l'Ateneo ha stabilito, in conformità al D.M. Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021, un tetto massimo di lavoro agile pari a circa il 40% della prestazione lavorativa standard.
- L'impostazione del lavoro agile in Ateneo è basata sulla differenziazione del ricorso all'istituto in relazione alle esigenze organizzative della struttura di appartenenza, nel quadro di una flessibilità basata sulla programmazione mensile e plurimensile rimessa ai responsabili di struttura.
- L'Ateneo ha stabilito un limite generale e fornito il contesto generale all'interno del quale i responsabili di struttura esercitano, con autonomia, la gestione del personale.



- Dal punto di vista strumentale, l'Ateneo mette a disposizione dei propri dipendenti sia le piattaforme di lavoro, sia gli strumenti tecnologici (pc, smartphone, connessione).
- L'obiettivo del triennio 2022-2024 è il mantenimento del regime attuale, salvo gli adeguamenti agli sviluppi normativi e contrattuali, considerando che esso ha garantito un complessivo incremento della produttività (come si può desumere dalle [Relazioni Performance per i cicli 2020 e 2021](#)) e, nel contempo, ha assicurato una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, come si può evincere dall'[analisi di customer satisfaction](#) appositamente realizzata. In una chiave di integrazione, lo sviluppo del lavoro agile è parte del Piano strategico 2022-2027 (misura AT6) che prevede specifici indicatori di misurazione.



# 3. Reclutamento e valorizzazione delle risorse umane

- L'Ateneo per il reclutamento del personale tecnico – amministrativo utilizza un sistema bottom up chiedendo annualmente alle strutture di individuare le esigenze categorizzate all'interno di un panel di professionalità determinate. Sulla base delle richieste l'Ateneo stabilisce e assegna le priorità sulla base di confronti dimensionali fra strutture, sull'incidenza del turnover e sulle esigenze funzionali e organizzative.
- L'Ateneo per il reclutamento del personale docente e ricercatore utilizza un sistema di assegnazione delle risorse ai Dipartimenti in base ad algoritmi basati su indicatori di incentivo (costo standard di formazione per studente in corso, internazionalizzazione in entrata e in uscita, la VQR 2015-2019, la valutazione della didattica, della didattica dei reclutati, della ricerca reclutati, chiamate dirette e riservate agli esterni) e su indicatori di equilibrio (turn over, numerosità dei Dipartimenti, riequilibrio di genere e della didattica di servizio, terza missione).
- Per le scelte sulla programmazione vedi il [Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale 2022-2024](#).

## *Segue. Valorizzazione personale: stabilizzazioni e progressioni*



- L'Ateneo utilizza lo strumento normativo della stabilizzazione per la valorizzazione del personale assunto con contratto a tempo determinato su progetti finanziati per non disperdere le conoscenze maturate nel corso dell'esperienza almeno triennale nell'Ateneo e reclutare a tempo indeterminato risorse già formate.
- L'Ateneo utilizza lo strumento normativo delle progressioni di carriera per valorizzare le professionalità interne nei limiti consentiti dalla normativa nazionale tenendo presente che il tasso di successo dei dipendenti dell'Ateneo nell'ambito delle procedure ordinarie per l'accesso dall'esterno conferma la professionalità dei dipendenti e l'interesse per l'Ateneo allo sviluppo delle carriere.



## Segue. Reclutamento e nuove professionalità

- L'Ateneo, per adeguare le modalità di reclutamento del personale tecnico-amministrativo alle nuove professionalità e tenere conto dell'abilità dei candidati anche nella ricerca delle conoscenze in rete, delle soft skills necessarie per lavorare in gruppi integrati da soggetti con professionalità differenti e degli aspetti di logica argomentativa, verbale, deduttiva e numerica adeguerà:
  - ✓ il panel di conoscenze/abilità richieste nelle procedure concorsuali di reclutamento.
  - ✓ la composizione delle commissioni, integrando la componente esperta tradizionale con commissari che siano in grado di valutare le capacità relazionali e logiche dei candidati.
- L'Ateneo adotterà quanto previsto nel D.L. 36/2022, alla luce della legge di conversione, che modifica profondamente lo status e le modalità di reclutamento del personale docente e ricercatore.



## 4. Trasparenza e anticorruzione

- La sezione del PIAO, dedicata agli strumenti e alle 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, è redatta secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e le indicazioni fornite da ANAC nel documento: «Orientamenti ANAC per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza per l'anno 2022». La sezione è predisposta in continuità con i diversi aggiornamenti del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), che, dall'anno 2013, è stato il principale strumento di prevenzione della corruzione dell'Ateneo.
- In attesa dell'adozione del Piano tipo da parte del Ministro per la pubblica amministrazione appare opportuno mantenere in questa sezione i [documenti approvati nell'ultimo aggiornamento del PTPCT](#), deliberato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28 aprile 2022:
  - PTPCT – 2022 – 2024.
  - Allegato A – Misure di prevenzione generali.
  - Allegato B – Misure di prevenzione specifiche.
  - Allegato C – Programma Obblighi Amministrazione Trasparente.



## 5. Semplificazione delle procedure e reingegnerizzazione dei processi

- La semplificazione delle procedure e la reingegnerizzazione dei processi che l'Ateneo intende sviluppare nel triennio 2022-2024 sono riconducibili ai servizi erogati in favore dell'utenza esterna ed interna.
- La finalità è rendere efficace e agevole l'esperienza di fruizione dei servizi da parte degli utenti.
- Il percorso di semplificazione è delineato dalla [Carta dei Servizi adottata dall'Università di Cagliari](#), oggetto di aggiornamento periodico, che porta a conoscenza dell'utenza esterna ed interna i servizi erogati, le modalità di erogazione e fruizione degli stessi, la tempistica e gli standard di qualità che intende garantire.



- Sulla base dei principi contenuti nella citata Carta dei servizi, i servizi in relazione ai quali, nel triennio 2022-2024, l'Ateneo intende promuovere la semplificazione delle procedure e la reingegnerizzazione dei processi sono i seguenti:
- ✓ 1. Servizi per gli studenti (studenti, laureandi, dottorandi, specializzandi)
  - ✓ 2. Servizi per il personale (docenti, ricercatori, personale TAB, contrattisti)
  - ✓ 3. Servizi per gli utenti esterni diversi dagli studenti
  - ✓ 4. Servizi bibliotecari



## 6. Accessibilità

- L'Ateneo dedica ai temi dell'accessibilità una specifica Struttura: il S.I.A. - Servizi per l'Inclusione e l'Apprendimento che utilizza un sistema di gestione integrata basato sulla norma ISO 9001-2015.
- Al fine di garantire la massima accessibilità e fruibilità degli spazi dell'Ateneo, rivolgendo specifica attenzione verso studenti/esse, personale TAB, personale docente, operatori, altri utenti e visitatori con disabilità motorie e sensoriali, viene individuato prioritariamente come obiettivo del presente Piano, la realizzazione di un monitoraggio organico finalizzato all'eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali delle strutture dell'Ateneo.



I principi guida alla base della realizzazione degli obiettivi di accessibilità del presente Piano sono:

- ❖ sottoporre a verifica periodica e con regolarità, le procedure (con particolare riferimento alla semplificazione e alla reingegnerizzazione anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti) per valutare performance e conformità alla politica dell'Ateneo
- ❖ sviluppare un rapporto di costruttiva collaborazione, improntato alla massima trasparenza e fiducia, sia al proprio interno sia con la collettività esterna e le Istituzioni nella gestione delle problematiche relative all'accessibilità
- ❖ sviluppare e consolidare un rapporto di costruttiva collaborazione con le Facoltà, i Dipartimenti e tutti gli uffici/strutture che partecipano al processo
- ❖ approfondire, pianificare, rivedere gli obiettivi calibrandoli con le Linee strategiche dell'Ateneo oltre che ai principi etici adottati dall'Ateneo con specifico riferimento al Codice etico e di comportamento
- ❖ promuovere la cultura dell'accessibilità per il tramite dei principi del Design for all attraverso il coinvolgimento attivo delle persone con disabilità in specifici eventi di sensibilizzazione rivolti all'utenza interna e al territorio



- L'Ateneo, al fine di realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità procede attraverso tre fasi principali:
  - ❖ monitoraggio della situazione di accessibilità e di fruibilità degli ambienti e spazi didattici;
  - ❖ elaborazione delle proposte finalizzate a garantire l'accessibilità e fruibilità degli ambienti e spazi didattici;
  - ❖ pianificazione temporale delle attività, azioni e interventi per il raggiungimento degli obiettivi.
- Dalla regolare attività di monitoraggio deriveranno tutti interventi di rimozione delle barriere architettoniche e di adeguamento degli ambienti esistenti adibiti allo svolgimento della didattica e più in generale degli ambienti in cui si svolge la vita accademica con riferimento a tutte le componenti dell'Ateneo. Tale attività terrà conto delle soluzioni innovative fornite dalla tecnologia e dalla ricerca nell'ambito della progettazione.



- Il superamento delle barriere architettoniche mette in evidenza tre macroaree tipologiche strategiche di cui si terrà conto nell'attività di monitoraggio:
  - ❖ accessibilità dei marciapiedi connessi alla viabilità;
  - ❖ accessibilità degli spazi interni agli edifici;
  - ❖ accessibilità degli spazi di relazione aperti.
- Un'attenzione particolare va posta a tutti quei soggetti che, pur non strettamente riconducibili alla categoria della disabilità, possono avere disturbi specifici (DSA) che impediscono una rapida decodifica di segnaletica convenzionale o difficoltà nell'orientamento spaziale ed a tale proposito andranno valutate modalità grafiche (lettura semplificata) e cromatiche (legenda per aree funzionali con colori predefiniti) che agevolino l'orientamento.



## *Segue: accessibilità digitale*

- L'Università di Cagliari promuove azioni finalizzate a garantire l'accessibilità digitale ossia la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari.
- Nel corso degli ultimi anni, soprattutto a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, con il ricorso massiccio alla didattica a distanza, la creazione dell'identità digitale e la ridefinizione di procedure e servizi in chiave digitale è emersa la necessità di approfondire e aggiornare regolarmente le competenze e le conoscenze in tema di accessibilità digitale.



- L'Ateneo procede con regolarità all'aggiornamento e all'implementazione di documenti digitali accessibili finalizzati alla più ampia condivisione a uso dell'utenza interna ed esterna con disabilità motorie e sensoriali.
- Gli uffici dedicati (S.I.A.) monitorano regolarmente il fabbisogno di dotazioni informatiche specifiche, con l'obiettivo di migliorare la fruizione dei servizi da parte degli utenti con disabilità motorie e sensoriali (mediante strumenti quali video ingranditori, software di riconoscimento, trascrittura vocale e digitalizzazione testi per le esigenze connesse alla disabilità visiva e uditiva).



## 7. Parità di genere

- Il presente PIAO individua, in coerenza con il [Piano strategico 2022-2027](#) (in particolare, obiettivo AT.5), la parità di genere, l'accessibilità e l'inclusione quali valori fondamentali della strategia dell'Ateneo, che costituiscono la cornice entro la quale si articola la pianificazione strategica e il presupposto di ogni attività.
- Nella prospettiva del presente Piano, l'Ateneo persegue l'obiettivo di assicurare politiche di reclutamento in funzione dell'evoluzione del contesto e nel rispetto dei principi del *Gender Equality Plan* e del Codice di Condotta per l'assunzione dei ricercatori nell'ambito della *Human Resources Strategy for Researchers* ponendosi, quale ambito di sviluppo dell'obiettivo, quello di elevare il benessere psico-fisico del personale di Ateneo e le politiche di conciliazione vita-lavoro in linea con i principi stabiliti dal [Piano di uguaglianza di genere di Ateneo 2020-2024](#).



- L'Ateneo, coerentemente al citato Piano di uguaglianza 2020-2024, svilupperà la propria azione in favore della promozione delle pari opportunità nelle seguenti aree di intervento:
- ✓ Reclutamento, mantenimento, progressione di carriera, politiche di conciliazione famiglia-lavoro (segregazione orizzontale e verticale);
  - ✓ Leadership e processi decisionali (responsabilità, trasparenza, inclusione);
  - ✓ Dimensione di genere nella ricerca e nella didattica;
  - ✓ Pregiudizi e stereotipi di genere, sessismo e molestie sessuali.



- All'interno di ogni Area di intervento saranno perseguite specifiche azioni finalizzate a definire e implementare strategie innovative finalizzate a correggere e contrastare qualsiasi disuguaglianza emersa in ogni ambito della ricerca, della didattica e dei percorsi formativi e professionali in Ateneo.
- Inoltre, con particolare riferimento alla valorizzazione professionale delle persone che lavorano in Ateneo, saranno adottate, sulla base del [Piano delle azioni positive](#), specifiche azioni finalizzate a dare concreta attuazione al principio delle pari opportunità, dell'inclusione e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale, attraverso la rimozione di forme esplicite ed implicite di discriminazione e attraverso la valorizzazione delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori.



- Il monitoraggio in ordine al raggiungimento degli obiettivi di cui al presente Piano avviene, come prescritto dall'art. 6, comma 3, decreto-legge n. 80/2021, con cadenza periodica e ha ad oggetto anche la valutazione degli impatti sugli utenti conformemente a quanto previsto nei citati Piano Strategico 2022-2027 e Piano Performance 2022-2024.
- In una logica di miglioramento continuo, inteso come adattamento alle mutevoli esigenze dell'utenza esterna ed interna, il monitoraggio sarà alla base dell'adozione degli aggiornamenti annuali previsti in relazione al presente PIAO.