

Piano Strategico Integrato 2017 – 2019

Università degli studi di Sassari



Sommario

Introduzione del Rettore	4
1. Presentazione del Piano	6
2. Principali informazioni di interesse per gli stakeholder	8
2.1. Chi siamo	8
2.1.1. Identità: mandato istituzionale, missione e visione	8
2.2. Cosa Facciamo	9
2.2.1 La didattica	9
2.2.2 La ricerca	10
2.2.3 Terza Missione	10
2.3. Come Operiamo	12
2.3.1 Gli organi di governo dell'Ateneo	12
2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali	12
2.3.3 L'amministrazione in cifre	15
2.3.4 L'analisi di contesto	16
3. La pianificazione strategica	17
3.1. Il processo di pianificazione strategica	17
3.2. Gli Attori	19
3.3. Ambiti e obiettivi strategici	19
3.3.1. La Didattica: Politiche di Ateneo e programmazione per le strategie dell'offerta formativa ai sensi del sistema AVA	19
3.3.2 La Ricerca e la Terza Missione	24
3.3.3 Indicatori strategici	24
4. Il piano Triennale 2016 – 2018 (L.43/2005 e DM 635/2016)	30
5. Le politiche della qualità dell'Ateneo	33
5.1. Politica per la qualità della formazione	34
5.2. Politica per la qualità della ricerca	35
5.3. Politica per l'innovazione e qualità dei servizi	36
6. Dalla Strategia al Piano Integrato	37
6.1. Il piano integrato	39
7. Dal Piano integrato al piano performance	41
7.1 L'albero della performance	41
7.2 Il piano performance, l'integrazione con gli altri piani di ateneo e gli obiettivi organizzativi	42

8- Il Piano della performance	43
8.1 - Aree, obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi.....	43
8.1.1. L'Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti.	43
8.1.2 Area ricerca	45
8.1.3 Area Edilizia e Patrimonio.....	50
8.1.4 Area Programmazione e controllo direzionale.....	52
8.1.5 Area Risorse Umane	54
8.1.6 Innovazione tecnologica e strumentale	54
8.1.7 Area Medicina Universitaria	55
8.1.8 Avvocatura di Ateneo	59
8.1.9 Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione	59
10.Sistema di valutazione delle performance	60
10.1 Il sistema di valutazione della performance organizzativa amministrativa.....	61
11- Correlazione Obiettivi strategici con le politiche della qualità.....	62
12.Coerenza con programmazione economico-finanziaria.....	64
13.Trasparenza e Anticorruzione: Principali aree di rischio	66
14.La mappatura dei processi amministrativi	68
15. Il sistema informativo.....	68
16. Il cruscotto degli indicatori.....	69
Allegati e Riferimenti.....	69

Introduzione del Rettore

E' il secondo anno che il nostro Ateneo, adottando la logica della programmazione e pianificazione integrata, redige il piano strategico integrato di Ateneo. I risultati di questo nuovo approccio non si sono fatti attendere: le performance sono migliorate su molti degli indicatori ministeriali più importanti, (economico finanziari che relativi alle risorse umane), ed anche rispetto alle attività caratterizzanti ed in particolare la didattica e la ricerca. L'Ateneo si conferma tra le istituzioni universitarie virtuose sotto il profilo economico-finanziario, vede crescere il numero degli studenti iscritti, degli studenti regolari, e, elemento importante in chiave prospettica, date le ricadute in termini di FFO da costo standard, vede altresì aumentare significativamente il numero dei nuovi matricolati. L'ateneo ribadisce altresì il terzo posto nella classifica Censis tra gli atenei di medie dimensioni (tra 10mila e 20mila iscritti). In questa classifica l'Ateneo è in prima posizione per, la comunicazione e i servizi digitali, le strutture e l'internazionalizzazione. Quest'ultimo risultato è allineato con i dati sulla mobilità Erasmus, che ci vedono ai vertici nazionali, con oltre mille studenti in uscita.

Questi progressi vanno contestualizzati nell'ambito del percorso gestionale intrapreso nel 2015 anno in cui l'Ateneo ha messo a punto un sistema di programmazione e controllo direzionale che ci consente da un lato di individuare il contributo delle singole componenti della nostra organizzazione al risultato di gestione, e dall'altra permette di ragionare e impostare un robusto sistema orientato soprattutto a dare una guida alle varie componenti dell'Ateneo.

Il piano strategico integrato 2017-19 che, a partire dal piano strategico precedente, 2016-18, in una logica di continuità, delinea la missione e la strategia del nostro Ateneo per il prossimo triennio nell'ambito dell'orizzonte temporale quinquennale, 2015-20, del mandato Rettorale, è la naturale conseguenza dell'approccio integrato alla programmazione perseguito dall'Ateneo, forte del sistema di programmazione e controllo gestionale implementato a partire dal 2015.

Come per gli anni passati abbiamo individuato i nostri obiettivi strategici a partire dalla visione della nostra Università considerando l'internazionalizzazione, la qualità della ricerca e della didattica i cardini di una gestione volta a perseguire un processo di sviluppo sostenibile, anche attraverso un'interazione sempre più sistematica e fruttuosa con il tessuto socio-economico, a partire dalla nostra comunità, al fine di esaltarne le potenzialità attraverso l'innovazione culturale e scientifica.

Le novità ascrivibili al piano integrato 2017-2019 sono molteplici. Esse riflettono, innanzitutto, una nuova consapevolezza sull'importanza del piano strategico come strumento di lavoro, la ricerca di una maggiore integrazione con le politiche di qualità di Ateneo, con il progetto di programmazione triennale presentato dall'Ateneo per accedere ai relativi fondi ministeriali, il recepimento delle previsioni in materia di anticorruzione e trasparenza, il percorso intrapreso con la mappatura dei processi e delle competenze e, ovviamente, la revisione e l'aggiornamento degli obiettivi strategici e operativi e delle relative azioni e degli indicatori. Una ulteriore novità riguarda la valutazione del personale che fino ad oggi è stato un argomento che ha interessato le componenti del personale tecnico amministrativo, ma non ha mai avuto una struttura ben delineata. A partire da quest'anno si sta cercando di delineare un sistema che consenta l'effettiva misurazione della performance delle persone nei diversi ruoli e livelli di responsabilità. Ciò fa il pari con il sistema di indicatori per la misurazione della performance delle strutture negli ambiti istituzionali della didattica, della ricerca e della terza missione già introdotto.

Il Rettore

1. Presentazione del Piano

L'Università di Sassari in coerenza con le linee guida emanate dall'ANVUR nel 2015 ha aggiornato il proprio "Piano strategico integrato" 2017-2019 rispettando, così come per il documento passato "2016-18", l'ottica di integrazione delle fasi di Pianificazione Strategica e delle fasi Pianificazione e Programmazione gestionale.

Con l'emanazione del documento Anvur è sorta l'esigenza di ricondurre i diversi adempimenti programmatici, relativi alla performance (sia strategica che gestionale), all'assicurazione della qualità, alla trasparenza e all'anticorruzione, in un unico documento denominato "**Piano Integrato della Performance**", così da ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione.

Si è ritenuto necessario da parte del nostro Ateneo uno sforzo teso all'unificazione dei diversi atti programmatici e di assicurazione della qualità esistenti, per ricondurli ad un unico strumento che offra un quadro complessivo di più immediata leggibilità ai diversi portatori d'interesse nonché un riferimento aggregato per una più agevole e meditata declinazione attuativa.

Nel recepire le novità normative l'Ateneo ha cercato, pertanto, di dare maggiore enfasi al proprio processo programmatico, non considerandolo più come un mero adempimento formale ma cogliendone i suoi risvolti positivi.

L'integrazione delle politiche di Pianificazione, Programmazione e Sviluppo rafforza, valorizza e rende più chiari secondo la logica citata, i ruoli di tutti i principali attori istituzionali del Ateneo al fine di svolgere più efficacemente la propria funzione, tanto nella sfera di indirizzo propria degli Organi di governo, che in quella gestionale dei Dirigenti e Responsabili di struttura, per andare verso un ruolo dei Dipartimenti sempre più incisivo ai fini della progettazione delle strategie future dell'Ateneo.

Il punto di partenza del Processo di Pianificazione Strategica è l'illustrazione della **Mission** e della **Vision** presentate dal Rettore nel suo programma di insediamento, racchiuse negli ambiti strategici individuati in sede di approvazione del bilancio di previsione 2017, e

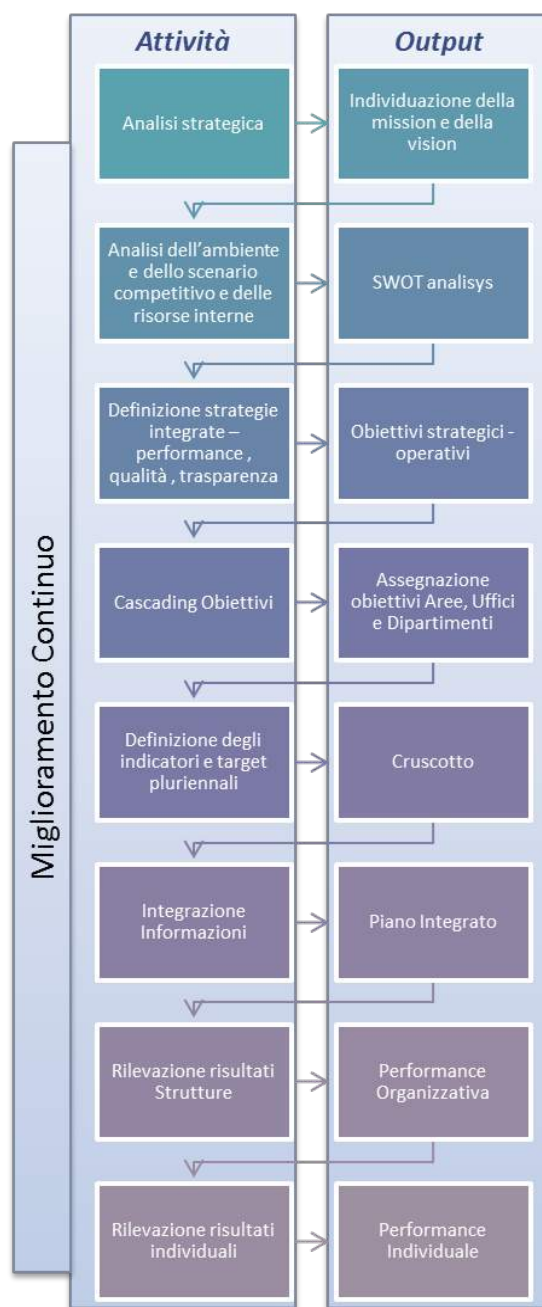


Figura 1: Il processo di pianificazione strategica e miglioramento continuo

dalle linee guida ministeriali per il triennio in attuazione della L.43/2005.

Il piano integrato è stato costruito, inoltre, assicurando la Qualità, intendendo la stessa come l'insieme delle attività messe in atto per produrre adeguata fiducia; gli stessi obiettivi di assicurazione della qualità saranno soddisfatti in tutte le fasi della Programmazione, del Monitoraggio, dell'Autovalutazione e della Valutazione interna ed esterna.

Nello specifico lo strumento operativo elaborato ha percorso due direzioni: una esterna coerente con il sistema di Pianificazione Strategica pluriennale avente uno scopo informativo verso tutti gli stakeholder e l'altra interna che tiene conto della dimensione operativa ancorata alla performance, entrambe le prospettive prestano particolare attenzione alla trasparenza, all'anticorruzione e al ciclo della qualità.

Nell'articolazione del documento in ambiti strategici si inseriscono le linee di attività, le azioni e gli indicatori dando particolare peso a quelli che hanno maggior impatto sulla premialità FFO, sul costo standard e sulle politiche di qualità perseguite dall'Ateneo.

Nelle fasi successive il monitoraggio dei risultati raggiunti rispetto a quelli programmati consentirà di valutare se le azioni poste in essere, sono state efficienti ed efficaci al fine di consentire ai vari presidi di prendere le opportune azioni correttive.

Il Piano integrato diviene, dunque, un vero e proprio strumento di indirizzo gestionale e in tal senso l'Area Programmazione e Controllo Direzionale svolgerà un ruolo centrale nei processi di miglioramento attesi che ricopriranno necessariamente un orizzonte temporale di diversi anni. Nella *figura 1* sono state esemplificate le attività e i correlati output del processo di pianificazione strategica e miglioramento continuo.

2. Principali informazioni di interesse per gli stakeholder

2.1. Chi siamo

2.1.1. Identità: mandato istituzionale, missione e visione

L'Ateneo rivendica una dimensione internazionale originaria e fa risalire la sua fondazione al 1562, quando, durante il regno di Filippo II nell'ultimo anno del Concilio di Trento, il "Collegio Gesuitico" venne creato in esecuzione del testamento di Alessio Fontana, collaboratore dell'imperatore Carlo V.

Nel richiamare le proprie radici storiche, l'Ateneo avvia un percorso di rifondazione come Università pubblica, all'interno di un sistema internazionale più competitivo e globale, ispirandosi ai principi di autonomia e di responsabilità; è consapevole della ricchezza e complessità delle tradizioni accademiche e del valore delle diverse identità. Si dà un ordinamento stabile, afferma il metodo democratico nella elezione degli organi, si dichiara attento al tema della formazione delle giovani generazioni e alle esigenze del diritto allo studio; colloca lo studente al centro delle politiche accademiche e promuove la cultura come bene comune. Rivendica i valori costituzionali, previsti per le «istituzioni di alta cultura», della libertà di scelta degli studi, di ricerca e di insegnamento, assicurando tutte le condizioni adeguate e necessarie per renderla effettiva. Si impegna a promuovere, d'intesa con le altre istituzioni autonomistiche, lo sviluppo sostenibile della Sardegna e a trasferire le conoscenze nel territorio, operando per il progresso culturale, civile, economico e sociale.

In continuità con i Piani di Ateneo e coerentemente agli Ambiti Strategici che il Rettore ha illustrato a inizio mandato si esplicitano la **Missione** istituzionale e la **Visione** che sono implicite nel progetto strategico di Ateneo:

Missione

Uniss è sede primaria di libera ricerca e di 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

Visione

Vogliamo essere un ateneo sostenibile e di respiro internazionale che:

- valorizzi la tradizione, l'innovazione, la specificità geografica, territoriale e culturale della nostra Isola e si integri nelle grandi reti nazionali e internazionali della trasmissione del sapere, della ricerca e dell'innovazione
- Interagisca con il tessuto socio-economico, in primis quello della nostra comunità, esaltandone le potenzialità attraverso l'innovazione culturale e scientifica che le nostre competenze possono stimolare

2.2.Cosa Facciamo

Il nostro Ateneo ha come ambiti prevalenti d'attività, com'è naturale per un istituzione Universitaria, l'istruzione superiore, la ricerca scientifica e tecnologica in una prospettiva internazionale e lo sviluppo della collettività locale (terza Missione).

2.2.1 La didattica

L'Università di Sassari ha un'offerta formativa in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni e offre, per l'anno accademico 2016/2017 50 corsi di laurea: 26 primo livello, 24 secondo livello, di cui 3 internazionali, e 6 a ciclo unico; 23 corsi sono ad accesso programmato, prevedono cioè il superamento di un test di ingresso, mentre 27 corsi sono ad accesso libero.

La durata dei Corsi di studio è misurata in crediti formativi universitari (CFU), pari, di norma, a 60 per ciascun anno di corso. Sono inoltre previste possibilità di approfondimento trasversali ai tre cicli di studi attraverso i master universitari (di primo o di secondo livello), che hanno un carattere prevalentemente professionalizzante.

Si riporta lo schema previsto dalla legislazione universitaria (DM 270/04) sul Sistema di assegnazione di Crediti Formativi Universitari (CFU) che possono essere conseguiti nei vari anni:

CORSO DI STUDIO	TITOLO ACCADEMICO	CFU	ANNI
1° Ciclo			
Corso di Laurea	Laurea	180	3
2° Ciclo			
Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale	120	2
Corso di Master Universitario di 1° livello	Master Universitario di 1° livello	60+	1+
Ciclo unico (1+2)			
Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Laurea Magistrale	300 (360)	5 (6)
3° Ciclo			
Corso di Dottorato di Ricerca	Dottorato di Ricerca		3+
Corso di Specializzazione di 2° livello	Diploma di Specializzazione di 2° livello	60-300	1-5
Corso di Master Universitario di 2° livello	Master Universitario di 2° livello	60+	1+

I corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico sono soggetti al Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), previsto dalla legge 240/10 e definito nel decreto legislativo 19/2012, che prevede l'implementazione di un processo di **Assicurazione della Qualità della Didattica e della Ricerca**. L'avvio del sistema AVA è stato reso possibile dapprima con i DM 47/2013 e DM 1059/2013, ed aggiornato di recente con il DM 987/2016 e con il DM 60/2017, che hanno individuato indicatori e criteri per l'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio.

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente e

hanno richiesto a livello di Ateneo l'organizzazione di un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR) poiché tutti i corsi di studio offerti dall'Ateneo per l'a.a. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accreditamento iniziale.

L'Università di Sassari offre ai laureati che vogliono proseguire gli studi con attività di alta formazione diversi percorsi: scuole di dottorato, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento.

Per accedere ai corsi di specializzazione o di dottorato di ricerca bisogna possedere o la laurea specialistica, o la laurea magistrale, o la laurea conseguita secondo gli ordinamenti precedenti al D.M. 509/99 o altro titolo di studio rilasciato da università straniere riconosciuto idoneo.

Per accedere ai master universitari di primo livello bisogna possedere la laurea conseguita ai sensi del D.M. 509/99 o del D.M. 270/2004.

Per accedere ai master universitari di secondo livello bisogna possedere o la laurea specialistica, o la laurea magistrale, o la laurea conseguita secondo gli ordinamenti precedenti al D.M. 509/99 o D.M. 270/2004.

Per accedere, invece, ai corsi di perfezionamento, gestiti direttamente dalle strutture didattiche, bisogna possedere o la laurea specialistica, o la laurea magistrale o la laurea conseguita secondo gli ordinamenti precedenti al D.M. 509/99.

2.2.2 La ricerca

Quanto ai prodotti dell'attività di ricerca si rilevano, tra i principali, i progetti di ricerca finanziati ai ricercatori di Ateneo con fondi nazionali (quali i Progetti di Rilevante Interesse Nazionale –PRIN), i progetti di ricerca finanziati con fondi europei (quali ad esempio Horizon 2020, LIFE+ e LIFE 2014-2020, VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico), i progetti di ricerca finanziati con i Fondi Regionali e con i Fondi dell'Ateneo. E' proseguita la collaborazione nell'ambito del protocollo d'intesa siglato con Sardegna Ricerche diretto all'organizzazione e fornitura di servizi di informazione, formazione e assistenza tecnica alla progettazione, gestione e rendicontazione di iniziative nell'ambito dei programmi FP7, Horizon 2020, LIFE+ e LIFE 2014-2020.

L'Ufficio Ricerca è stato individuato come struttura trasversale funzionale allo svolgimento delle attività previste dall'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014.

Inoltre nell'ambito dei progetti di ricerca finanziati dalla Fondazione Banco di Sardegna (piano coordinato triennale 2015-2017 della Ricerca), è stata bandita e portata a conclusione la procedura inerente il Bando "Progetti di ricerca Fondazione Banco di Sardegna – 2015".

Nell'ambito dei fondi regionali la Legge regionale 7 agosto 2007, n. 7 "Promozione della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica in Sardegna" si propone di sostenere la ricerca e la sua internazionalizzazione, diffondere la cultura scientifica, sviluppare un capitale umano altamente qualificato, razionalizzare gli interventi sulla ricerca e favorire l'integrazione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa. La stessa L.R. n. 7/2007 prevede l'istituzione di un sistema premiale per stimolare una virtuosa competitività tra i ricercatori e far crescere il livello qualitativo delle Università sarde.

2.2.3 Terza Missione

Uno degli obiettivi principali della terza missione è quello di aumentare la quantità e qualità dei servizi offerti per la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate all'interno dell'Università di Sassari e di favorire l'apertura e la cooperazione con il mondo produttivo e imprenditoriale.

Molti di questi servizi sono garantiti grazie al progetto INNOVA.RE (Innovazione in Rete – Convenzione Rep. 689/2012), finanziato dal POR Sardegna 2007-2013, che ha l'obiettivo strategico di facilitare i processi di costruzione, rafforzamento e messa in rete di tutta la comunità regionale della conoscenza e dell'innovazione per consolidare il sistema del trasferimento tecnologico e valorizzare la ricerca regionale.

Grazie ad esso vengono rafforzati e messi a sistema i due Industrial Liaison Office delle Università Sarde e Sardegna Ricerche.

L'incubatore dell'Università di Sassari è un ulteriore tassello per la creazione di un circuito virtuoso tra apprendimento, ricerca e innovazione centrato sull'imprenditorialità a diretto contatto con la comunità della ricerca.

L'incubatore è stato inaugurato nel 2014, anch'esso è finanziato dal Progetto Innova.Re, gli spazi di CUBAC di circa 400 Mq ospitano una stanza per il personale, 6 stanze destinate alle imprese incubate, di cui due doppie, una sala formazione da 40 posti, uno spazio multimediale e di co-working per la pre-incubazione da 18 posti, una sala riunioni e due piccoli spazi comuni.

2.3. Come Operiamo

2.3.1 Gli organi di governo dell'Ateneo

Il sistema di governo prevede, ai sensi dello statuto, i seguenti organi dell'Ateneo:

Il **Rettore**: ha la rappresentanza legale e istituzionale dell'Ateneo, è titolare delle funzioni di iniziativa, di indirizzo e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. E' responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito, assicura l'unitarietà degli indirizzi espressi dal Consiglio d'Amministrazione e dal Senato Accademico e ne promuove e ne coordina l'attuazione.

Il **Prorettore Vicario, Giunta di Ateneo e Delegati Rettorali** . Il Prorettore vicario sostituisce il Rettore in caso di assenza o impedimento temporanei. La Giunta di Ateneo è composta da Prorettori nominati tra i docenti dell'Ateneo a cui vengono affidate particolari funzioni. I Delegati rettorali sono nominati tra i docenti dell'Ateneo per il supporto su materie particolarmente strategiche nell'ambito dell'attività dell'Ateneo.

Il **Senato Accademico** è l'organo di programmazione, di regolazione, di consultazione, di coordinamento e controllo, e contribuisce attivamente a definire le strategie generali dell'Ateneo.

Il **Consiglio d'Amministrazione** è l'organo responsabile dell'indirizzo strategico, della programmazione finanziaria e del personale. Ha la funzione di vigilanza e di controllo dell'attività amministrativa, della sostenibilità finanziaria e della situazione economico- patrimoniale dell'Ateneo.

Il **Direttore Generale** è il responsabile, sulla base degli indirizzi deliberati dal consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo.

Gli Organi di Gestione, di Controllo, Consultive e di Garanzia sono:

Il **Collegio dei Revisori dei Conti**: è l'organo di controllo interno sulla regolarità amministrativa e contabile della gestione dell'Ateneo.

Il **Nucleo di Valutazione**: è l'organo di valutazione interna delle attività di didattica e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e dei servizi di supporto.

Il **consiglio del Personale Tecnico Amministrativo** è l'organo collegiale elettivo di rappresentanza del personale dell'Ateneo, con funzioni consultive e di proposta.

Il **Consiglio degli Studenti**: è l'organo rappresentativo degli studenti dell'Ateneo, con funzioni consultive e di proposta.

Il **Collegio di Disciplina e procedimento Disciplinare**: ha l'incarico di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico dei docenti ed esprime in merito parere conclusivo.

Il **Comitato Unico di Garanzia**: promuove le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavorano nell'Ateneo, la valorizzazione del benessere organizzativo e assicura il sostegno alle vittime di violazioni, abusi e sopraffazioni.

Il **Garante degli Studenti** opera quale garante dell'imparzialità e della trasparenza delle attività dell'Ateneo connesse con la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti.

La struttura che programma, coordina e gestisce l'attività didattica, di ricerca e di servizio dell'Ateneo è il Dipartimento.

Gli organi di governo hanno dato corso alle procedure previste dalla Legge 240/2010 modificando lo statuto dell'autonomia e dotando l'Ateneo di un nuovo assetto Organizzativo costituito da tredici dipartimenti e una Struttura di Raccordo di Area Medica, in sostituzione alle 11 facoltà e ai 25 dipartimenti.

1.2.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

Con l'entrata in vigore della L.240/2010 l'Ateneo ha svolto una profonda riflessione sul proprio assetto organizzativo sfociata nella condivisa constatazione che fosse necessario disporre di una **tecno-struttura**

centrale che si ponesse (direttamente e trasversalmente) a supporto attivo degli obiettivi strategici, e in linea con le attività istituzionali (*core*): Didattica, Ricerca e terza missione.

Tale percorso ha portato ad un'ottimizzazione delle strutture di didattica e di ricerca e dell'amministrazione centrale, per giungere ad un modello organizzativo così strutturato:

- **Dipartimenti:** rappresentano le strutture fondamentali, omogenee per fini e metodi, dove si svolgono le attività di didattica e di ricerca.
- **Amministrazione Centrale:** è preposta a fornire servizi amministrativi e tecnici di supporto.

Il modello organizzativo adottato ha comportato, sotto il profilo organizzativo, una suddivisione tra:

- **Aree Caratteristiche** (unità organizzative che supportano direttamente gli ambiti strategici/core);
- **Aree di supporto** (unità organizzative trasversali e di supporto alle unità organizzative strategiche).

La struttura organizzativa è basata sui seguenti elementi:

- struttura "piatta", il piano organizzativo grafico infatti tende ad essere largo piuttosto che alto esso prevede 8 posizioni dirigenziali (attualmente solo 7 assegnate);
- contenimento del numero delle posizioni di responsabilità,
- permanenza di alcuni uffici e unità organizzative direttamente in staff al rettore, al Pro-Rettore, alla Giunta e al Direttore Generale, in relazione a specifiche attività e/o necessità o problematiche da affrontate in stretta collaborazione con vertice istituzionale;
- individuazione delle categorie contrattuali a cui è possibile attribuire la responsabilità delle diverse unità organizzative e precisamente:
 - le **AREE**, esclusivamente ai dirigenti/EP;
 - i **SETTORI**, esclusivamente al personale di elevata professionalità (EP/D);
 - gli **UFFICI**, al personale di categoria EP e D.

Il modello organizzativo adottato si esemplifica nella rappresentazione grafica della tecno-struttura centrale di seguito riportata alla *figura seguente*:

2.3.3 L'amministrazione in cifre

Nella *figura 2* che segue Si evidenziano alcuni dati che forniscono la dimensione dei fatti ritenuti più significativi nel perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo.

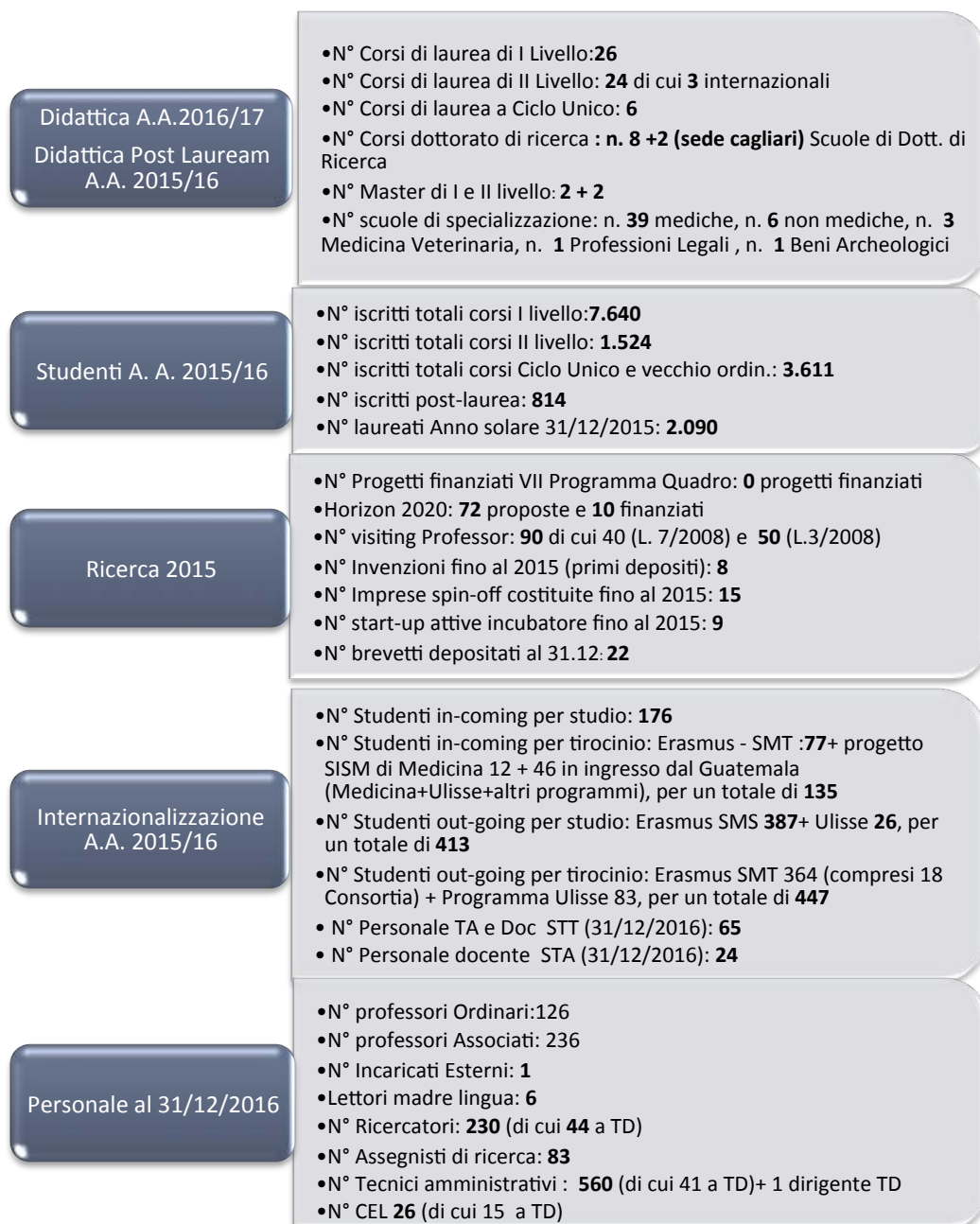


Figura 2: L'amministrazione in cifre-alcuni dati più significativi

2.3.4 L'analisi di contesto

Al fine di pianificare efficacemente le strategie dell'Università è necessario partire da un quadro di analisi del contesto e del posizionamento da cui muovere per la progettazione del piano strategico.

Di seguito (vedi *figura 3*) si riportano i risultati dell'analisi **SWOT** (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano indicazioni relative ai **punti di forza** e di **debolezza** dell'Ateneo (fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi) e alle **opportunità** e **minacce** dell'ambiente esterno (fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili) che dovranno essere monitorate in modo da ridurre l'impatto negativo e cogliere gli aspetti positivi così da poter averne beneficio nella gestione

CONTESTO INTERNO	<p style="text-align: center;"><u>Punti di Forza</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Struttura organizzativa medio-piccola quindi adattabile• Opportunità di sviluppo del know personale grazie alla mobilità internazionale• Informatizzazione di tutto il ciclo di vita dello studente• Tasse d'iscrizione basse rispetto alla media degli Atenei Italiani• Offerta formativa competitiva• Indicatori di ISEF-personale-indebitamento positivi	<p style="text-align: center;"><u>Punti di Debolezza</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Alto tasso di Abbandono Studentesco• Mancanza di un regolamento per la valutazione degli esami di profitto degli studenti,• Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro• Assenza di meccanismi premiali legati alle performance individuali
CONTESTO ESTERNO	<p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Rapporti con il mondo produttivo imprese e associazioni• Rapporti con la RAS• Accesso ai fondi europei• Clima	<p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Congiuntura Economica• finanziamenti decrescenti• Sistema di finanziamento basato su logiche di mercato• Limiti massimi alle spese di personale e limiti al turn-over• Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna• Forte concorrenza da parte di Atenei più forti

Figura 3: Analisi SWOT



3. La pianificazione strategica

3.1. Il processo di pianificazione strategica

A partire dall'insediamento del Rettore, dall'anno A.A. 2014/2015 l'Università di Sassari ha avviato un percorso di cambiamento che ha comportato l'adattamento del proprio modello gestionale per far fronte ad un ambiente in continua evoluzione e alle risorse sempre più scarse.

Lo sforzo dell'Ateneo per il nuovo ciclo di pianificazione è stato quello di migliorare il percorso intrapreso negli ultimi anni in una prospettiva di integrazione e semplificazione, sulla base della **Missione** del presente mandato Rettorale.

Un elemento fondamentale è rappresentato dal percorso di **Pianificazione Strategica** condivisa con i dipartimenti che, partendo dagli indicatori degli ambiti strategici di Ateneo ricavati dai documenti posti in essere nei processi di pianificazione e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CDS e Riesami), ha portato alla stesura dei loro piani triennali 2016-2018 e 2017-2019 condividendo gli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.

Questo percorso di definizione e condivisione da parte dei Dipartimenti degli obiettivi strategici è andato di pari passo con la definizione delle Politiche della qualità e proseguito con la programmazione degli obiettivi operativi assegnati a livello di Area e riportati nel Piano Integrato individuati in coerenza e a supporto degli obiettivi strategici.

La fase di definizione degli obiettivi non ha potuto prescindere dall'aspetto economico-finanziario e questo si è potuto evidenziare nell'allegato "*missioni e programmi*" predisposto in fase di elaborazione del bilancio

di previsione, il prospetto evidenzia quanto viene assorbito in termini di risorse di budget da ciascuna missione istituzionale dell'ateneo (ricerca e innovazione, istruzione universitaria, tutela della salute, servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche). (per maggiori dettagli si veda il paragrafo 14).

In tale senso sono state poste le basi per un percorso di integrazione del piano con i vari ambiti programmatici: programmazione triennale, performance, trasparenza e anticorruzione e assicurazione della qualità.

L'impianto metodologico rispetto a quello realizzato lo scorso anno è risultato più snello in quanto ha richiesto un mero aggiornamento/ridiscussione di quanto già previsto nel documento programmatico approvato nell'anno precedente.

Si è cercato di apportare delle migliorie in relazione alle criticità che il nucleo di valutazione d'ateneo ha espresso in merito ad alcuni aspetti.

Il processo di predisposizione del documento ha richiesto una attiva collaborazione con i vari uffici dell'amministrazione con degli incontri intermedi di condivisione.

In tale senso sono state poste le basi per un percorso di integrazione con il bilancio di previsione e gli altri documenti programmatici di ateneo come ad esempio il **Piano Triennale** del MIUR. (vedi figura 4)

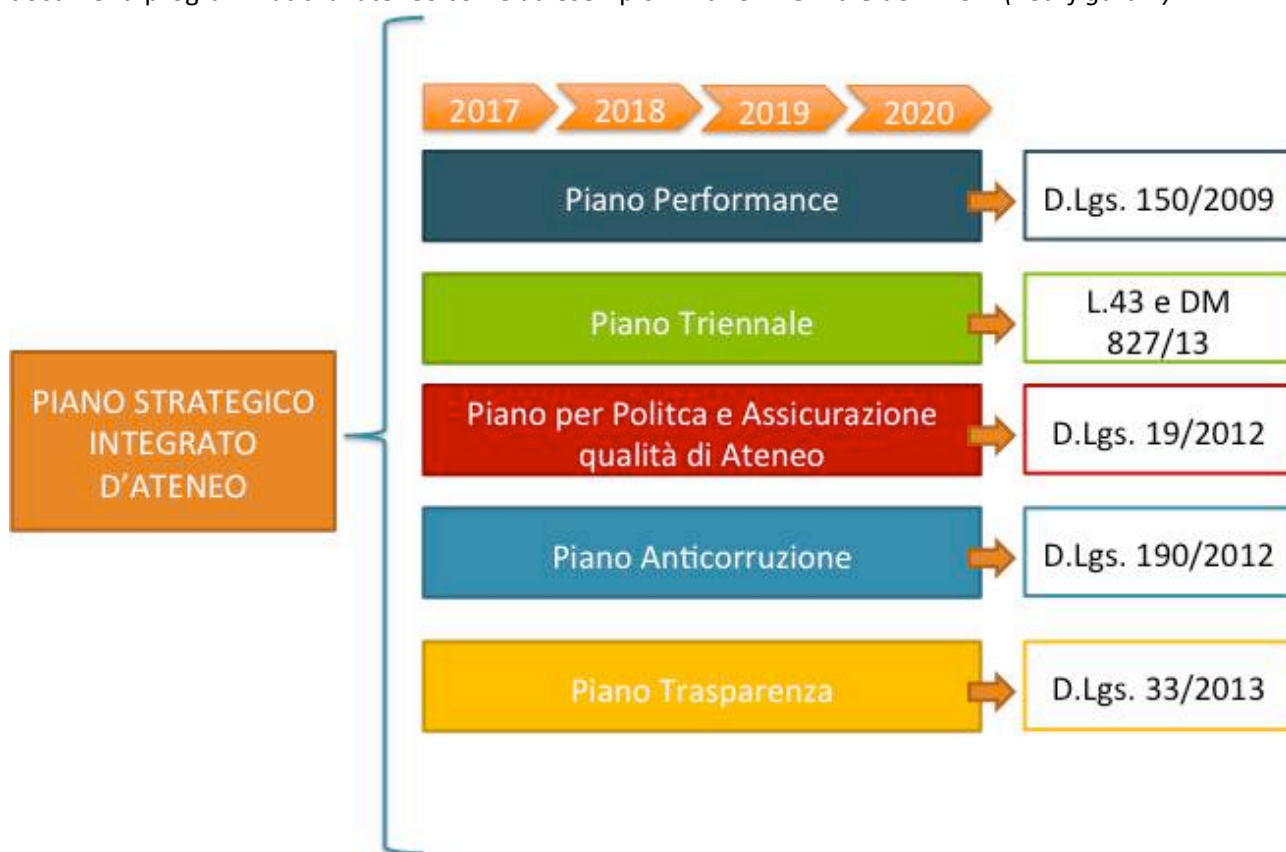


Figura 4: La logica della pianificazione strategica integrata

3.2. Gli Attori

La funzione della Pianificazione strategica delle attività del nostro Ateneo è quella di tracciare, in ogni ambito gestionale, la strada da seguire per perseguire in maniera fattiva la nostra **Visione** e raggiungere la nostra **Missione**.

La logica di fondo sottesa al Piano Strategico e alla metodologia seguita vede tre fasi principali di coinvolgimento:

- 1) la definizione del mandato e l'analisi del posizionamento;
- 2) il confronto con gli attori istituzionali;
- 3) l'identificazione di obiettivi negli ambiti strategici, secondo la natura degli argomenti trattati e degli attori coinvolti.

In questo senso oltre ai **vertici politici** (Rettore, Prorettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) è opportuno ricordare, come accennato, il processo di condivisione degli obiettivi già che ha visto coinvolti i **Direttori di Dipartimento**. I **vertici gestionali** quali Direttore Generale e **Capi Area** sono stati coinvolti nel processo di attribuzione degli obiettivi gestionali sia per le Aree a supporto degli ambiti strategici (Area Didattica e Area Ricerca) che per quelle Aree (Programmazione e Controllo Direzionale, Organizzazione del Personale, Edilizia, Avvocatura e Medicina) che trasversalmente contribuiranno alla performance d'Ateneo.

3.3. Ambiti e obiettivi strategici

L'Ateneo riassume e dà seguito alla propria **Missione** focalizzando innanzitutto le priorità del Piano Strategico sui seguenti ambiti strategici connessi:

- 1) alla **Didattica**, migliorando l'attrattività e la sostenibilità dell'Ateneo;
- 2) alla **Ricerca e Terza Missione**, sviluppando la qualità e la quantità della ricerca, valorizzando le competenze scientifiche UNISS, promuovendo l'internazionalizzazione e la sostenibilità di UNISS;

Questi tre principali assi su cui disegnare lo sviluppo futuro dell'Università sono caratterizzati da un forte accento sulle dimensioni dell'internazionalità e della qualità. A seguire è riportato, per ciascuno degli ambiti strategici, l'elenco degli obiettivi operativi previsti il cui sviluppo discende dall'analisi di posizionamento (SWOT) descritta nel par. 1.3.

3.3.1. La Didattica: Politiche di Ateneo e programmazione per le strategie dell'offerta formativa ai sensi del sistema AVA

Gli studenti sono al centro delle politiche di ateneo. Gli obiettivi strategici sono rivolti a migliorare i servizi agli studenti, l'attrattività dell'Ateneo e l'efficienza didattica.

Il miglioramento della qualità della didattica non può prescindere, inoltre, da una comunicazione costante col mondo della scuola che coinvolga gli insegnanti nell'orientamento degli studenti prima dell'ingresso nell'Università.

L'Università degli Studi di Sassari dovrà comunque fare i conti con gli effetti della recessione economica e con la contrazione della popolazione giovanile sarda per i prossimi anni. A tal fine l'Ateneo dovrà creare le migliori condizioni per arginare la dispersione scolastica incentivando le immatricolazioni, valorizzando il diritto allo studio, migliorando i servizi agli studenti, l'offerta didattica e creando una maggiore integrazione col mondo della scuola e del lavoro.

L'Università degli Studi di Sassari s'impegna a progettare una didattica sostenibile e funzionale alla visione strategica declinata nel presente Piano Strategico Integrato d'Ateneo, calibrata sulle competenze in esso presenti, attenta alle esigenze della società e dei differenti portatori d'interesse.

Nella progettazione della didattica l'Ateneo fa proprio il sistema A.V.A. (Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano), è coerente con le Politiche d'Ateneo per la Qualità e si basa sulle proprie linee guida per l'offerta formativa emanate con cadenza annuale.

In questi ultimi anni, il contesto in cui il sistema universitario italiano si trova ad operare ha subito una profonda trasformazione per effetto delle riforme portate avanti dal governo, dell'evoluzione della situazione socio-economica e degli andamenti demografici del nostro Paese. In particolare, le attuali regole di assegnazione del Fondo di Funzionamento Ordinario hanno decretato un regime di competizione accesa tra gli Atenei italiani. L'Università di Sassari risponde alle nuove sfide che il mutato contesto pone, con un'azione coordinata, improntata alla creatività, all'innovazione, e alla flessibilità, per essere fertile laboratorio di forme di ricerca, didattica, *public engagement* e trasferimento tecnologico sempre attuali; altrettanti tasselli di un modello d'Ateneo capace di raccogliere le sfide che il mondo attuale ha lanciato.

In linea con la strategia delineata nel Piano Strategico Integrato d'Ateneo e declinata in obiettivi strategici e operativi e relative azioni e indicatori, le politiche di Ateneo e le attività di programmazione in materia di offerta formativa riguardano tanto i corsi di laurea triennale e magistrale che il *post lauream* e quindi i dottorati, le scuole di specializzazione e i master. I punti cardine di tali politiche e attività di programmazione sono i seguenti:

1. Ascolto del territorio

Un'offerta formativa efficace nel rispondere alla domanda di formazione proveniente dal proprio bacino di riferimento è il risultato di un'attività sistematica di ascolto del contesto locale in cui l'Ateneo è inserito e più in generale della società e degli *stakeholder* di riferimento dell'intero territorio regionale. Nella definizione delle proprie politiche e degli ambiti di intervento, l'Ateneo tiene sempre in considerazione il contesto di riferimento e quindi la Sardegna, per quanto attiene le dimensioni economiche, sociali, paesaggistiche, infrastrutturali e culturali. Inoltre, l'Ateneo, nel rispetto e nel mantenimento delle reciproche autonomie, specificità e identità, si confronta con l'Università degli Studi di Cagliari, anche per l'eventuale definizione concordata e condivisa di politiche ed ambiti di intervento comuni.

Questa attività di ascolto del territorio non si riduce però al solo contesto regionale perché si dispiega, attraverso modalità e forme differenti, anche nel più ampio contesto nazionale e internazionale: ciò consente all'Università di Sassari di trarre profitto dal suo radicamento territoriale e allo stesso tempo di superare i limiti del localismo, seppur rispettoso del suo nucleo identitario più profondo.

1.1. Imprese, realtà produttive, ed evoluzione del contesto socio-economico

Le parti sociali vengono coinvolte in maniera sistematica innanzitutto per elicitarne la domanda di competenze specifiche – a livello locale, nazionale e internazionale – così da indirizzare il processo di rinnovamento dell'offerta formativa tanto nei contenuti che nelle modalità. Inoltre, l'interazione con parti sociali e *stakeholder* quali pubblica amministrazione, imprese, istituzioni del cosiddetto terzo settore, è punto cardine per la concezione e lo sviluppo più consapevole ed efficace di strumenti tradizionali funzionali al processo formativo quali tirocini, stage, ecc. e di strumenti innovativi quali le attività di contaminazione.

L'Ateneo si impegna ad effettuare una sostanziale rivisitazione dell'offerta formativa, valorizzando il patrimonio di competenze scientifiche e culturali dell'Università anche rispetto all'evoluzione sociale, economica, ambientale e umanitaria del contesto di riferimento. Evoluzione che genera a sua volta una

nuova domanda culturale sui temi della tutela e della qualità ambientale, del benessere della persona, anche con riferimento alle fasce più deboli, della difesa dei diritti umani e delle produzioni sostenibili.

Questa strategia è legata anche alla terza missione dell'Università: aiutare la società e le istituzioni locali a far fronte alle grandi sfide del secondo millennio, che ormai non possono essere più ignorate e che investono altri temi rilevanti legati all'importanza dell'istruzione e della cultura, in qualunque modo e forma, come strumento per la libertà degli individui che compongono la nostra società, all'integrazione culturale, al miglioramento delle loro capacità, degli stili e del loro ambiente di vita.

1.2. Le scuole e orientamento in ingresso

L'Università di Sassari mette lo studente al centro delle sue politiche. Considera, per ovvie ragioni, la popolazione giovanile sarda come uno dei principali *stakeholder*, ma risponde alla sfida di migliorare la sua attrattività mettendo in campo azioni opportune per raggiungere una più ampia popolazione nazionale e internazionale come opportunità di confronto e crescita.

La popolazione giovanile sarda è soggetta a un tasso di abbandono scolastico molto elevato che incide fortemente sul numero di immatricolati potenziali. Sono molto alti ancora per il nostro Ateneo gli indicatori relativi agli abbandoni universitari in particolare dal primo al secondo anno della laurea triennale. In questo senso l'Ateneo con il Progetto UNISCO 2.0 intensificherà i rapporti con le ultime classi delle scuole superiori per collaborare con le istituzioni scolastiche per il rafforzamento dei saperi minimi e la strutturazione dei percorsi formativi. In questo contesto l'Ateneo, nell'ambito della Programmazione Triennale, ha predisposto un progetto che si pone l'obiettivo di una nuova concezione della stessa offerta formativa di Ateneo nel suo complesso, la rivisitazione degli obiettivi formativi specifici, degli ordinamenti didattici, dei regolamenti e degli stessi programmi di insegnamento secondo precise e consapevoli finalità di produzione di capacità e competenze disciplinari e trasversali, l'istituzione di tavoli tecnici e osservatori permanenti per la condivisione dei "saperi" e delle capacità di apprendimento della popolazione studentesca degli istituti superiori.

2. Rigenerazione dell'offerta formativa

L'attenta attività di ascolto di cui al punto 1 è funzionale alla politica di rinnovamento continuo dell'offerta formativa dei Corsi di studio già intrapresa, sia attraverso una ristrutturazione dell'offerta formativa esistente che attraverso la progettazione e attivazione di nuovi corsi di studio. La rigenerazione dell'offerta formativa discende dunque dall'interazione con le imprese, le scuole, e più in generale le parti sociali, protagonisti tanto nell'informare l'ateneo sulle esigenze in termini di specifiche competenze, che partner nel processo formativo.

Tale attività di rinnovamento riguarda non solo i corsi di laurea triennale ma anche il settore *post lauream*, e quindi le scuole di specializzazione, il dottorato e i master, anche in un'ottica di *longlife learning*.

3. Internazionalizzazione dell'offerta formativa

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa, dell'Ateneo, che serve a di migliorarne l'efficacia nel rispondere alla domanda di competenze spendibili nel mercato globale del lavoro, domanda proveniente sia da parte bacino locale di riferimento che da potenziali studenti non sardi e stranieri, è funzionale alla strategia di sviluppo sostenibile dell'Università di Sassari delineata nel piano strategico. Per internazionalizzazione è da intendersi tanto la costruzione di percorsi formativi in partenariato con altre istituzioni universitarie internazionali, quali *joint e double degree*, che la costruzione di corsi di laurea

impartiti in lingua straniera, nonché, infine la promozione della propria offerta formativa fuori dai confini nazionali, con particolare riferimento al bacino del mediterraneo. Per queste azioni l'Ateneo fornisce adeguati servizi di supporto tecnico-amministrativo.

4. Valorizzazione del capitale umano e sostenibilità dell'offerta formativa

Per quanto attiene il carico didattico dei docenti, l'Ateneo si impegna a monitorare attentamente, e con adeguati strumenti, l'efficace utilizzo del personale accademico nelle lauree triennali, magistrali e a ciclo unico, i carichi didattici e gli impegni istituzionali del corpo docente. Ciò anche al fine di ridurre gli incarichi di insegnamento all'esterno, specie quelli retribuiti, ai casi di reale necessità o laddove possano rappresentare una rilevante ricaduta in termini di immagine e di attrattività per gli studenti.

La rigenerazione dell'offerta formativa nel suo complesso ha anche lo scopo di valorizzare le risorse di docenza presenti, le specifiche competenze e offrire così al corpo docente la possibilità di far dialogare in modo sempre più fertile didattica e ricerca, di sentirsi gratificati e parte integrante e non marginale di un progetto didattico collettivo.

Il monitoraggio dei carichi didattici serve anche a verificare costantemente che il processo di rinnovamento dell'offerta formativa non generi incongruenze tra fabbisogno e disponibilità di risorse umane.

5. Forme di didattica alternative a quelli tradizionale

Il rinnovamento dell'offerta formativa passa anche attraverso forme alternative di didattica in termini di metodi, strumenti, e tecniche. Le modalità didattiche alternative influiscono positivamente non solo sulla qualità dello studio e sulla qualità delle competenze in uscita, ma anche sul diritto allo studio poiché consentono di sostenere didatticamente studenti con bisogni educativi speciali, in un'ottica moderna di integrazione e inclusione e abbattimento delle barriere culturali oltre che ambientali. In particolare, tali modalità riguardano *e-learning*, *coworking*; contaminazione, alternanza scuola-lavoro, scuole estive.

L'efficacia dell'offerta formativa passa altresì attraverso una precisa attività di orientamento in itinere e in uscita volta anche a favorire l'imprenditorialità.

6. Rafforzamento delle competenze trasversali

E' sempre più evidente il ruolo che rivestono le competenze trasversali per l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro. L'Ateneo stimola e incentiva le azioni volte al miglioramento delle attività di *problem solving*, delle capacità di pensiero e riflessione critica anche nel corso dell'azione per incrementare l'autonomia di giudizio, delle capacità comunicative, relazionali e di lavoro di gruppo, della proattività.

7. Didattica, ricerca e innovazione responsabile

Nelle Università, non essendo esclusivamente centri di ricerca, ricerca e didattica si influenzano reciprocamente. E' quindi importante che, soprattutto nei corsi di terzo livello (master e scuole di specializzazione) e in particolare nei Dottorati di ricerca, sia dato ampio risalto alla Responsible Research and Innovation (RRI) il cui obiettivo è quello di porre grande attenzione, tanto da incorporarli, gli aspetti e i bisogni sociali, superando la logica del profitto economico della ricerca, riservato esclusivamente ai soggetti privati. Per questo motivo l'Ateneo si impegna, con l'aiuto del capitale umano già impegnato nella RRI a promuovere azioni di informazione e sensibilizzazione per:

- favorire il coinvolgimento di tutti gli attori della didattica e della ricerca nella realizzazione di prodotti e servizi sostenibili, accettabili e desiderabili sotto il profilo ambientale, etico e sociale

- attivare, come evidenziato anche in altre strategie presenti in questo documento, processi di inclusione e valorizzazione delle diversità, di trasparenza, di *public engagement*.

Alcuni di questi processi sono già stati avviati da questo Ateneo e altri sono in fase di implementazione.

8. Qualità della didattica

Nell’ottica dell’assicurazione di qualità e del miglioramento continuo della stessa, l’Ateneo opera per massimizzare l’efficacia con cui gli input del sistema della qualità si traducono in azioni volte al raggiungimento degli obiettivi in materia di miglioramento della qualità della didattica, misurati attraverso opportuni meccanismi di autovalutazione basati su indicatori di *performance* e di gradimento. Inoltre, l’Ateneo si adopera per promuovere un miglioramento dell’efficacia dei percorsi di alta formazione. Con particolare riferimento ai dottorati di ricerca da una parte è stato realizzato un sistema di autovalutazione che consente una distribuzione delle risorse sulla base di indicatori coerenti con le politiche ministeriali in materia e dall’altra è stata avviata un’interazione e collaborazione sistematica con il tessuto produttivo.

9. Dematerializzazione e servizi allo studente

Al fine di un utilizzo più efficiente delle risorse umane in seno all’amministrazione e nell’intento di migliorare la qualità dei servizi agli studenti l’Ateneo prosegue la politica di dematerializzazione del fascicolo dello studente con l’obiettivo di completare l’iter per il passaggio al fascicolo elettronico.

10. Diritto allo studio e solidarietà inter e transgenerazionale

Il diritto allo studio è da sviluppare anche rispetto alla qualità dello studio e all’orientamento allo studio, cui rispondono nel complesso tutte le precedenti strategie. Il diritto allo studio richiama però più in generale l’attenzione alle diseguaglianze, declinando il concetto di pari opportunità non solo in termini di genere, ma anche sociali, culturali, razziali, politici, ecc. In particolare, in un’ottica di inclusione, l’attenzione dell’Ateneo si rivolge ai diversamente abili, ai carcerati, ai rifugiati e ai migranti. Inoltre, compatibilmente con il vincolo di sostenibilità economico-finanziaria, l’Ateneo si adopera per una politica di tasse universitarie che sia il più possibile inclusiva. Nella *figura n. 5* sono illustrati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi relativi all’Ambito strategico **Didattica**, per maggiore dettaglio sulle azioni dei singoli dipartimenti si vedano gli allegati.

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
1. Migliorare l’attrattività e la sostenibilità di UNISS	1.1. Aumentare il N. studenti regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso
	1.2. Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1°- 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso
	1.3. Diminuzione del gap tra contribuzione FFO puro e costo Effettivo e riduzione costo opportunità
	1.4. Aumentare il numero degli studenti erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero
	1.5 Azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

Figura 5: Obiettivi operativi dell'ambito strategico Didattica

3.3.2 La Ricerca e la Terza Missione

Il raggiungimento e la difesa dell'eccellenza nella **Ricerca**, valutata in ottica internazionale, costituiscono un obiettivo di primaria importanza per la costruzione di un Ateneo di qualità che possa competere con gli altri sul piano nazionale ed intensificare la capacità attrattiva nei confronti di studenti provenienti anche da contesti territoriali extra-regionali. Indipendenza, trasversalità, sinergia e diffusione della conoscenza tra ricercatori sono i principi cui ispirare l'azione, rivolta necessariamente allo sviluppo di politiche di stimolo, promozione e supporto dell'attività di ricerca sotto il profilo tecnico e manageriale.

Accrescere la centralità dell'Ateneo nei processi di sviluppo regionale, attraverso una relazione dialettica tra la ricerca umanistica e la ricerca sperimentale volta a promuovere applicazioni e trasferimenti a favore del territorio, nelle cosiddette attività di **Terza Missione**, costituisce uno degli aspetti prioritari del nostro Ateneo. La ripresa e la crescita locale sotto il profilo culturale, sociale ed economico, in una fase così delicata come quella attuale, si lega inscindibilmente alla capacità di costruire alleanze e percorsi condivisi tramite la predisposizione di nuovi modelli decisionali e comportamentali che in una logica di rete sappiano fare emergere le sinergie diffuse nell'ambiente circostante, convogliino le istanze ed i contributi di tutti gli stakeholder.

Tanto più si riuscirà a raggiungere tale obiettivo, tanto più si dimostrerà di avere un respiro nazionale e internazionale, inserendosi nelle grandi reti sovranazionali della ricerca e dell'innovazione. L'obiettivo potrà essere raggiunto mantenendo un collegamento stabile con gli organi regionali e di rappresentanza della realtà produttiva.

Nella *figura n. 6* sono illustrati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi relativi all'Ambito strategico **Ricerca e Terza Missione**, per maggiore dettaglio sulle azioni dei singoli dipartimenti si vedano gli allegati.

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
2. Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e la sostenibilità di UNISS	2.1. Migliorare il posizionamento UNISS rispetto ai competitori nella ricerca scientifica e nelle attività di finanziamento connesse
	2.2. Incrementare la mobilità nazionale ed internazionale ricercatori
	2.3 Promuovere Alta formazione di qualità
	2.4 Potenziare le attività di Terza Missione sia in materia di trasferimento tecnologico che di public engagement

Figura 6: Obiettivi operativi dell'ambito strategico Ricerca e Terza Missione

I suddetti Ambiti Strategici, che caratterizzano la missione e la visione dell'Ateneo, sono affiancate implicitamente da un Ambito Trasversale contenente le politiche relative all'Assicurazione della Qualità

3.3.3 Indicatori strategici

L'impianto strategico, che rispetto al precedente piano non è variato, è costituito dagli obiettivi declinati nei singoli **Ambiti Strategici** e si sviluppa su un orizzonte pluriennale. Rispetto all'anno passato sono state fatte importanti modifiche nell'elaborazione degli indicatori di sintesi della performance a livello di Ateneo e delle singole strutture. In particolare:

- è stata fatta una rivisitazione dell'Indicatore sintetico della didattica (ISD) in quanto sono cambiati i pesi dei sotto indicatori;

- è stato rielaborato l'Indicatore sintetico della ricerca (ISR) in quanto sono stati pubblicati i risultati della VQR;
- è stato elaborato l'Indicatore sintetico di Ateneo (ISAD) declinato per singole strutture (dipartimenti);

Tali indicatori sintetizzano, per singola struttura, la contribuzione diretta alla componente non storica dell'FFO "puro" ossia della quota base dell'FFO, depurata dalla componente storica, più le premialità legate alla didattica, all'internazionalizzazione, alla qualità del reclutamento e alla qualità e quantità di ricerca. Tale sistema di indicatori costituisce una base informativa sull'apporto diretto all'FFO imputabile alle singole strutture ai singoli comparti di attività caratteristica, ricerca e didattica che l'Ateneo ritiene di primaria importanza strategica per istruire, informare e guidare le scelte di governo in materia di allocazione delle risorse

3.3.3.1 Indicatore sintetico della didattica (ISD)

La figura 8 offre una rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi e degli indicatori di base relativi alla didattica e della relazione tra questi e l'indicatore di sintesi della didattica.

Tenendo conto del finanziamento ministeriale FFO 2016 sulla didattica (quota base +premiale), per ciascuna tipologia di finanziamento è stato calcolato il relativo peso sul totale. In linea con il Piano Strategico Integrato d'Ateneo, per la didattica, è stato calcolato, per ogni dipartimento k, **l'indicatore sintetico della didattica (ISD_k)**, pari alla media ponderata di tre indicatori dove:

1. **ISR** è il sottoindicatore relativo al costo standard e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari pesati per il proprio costo standard;
2. **IPI** è il sotto indicatore sintetico dell'internazionalizzazione e utilizza come indicatori di base i laureati con almeno 9 cfu, gli studenti erasmus in entrata e in uscita, i cfu acquisiti all'estero da regolari e i reclutati con diploma estero;
3. **IPA** è il sottoindicatore della didattica-studenti attivi e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari con almeno 20 cfu

In formule:

$$ISD_k = 0,83xISR_k + 0,11xIPI_k + 0,06xIPA_k \quad (1)$$

Per quanto riguarda il **peso** di ciascuno dei tre indicatori sopradescritti nel determinare l'ISD di ogni singola struttura, k, questo è dato dall'incidenza relativa dell'indicatore sul totale di **FFO 2016** assegnato ad UNISS per costo standard e componenti premiali della didattica. In particolare, nell'attribuzione FFO 2016, per **ogni 100 euro** di FFO per la didattica, **l'83%** deriva dalla componente costo standard, per il **11%** deriva dalla componente internazionale e per il **6%** dalla componente degli studenti attivi con più di 20 cfu.

A partire dai corsi di laurea, gli indicatori ISR, IPI e IPA sono stati ribaltati aggregati a livello dipartimentale in funzione delle ore di didattica frontale erogate dai loro docenti nelle classi di laurea attive nell'offerta formativa di Ateneo.

Ovviamente gli indicatori saranno oggetto di una attenta rivisitazione sia sulla base dell'esperienza relativa alla loro applicazione in "UNISS", che sulla base dell'evoluzione delle regole ministeriali in materia di FFO. Più precisamente le ultime due componenti IPI e IPA potrebbero essere sostituite dagli indicatori di autonomia responsabile, così come previsto dal decreto sulla Programmazione triennale 2016-2018 n. 635/2016

Dalla *figura 7*, data l'espressione (n. equazione) e la descrizione delle determinanti dei sottoindicatori ISR, IPI e IPA, che compongono l'ISDK si evince la relazione tra indicatori di base e ISD

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori di Base	Fonte
Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS	Aumentare il N. studenti regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso	1) % N° di studenti regolari +20 (+40) CFU anno 2) N° medio annuo CFU/studente 3) CFU conseguiti/CFU da conseguire	• a.a. 2013/14 - premialità FFO • Costo Standard • Costo Standard • DM 47 All. F
	Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1° - 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso	4) % N° Studenti 1° -> 2° con CFU >12 5) Tasso di abbandono 6) Tasso di inattivi 7) Tasso di laurea 8) Tempo medio laurea 9) N° di laureati occup. ad un anno 10) Tasso di successo esami 11) Laureati a corsi di laurea A.A. 2015 regolari come definiti nel calcolo Costo Std per studente	• Pro3, DM 47, DM 47 a.a. 2013/14, DM 47 All. F (anno solare 2014), DM 47 2013/14 (N° di anni)
	Diminuzione del gap tra contribuzione FFO puro e costo Effettivo e riduzione costo opportunità	12) Contributo da Costo standard e Costo Effettivo per Ateneo/Dip. 13) Grado di utilizzo docenti 14) Rapporto Mq Standard/Mq Effettivi	• D.intermin. 893/2014
	Aumentare il numero degli studenti erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero	15) % laureati regolari con >9 CFU Esteri 16) Studenti Erasmus in uscita/ingresso a.a. -1 17) % CFU conseguiti all'estero Stud. Reg 18) N° studenti reclutati con diploma estero	• FFO Premialità • FFO Premialità • FFO Premialità • FFO Premialità • Premialità FFO
	Azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	19) Iscritti al II anno A.A.2015/16 nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sost. A.A. 2014/2015 ed entro il 31/12/2015 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di I livello – esclusi gli iscritti che hanno effettuato rinuncia A.A.2015/2016	PRO3



Figura 7: Indicatore strategico della didattica

Per approfondimenti sugli indicatori si veda la nota tecnica.

3.3.3.2. Indicatore sintetico della ricerca (ISRC)

Anche per questo indicatore l'obiettivo è stato quello di ricavare per ciascun dipartimento un Indicatore della Ricerca (ISRC).

Dati i due indicatori utilizzati per il Finanziamento FFO da premialità ricerca: 1) IRFS (qualità e quantità di ricerca) e 2) IRAS2 (Qualità reclutamento e Reclutamento) è stato costruito, come accennato, un indicatore di sintesi della ricerca, (ISRC) per ogni dipartimento k , come media aritmetica ponderata:

$$ISRC_k = 0,71 \times IRFS_k + 0,29 \times IRAS2_k \quad (2)$$

I pesi riflettono l'incidenza relativa dei due indicatori fatta 100 la quantità di FFO che viene erogata per premiare la ricerca, come indicato in tabella successiva

Tabella 1 i pesi delle componenti della ricerca IRFS e IRAS2

Finanziamenti Ricerca FFO2016	Valore assoluto	%
VQR	10.857.883	71%
Reclutamento	4.398.216	29%
Totale	15.256.099	100%

Come abbiamo visto l'ISRC è pari alla media ponderata dei due indicatori IRFS (qualità ricerca) e IRAS2 (reclutamento).

L'indicatore IRFS è a sua volta la media ponderata di tre indicatori.

- **IRAS1**-qualità dei prodotti di ricerca (0,85);
- **IRAS3** –finanziamenti da bandi competitivi (0,075)
- **IRAS4** – figure in formazione (0,075)

$$IRFS_k = 0,85xIRAS1_k + 0,075xIRAS3_k + 0,075xIRAS4_k \quad (3)$$

IRAS2 a sua volta è calcolato come IRAS1 ma le valutazioni si riferiscono unicamente al sottoinsieme delle pubblicazioni e dei prodotti della ricerca presentati dagli addetti alla ricerca UNISS che, nel periodo 2011-2014 oggetto di valutazione, sono stati reclutati o promossi

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori di Base	Fonte
Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e la sostenibilità di UNISS	Migliorare il posizionamento UNISS rispetto ai competitori nella ricerca scientifica e nelle attività di finanziamento connesse	1) % Prodotti Eccellenti (su prodotti attesi) x a.a. x Area 2) % Prodotti Buoni (su prodotti attesi) x a.a x Area 3) % Prodotti Accettabili (su prodotti attesi) x a.a x Area 4) % Prodotti Limitati (su prodotti attesi) x a.a x Area 5) % Prodotti Mancanti (su prodotti attesi) x a.a x Area 6) % Prodotti non valutabili e plagio x a.a. x Area 7)(N. ed) Entrate da progetti bandi competitivi x a.a. x Area / Totale Nazionale Area 8) N. e importo progetti idonei non finanziati su bandi competitivi x Area x a.a. 9) Fellow o equivalenti di società scientifiche ed equiv. 10) Premi alla ricerca	• Premialità FFO • Premialità RAS
	Incrementare la mobilità nazionale ed internazionale ricercatori	11) Mesi-uomo ricercatori in uscita per durata 12) Mesi-uomo ricercatori in entrata per durata 13) Mesi uomo in entrata e uscita per periodi superiori a tre mesi x Area / Totale Naz Are	• D.intermin. 893/2014
	Promuovere Alta formazione di qualità	14) Numero di assegnisti di ricerca, RTD 15) Numero di assegnisti di ricerca, RTD con produzione scientifica pesata per qualità 16) Numero di dottorati accreditati e parte di consorzi nazionali e internazionali 17) Dottorandi e assegnisti collocati in altre istituzioni di ricerca a un anno da fine contratto	
	Potenziare le attività di Terza Missione	18) N. Spin off 19) N. Brevetti 20) Attività culturali o formative, Musei, Siti archeologici 21) Fatturato conto terzi 22) N. Progetti su bandi (competitivi) POR (RAS) e simili	



Figura 5: obiettivi operativi dell'ambito strategico Ricerca e Terza Missione

Per approfondimenti sugli indicatori si veda la nota tecnica.

3.3.3.3. Indicatore sintetico d'Ateneo per Dipartimento (ISAD):

Per quanto riguarda quest'indicatore, per la prima volta l'Ateneo ha voluto fare un esercizio ispirandosi al principio di allocazione delle risorse e considerandolo come una guida per determinati ambiti e contesti. L'ISAD rappresenta l'indicatore di sintesi della ricerca e della didattica per dipartimento. Per ogni dipartimento k esso è dato dalla media ponderata dell'indicatore della didattica ISD e dell'indicatore della ricerca ISRC. I pesi dei due indicatori sono stati definiti in relazione all'incidenza dei due indicatori (attraverso delle loro componenti elementari) sui finanziamenti FFO per l'Ateneo, come segue:

Componente FFO	Descrizione	FFO2016	
DIDATTICA (costo standard)	da costo std	10.331.309	37%
DIDATTICA (premiale 1)	premiale internazionalizzazione	1.324.583	5%
DIDATTICA (premiale2)	premiale studenti attivi	792.660	3%
totale didattica		12.448.552	45%
RICERCA	Qualità e quantità della ricerca (IRFS)	10.857.883	39%
RICERCA	Poltiche reclutamento	4.398.216	16%
totale ricerca		15.256.099	55%
TOTALE ricerca+didattica		27.704.651	100%

$$ISAD_k = 0,45xIRD_k + 0,55xISRC_k \quad (4)$$

3.3.4 Dalla pianificazione strategica ai piani dei dipartimenti

In un contesto in cui le fonti di finanziamento sono sempre più scarse e legate a logiche premiali, risulta vitale non navigare a vista ma individuare azioni precise con impatto diretto sugli indicatori ministeriali di assegnazione FFO. L'Ateneo in quest'ultimo periodo sta intraprendendo un percorso dove la programmazione viene intesa come uno **strumento guida** utile e vitale per la gestione del nostro Ateneo.

A tal fine è importante la partecipazione alla programmazione strategica di tutte le componenti organizzative, dai vertici, all'amministrazione centrale e alle strutture dipartimentali, poiché è solo in questo modo che si rende tale attività valida e tutti gli attori coinvolti divengono protagonisti del cambiamento.

In particolar modo con il coinvolgimento delle strutture dipartimentali, l'ateneo ambisce a raggiungere un coinvolgimento dell'organizzazione a 360° agendo direttamente sugli attori che hanno particolare influenza sulle leve strategiche dell'Ateneo, ossia didattica, ricerca e terza missione.

Anche quest'anno la stesura del Piano Integrato d'ateneo è sorta dall'esigenza di ricondurre diversi interventi normativi ad un unico disegno unitario, garantendo una semplificazione e un alleggerimento degli adempimenti programmatici per l'Ateneo. Esso infatti racchiude in un unico piano obiettivi di Performance (strategica e gestionale), di trasparenza, anticorruzione e di sostenibilità, prima contenuti in più documenti, rendendo più efficiente e garantendo una più attenta e coordinata rendicontazione, misurazione e valutazione dei risultati.

Il processo di **Pianificazione**, al fine della costruzione delle future **Linee strategiche**, si è caratterizzato da i seguenti punti chiave:

- **potenziamento della valutazione:** creazione di un documento strategico che mira al perseguimento di politiche generali, da misurare in termini di impatto (indicatori di out-come di medio periodo), focalizzando la fase attuativa e di implementazione dell'indirizzo strategico sulla componente accademica per mezzo degli strumenti valutativi presenti nel sistema **AVA** e sulla componente dirigenziale e tecnico-amministrativa per

mezzo degli strumenti di valutazione offerti dal **Ciclo di gestione della performance**, che coincide nell'Ateneo con il processo di pianificazione gestionale;

- **semplificazione e chiarezza:** l'attuale impianto delle linee strategiche è stato rivisitato attraverso la focalizzazione su un numero più limitato di obiettivi e indicatori (17 per la didattica e 22 per la ricerca) capaci di racchiudere le variabili fondamentali della gestione universitaria;

- **ottimizzazione del legame tra processi/performance:** l'attuale indirizzo programmatico mira a rivedere i processi gestionali dell'Ateneo così da ottenere delle ripercussioni positive in termini di miglioramento continuo della gestione corrente (processi) e quindi della performance complessiva.

Per affrontare al meglio questo processo di cambiamento, e quindi garantire il raggiungimento delle finalità istituzionali attraverso un'adeguata attività di programmazione, l'Ateneo ha istituito un **gruppo di lavoro** che opera a progetto secondo una logica a matrice, lavorando in stretta sinergia con il Magnifico Rettore, il Pro-Rettore Vicario e coordinato dall'Area Programmazione e Controllo Direzionale.

Nell'individuazione delle figure del gruppo di lavoro si è cercato di garantire il coinvolgimento di professionalità con competenze specifiche nei settori di integrazione richiesti (Performance, Didattica, Ricerca, Qualità, Trasparenza ed Anticorruzione).

Un ruolo fondamentale del gruppo è quello di garantire il supporto a tutti i soggetti coinvolti nel processo programmatico, dai dipartimenti a l'amministrazione centrale, principalmente nella fase di declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in azioni.

La funzione chiave nell'evoluzione del processo di programmazione dell'Ateneo, come accennato, è stata assunta dai Dipartimenti che hanno elaborato i propri piani triennali relativi a **Didattica, Ricerca e Terza missione**, partendo dagli obiettivi strategici stabiliti dal piano integrato d'Ateneo

Tale attività ha consentito di definire elementi che saranno di particolare interesse per formare le nuove **Linee strategiche 2017-19** di Ateneo, sempre secondo una logica partecipata tale da valorizzare le specificità delle diverse aree disciplinari, ma anche in grado di confluire in una sintesi unitaria delle diverse istanze.

Dal punto di vista operativo i Dipartimenti hanno manifestato il proprio impegno programmatico nei primi mesi del 2016, mettendo a fattor comune gli sforzi di programmazione fatti a livello di Ateneo. La condivisione degli obiettivi e del metodo di elaborazione del piano integrato è stata garantita attraverso diversi incontri tra gli organi di governo dell'Ateneo e i Direttori di Dipartimento. Gli stessi hanno condiviso i contenuti illustrati, contestualizzandoli nell'ambito delle proprie specificità, e in una seconda fase i dipartimenti sono stati chiamati a compilare una "scheda azioni" e un "template" tramite i quali sono emerse le politiche future da intraprendere le relative azioni per la loro realizzazione.



4. Il piano Triennale 2016 – 2018 (L.43/2005 e DM 635/2016)

Il Piano triennale del Miur, redatto in base alla L. 43/2005 e al DM 635/20136 è il documento che esplicita e collega **indirizzi strategici**, **obiettivi di sistema** e **azioni** che l'Ateneo intenderà perseguire nel prossimo futuro rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro.

L'Università di Sassari ha presentato il proprio piano triennale scegliendo **l'obiettivo A** (miglioramento della programmazione 2013-15) e **l'obiettivo B** (modernizzazione ambienti di studio e ricerca e innovazione delle metodologie didattiche).

Nello specifico per **l'obiettivo A** prevede *“l'azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro”* per essa sono stati scelti i seguenti indicatori:

Cod indicatore	indicatori	numeratore	denominatore	situazione di partenza	target
A_A_1	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Iscritti al secondo anno nell'a.a. 2015/2016 nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. 2014/2015 ed entro il 31/12/2015 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di primo livello (L e LMCU - ordinamento DM 270). Sono esclusi gli iscritti che hanno effettuato una rinuncia nell'a.a. 2015/16.	Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe nell'a.a. 2014/2015 con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12/2015.	594/1535 = 38,7 %	44%

Cod indicatore	indicatori	numeratore	denominatore	situazione di partenza	target
A_A_2	Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	Laureati a corsi di laurea (L e LMCU - ordinamento DM 270) a.s. 2015 regolari come definiti nel calcolo del costo standard per studente	Totale Laureati a.s. 2015 di corsi di laurea di primo livello (L e LMCU - ordinamento DM 270)	510/1256 = 40,6 %	42%

La preferenza verso gli indicatori **A_A_1** e **A_A_2** si è basata sul fatto che entrambi dipendono in maniera significativa dalle politiche d'Ateneo e la tendenza degli ultimi tre anni è crescente soprattutto per il primo indicatore. Ci sono inoltre dei buoni margini di miglioramento poiché un ulteriore 8 % circa degli studenti definiti al denominatore conseguono un numero di CFU compreso fra 35 e 39 quindi prossimo al target di 40 CFU.

Per l'**obiettivo B** l'azione scelta dall'Ateneo prevede *"Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti"* per essa è stato scelto il seguente indicatore:

Cod indicatore	indicatori	numeratore	denominatore	situazione di partenza	Target
Indicatore B_C_3	B_C_3 - Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente				N.D.

Il Nucleo di Valutazione, fra l'altro, ha raccomandato la realizzazione di un progetto sperimentale di potenziamento dell'apprendimento degli studenti. Si è ritenuto infatti imprescindibile programmare un progetto dedicato a tale scopo, in grado di produrre risultati permanenti e capillari per lo sviluppo dell'Ateneo

Inoltre la programmazione triennale PRO3 richiedeva che l'Ateneo

Per quanto riguarda l'**obiettivo D** rispetto al quale gli Atenei verranno valutati al fine di distribuire, a regime, il 20% la quota premiale dell'FFO, (valorizzazione dell'autonomia responsabile), l'Ateneo ha scelto il **Gruppo 2** *"indicatori relativi alla qualità della ricerca"* e il **gruppo 3** *"Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione"* di seguito la specifica degli indicatori scelti dall'Ateneo:

cod indicatore	indicatori	numeratore	denominatore	situazione di partenza	Target
Indicatore D_2_1	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare.	Iscritti regolari come definiti nel calcolo del costo standard per studente all'a.a. 2014/2015 con almeno 40 CFU nell'a.s. 2015	Iscritti regolari all'a.a. 2014/2015.	2974 / 7711 = 38,56%	45%

L'indicatore è simile a quello di cui alla parte degli obiettivi A-B-C. L'attrattività del nostro Ateneo passa

evidentemente per l'efficacia del processo formativo, da cui la valenza strategica dell'indicatore. Inoltre la distribuzione degli studenti rispetto a quest'indicatore ci dice che ci sono buoni margini di miglioramento.

Cod indicatore	indicatori	numeratore	denominatore	situazione di partenza	Target
Indicatore D_3_2	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Laureati regolari 2015 che hanno acquisito almeno 12CFU all'estero	Laureati regolari 2015	111 / 709 = 15,66%	17%

Si tratta di un indicatore su un'attività su cui eravamo già forti e quindi i margini di miglioramento non sono eccessivi. Tuttavia si potrà migliorare significativamente intervenendo sul meccanismo riconoscimento crediti e sulla selezione degli studenti in uscita nei programmi erasmus.

Il Nucleo di Valutazione ha espresso parere positivo per la scelta di questo tipo di indicatore in quanto coerente con obiettivi del Piano Strategico Integrato di Ateneo ed è meno suscettibile di contingenti deterioramenti.

Al termine del triennio 2016-2018 sulla base dei risultati raggiunti l'Università si vedrà confermare o ridurre le risorse attribuite sulla base degli scostamenti che esistono tra gli obiettivi raggiunti e i target dichiarati.



5. Le politiche della qualità dell'Ateneo

L'Università di Sassari, nell'ottica dell'implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità promuove la diffusione di una cultura di attenzione alla qualità, finalizzata al miglioramento continuo della formazione, della ricerca e della terza missione, coerentemente con la propria mission.

L'Ateneo attraverso la programmazione, il monitoraggio e l'autovalutazione favorisce l'attuazione di una politica per la qualità tramite l'individuazione di obiettivi strategici coerenti con la Programmazione Triennale e con i Piani Strategici dei singoli Dipartimenti che mirino a risultati concreti e misurabili.

L'Ateneo ha realizzato e adottato un sistema di Assicurazione della Qualità in conformità a quanto previsto dai requisiti per l'accreditamento del sistema AVA 2 nel rispetto di tutte le parti interessate: studenti, famiglie, docenti, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese. L'attuazione delle politiche viene perseguita:

- **Nella formazione e servizi agli studenti,**
- **nella ricerca e terza missione**
- **nella politica per l'innovazione e qualità dei servizi**

attraverso il principio della programmazione strategica, con il coinvolgimento di tutti gli organi preposti, la definizione di obiettivi coerenti con le proprie finalità e la gestione di attività di valutazione e autovalutazione. Su iniziativa del Rettore e dei suoi delegati, con il pieno coinvolgimento degli Organi Accademici, l'Ateneo si è impegnato inoltre a definire esplicite politiche di Assicurazione della Qualità e a dotarsi di un'adeguata struttura organizzativa sia a livello centrale attraverso la nomina del Delegato alla Qualità e la costituzione dell'Ufficio Qualità sia periferico con la nomina di un Referente per la Qualità in ciascun Dipartimento.

5.1. Politica per la qualità della formazione

L'Università degli Studi di Sassari persegue, come università pubblica, il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità di riferimento e della società più in generale mediante la produzione di conoscenza e formazione attraverso la ricerca, lo sviluppo delle applicazioni che da essa discendono e la trasmissione di tale sapere alle nuove generazioni. L'Università integrata nel tessuto sociale e produttivo di diverse aree territoriali ha anche vocazione internazionale.

L'Ateneo intende offrire allo studente un'offerta didattica plurale e sostenibile, la diversificazione delle conoscenze, l'acquisizione di competenze che gli consentano di conseguire il titolo finale nei tempi previsti, sviluppando adeguate capacità di apprendimento e l'ingresso nel mondo del lavoro.

In particolare considera che i principi fondamentali da perseguire per la qualità della didattica sono:

- a. la diffusione progressiva di **una cultura di attenzione alla qualità**
- b. il miglioramento **della qualità e dell'efficacia dei percorsi di formazione**
- c. l'individuazione di **ambiti di interesse strategico** su cui indirizzare lo sviluppo della **didattica** attraverso la regolare consultazione delle Parti Interessate ponendo lo studente al centro del processo formativo e assicurando che contenuti e risultati di apprendimento attesi siano coerenti con i requisiti dei profili professionali e soddisfino le esigenze del mercato del lavoro;
- d. l'individuazione di settori in cui promuovere nuovi profili professionali per valorizzare le **peculiarità del territorio** e rispondere alle esigenze dei mutevoli scenari nazionali e internazionali;
- e. promuovere la **dimensione internazionale della didattica** e della formazione attraverso l'incremento della mobilità in entrata e in uscita;
- f. monitorare **l'andamento delle carriere degli studenti** per aumentare il numero di studenti regolari e il numero di crediti formativi conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso;
- g. aumentare la **percentuale di laureati in corso** e potenziare le azioni utili alla riduzione dei tassi di abbandono tra 1° - 2° anno accademico;
- h. assicurare il **diritto allo studio agli studenti** con esigenze particolari attraverso il potenziamento del Servizio Disabili e l'attuazione di attività formative per detenuti;
- i. promuovere attività culturali, sportive e ricreative volte al miglioramento della vita e del benessere degli studenti;. promuovere **programmi per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro** dei laureati attraverso il potenziamento delle attività di placement destinate anche agli studenti di terzo livello e della formazione di terzo livello on demand (es agenzia della formazione);
- j. promuovere la **formazione a distanza** attraverso la creazione di un servizio di coordinamento e supporto per la preparazione di lezioni e/o di materiale didattico di base fruibile a distanza e la diffusione degli strumenti di e-learning open source;
- k. assicurazione dell'orientamento in itinere tramite il tutorato trasversale e didattico;
- l. rafforzare le **attività di orientamento** in uscita al fine di facilitare l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro;
- m. assicurare **l'accreditamento dei Corsi di Studio** da parte di organismi esterni.

5.2. Politica per la qualità della ricerca

Nel realizzare le attività di **Ricerca e di Terza Missione**, l'Ateneo garantisce l'equilibrio tra i diversi compiti dei docenti e dei ricercatori: erogazione e gestione della didattica, ricerca e impegno nella gestione delle strutture accademiche. Affinché possa realizzare attività di Ricerca e di Terza Missione di qualità e possa garantire la sua corrispondenza agli standard dichiarati, l'Ateneo fa propri i principi dell'Assicurazione della Qualità (AQ) e si dà un'organizzazione tale da consentire a tutti i soggetti coinvolti di operare nell'ottica del miglioramento continuo.

Gli indirizzi e le azioni nel campo della ricerca dell'Università degli Studi di Sassari si ispirano alle politiche definite a livello europeo, nazionale e regionale volte a stimolare le strategie di coesione sociale e di rilancio dell'economia in cooperazione con le diverse componenti del mondo istituzionale, imprenditoriale e scientifico, nazionale e internazionale.

L'Ateneo ritiene proprio obbligo istituzionale quello di fornire strumenti e risorse per garantire la vitalità dei gruppi attivi nella ricerca al fine di rimanere integralmente fedele alla propria missione di produzione di cultura. A tal fine:

- a. promuove **l'individuazione di ambiti di interesse strategico** con particolare riferimento a tematiche multidisciplinari e interdipartimentali su cui indirizzare lo sviluppo della ricerca e promuovere l'incremento della produttività scientifica e valorizzare le eccellenze al fine di migliorare il posizionamento di UNISS rispetto ai competitori nella ricerca scientifica e nelle attività di finanziamento connesse
- b. favorisce il rafforzamento della dimensione internazionale della ricerca mediante l'attuazione di scambi e collaborazioni/cooperazioni internazionali attraverso la mobilità internazionale ricercatori
- c. incentiva il **coordinamento della ricerca** e lo sviluppo di una massa critica attraverso un migliore coordinamento tra i Dipartimenti in termini di investimenti per la ricerca. In particolare, promuove le sinergie nell'utilizzo di strumentazioni o strutture di interesse comune, al fine di ridurre i costi, migliorandone l'efficienza e quindi la qualità della ricerca attraverso la razionalizzazione delle grandi attrezzature da condividere e il raggruppamento tra ricercatori di area o SSD affini e /o complementari.
- d. attua politiche di reclutamento con particolare attenzione alla qualità anche attraverso il monitoraggio della produzione scientifica e dell'attività di ricerca dei neoassunti e neopromossi incentivando i dipartimenti che hanno effettuato il miglior reclutamento;
- e. rafforza, nell'ottica dell'affermazione e della crescita sostenibile dell'Ateneo, le attività di valutazione periodica della qualità della ricerca e l'implementazione di azioni migliorative realizzabili e coerenti con il Piano Strategico di Ateneo. Sostiene le attività di autovalutazione in collaborazione con i Delegati e con i Dipartimenti allo scopo di consentire il monitoraggio efficace e in tempo reale della produzione scientifica, la simulazione dei risultati attesi per i futuri esercizi di valutazione della qualità ricerca (VQR) su basi annue e fornisce adeguato supporto informativo che consenta l'incentivazione e la valorizzazione del merito;
- f. incoraggia le attività di Terza Missione intendendo per terza missione l'insieme di tutte le attività con le quali l'Università interagisce direttamente con la società. Pertanto, oltre a valorizzare le attività di trasferimento tecnologico tese allo sfruttamento dei risultati della ricerca, pone in essere tutte le attività mirate alla comunicazione con le differenti componenti della società e ad un continuo confronto proattivo con essa, finalizzate alla diffusione delle conoscenze al di fuori dell'ambiente accademico attribuendo all'Università la funzione di bene pubblico.

5.3. Politica per l'innovazione e qualità dei servizi

L'Università di Sassari definisce le politiche del personale per le procedure gestionali amministrative distinguendole in:

- a. politiche di reclutamento atte a pianificare l'acquisizione delle risorse umane, coerente con i bisogni dell'organizzazione e degli utenti;
- b. politiche di valorizzazione e sviluppo, in termini di adeguamento delle professionalità alle nuove esigenze organizzative e sociali, attraverso adeguate analisi e azioni per la riqualifica del personale;
- c. politiche di formazione come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle conoscenze, delle competenze e abilità.

Il presente documento verrà rivisto qualora mutino gli strumenti di programmazione e pianificazione dell'Ateneo e/o per tener conto delle indicazioni del MIUR e/o dell'ANVUR.

La qualità assume, pertanto, una dimensione trasversale rispetto a tutti gli ambiti strategici e gestionali e richiede il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder (personale docente, personale tecnico amministrativo, studenti ecc) per il raggiungimento degli obiettivi.

Le politiche sono coordinate altresì con il processo di programmazione Ministeriale 2016-18 (DM 827/03) la dove vengono previsti degli interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. Nel progetto L'Ateneo assume come punti di riferimento gli standard e le linee guida europei («Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area») e la sua declinazione nazionale nel sistema AVA.



6. Dalla Strategia al Piano Integrato

Lo scopo del presente paragrafo è di descrivere il rapporto esistente tra la **Strategia** di Ateneo e il **Ciclo della performance**. Quest'ultimo è inteso come un processo di miglioramento continuo che investe tutta l'Amministrazione, le strutture organizzative di didattica, ricerca e servizio, il personale tecnico amministrativo valutato, in base alle logiche e alle disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Il nesso tra **Strategia** e **Performance** si esplica come collegamento tra la **prospettiva politica** di sviluppo dell'Ateneo, presentata nel Piano Strategico 2016 –2020 e i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per:

- definire i **propri obiettivi in termini di miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti**;
- **monitorare** l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- individuare **eventuali correttivi** in corso d'opera;
- **valutare i risultati** raggiunti a consuntivo.

I Piani di programmazione di Ateneo, dalla **prospettiva strategica** a quella **gestionale**, si collocano nel modello di pianificazione integrata adottato dall'Università di Sassari a partire dal 2016, a seguito del quale si sta lavorando per l'elaborazione di un **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale** che è in fase di recepimento delle recenti modifiche legislative per questa tematica .(vedi *figura 9*)

Il modello raffigurato ha l'obiettivo di evidenziare come i principali piani di Ateneo sono confluiti in un unico documento integrato, mediante il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, al fine di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato secondo gli indicatori sintetici) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.



Figura 9:Modello di pianificazione integrata

Il collegamento fra gli ambiti strategici e il piano della performance è avvenuta attraverso le seguenti fasi concorrenti:

- la definizione degli ambiti strategici è stata effettuata rinnovando gli incontri avvenuti con i

Dipartimenti nei quali sono state condivise logiche e indicatori del **Piano strategico** (approvato dal Senato Accademico e Cda il 1 febbraio 2016) con i relativi indicatori individuati dal gruppo di lavoro coordinato dal Prorettore e dall'Area Programmazione e Controllo Direzionale. Gli stessi Dipartimenti, coerentemente con gli ambiti strategici d'Ateneo, hanno presentato i propri piani triennali 2017-2019 con la descrizione delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi;

- l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti e al personale EP responsabili delle Aree è stata effettuata dal Direttore Generale in **sinergia** con la sfera strategica individuando le aree direttamente coinvolte nel supporto agli ambiti strategici e quelle coinvolte in modo trasversale: in questo modo si è cercato di integrare la **sfera accademica** con quella **tecnico amministrativa**;
- gli obiettivi che rientrano nel sistema di valutazione della performance dei capi area (Dirigenti ed EP) sono stati definiti dal Direttore Generale nell'ambito di una negoziazione con i Dirigenti tenendo conto della pianificazione delle proprie attività

6.1. Il piano integrato

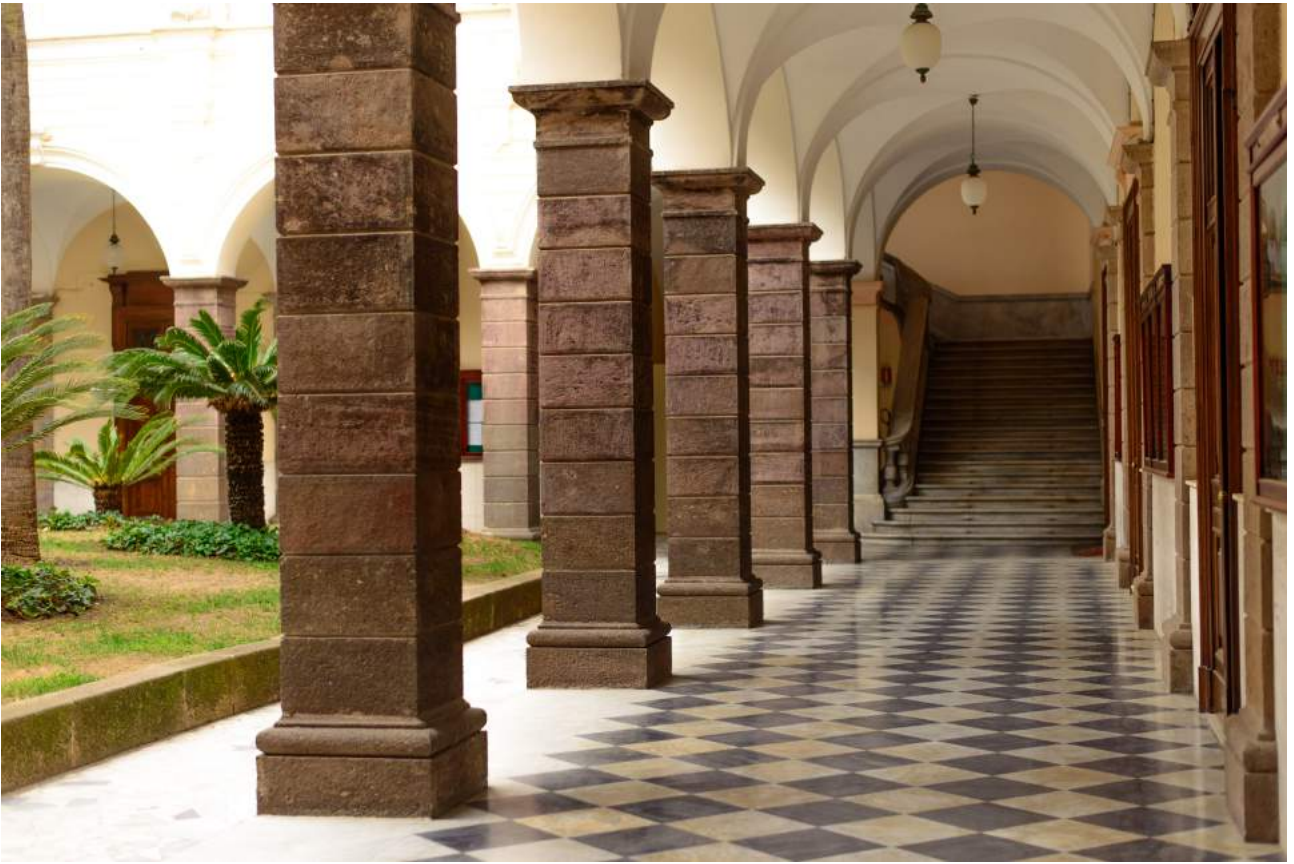
Il Piano Integrato, redatto in base alle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR), è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche dell'Università di Sassari relativamente alla Performance, alla Trasparenza, all'Anticorruzione, alla politica di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, e alla Programmazione economico-finanziaria tenendo conto degli ambiti strategici relativi alla Didattica, Ricerca e Terza Missione.

L'Ateneo, pertanto, ha dato applicazione ad una logica innovativa nel predisporre, secondo le linee guida Anvur, il Piano Integrato. La logica sperimentale applicata verrà senz'altro migliorata nei prossimi anni grazie all'interlocuzione con l'ANVUR, con il Nucleo di Valutazione e facendo tesoro dell'esperienza derivante dal progetto Good Practice al quale l'Ateneo partecipa già da cinque edizioni.

L'obiettivo del coordinamento del progetto Good Practice è quello di elaborare un manuale condiviso con gli altri atenei partecipanti per la elaborazione del Piano Integrato. Nella *figura 6* viene illustrato in forma schematica la rappresentazione delle varie fasi che contraddistinguono il processo di elaborazione del piano integrato.

PIANO INTEGRATO
ANALISI DEI PROGRAMMI STRATEGICI DELLA GOVERNANCE
Individuazione degli elementi che hanno maggiore impatto sulla virtuosità dell'Ateneo
DEFINIZIONE AMBITI E AREE E OBIETTIVI STRATEGICI E LORO APPROVAZIONE
Incontro d'area per delineare piano d'attività
Vari incontri con i Dipartimenti per condividere obiettivi e indicatori
Vari incontri con i responsabili delle Aree amministrative per condivisione obiettivi e indicatori
Approvazione PRO3
Preparazione bozza generale Piano strategico contenente linee ed obiettivi strategici per ogni ambito/area
Messa disposizione da parte degli uffici competenti Piano Anticorruzione trasparenza, Piano Opere Pubbliche, Piano triennale personale, piano qualità
Integrazione Piano Integrato con Obiettivi dei vari piani
Messa disposizione del Bilancio di Previsione
Incontro di confronto per aggiornare il piano
Aggiornamento file
Incontro Finale
Approvazione obiettivi strategici per ambito e area
PREDISPOSIZIONE E APPROVAZIONE PIANO
Invio template ai dipartimenti e invio schede amministrazione centrale
Restituzione template +file azioni compilato
incontro d'area per condivisione dati
Standardizzazione file pervenuti dai dipartimenti e dalle aree amministrative
Aggiornamento Schede Aree strategiche
MONITORAGGIO INTERMEDIO
Estrapolazione dati indicatori
Incontro presentazione dati indicatori
Invio Dati ai Dipartimenti
Invio/restituzione schede monitoraggio Amm.Centrale
MONITORAGGIO FINALE
Estrapolazione dati indicatori
Incontro presentazione dati indicatori
eventuali aggiornamenti file
Invio Dati ai Dipartimenti
Predisposizione Relazione

Figura 10: Fasi del processo di elaborazione del piano integrato



7. Dal Piano integrato al piano performance

7.1 L'albero della performance

L'albero della performance permette di comprendere per mezzo di una rappresentazione completa ma sintetica, la performance dell'Organizzazione. Esso fornisce infatti una mappa logica rappresentante i legami esistenti tra:

- *la missione* - ovvero la ragione d'essere, lo scopo per il quale l'Ateneo esiste;
- *la visione* - "che cosa vogliamo essere";
- *gli ambiti strategici* - ossia le aree di intervento sulle quali agire in modo da migliorare le performance strategica dell'Ateneo;
- *gli obiettivi strategici* – ovvero gli obiettivi di lungo periodo, strettamente legati alla missione;
- *gli obiettivi operativi e azioni* – ovvero gli obiettivi/attività che devono essere affidati ai responsabili gestionali al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici e della missione.

Partendo dalla missione, gli Organi di Governo dell'Ateneo hanno individuato tre aree strategiche caratteristiche e sei aree strategiche di supporto e generali. A queste aree, raggruppate nell'organigramma sono stati affidati i relativi obiettivi, da monitorare periodicamente e al quale è agganciato un sistema di valutazione della performance individuale che prevede una valutazione di tipo quantitativo e una di tipo comportamentale.

Nelle pagina che segue è rappresentata nella *figura n. 11* Il prospetto sintetico che evidenzia l'architettura dell'albero della performance, con una suddivisione in Aree Strategiche Caratteristiche e delle Aree Strategiche di Supporto e generali, gli obiettivi strategici, operativi ed azioni.

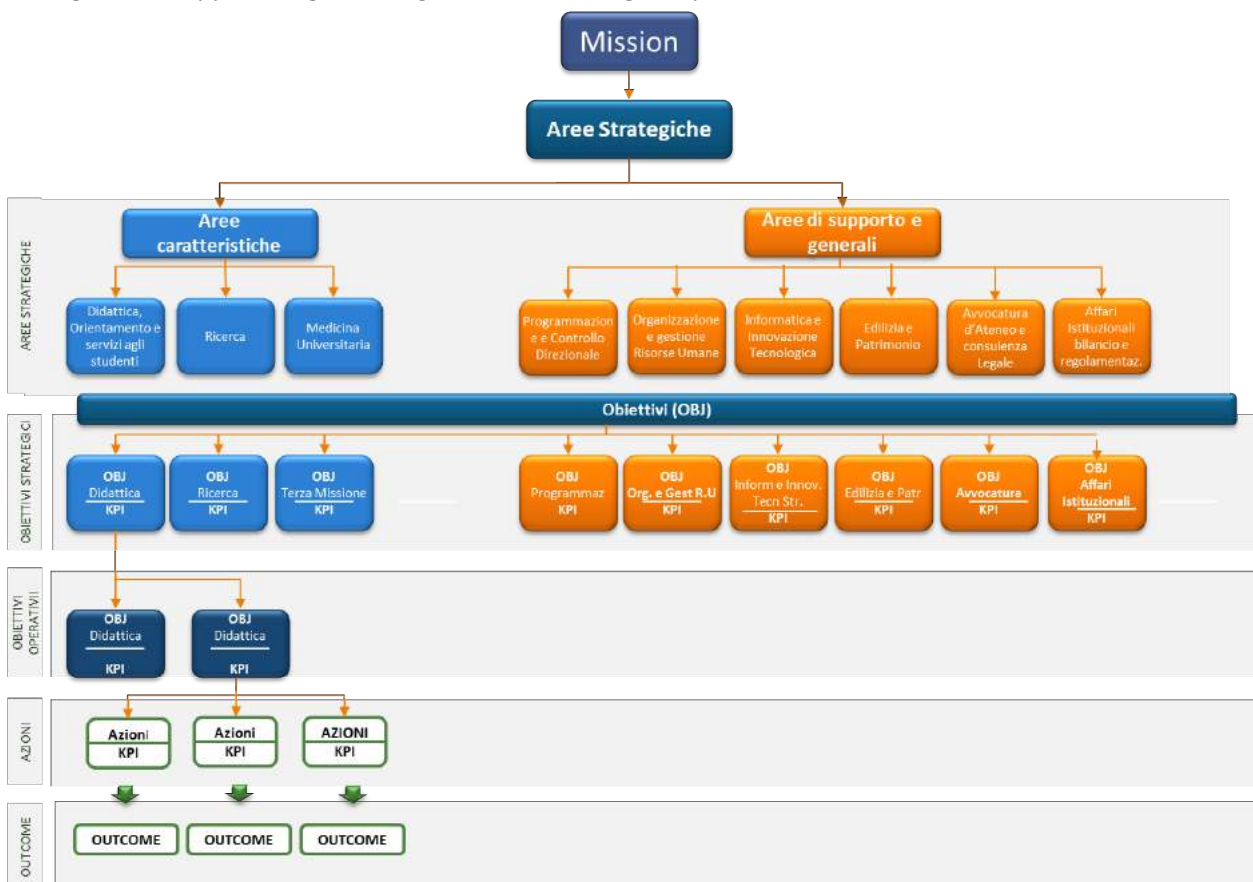


Figura 11: Albero della Performance

7.2 Il piano performance, l'integrazione con gli altri piani di ateneo e gli obiettivi organizzativi

La performance organizzativa dell'Ateneo si sviluppa, secondo una logica che si ispira ai seguenti criteri:

- **collegamento a cascata**, ove applicabile, con gli **obiettivi strategici**. Il collegamento è evidente nelle aree direttamente coinvolte nel supporto agli ambiti strategici (area didattica e ricerca) è rilevabile indirettamente con le aree che svolgono il proprio operato trasversalmente (area programmazione e controllo direzionale, risorse umane, edilizia, ecc);
- collegamento con gli **altri piani di ateneo** i cui obiettivi vanno a coincidere in molti casi con quelli del piano performance. Dal punto di vista pratico la convergenza tra obiettivi di piani diversi è stata evidenziata con una gamma di colori di seguito riportata alla *figura n.12*.
- **misurazione dei risultati** della performance attraverso **indicatori qualitativi e quantitativi**. Per quanto riguarda il gradimento dei servizi da parte dei portatori di interesse (qualità percepita), l'Ateneo, oltre a partecipare al progetto Good Practice che prevede la partecipazione dei Docenti, del Personale Tecnico Amministrativo e degli Studenti, ha praticamente concluso il percorso che già dall'anno prevedeva la implementazione della **Carta dei Servizi d'Ateneo** su impulso del Presidio di qualità e con il supporto dell'ufficio;
- collegamento con le risorse stanziare in bilancio.

Per quanto riguarda il collegamento con la mappatura dei processi, l'Ateneo ha già avviato il lavoro individuando i processi da mappare con maggiore priorità.

L'**obiettivo** è quello di identificare, rappresentare e revisionare i processi organizzativi, nelle loro interazioni con altri processi e nelle loro componenti interne al fine di elaborare un nuovo assetto organizzativo per fronteggiare efficacemente le sfide che l'Ateneo deve affrontare. Nello specifico è stata data una priorità che è quella di identificare i processi coerenti con il piano integrato (obiettivi strategici e obiettivi delle aree a supporto degli ambiti strategici e obiettivi identificati nell'ambito della programmazione triennale) che determinano implicazioni dal punto di vista economico (processi collegati al conseguimento di CFU, alla premialità sulla ricerca ecc.)

Come accennato nei paragrafi precedenti proprio per fare emergere la logica di costruzione integrata del piano si è deciso di raggruppare gli obiettivi operativi dell'ateneo non solo per le aree strategiche a cui essi si riferiscono ma anche secondo 4 macro-aree tematiche: performance, qualità, trasparenza, anticorruzione e sostenibilità. Questa classificazione fa emergere la trasversalità che caratterizza molti obiettivi, ossia laddove un singolo obiettivo concorre al perseguimento di più finalità (può essere, in altri termini, volto contemporaneamente al miglioramento dell'efficienza della performance, ad una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo). Nelle tabelle finali, per dare maggiore chiarezza a questa classificazione si è associato un colore ad ogni macro-area così da ottenere un immediato impatto visivo.

Figura 12: La colorazione de piani all'interno del piano integrato



8- Il Piano della performance

8.1 - Aree, obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi

Si fa riferimento alle aree amministrative che qualificano l'esistenza e la vocazione stessa dell'Ateneo, riassumibile nella triplice missione della Didattica, della Ricerca e del servizio a favore del territorio (cosiddetta terza missione) sul piano tecnologico, assistenziale, economico, sociale e culturale in una prospettiva di confronto sempre più internazionale. Gli obiettivi strategici sono, per le aree strategiche caratteristiche, gli stessi che sono stati definiti in sede di pianificazione strategica.

Nella figure che seguono sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici ed operativi delle varie Aree dell'Ateneo, i colori fanno emergere l'integrazione con i vari ambiti e piani:

Rosso: Performance **Verde:** Anticorruzione

Celeste: Trasparenza **Giallo:** Sostenibilità

8.1.1. L'Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti.

Gli studenti, come detto più volte, sono al centro delle politiche di ateneo. Gli obiettivi strategici sono rivolti a migliorare i servizi agli studenti, l'attrattività dell'Ateneo e a supportare l'efficienza didattica.

Il miglioramento della qualità della didattica non può prescindere, inoltre, da una comunicazione costante col mondo della scuola che coinvolga gli insegnanti nell'orientamento degli studenti prima dell'ingresso nell'università.

L'Università degli Studi di Sassari dovrà comunque fare i conti con gli effetti della recessione economica e con la contrazione della popolazione giovanile sarda per i prossimi anni. A tal fine l'Ateneo dovrà creare le migliori condizioni per arginare la dispersione scolastica incentivando le immatricolazioni, valorizzando il diritto allo studio, migliorando i servizi agli studenti, l'offerta didattica e creando una maggiore integrazione col mondo della scuola e del lavoro.

Focus Progetto Orientamento

L'Università di Sassari è in procinto di firmare un accordo di progetto sulla base di un accordo di collaborazione tra la Regione Autonoma della Sardegna e le Università degli Studi di Cagliari e di Sassari, stipulato ai sensi dell'art. 15 della Legge n. 241/1990 e ss.mm.ii. e saranno articolate nelle seguenti linee d'azione:

LINEA A) POTENZIAMENTO DELL'ORIENTAMENTO NELLA SCUOLA

Attività volte a fornire alla Scuola secondaria di secondo grado gli strumenti per la valutazione del livello di conoscenze e competenze degli studenti rispetto ai requisiti richiesti per accedere all'istruzione universitaria o equivalente, programmazione degli interventi di rafforzamento delle abilità, valorizzazione dei docenti della Scuola stessa, conoscenza della metodologia didattica, anche attraverso un'esperienza universitaria:

- **Fruizione di un set integrato di test** con livello di difficoltà crescente, disponibile anche su una piattaforma online, a cura delle Università di Cagliari e di Sassari.

L'analisi sulle condizioni d'accesso all'università degli studenti delle scuole secondarie della Sardegna, rileva diverse criticità, prima fra tutte una diffusa difficoltà nell'affrontare e superare positivamente i test d'accesso ai corsi di laurea, siano questi selettivi e finalizzati ad un numero di studenti programmato a livello locale o nazionale, tra questi ultimi i corsi di Laurea in Medicina e Chirurgia, Medicina Veterinaria,

Farmacia, Architettura. La preparazione ai test d'ingresso programmato nazionale e locale potrà attuarsi attraverso il libero accesso ai test predisposti su molteplici aree disciplinari su una piattaforma online condivisa delle Università di Cagliari e di Sassari, oppure mediante l'organizzazione di corsi rivolti agli studenti delle Scuole secondarie di secondo grado (classi V) di tutto il territorio regionale, in transito verso l'Università, in modo da fornire gli strumenti per poter affrontare con consapevolezza tali test.

- **Raccordo Scuola-Università** attraverso la sperimentazione di un'esperienza universitaria. Corsi, laboratori o seminari presso l'Università rivolti agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado (classi III, IV e V), finalizzati a favorire un'integrazione tra le attività formative scolastiche e le attività formative di base dei primi anni dei corsi di laurea universitari nell'ottica di un "processo di continuità" scuola-università; di riqualificazione delle competenze e per aiutare lo studente nella comprensione degli aspetti fondamentali e delle metodologie di una specifica disciplina; per orientare allo studio universitario (fornendo spunti di riflessione su come studiare, come frequentare le lezioni, come sostenere gli esami); per orientare alla scelta del corso di laurea, con il coinvolgimento dei docenti della Scuola stessa.

Gli studenti saranno immersi in situazioni simili a quelle che troveranno all'Università e si cimenteranno con argomenti e percorsi rappresentativi dei vari corsi di studio.

- **Azioni di Potenziamento dei "saperi minimi" e di Riallineamento** rivolte agli studenti delle Scuole secondarie di secondo grado (classi III, IV e V) di tutto il territorio regionale. La prima azione prevede Corsi di potenziamento dei "saperi minimi", volti a far acquisire agli studenti le conoscenze di base che esonerano da uno o più accertamenti in ingresso. I "saperi minimi" sono le conoscenze e competenze di base che vengono richieste allo studente per poter frequentare proficuamente il corso di laurea. Le modalità e la data di effettuazione delle prove per la loro verifica sono stabiliti annualmente da ciascun corso di laurea. Durante l'anno vengono organizzati corsi per agevolare gli studenti nel recupero degli obblighi formativi aggiuntivi derivanti dal mancato superamento della prova, mentre la frequentazione di corsi di potenziamento dei "saperi minimi" potrebbe esonerare lo studente dal sostenere, in tutto o in parte, la prova.

Le suddette azioni dovranno essere svolte anche con la collaborazione dei docenti delle Scuole secondarie di secondo grado, principale fonte di informazione e guida degli studenti.

Corsi di aggiornamento disciplinare per i docenti delle Scuole secondarie di secondo grado: in via sperimentale, potrebbero essere previste delle "attività a sportello" presso i dipartimenti su richiesta dei docenti della scuola. Tali attività potrebbero riguardare approfondimenti di tipo disciplinare ed essere funzionali alle esigenze dei docenti su come trattare o sviluppare specifici argomenti o temi anche di carattere trasversale.

LINEA B) POTENZIAMENTO DELL'ORIENTAMENTO IN ENTRATA NELL'UNIVERSITÀ

Iniziative diversificate ed innovative volte ad accrescere negli studenti la conoscenza e la consapevolezza delle scelte e delle opportunità offerte nel territorio ai fini dell'iscrizione all'istruzione universitaria o equivalente, tenendo conto degli sbocchi occupazionali, e rafforzamento del tutorato di orientamento:

- **Incontri tra Scuola e Università**, allo scopo di fornire una completa e aggiornata conoscenza sui possibili percorsi universitari o di livello equivalente e sui susseguenti sbocchi lavorativi.

Tali iniziative potranno essere attuate tramite web o in presenza ed, eventualmente fosse ritenuto necessario, in collaborazione con altri soggetti che a vario titolo favoriscano l'informazione sull'istruzione superiore in relazione alle caratteristiche del territorio.

Dovrà essere prodotta un'adeguata documentazione che fornisca indicazioni concrete agli studenti.

Potenziamento del tutorato di orientamento in entrata, per favorire l'avvio all'Istruzione universitaria o equivalente, a sostegno degli studenti, attraverso l'incremento delle iniziative di accoglienza in ingresso che consentano di superare le problematicità di inserimento (scelte inadeguate, difficoltà di inclusione in nuovi contesti o difficoltà ad affrontare specifici corsi di studio) e a cogliere le opportunità di un percorso di livello superiore.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata e con i colori l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS				
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti	1 Completare la verbalizzazione on-line degli esami di laurea (co-responsabilità area informatica e manager)		1.1 Regolamentazione VOLLAUREA con previsione del passaggio definitivo	Regolamento: si/no
			1.2 Completamento/Aggiornamento consegna firme digitali a tutti i docenti	Definizione del numero firme rimaste da consegnare: si/no
			1.3 Completamento verbalizzazione on-line esami di laurea	100% esami di profitto a.a. 16/17 registrati con VOL - si/no
	2 Riorganizzare processo di registrazione CFU conseguiti all'estero (co-responsabilità area ricerca e manager)		2.1 Aggiornamento formazione addetti alla registrazione	Formazione ed affiancamento con referenti tecnici interni: si/no
			2.2 Messa in produzione della configurazione bandi Erasmus, gestione graduatoria e convalida cfu per altri Dip.ti	Creazione bando-test per Dipartimento pilota: si/no
			2.3 Diffusione linee guida Ateneo per la gestione delle registrazioni Bandi/CFU Erasmus	Bozza Linee guida: si/no
	3 Dematerializzare e riorganizzare i processi amministrativi relativi ai servizi agli studenti - Obiettivo gruppo di lavoro "Riorganizzazione servizi studenti" (co-responsabilità area informatica, area programmazione e controllo direzionale)		3.1 Aggiornare mappatura processi amministrativi attuali e ridefinizione nuovi processi	Mappatura Processi amministrativi attuali: si/no
			3.2 Dematerializzazione attività amministrative studenti ancora in cartaceo	Stesura bozza processi servizi studenti: si/no
	4 Avviare un progetto di rilancio e riorganizzazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti		4.1 Modifica offerta formativa 17/18, con ridefinizione criteri di accesso programmato locale	si/no
			4.2 Sperimentazione test online per la verifica delle competenze in ingresso e per l'ammissione ai corsi ad accesso programmato locale	si/no
	5 Azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro		5.1 Fruizione di un set integrato di test	si/no
			5.2 Corsi, laboratori o seminari presso l'Università rivolti agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado	N° laboratori-corsi - seminari / previsti tasso di partecipazine
			5.3 Corsi di aggiornamento disciplinare per i docenti delle Scuole secondarie di secondo grado	N°corsi previsti/n°corsi svolti
			5.4 Incontri tra Scuola e Università	N° incontri previsti/n° incontri svolti

8.1.2 Area ricerca

Il raggiungimento e la difesa dell'eccellenza nella **Ricerca**, valutata in ottica internazionale, costituiscono un obiettivo di primaria importanza per la costruzione di un Ateneo di qualità che possa competere con gli altri

sul piano nazionale ed intensificare la capacità attrattiva nei confronti di studenti provenienti anche da contesti territoriali extra-regionali. Indipendenza, trasversalità, sinergia e diffusione della conoscenza tra ricercatori sono i principi cui ispirare l'azione, rivolta necessariamente allo sviluppo di politiche di stimolo, promozione e supporto dell'attività di ricerca sotto il profilo tecnico e manageriale.

Accrescere la centralità dell'Ateneo nei processi di sviluppo regionale, attraverso una relazione dialettica tra la ricerca umanistica e la ricerca sperimentale volta a promuovere applicazioni e trasferimenti a favore del territorio, nelle cosiddette attività di **Terza Missione**, costituisce uno degli aspetti prioritari del nostro Ateneo. La ripresa e la crescita locale sotto il profilo culturale, sociale ed economico, in una fase così delicata come quella attuale, si lega inscindibilmente alla capacità di costruire alleanze e percorsi condivisi tramite la predisposizione di nuovi modelli decisionali e comportamentali che in una logica di rete sappiano fare emergere le sinergie diffuse nell'ambiente circostante, convogliino le istanze ed i contributi di tutti gli stakeholder.

Il Sistema di autovalutazione della Ricerca dell'Università di Sassari

La costruzione del sistema di autovalutazione della ricerca, come risposta all'esigenza ampiamente condivisa di dotarsi di strumenti affidabili di valutazione interna che prendano in esame i singoli prodotti dei ricercatori, ha preso avvio nel mese di giugno 2016.

Il Rettore e i Delegati alla Ricerca hanno proposto e condiviso il piano di azione con i Direttori e i Referenti dei Comitati della Ricerca dei Dipartimenti. Si è proceduto ad individuare, per ciascuna area Gev, uno o più referenti in modo da assicurare la copertura di tutte le aree con conseguente definizione da parte dei responsabili d'area, secondo le esigenze specifiche dei sottosectori disciplinari, di un panel di collaboratori con i quali formare un tavolo tecnico di lavoro.

Ogni tavolo tecnico è stato incaricato di elaborare parametri di valutazione specifici sotto la supervisione e il coordinamento del Rettore e dei Delegati alla Ricerca.

Sono seguiti, a partire dal mese di luglio 2016, una serie di incontri volti a definire un sistema di autovalutazione della ricerca che operi su base annua, quale base informativa utile per perseguire importanti obiettivi, tra i quali:

- il monitoraggio della produzione scientifica dei singoli, dei gruppi, dei Dipartimenti, dell'Ateneo in maniera più agile, efficace e rigorosa rispetto alla VQR;
- una simulazione-proiezione dei risultati attesi nelle prossime VQR per massimizzare la performance dell'Ateneo.

Il primo obiettivo operativo dato a ciascun tavolo è stato quello di individuare i criteri per dare un voto ai singoli veicoli della ricerca (intendendo per veicolo: riviste, monografie ecc), con conseguente definizione delle griglie di voti. A tale scopo, l'Ateneo ha messo a disposizione dei panel esperienze e best practices già avviate con successo in altri Atenei.

In un'ottica di massima condivisione e collaborazione possibile, a partire dal mese di settembre 2016, sono stati calendarizzati una serie di incontri rivolti alle singole aree e aperti a tutti gli afferenti di ciascuna area per illustrare il progetto di autovalutazione intrapreso dall'Ateneo e raccogliere suggerimenti e proposte in merito.

Nel mese di ottobre 2016, come preannunciato negli incontri dipartimentali dedicati alla presentazione del piano strategico integrato e come successivamente discusso negli organi collegiali, il Rettore ha informato l'intero corpo docente dell'importanza del sistema in corso di definizione, essenziale per lo sviluppo dell'Ateneo, vero e proprio strumento di conoscenza della ricerca e indicatore fondamentale, con didattica e terza missione, alla base di un sistema di allocazione delle risorse dell'Ateneo premiale e incentivante.

Nel corso del primo semestre 2017, i tavoli tecnici di lavoro delle aree bibliometriche e non bibliometriche hanno lavorato alla definizione delle griglie, incontrando diversi gradi di difficoltà a seconda delle peculiarità e dell'eterogeneità delle aree di riferimento.

La Mappatura dei ricercatori di ateneo sulla base della classificazione ERC

Nel mese di maggio 2017 è stata effettuata la mappatura dei ricercatori sulla base dei settori e sottosectori ERC di singolo interesse.

Tale lavoro è nato dall'esigenza di individuare i driver di ricerca presenti in Ateneo, gli interessi comuni e complementari, per effettuare principalmente due tipologie di azioni:

- scouting dei bandi e delle opportunità di finanziamento possibili a sostegno della ricerca;
- Individuazione di complementarità fra ricercatori e gruppi di ricerca al fine di favorire la contaminazione e quindi la nascita di nuove opportunità scientifiche.

L'attività è stata svolta attraverso lo sviluppo di un questionario on line che oltre all'individuazione dei settori e sotto settori ERC ha raccolto anche, per ogni ricercatore, 5 parole chiave rappresentative della ricerca.

La partecipazione al questionario è stata elevata, circa 450 risposte su 600 ricercatori coinvolti.

I dati sono attualmente in fase di analisi e clusterizzazione. L'output sarà lo strumento da utilizzare per le finalità sopra riportate. Il risultato atteso è l'incremento della partecipazione ai bandi competitivi e, di conseguenza, una migliore capacità di autofinanziamento della ricerca di Ateneo.

L'Internazionalizzazione della ricerca

L'internazionalizzazione degli Atenei rappresenta una fondamentale occasione di sviluppo del sistema universitario nazionale. La promozione della dimensione internazionale costituisce un obiettivo trasversale rispetto alle tre missioni istituzionali delle Università: didattica, ricerca e terza missione. L'Università di Sassari individua nell'internazionalizzazione un obiettivo strategico al fine di perseguire, in coerenza con le disposizioni ministeriali, gli impegni assunti nella Dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea.

I risultati conseguiti negli ultimi anni nel contesto delle mobilità studentesche per studio e per tirocinio, che hanno visto l'Ateneo ai primi posti in Italia per volume di finanziamenti comunitari e nazionali, inducono a rafforzare ulteriormente le azioni di sostegno al sistema delle mobilità internazionali. Si mirerà comunque a potenziare ulteriormente il sistema delle mobilità internazionali Erasmus ed extra Erasmus come parte integrante del percorso formativo degli studenti, che l'Ateneo considera essenziale per il conseguimento degli obiettivi formativi dei corsi e per favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

Accanto al potenziamento della mobilità studentesca, sarà un punto cardine della strategia di internazionalizzazione di Ateneo per il prossimo triennio il processo di internazionalizzazione dell'offerta formativa, al fine di inserire e armonizzare stabilmente la nostra offerta didattica al contesto europeo e internazionale, con la creazione di corsi internazionali interateneo o congiunti con Atenei stranieri che portano al rilascio del titolo congiunto, doppio o multiplo, corsi internazionali a mobilità strutturata che portano al rilascio del titolo doppio o multiplo e corsi di studio in lingua inglese e il potenziamento dei corsi di dottorato innovativi in cooperazione con Università straniere, europee ed extraeuropee/o Enti di ricerca esteri.

Si mirerà a sviluppare percorsi di studio innovativi e di eccellenza (prevalentemente LM), individuando aree multidisciplinari a livello di Ateneo; percorsi formativi legati alle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico, nei quali sia evidente il legame e l'impatto sul territorio, in chiave di valorizzazione economica dei risultati della ricerca, e nei quali la dimensione internazionale dell'offerta sia qualitativamente rilevante. Tali corsi potranno attrarre anche studenti stranieri in forza della loro specificità e multidisciplinarietà, nonché per la loro capacità di creare profili professionali in settori chiave per lo sviluppo del territorio e spendibili all'estero.

L'Ateneo a tale scopo ha costituito nell'ultimo anno un gruppo di lavoro, formato da personale afferente all'Area didattica e all'Area Relazioni internazionali, con la funzione di implementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa. Il gruppo di lavoro fornisce supporto ai dipartimenti nella progettazione, costituzione, implementazione dei corsi di studio internazionali. L'attività è partita nel novembre 2016 con un seminario informativo principalmente rivolto ai Direttori di Dipartimento, presidenti dei corsi di studi, manager didattici e, in generale, al personale coinvolto nella predisposizione e gestione della didattica e della mobilità internazionale. Di seguito, a supporto delle informazioni fornite con il seminario, è stata creata una pagina moodle appositamente dedicata e continuamente aggiornata, con la documentazione utile alla progettazione di tali corsi. Si è proseguito con attività di supporto nella progettazione dei percorsi e nella predisposizione delle attività e delle azioni connesse alla corretta implementazione di tali corsi. Sono in fase di avvio diversi percorsi internazionali progettati con Università straniere volti al rilascio del doppio titolo di laurea.

Al fine di accompagnare il raggiungimento degli obiettivi prima richiamati, sono in fase di svolgimento diverse azioni trasversali tra le quali il miglioramento della qualità della comunicazione relativa all'Ateneo all'estero, attraverso il potenziamento del sito web di Ateneo con l'incremento delle pagine in lingua inglese dell'O.F. relative ai corsi di studio, ai singoli insegnamenti e ai Corsi di Dottorato di ricerca e la produzione di materiali audiovisivi e risorse elettroniche.

Public Engagement

Le attività sono state indirizzate principalmente ai seguenti aspetti:

1. Studio e analisi dei risultati delle VQR 2004-2010 e 2011-14, delle schede SUA-TM presentate e della reportistica di riferimento per valutare criticità, potenzialità e aree di miglioramento di quanto fino ad ora prodotto e dell'organizzazione interna a supporto. Produzione di un documento di sintesi e linee guida.
2. Prima mappatura delle responsabilità e dei centri di produzione e raccolta di dati relativi alle attività di Terza Missione, distinte sulla base delle definizioni Anvur.
 - supporto allo staff assegnato al Polo Museale di Ateneo per la raccolta/analisi delle informazioni di monitoraggio e la valorizzazione/pianificazione strategica delle attività;
 - supporto al Polo Universitario Penitenziario per la raccolta/analisi delle informazioni di monitoraggio e la valorizzazione/pianificazione strategica delle attività.
3. Definizione dei processi di progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di attività di Public Engagement e primi test pilota su alcuni eventi di livello centrale e dipartimentale della scheda di monitoraggio messa a punto a partire dagli indicatori e dalle linee guida Anvur.
 - eventi/attività sotto monitoraggio: "Missione sviluppo: Uniss incontra le imprese" (UTT); ciclo di eventi "Un giorno da archeologo" (Dissuf); Convegno "Prigione e territorio" (PUP); "Laurea in piazza" (UT-DG); ciclo di seminari Public Engagement (FOIST-DUMAS);
 - progettazione concettuale del sistema informativo statistico a supporto della raccolta e valorizzazione delle informazioni su eventi/attività/servizi di Public Engagement.

4. Definizione dei processi di progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di altre attività di Terza Missione ad iniziare dalla produzione di Beni Culturali (Poli Museali e Scavi Archeologici).
5. Affiancamento del “gruppo comunicazione” di Ateneo per intercettare e orientare i flussi informativi di eventi/attività originate da dipartimenti e uffici, con il filtro di referenti formati su comunicazione e Public Engagement (lo staff dei referenti è stato incontrato in due occasioni ed è in via di completamento).
6. Affiancamento del gruppo di studio AIDEA (Accademia Italiana Economia Aziendale), nella sua componente interna ad UNISS (DiSea – DUMAS) impegnata nella definizione-mappatura di una griglia di indicatori di efficienza ed efficacia di Terza Missione da affiancare/integrare al monitoraggio VQR/Anvur.
7. Avvio di attività di networking con altri Atenei-istituzioni attraverso l’adesione istituzionale alle reti:
APEnet: Network di Atenei per il Public Engagement (promossa da UNITO, hanno manifestato interesse all’adesione 31 istituzioni, si costituirà formalmente entro il 2017)

AICUN: Associazione Italiana Comunicatori d’Università

Obiettivo di breve-medio termine (entro l’autunno 2017) è anzitutto quello di mettere a sistema la grande potenzialità che si manifesta attualmente in una pletera di iniziative spontanee di Public Engagement prodotte in maniera per lo più scoordinata e incontrollata, ma talvolta dal possibile rilevante impatto sociale, con:

- a. l’implementazione di un sistema informativo per la raccolta, l’estrazione e la valorizzazione delle informazioni quanto più integrato possibile tra le diverse aree e funzioni dell’Ateneo, che permetta il censimento completo delle iniziative a rilevanza esterna e una più agevole e coerente organizzazione dei dati ai fini della autovalutazione, della valutazione esterna e della pianificazione strategica;
- b. un’azione mirata di formazione e disseminazione della cultura e della valenza della divulgazione al “general public” dei risultati della ricerca e dell’alta formazione e della massimizzazione dei benefici di un rapporto osmotico e continuo di scambio di conoscenze e competenze con il territorio e gli stakeholders di riferimento.

Obiettivo di medio termine è quello di arrivare entro la primavera del 2018 ad una diffusa consapevolezza interna ed esterna del ruolo sociale/territoriale dell’Università a cui corrisponda un sistema di pianificazione strategica coerente e un’adeguata struttura/rete interna di monitoraggio/valutazione/apprendimento.




Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell’Area citata che comprende anche quelli relativi alla Terza Missione e con i colori l’integrazione con gli altri piani d’ateneo:

Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e la sostenibilità Uniss				
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
Area ricerca	1 Valorizzazione e ampliamento del potenziale di ricerca		1.1 Migliorare la capacità di attrattività di risorse esterne tramite l'orientamento, la formazione e il supporto alla progettazione nei bandi competitivi regionali, nazionali, europei e internazionali.	si/no
			1.2 Potenziare il supporto alla rilevazione e analisi dei prodotti della ricerca	si/no
			1.3 Sviluppare un servizio di auditing finanziario interno dei progetti	si/no
			1.4 Predisposizione di un Sistema di autovalutazione della Ricerca	si/no
			1.5 Mappatura dei ricercatori di ateneo sulla base della classificazione ERC	si/no
	2 Internazionalizzazione e Sostegno alla Progettazione europea		2.1 Incrementare i rapporti internazionali con università e enti di ricerca.	si/no
			2.2 Incrementare il numero di studenti incoming/outgoing in mobilità.	si/no
			2.3 Incrementare il numero degli studenti stranieri iscritti ai corsi pre e post laurea.	si/no
			2.4 Migliorare la rilevazione dei CFU conseguiti all'estero	si/no
			2.5 Migliorare il sistema informativo di rilevazione e analisi dei dati delle mobilità	si/no
			2.6 Desk percorsi internazionali	si/no
	3 Trasferimento Tecnologico		3.1 Potenziare i servizi di trasferimento della conoscenza.	si/no
			3.2 Incrementare i servizi di supporto alla creazione d'impresa con particolare riferimento a studenti e ricercatori	si/no
			3.3 Diffondere l'utilizzo della fabbricazione digitale per la ricerca e la didattica	si/no
			3.4 Incrementare i progetti di ricerca applicata con le imprese	si/no
	4 Terza missione		4.1 Sviluppare un sistema di orientamento, censimento e monitoraggio delle attività di Terza Missione in Ateneo	si/no
			4.2 progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di attività di Public Engagement	si/no

8.1.3 Area Edilizia e Patrimonio

L'adeguamento del patrimonio edilizio dell'Ateneo e il consolidamento del modello operativo di gestione dello stesso, fondato sulla logica di pianificazione, programmazione, monitoraggio degli spazi in relazione ai bisogni di chi ne usufruisce ed in conformità alle esigenze della pianificazione economico-finanziaria rappresenta uno degli aspetti prioritari dell'area. Il completamento delle strutture ancora incompiute, la ristrutturazione, la messa norma e la manutenzione di quelle esistenti, così come la conclusione del processo di riorganizzazione degli spazi, non potranno che fondarsi sui principi dell'innovazione tecnologica, della compatibilità ambientale, della valutazione dei rischi, dell'ottimizzazione delle risorse e della responsabilizzazione in un'ottica di gestione efficiente.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Area Edilizia e Patrimonio	Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree				
	Migliorare la qualità e la funzionalità del patrimonio edilizio						
	Obiettivo Operativo				Azioni	Indicatore	
	1	Redigere il piano triennale 2017-2019 e l'elenco annuale 2017 (coerenti piano anticorruzione)			1.1	Pre disposizione Piano Triennale secondo le modalità previste dal nuovo codice contratti D. Lgs. 50/2016	si/no
	2	Concludere le progettazioni relative alla programmazione FSC 2007/2013, riducendo i tempi di consegna dei lavori (coerenti il piano anticorruzione) e di cui all'allegata scheda tecnica			2.1	Aggiudicazione gare progettazione piano edilizia FAS/FSC	si/no
					2.2	Redazione progettazioni piano edilizia FAS/FSC	si/no
	3	Implementazione piano di efficientamento energetico del patrimonio edilizio			3.1	Riduzione consumi elettrici - Progetto UNISS nightrest	si/no
					3.2	Sostituzione integrale corpi illuminanti edifici con lampade ad alta efficienza o led	si/no
	4	Predisporre un piano di redistribuzione spazi (obiettivo in co-responsabilità con l'area programmazione e controllo direzionale) tenuto conto delle proposte del costituito gruppo di lavoro "SPAZI"			4.1	Analisi situazione attuale utilizzo Aule	si/no
					4.2	Redistribuzione spazi con spostamenti uffici o parti di Dipartimenti	si/no
	Obiettivo Strategico						
	Migliorare la qualità del servizio manutenzione						
	Obiettivo Operativo				Azioni	Indicatore	
1	Ridurre i tempi e semplificare le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria			1.1	Riduzione tempi intervento con automazione e controllo web centrali termiche e di condizionamento	si/no	

8.1.4 Area Programmazione e controllo direzionale

Il consolidamento e l'affinamento delle logiche, degli strumenti e dei meccanismi di controllo manageriale appaiono traguardi imprescindibili per raggiungere gli ambiziosi obiettivi di miglioramento dei risultati della didattica, della ricerca, dell'internazionalizzazione e dello sviluppo socio-economico del territorio. Autonomia, responsabilità, collaborazione e cooperazione, trasparenza e merito costituiscono le parole chiave su cui fondare il definitivo passaggio ad un sistema informativo direzionale, per altro in linea con le indicazioni ministeriali, funzionale ad una gestione più efficiente ed efficace del sistema Ateneo.

In questo contesto l'Area svolge un ruolo di primaria importanza nel supportare la governance dell'Ateneo, attraverso la raccolta ed elaborazione di informazioni, di dati statistici e a quanto necessario a orientare le scelte strategiche anche attraverso la comunicazione rivolta ai diversi portatori di interesse.

Considerato il suo ruolo, l'area si pone come struttura di collegamento tra gli ambiti strategici definiti dal Rettore e dagli organi di governo e le linee guida gestionali indicate dal Direttore generale collaborando con entrambe le figure.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree			
Presidiare il piano integrato d'ateneo al fine fornire le informazioni necessarie agli organi di governo per garantire la sostenibilità dello stesso e il supporto per i miglioramenti attesi					
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore	
1	Razionalizzazione degli spazi (Gruppo di lavoro "SPAZI" - Responsabilità area edilizia - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)		1.1	Analisi della situazione attuale degli spazi di Ateneo suddivisi fra i vari Dipartimenti	si/no
			1.2	Proposta di tre ipotesi di redistribuzione degli spazi e definizione del costo di gestione degli stessi sulla base di criteri definiti e condivisi	si/no
			1.3	Riorganizzazione spazi didattici (Aule)	si/no
2	Revisione della politica di tassazione e contribuzione studentesca (Coordinamento gruppo di lavoro "Tasse" obiettivo in co-responsabilità con area didattica e area bilanci - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)		2.1	Elaborazione del nuovo regolamento tasse del "Post Lauream"	si/no
3	Avvio riqualificazione e redistribuzione personale (Gruppo di lavoro "RIQUALIFICA" - Responsabilità Area RISORSE UMANE - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)		3.1	Analisi e studio dei ruoli, delle competenze delle risorse umane e relativa distribuzione	si/no
			3.2	Elaborazione di proposte puntuali per la risoluzione delle casistiche emerse	si/no
4	Avvio mappatura processi (coordinamento gruppo di lavoro "MAPROC" - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale) - processi		4.1	Identificazione dei processi amministrativi, relative fasi e attività	si/no
			4.2	Analisi dei processi prioritari e loro rappresentazione	si/no
			4.3	Identificazione delle inefficienze e conseguente Reengineering dei processi	si/no
5	Implementazione e Monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato		5.1	Redazione piano con integrazione Piano Performance, Piano Trasparenza, Piano anticorruzione, Piano Triennale	si/no
			5.2	Attività di consulenza per i Dipartimenti nell'individuazione delle azioni coerenti con le linee strategiche di Ateneo	si/no
			5.3	Rilevazione e valutazione risultati performance d'Ateneo e Dipartimenti	si/no
6	Monitoraggio fonti di finanziamento nazionali e regionali		6.1	Analisi trend e valutazione scostamenti fonti di finanziamento MIUR e RAS tramite cruscotto direzionale	si/no
			6.2	Confronto costi effettivi e costi standard d'Ateneo e proposte di miglioramento	si/no
			6.3	Gestione rapporti MIUR e RAS per previsioni e rendicontazioni	si/no
7	Cruscotto di Ateneo		7.1	Presidio principali indicatori di Ateneo	si/no
8	Implementazione sistema di assicurazione della qualità di Ateneo		8.1	Aggiornamento linee guida Qualità	si/no
			8.2	Predisposizione linee guida compilazione SUA - RD	si/no
			8.3	Incontri singoli dipartimenti sulle procedure di accreditamento	si/no
			8.4	Supporto al presidio per la predisposizione delle linee guida per le relazioni delle CPDS	si/no
			8.5	Incontro di Ateneo per l'illustrazione delle linee guida	si/no
			8.6	Incontro con i RAQ	si/no
			8.7	Valutazione e feed back sulla proposta AVA 2.0	si/no
			8.8	Aggiornamento carta dei servizi	si/no

8.1.5 Area Risorse Umane

L'Area Risorse Umane ricopre un ruolo di primaria importanza nelle attività di programmazione e pianificazione del fabbisogno di personale per tutte le strutture dell'Ateneo relativamente sia al personale docente che al personale tecnico amministrativo.

L'Area gestisce, inoltre, il processo di formazione delle risorse umane mediante la rilevazione dei fabbisogni formativi, la pianificazione e l'erogazione delle attività di formazione e aggiornamento professionale del personale per le esigenze dell'intera organizzazione.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Organizzazione del personale	Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
	Presidiare il piano triennale delle risorse umane				
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore	
1	Programmazione annuale personale		1.1	Stilare il documento di programmazione annuale del personale - 2015/16, e popolamento procedura PROPER	si/no
2	Avvio riqualificazione e redistribuzione personale (Responsabilità Gruppo di lavoro "Riqualifica" - obiettivo in co-responsabilità con Area Programmazione e Controllo Direzionale)		2.1	Analisi criticità di Ateneo relative alle risorse umane e relative misure di razionalizzazione	si/no
			2.2	Individuazione personale da adibire al servizio e criticità orari strutture	si/no
			2.3	Presentazione proposte, approvazione nuovi servizi di ateneo	si/no

8.1.6 Innovazione tecnologica e strumentale

L'informatica e le nuove tecnologie costituiscono ormai uno strumento fondamentale per affrontare le sfide prefigurate nei vari ambiti di attività dell'Ateneo, che intende pertanto promuovere il miglioramento della propria dotazione infrastrutturale e dei servizi connessi. Da un lato appare quindi opportuno continuare a puntare fortemente sulle attrezzature informatiche al fine di incrementare le competenze, degli studenti, sostenere gli scambi internazionali e rafforzare le reti di relazioni istituzionali e con il territorio. Dall'altro, si rende necessario proseguire sulla strada della razionalizzazione dell'assetto esistente, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici nelle aree caratteristiche tenendo sotto controllo i costi di funzionamento delle strutture. L'area svolgerà un ruolo fondamentale nello sviluppo dei sistemi che accoglieranno le innovazioni necessarie per migliorare l'erogazione dei servizi agli studenti: a tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro a cui sono stati assegnati degli obiettivi in corresponsabilità con l'Area Didattica e orientamento e servizi agli studenti.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Innovazione tecnologica e strumentale	Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree
	Promozione e supporto alla realizzazione di corsi di studio esclusivamente o parzialmente a distanza; garantire un supporto alle aree strategiche e amministrative, inoltre, assistenza sull'utilizzo degli strumenti informatici necessari alla produzione di materiali didattici multimediali (audio-video)		
	Obiettivo Operativo		
	1	Realizzare pillole E-learning mensili; brevi unità formative per il personale Docente e Tecnico Amm.vo	
	2	Completare la migrazione dei siti web sulla nuova piattaforma	
	3	Sviluppare la gestione decentrata dei contenuti dei siti	
	4	Migrazione vecchi sistemi su nuove piattaforme	
	5	Aggiornamento apparati e configurazioni ai nuovi livelli e servizi	
	6	Garantire il supporto ai processi di dematerializzazione	
	7	Sviluppare i servizi alternativi di telefonia e videoconferenza	
	Obiettivo Strategico		
	Migliorare i servizi agli studenti alla ricerca e alla didattica		
	Obiettivo Operativo		
	1	Assistenza moodle e supporto alla creazione di corsi di didattica on line	
	2	Realizzazione del single sign-on per gli studenti	

8.1.7 Area Medicina Universitaria

Come accennato precedentemente un ruolo fondamentale tra le aree strategiche di Ateneo è quello rivestito dalla Medicina universitaria, in ragione anzitutto del forte impatto sociale dei servizi offerti. L'azienda ospedaliera-universitaria costituisce infatti un'occasione preziosa per riqualificare definitivamente il sistema sanitario territoriale e fare riguadagnare a Sassari il proprio ruolo storico di polo regionale di riferimento in grado di offrire alla popolazione prestazioni in linea con i livelli di eccellenza nazionale ed europea.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

Area Medicina Universitaria	Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree			
	Migliorare il ruolo della facoltà di medicina all'interno del sistema sanitario regionale					
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore	
	1	Elaborazione e gestione di un Protocollo d'Intesa stipulato dalla Regione e AOU con le Università degli Studi di Sassari e Cagliari in applicazione del D.Lgs. 21 dicembre 1999, n. 517		1.1	Definizione di un protocollo d'Intesa stipulato tra Atenei di Cagliari e Sassari, Regione e AOU, in applicazione del D.Lgs. 21 dicembre 1999 n. 517 secondo le linee guida nazionali (D.P.C.M. 24,05,2001) e le linee di indirizzo regionali (DGR n. 23/4 del 20.04.2016)	si/no
				1.2	Definizione delle modalità di partecipazione delle Università alla programmazione sanitaria regionale	si/no
				1.3	Definizione dell'assetto organizzativo delle Aziende Ospedaliere Universitarie di Cagliari e Sassari	si/no
				1.4	Definizione degli Organi dell'Azienda Ospedaliero Universitaria	si/no
				1.5	Organizzazione dipartimentale dell'Azienda	si/no
				1.6	Definizione delle strutture assistenziali complesse	si/no
				1.7	Definizione in merito al patrimonio, oneri, compartecipazione della Regione e delle Università ai risultati di gestione e dotazione organica e del personale	si/no
1.8				Definizione di modalità di partecipazione e attuazione di progetti di ricerca e sperimentazione promossi e finanziati dalla Regione.	si/no	
1.9				Approvazione del Protocollo d'Intesa dalla Giunta Regionale della Regione Sardegna	si/no	
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore		
2	Redazione dell'Atto Aziendale		1.1	Predisposizione dell'Atto Aziendale adottato dal Direttore Generale delle Aziende Ospedaliere d'Intesa con il Rettore delle Università interessate.	si/no	
			1.2	Definizione dei Rapporti tra Servizio Sanitario Nazionale e Università secondo il D. Lgs. N. 517 del 21 dicembre 1999	si/no	
			1.3	Definizione dei compiti spettanti alle Aziende ospedaliere-universitarie tenuto conto dei principi richiamati nel D. Lgs. N. 517 del 21 dicembre 1999, ovvero che esse devono operare nell'ambito della programmazione sanitaria nazionale e regionale e dell'apporto reciproco tra le funzioni del Servizio Sanitario Nazionale e quelle svolte dalle facoltà di medicina e chirurgia.	si/no	
			1.4	Definizione, sulla base dei principi e dei criteri stabiliti nel protocollo di intesa tra Regione e Università, della costituzione, organizzazione e funzionamento dei dipartimenti ad attività integrata individuazione delle strutture complesse che li compongono, con indicazione di quelle a direzione universitaria.	si/no	
			1.5	Definizione delle norme in materia di personale	si/no	
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore		
3	Gestione dei rapporti con AOU rispetto al personale docente e tecnico amministrativo in convenzione		1.1	Definizione del trattamento economico dei professori universitari e ricercatori universitari	si/no	
			1.2	Definizione del trattamento economico del personale universitario tecnico, professionale e amministrativo operante presso l'Azienda Ospedaliero Universitaria	si/no	
			1.3	Potenziamento della formazione degli specializzandi e del personale infermieristico, tecnico e della riabilitazione e della prevenzione	si/no	
			1.4	Gestione dei protocolli di intesa e delle convenzioni relative ad aspetti didattici, di ricerca e assicurativi	si/no	
			1.5	Rapporti con l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Sassari per quanto attiene la posizione giuridica riconosciuta in ambito assistenziale al personale universitario convenzionato e la equiparazione/posizione economica allo stesso attribuita;	si/no	
			1.6	Rapporti con il Settore Bilancio e con il Settore Stipendi per quanto attiene la contabilizzazione e la liquidazione delle competenze dovute al personale convenzionato;	si/no	

Area Medicina Universitaria	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	4	Promozione di progetti di Ricerca e Sperimentazione		<p>1.1 Definizione di protocolli per l'attuazione di progetti di ricerca promossi e finanziati dalla Regione e dall'Unione Europea, finalizzati a sviluppare innovazioni scientifiche da applicare al settore sanitario, di nuovi istituti di gestione, anche sperimentali, nonché di modelli organizzativi ed informativi.</p> <p>1.2 Definizione di regole per la ripartizione dei fondi che derivano dalla partecipazione a progetti di ricerca e sperimentazione attraverso apposito accordo tra l'AOU e le università che tenga conto delle disposizioni di cui all'art. 66 del D.P.R. 382/1980.</p> <p>1.3 Supporto per la presentazione e la gestione di progetti di Ricerca, Sviluppo e Trasferimento Tecnologico nati nell'ambito dell'Area Medicina Universitaria</p>	<p>si/no</p> <p>si/no</p> <p>si/no</p>
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	5	Gestione dei rapporti con le ASL territoriali, l'ATS e la Regione Sardegna		<p>1.1 Definizione di protocolli di intesa per l'attuazione di attività sanitarie con le ASL territoriali e l'ATS</p> <p>1.2 Attività con l'Assessorato del Lavoro a seguito di nomina con D.R. n. 508/2012 prot. 4738 del 15.02.2012 quale rappresentante dell'Università di Sassari all'interno dell'Organismo di Attuazione del "Protocollo d'intesa per attività di alta formazione", sottoscritto in data 23.12.2011 tra l'Università degli Studi di Sassari, l'Università degli Studi di Cagliari e l'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale della Regione Sardegna per l'attuazione di Master e Corsi di Alta formazione;</p> <p>1.3 rinnovo della richiesta di accreditamento e dei corsi a catalogo. Controllo delle informazioni del portale Sardegnalavoro.it.</p>	<p>si/no</p> <p>si/no</p> <p>si/no</p>
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	6	Supporto per il potenziamento e la valorizzazione della Terza Missione dell'Area Medicina Universitaria		<p>1.1 Supporto per la valorizzazione della Terza Missione presso i Dipartimenti che compongono l'Area Medicina Universitaria per quanto riguarda l'aspetto "Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica"</p> <p>1.2 Supporto per la valorizzazione dei dati inerenti i Trial Clinici</p> <p>1.3 Supporto per la valorizzazione dei dati inerenti i Centri di Ricerca Clinica (CRC)</p> <p>1.4 Supporto per la valorizzazione dei Corsi di educazione continua (ECM)</p> <p>1.5 Supporto per l'organizzazione di eventi di public engagement inerenti l'Area Medicina Universitaria e la creazione di network</p>	<p>si/no</p> <p>si/no</p> <p>si/no</p> <p>si/no</p> <p>si/no</p>
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	7	Procedimenti amministrativi e commissioni giudicatrici per conferimento degli incarichi delle strutture delle unità operative a direzione universitaria		<p>1.1 Supporto amministrativo ai Delegati Rettorali alla Sanità per tutte le problematiche relative al personale convenzionato</p>	<p>si/no</p>
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	8	Gestione del contenzioso relativo alle indennità assistenziali e alle differenze retributive promosse nei confronti della gestione ex Policlinico Universitario e dell'Università di Sassari		<p>1.1 Predisposizione delle situazioni partitiche utili ai fini pensionistici, relativamente al periodo antecedente il 1° luglio 2007, riguardanti il trattamento integrativo assistenziale erogato al personale convenzionato;</p> <p>1.2 Rapporti con l'Avvocatura di A tenore per quanto attiene il contenzioso pregresso o in essere relativamente ad azioni legali intraprese da personale dipendente per il riconoscimento di istituti economici integrativi connessi con lo svolgimento dell'attività assistenziale;</p>	<p>si/no</p> <p>si/no</p>
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore	
9	Attività assistenziale prestata dai docenti universitari presso altre strutture universitarie		<p>1.1 Rapporti con altri Enti del Servizio Sanitario Nazionale con i quali sia stata stipulata apposita convenzione per l'utilizzo, in ambito assistenziale, di personale universitario;</p>	<p>si/no</p>	

CENTRI E CONSORZI	Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
	Migliorare la gestione dei Consorzi e Società partecipate dall'Università di				
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	1	Predisposizione, attraverso il coinvolgimento dei dipartimenti, di un'anagrafica completa di tutti gli enti e società partecipate		1.1 Definizione di un'anagrafica completa attraverso il monitoraggio presso i singoli dipartimenti del fenomeno delle partecipate dell'Università degli Studi di Sassari con distinzione tra società, consorzi, fondazioni, consorzi interuniversitari, centri interuniversitari e associazioni	si/no
			1.2 monitoraggio presso i singoli dipartimenti del fenomeno delle partecipate dell'Università degli Studi di Sassari con distinzione tra società, consorzi, fondazioni, consorzi interuniversitari, centri interuniversitari e associazioni	si/no	
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	2	Assolvimento degli obblighi normativi previsti in materia di enti e partecipazioni pubbliche		1.1 partecipazioni sul portale del MEF –Dipartimento del Tesoro in attuazione dell'art. 17, commi 3 e 4, del D.L. 90/2014 ed invio dei dati alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti	si/no
			1.2 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) e in particolare Predisposizione del Piano di revisione straordinaria (ex art. 24) sua attuazione (procedure di dismissione delle quote societarie non idonee)	si/no	
			1.3 Attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni contenute nel D. Lgs. 33/2013 (Decreto Trasparenza) come modificato dal D. Lgs. 97/2016 con aggiornamento dei dati obbligatori ex art. 22 nella sezione "Amministrazione"	si/no	
			1.4 c.d. "Area di Consolidamento" ai fini della predisposizione del Bilancio Consolidato di Ateneo (Decreto MIUR-MEF n. 248 del 11/04/2016)	si/no	
			1.5 Assolvimento dell'obbligo annuale di dichiarazione di detenzione di concessioni sul sito del Dipartimento del Tesoro - Ministero dell'Economia e delle Finanze - Direzione VIII - Valorizzazione dell'attivo e del patrimonio pubblico	si/no	
			1.6 Attività quale LEAR, persona designata dal legale rappresentante per tutti gli adempimenti connessi alle attività dell'Ateneo con l'Unione europea tra cui l'aggiornamento dei dati amministrativi e finanziari, i database ed il PIC di progetto	si/no	
	Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
	3	Gestione degli adempimenti connessi alla ordinaria e straordinaria gestione delle partecipazioni		1.1 Supporto giuridico-amministrativo per nuove adesioni o costituzione di nuovo ente/società - Invio istruttoria al Consiglio di Amministrazione per acquisizione di parere favorevole	si/no
			1.2 Supporto amministrativo-contabile per il pagamento delle quote di adesione e/o una tantum	si/no	
	1.3 Partecipazione alle assemblee dei soci e Consigli Direttivi per le attività di votazione bilancio/rendiconto finanziario consuntivo e preventivo, votazione modifiche statutarie, elezione organi, cessione quote societarie/consortili, aumento di capitale		si/no		
	1.4 Adempimenti normativi previsti nei casi di liquidazione delle società ed enti partecipati		si/no		
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore	
4	Definizione delle strutture di intermediazione "Consorzi e associazioni per la terza missione" nella Valutazione della Terza Missione		1.1 Supporto nella identificazione dei Consorzi e Associazioni per la Terza Missione con finalità prevalente di trasferimento tecnologico, sostegno all'imprenditorialità, gestione di attività di formazione e networking, accesso ai finanziamenti pubblici orientati al TT e servizi di placement	si/no	
		1.2 Supporto per la compilazione della SUA RD "Terza Missione" per la parte di competenza "Consorzi e associazioni per la TM" sulla base dei Consorzi ritenuti più importanti nell'ambito della Terza Missione dell'Ateneo.	si/no		

8.1.8 Avvocatura di Ateneo

L'Avvocatura di Ateneo riveste un ruolo nevralgico all'interno dell'Università di Sassari considerata la molteplicità di stakeholder che con essa quotidianamente si confrontano, l'altrettanta complessità di interessi in gioco e, conseguentemente, la necessità di garantire supporto legale in sede giudiziale e stragiudiziale, ma anche, nei limiti del possibile, attività di consulenza di supporto e preventiva al fine di deflazionare il contenzioso ex ante.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo:

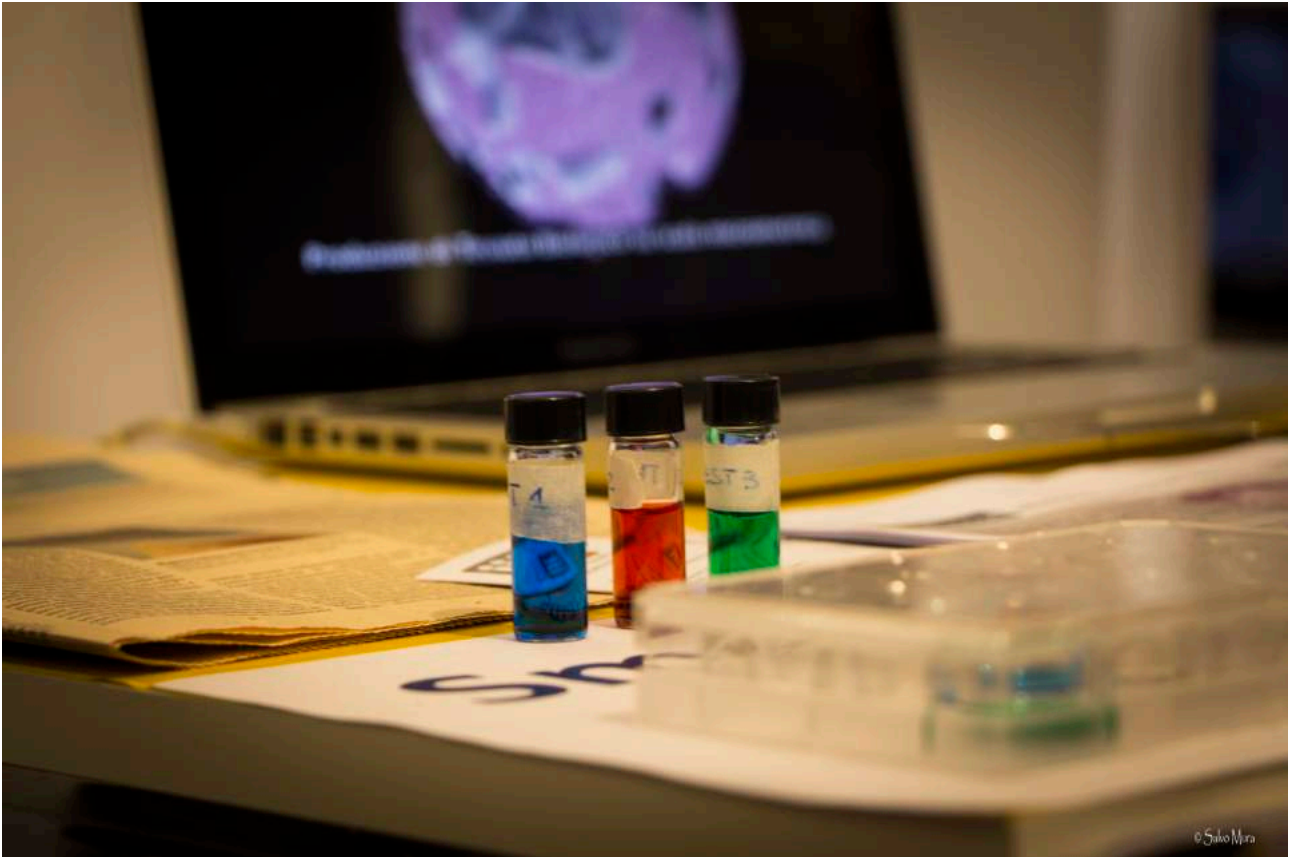
Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
Incrementare attività di consulenza ai fini della prevenzione e conseguente risoluzione del contenzioso				
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
Area Legale	1 Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo		1.1 agili (richieste telefoniche o di sessioni in Avvocatura), che permettano agli uffici di amministrazione attiva di avere celeri indicazioni operative	si/no
			1.2 Verifica congiunta delle finalità da perseguire nell'eventuale azione giudiziaria da intraprendere o alla quale resistere.	si/no
	2 Ridurre il contenzioso giudiziale		2.1 Assicurare un costante supporto giuridico anche nel corso del giudizio, al fine di valutare l'eventuale adozione di provvedimenti amministrativi idonei a far venir meno l'interesse della controparte all'azione o a determinare la cessata materia del contendere	si/no
			2.2 Esaminare in via preliminare l'atto introduttivo del giudizio per formulare all'Amministrazione un sommario parere sull'opportunità di resistere in giudizio, ovvero verificare la sussistenza dei presupposti di legge per consentire all'Amministrazione di agire in autotutela	si/no

8.1.9 Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione

Il ruolo dell'Area è di fondamentale importanza non solo per le funzioni di coordinamento delle attività connesse alla predisposizione del Bilancio di previsione dell'Ateneo e del Conto Consuntivo ma anche quella di migliorare la funzionalità e la trasparenza dei processi e regolamenti amministrativi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria.

Nella figura che segue sono riportati schematicamente gli obiettivi strategici e operativi dell'Area citata che evidenzia, con i colori corrispondenti, l'integrazione con gli altri piani d'ateneo.

Obiettivo Strategico		Classificazione per macro-aree		
Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria				
Obiettivo Operativo			Azioni	Indicatore
Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione	1 Monitoraggio crediti e andamento flussi di cassa		1.1 Implementazione sistema per monitorare scadenze crediti	si/no
			1.2 Monitoraggio recupero crediti scaduti	si/no
	2 Semplificare e razionalizzare regolamentazione interna		2.1 Emanazione/aggiornamento regolamenti	si/no
			3 Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi	
	3.2 Avvio fascicolo digitale archivistico dello studente	si/no		
	3.3 Predisposizione Manuale di gestione e conservazione dei documenti digitali	si/no		
	3.4 Potenziamento informativa per emersione studenti con disabilità e DSA	si/no		
	3.5 Avvio nuovo Codice in materia di appalti	si/no		
	3.6 Monitoraggio scadenza contratti d'appalto per programmazione nuove gare	si/no		
	4 Migliorare i Processi e i Sistemi a supporto degli organi di governo		4.1 Migliorare la gestione dei flussi documentali che consentano maggiore tempestività nelle deliberazioni	si/no



10. Sistema di valutazione delle performance

La predisposizione del piano strategico integrato pone le basi per un'attività strutturata di pianificazione operativa che costituisce il fondamento per la messa a punto di un efficace e puntuale sistema di valutazione. Infatti, declinata la missione di Ateneo, il processo può prendere avvio articolando gli ambiti strategici in obiettivi ed azioni da realizzare, individuando, nel contempo, gli indicatori, sintetici ed analitici, utili per attuare un monitoraggio delle azioni ed una verifica del grado di efficacia e di efficienza delle azioni poste in essere dai dipartimenti e dalle strutture amministrative.

La valutazione della performance sarà di tipo:

- **Organizzativo**, che consiste nel “risultato” che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni interne consegue in termini di perseguimento di determinati obiettivi strategici e in termini di raggiungimento di obiettivi di performance amministrativa;
- **Individuale**, data da specifici obiettivi individuali e dal contributo che i responsabili d' Area (Dirigenti ed EP) forniscono al raggiungimento del comune obiettivo.

Si ricorda, come accennato nelle pagine precedenti, che l'impianto strategico, è stato costruito sulla base di ambiti declinati in obiettivi strategici sviluppandosi su un orizzonte pluriennale con alla sua base un sistema di monitoraggio, basato su indici sintetici, che permette di verificare periodicamente il livello di “performance” strategica d'Ateneo e dipartimentale.

Il piano integrato che include al suo interno obiettivi strategici ed obiettivi operativi misurabili, consente di porre in essere un sistema di allocazione delle risorse (finanziarie e umane) che sia efficiente, e cioè rifletta il principio che il rendimento deve essere al margine superiore al costo, e che sia incentivante.

La materia, peraltro, sarà oggetto di particolare attenzione, tenuto conto delle nutrite disposizioni contenute in merito nel citato d.lgs. n. 150/2009, che si spinge ancora più avanti, prevedendo un sistema generalizzato di valutazione di tutti i dipendenti, nonché la valutazione dei responsabili da parte dei propri collaboratori.

La logica che sottende un sistema di valutazione delle performance, va ricordato, è una **logica dinamica e flessibile**, che deve necessariamente tener conto dei mutamenti degli obiettivi strategici, dei cambiamenti strutturali e delle metodologie di lavoro, dei processi di sviluppo organizzativo e gestionale e di potenziamento e miglioramento della qualità dei servizi. Così come va ricordato che per l'elaborazione di un sistema di valutazione davvero efficace, dovrà essere portata avanti un'attenta azione di sperimentazione e monitoraggio e di progressivo miglioramento. Non va neppure dimenticato che, stante l'obiettivo prioritario di miglioramento delle performance complessive dell'Ateneo, il sistema di valutazione non è soltanto un'attività unilaterale del vertice, ma rappresenta altresì una fertile occasione per avviare un confronto con i singoli dirigenti e responsabili sui risultati raggiunti e stimolare puntuali ed efficaci processi di autovalutazione.

Le modalità di misurazione e di valutazione, d'altro canto, presentano sempre profili di delicatezza nell'applicazione, in quanto esse devono essere il più possibile obiettive, note in anticipo, chiare, ricorrendo ad indicatori di pratico utilizzo, individuati di volta in volta sulla base dei programmi di attività desunti dall'analisi delle decisioni generali degli Organi di governo, secondo peraltro gli stessi principi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. A tutto ciò si aggiunga la difficoltà di instaurare un clima culturale che favorisca la condivisione dei metodi di valutazione, senza produrre traumi per l'Ateneo che si ripercuoterebbero negativamente sulle prestazioni complessive.

10.1 Il sistema di valutazione della performance organizzativa amministrativa

La situazione di contesto in cui si trova attualmente il sistema universitario in generale e l'Ateneo di Sassari in particolare rende sempre più evidente – laddove ce ne fosse ancora bisogno - la necessità di implementare una forte azione di pianificazione, programmazione, monitoraggio, valutazione e controllo dei processi e delle azioni che vengono poste in essere per affrontare le sfide in atto. Azione che implica e costituisce, nel contempo, momento pregnante di riflessione sulla necessità di adeguamento e trasformazione dell'assetto organizzativo e gestionale dell'Amministrazione nel suo complesso. In questo senso, il Piano strategico integrato diviene possibile quanto formidabile leva per il cambiamento organizzativo, e un efficace sistema di valutazione deve collegarsi strettamente sia all'evoluzione delle strategie che alle connesse esigenze di sviluppo organizzativo e professionale.

L'Amministrazione sta ancora definendo, in linea con le soluzioni adottate dalle maggiori organizzazioni complesse un sistema di valutazione della performance individuale che tenga conto sia dei vincoli normativi che delle caratteristiche interne dell'Ateneo.

La performance individuale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti organizzativi e professionali.

Il principio che ispirerà l'attività di monitoraggio e valutazione della performance assumerà quindi la funzione di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo. Lo sviluppo di un'organizzazione, infatti, è strettamente legato al corretto impiego delle risorse e dunque la valutazione diviene uno strumento imprescindibile per la crescita. Il valutato non deve fraintendere lo scopo della valutazione, che non va intesa come un giudizio espresso da un giudice "lontano", ma va considerata come uno strumento per la valorizzazione delle persone, del loro operato e finalizzata al miglioramento dei risultati complessivi dell'Amministrazione.

Il nostro Ateneo sta, da tempo, ha compiendo uno sforzo in quest'ottica, implementando strumenti di misurazione della performance individuale per le posizioni dirigenziali e per il personale di categoria EP. Tale sforzo richiederà un ulteriore passo avanti: occorrerà estendere il sistema di valutazione a tutte le posizioni di responsabilità così da garantire un effettivo abbandono del vecchio criterio di ripartizione delle risorse premiali, così detto a pioggia, per dare spazio a strumenti meritocratici che collegano l'assegnazione della premialità al reale conseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione delle performance individuali implicherà la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance individuale;
- valorizzazione del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

11- Correlazione Obiettivi strategici con le politiche della qualità

Il "Sistema Qualità" è stato introdotto in Ateneo partendo dai documenti programmatici finalizzati ad assicurare e migliorare la qualità della propria missione e delle proprie attività nell'interesse di tutte le parti interessate: studenti, docenti, personale di supporto, ex allievi, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese e società civile.

L'attenzione dell'Ateneo ad agire secondo principi di qualità in tutti gli ambiti si è tradotta non solo attraverso la predisposizione dei documenti "Politiche per la Qualità di Ateneo", "Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità" e "Assetto Organizzativo e Responsabilità per l'AQ di Ateneo" ma anche in coerenti politiche per l'Amministrazione Centrale e per i Dipartimenti.

Il documento sulle Politiche della Qualità esprime un forte legame con le linee strategiche e manifesta l'intenzione dell'Ateneo di perseguire la qualità con azioni concrete e con un risvolto positivo sia sui processi di valutazione esterna, che sul perseguimento degli obiettivi di buona qualità. Infatti, l'Università degli Studi di Sassari adottato un sistema di gestione per la qualità, in conformità a quanto previsto dai requisiti di accreditamento del sistema AVA, al fine di assicurare e migliorare la qualità delle proprie missioni e delle proprie attività inerenti:

1. La formazione;

2. La ricerca e terza missione;
3. Le procedure amministrative e piano delle performance;

Il documento “Linee Guida per l’Assicurazione della Qualità”, che viene riesaminato annualmente e aggiornato quando necessario, mette in evidenza come la politica per la qualità deliberata dagli Organi Accademici dell’Ateneo venga attuata e come sia garantita da un controllo ex-ante e in itinere da parte del Presidio di Qualità dell’Ateneo (PQA), ed ex-post da parte del Nucleo di Valutazione (NdV).

Da ultimo, il documento Assetto Organizzativo e Responsabilità per l’AQ di Ateneo evidenzia il sistema delle responsabilità nelle procedure di AQ dell’Università di Sassari.

La consapevolezza e la convinzione che vi sia interconnessione tra piano integrato e politiche per la qualità (intesa anche come assicurazione di qualità) ha consentito all’Ateneo di intraprendere, nell’ultimo trimestre del 2015, un percorso di condivisione con i Dipartimenti, nella loro veste di protagonisti della didattica, ricerca e terza missione, non solo per l’individuazione delle linee strategiche, che tendano a formalizzare obiettivi concreti e misurabili, ma anche dal punto di vista della diffusione della politica della qualità intesa come scelta di obiettivi di valore da raggiungere. Un’ottica gestionale tesa alla promozione della cultura della qualità per il raggiungimento degli obiettivi nelle fasi di *programmazione, monitoraggio, autovalutazione e valutazione dei risultati raggiunti* al fine di intraprendere il percorso del miglioramento continuo e/o di avviare, ove necessario, azioni correttive.

L’Ateneo, pertanto, si adopera per l’attuazione di una **politica per la qualità** nel raggiungimento degli obiettivi strategici tramite coerenti politiche dipartimentali che mirino a obiettivi concreti e misurabili attraverso un processo ben definito di assicurazione della qualità, nello specifico:

- **Didattica:** l’Ateneo intende garantire allo studente una offerta didattica plurale e sostenibile, la diversificazione delle conoscenze, l’acquisizione di competenze che gli consentano di conseguire il titolo finale nei tempi previsti, sviluppando adeguate capacità di apprendimento e l’ingresso nel mondo del lavoro.
- **Ricerca e terza missione:** le politiche dell’Ateneo si propongono di ispirarsi alle politiche definite a livello europeo, nazionale e regionale volte a stimolare le strategie di coesione sociale e di rilancio dell’economia in cooperazione con le diverse componenti del mondo istituzionale, imprenditoriale e scientifico, nazionale e internazionale e si propone come obbligo istituzionale quello di fornire strumenti per garantire la vitalità dei gruppi attivi nella ricerca al fine di rimanere integralmente fedele alla propria missione di produzione di cultura.
- **Le procedure amministrative e piano delle performance:** l’assicurazione della qualità dell’ateneo è garantita anche grazie all’avvio della mappatura dei processi, dalla predisposizione dei documenti programmatici integrati con il piano della qualità e il piano prevenzione e corruzione e del correlato sistema di valutazione.

12.Coerenza con programmazione economico-finanziaria

Il bilancio di previsione 2017, principalmente al fine di far fronte alla costante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, è stato predisposto secondo criteri prudenziali e ponendo particolare attenzione al contenimento dei costi di funzionamento, privilegiando, laddove possibile, gli investimenti in aree strategiche del nostro Ateneo.

Il bilancio di previsione rispetta:

- gli obiettivi strategici, le considerazioni e le linee di indirizzo del Rettore;
- gli obiettivi operativi del Piano delle performance, le indicazioni impartite dal Direttore Generale e condivise dai capi Area dell'amministrazione centrale per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi, nonché le indicazioni dei Direttori dei Centri dotati di autonomia amministrativa e gestionale coerenti con il presente documento.

Tutto ciò ha fatto sì che la predisposizione del bilancio sia stata pensata in modo da garantire e valorizzare tutte le azioni che le strutture dovranno mettere in campo per garantire i servizi generali dell'Ateneo e per migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi strategici ed operativi, nonché le relative azioni necessarie per perseguirli, sono stati delineati valutando in maniera attenta e prudente le risorse economiche effettivamente spendibili per i processi di miglioramento. Al centro dell'intero processo è stato inserito il capitale umano, che con le proprie esperienze e professionalità, unitamente a percorsi di valorizzazione saranno il vero propulsore per il raggiungimento degli obiettivi delineati.

Di seguito il prospetto di classificazione delle poste di bilancio di previsione 2017 per "missioni e programmi" istituzionali così come richiesto dal D.lgs 21/2014.

Le **missioni** esprimono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Costituiscono, di fatto, una rappresentazione politico-istituzionale, necessaria per rendere più trasparenti le grandi poste di allocazione della spesa e per meglio individuare le direttrici principali sottostanti le azioni dell'amministrazione. Ogni missione si realizza concretamente attraverso più **programmi** che rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.

Con tale impostazione si raggiungono due obiettivi di carattere espositivo e sostanziale: maggiore consapevolezza e migliore leggibilità e trasparenza del bilancio con una chiave di lettura innovativa.

Il primo obiettivo (maggiore consapevolezza) si consegue con la rappresentazione univoca e sintetica delle finalità perseguite dall'Ateneo. Il secondo obiettivo (migliore leggibilità e trasparenza) potrà consentire la rendicontazione dell'attività realizzata con le risorse allocate, in modo che risulti più immediatamente comprensibile quanto si spende e per cosa.

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Budget assegnato 2017
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	49.938.661
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	1.538.174
		07.5	R&S per la sanità	-
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	50.822.964
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	-
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	11.436.409
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica	498.123
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato	282.774
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	16.012.869
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8	Istruzione non altrove classificato	496.410

13. Trasparenza e Anticorruzione: Principali aree di rischio

Con la consapevolezza che la trasparenza e l'anticorruzione rappresentano alcuni degli elementi fondamentali che caratterizzano l'operato di un'istituzione pubblica al fine di garantire il legittimo controllo da parte della società, l'Ateneo nel delineare i propri obiettivi programmatici non ha trascurato questi aspetti.

Al fine di evitare duplicazione di documenti le linee guida ANVUR hanno indicato una logica unitaria di coordinamento delle diverse norme su performance, trasparenza e anticorruzione dando l'opportunità agli Atenei di rispondere a tutti gli adempimenti programmatici con un unico documento integrato. Questo processo ha richiesto, tra le altre cose, particolare attenzione alla condivisione del piano della trasparenza e dell'anticorruzione nella fase di definizione degli obiettivi.

La Legge 190/2012 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" ed il Decreto Legislativo 33/2013 relativo al "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" hanno ridefinito radicalmente il quadro normativo in materia di trasparenza nell'ambito del quale le pubbliche amministrazioni operano, rendendo necessario un significativo e radicale cambiamento della trasparenza in Ateneo. Il Decreto Legislativo 33/2013, in particolare, ha prodotto un rilevante impatto sull'intera disciplina della trasparenza: è stato sottolineato che la trasparenza è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, comma 2, Decreto Legislativo 33/2013).

La **pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione** e all'erogazione dei servizi destinati al pubblico, infatti, si inserisce nella prospettiva del "miglioramento continuo" dei servizi pubblici, connaturato al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo di tutti coloro che possono essere considerati portatori di interesse (stakeholder). Il Decreto 33/2013 è intervenuto, dunque, sui Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Piano della Performance.

Vi è quindi, la richiesta di una forte integrazione tra performance, trasparenza e anticorruzione sia per quanto riguarda la pubblicazione delle informazioni prodotte dal ciclo di gestione della performance, sia per la esplicita previsione nel Piano della Performance di specifici obiettivi in tema di trasparenza.

Nella predisposizione del Piano Integrato l'Ateneo ha effettuato uno sforzo nel considerare le misure contenute nei Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità come obiettivi da inserire anche nel Piano Integrato stesso. Se da una lato il Programma della Trasparenza e dell'Integrità rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento i contenuti del Piano e della Relazione sulla Performance.

Questa integrazione viene garantita nel presente documento programmatico mediante la previsione di obiettivi strategici legati alla Trasparenza e all'anticorruzione.

Nello specifico l'Ateneo al fine di garantire un adeguato livello di trasparenza dell'organizzazione e dell'azione amministrativa, intesa come "accessibilità totale" delle informazioni, ha predisposto in linea con le prescrizioni normative del Decreto legislativo n.33/2013, "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*", una sezione dedicata alla trasparenza (<http://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente>) allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle

risorse pubbliche da parte di tutti i soggetti interessati.

L'area del sito è stata articolata in sezioni, e al suo interno i dati sono stati pubblicati nel rispetto dei vincoli previsti per la protezione dei dati personali.

Per quanto concerne invece la **gestione del rischio** essa garantirebbe l'individuazione delle aree che debbono essere presidiate più di altre mediante misure di prevenzione. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione identifica le attività, le loro caratteristiche, le azioni e gli strumenti per prevenire il rischio, stabilendo le priorità di intervento. Le aree di rischio variano a seconda del contesto interno ed esterno e della tipologia di attività istituzionale svolta dalla specifica amministrazione.

In questo contesto è utile avviare una "mappatura dei processi" maggiormente sottoposti al rischio, così da comprendere il contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio. La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e delle relative responsabilità e consente l'elaborazione di un catalogo processi. In fase di prima applicazione del piano della prevenzione della corruzione, l'analisi del rischio svolta dal nostro Ateneo si è concentrata sulle aree previste dalla legge nel P.N.A., rinviando alle successive annualità un'analisi più ampia del rischio attraverso la mappatura dei processi.

Pertanto le aree di rischio ricorrenti sulle quali l'Ateneo si è concentrato sono quelle alle quali potenzialmente tutte le pubbliche amministrazioni sono esposte ed individuate dalla L.190/2012 all'art. 1, comma 16. Di seguito i processi, le aree e gli uffici individuati dall'Ateneo:

Processo	Area di rischio	Uffici Ateneo
Processo di acquisizione e progressione del personale	- Area Risorse Umane - Strutture Dipartimentali	- Ufficio Concorsi - Ufficio Gestione Docenti - Ufficio Gestione personale T.A.
Processo per l'affidamento di lavori, servizi e forniture	- Area Affari istituzionali - Area Bilancio - Area Edilizia e patrimonio - Area informatica e innovazione tecnologica	- Ufficio Appalti e contratti - Ufficio Economato - Ufficio Tecnico - Ufficio Patrimonio - Ufficio servizi integrati di fonia - Ufficio Servizi
Processo per l'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	- Area Didattica - Area Risorse Umane	- Ufficio Gestione Segreterie Studenti - Ufficio Alta formazione - Ufficio Sviluppo risorse umane
Processo per l'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	- Area Didattica - Area ricerca e relazioni Internazionali	- Ufficio Alta Formazione - Ufficio relazioni internazionali - Ufficio Ricerca - Ufficio Trasferimento tecnologico

Figura 7: Processo e Aree Rischio

Inoltre l'Ateneo ha affidato ad un unico soggetto le funzioni di responsabile della prevenzione della corruzione e di responsabile per la trasparenza così da garantire un'azione sinergica di prevenzione del rischio, innescando tempestivamente i necessari fattori correttivi. Inoltre nel P.T.P.C. sono stati pianificati, in coerenza con quanto individuato nel piano triennale della formazione, iniziative di formazione rivolte a tutto il personale sui temi dell'etica e della legalità, con particolare riferimento ai contenuti del codice di comportamento dei dipendenti pubblici, e iniziative rivolte al personale dirigenziale in merito alle principali aree di rischio.

Per maggiori dettagli sul Piano della trasparenza si veda l'allegato 6.

14. La mappatura dei processi amministrativi

È stato costituito un Gruppo di lavoro per la mappatura dei processi amministrativi e per il monitoraggio degli stessi con la finalità di identificare, rappresentare e revisionare i processi organizzativi esistenti e nelle loro interazioni con altri processi e nelle loro componenti interne. Lo scopo è anche quello di elaborare un nuovo assetto organizzativo per fronteggiare efficacemente le sfide che l'Ateneo deve affrontare.

Il Gruppo, che ha avviato la sua attività nei primi mesi del 2017 ha intrapreso un percorso di approfondimento per individuare le attività e le loro interdipendenze, analizzare/progettare e riprogettare i flussi di lavoro, definire le aree di responsabilità e dare supporto alla semplificazione dei processi al fine di elaborare un nuovo modello di tecnostuttura;

Alla fine del progetto, che si presume avverrà nei primi mesi del prossimo anno, verranno rappresentati sia i processi amministrativi di ateneo sia una proposta di una nuova tecnostuttura e nel contempo si otterranno degli input per elaborare un sistema di valutazione delle posizioni e funzioni organizzative.

15. Il sistema informativo

Nell'ambito della predisposizione, gestione e aggiornamento del Piano Integrato di Ateneo e del relativo monitoraggio, un ruolo chiave verrà svolto dal sistema informativo in dotazione all'Ateneo.

Attualmente non si ha un sistema di controllo direzionale che consenta l'integrazione dei dati al fine di fornire la informazioni agli organi di governo per prendere le decisioni.

Il sistema UGOV, in adozione all'Ateneo e fornito dal Cineca, ha le potenzialità per sviluppare il sistema informativo integrato per la governance.

Esso nasce dall'incontro tra le tecnologie più innovative, le metodologie di sviluppo più avanzate e il patrimonio di competenze e di best practice acquisite nella collaborazione con le Università italiane ed è strutturato in 7 aree funzionali:

- Portali
- Didattica e Studenti
- Ricerca
- Pianificazione e Controllo (non ancora sviluppata)
- Contabilità
- Risorse Umane
- Gestione Documentale

Si basa su alcuni fondamentali principi architettonici:

Struttura condivisa delle informazioni, grazie all'uso di anagrafiche comuni a tutto lo strato applicativo che consente di condividere i dati attraverso i diversi processi, evitando la duplicazione di informazioni.

Struttura di gestione dei processi, grazie ad uno strato software dedicato alla gestione dei principali processi amministrativi interni all'Ateneo. Permette di intervenire sulla configurazione dei processi per adeguare U-GOV ai cambiamenti delle regole di gestione senza interventi diretti sul codice.

Architettura orientata ai servizi e web service, che consente di accedere ai dati e alle funzioni del sistema informativo in modo trasparente e riutilizzabile per le altre applicazioni.

16. Il cruscotto degli indicatori

L'obiettivo della creazione di un cruscotto direzionale è quello tenere sotto controllo gli indicatori di bilancio previsti dalla legge 49/2012 attraverso una previsione delle variabili che ne determinano il loro andamento. Con questo strumento, elaborato e monitorato dall'Area Programmazione e Controllo Direzionale, l'Ateneo vuole garantire la sostenibilità di tutte le sue attività

I principali tre indici che si è scelto di elaborare periodicamente e di monitorare sono i seguenti:

$$1) \text{ INDICATORE SPESE DI PERSONALE} = \frac{\text{SPESE DI PERSONALE A CARICO DELL'ATENEO}}{\text{ENTRATE TOTALI}}$$

Per Spese di personale a carico dell'Ateneo si intendono le Spese di personale – Finanziamenti esterni;

Per entrate totali si intendono le entrate da: FFO+Programmazione triennale+tasse

$$2) \text{ INDICATORE INDEBITAMENTO} = \frac{\text{ONERI DI AMMORTAMENTO}}{(\text{ENTRATE TOTALI} - \text{SPESE DI PERSONALE A CARICO ATENEO} - \text{FITTI})}$$

$$3) \text{ INDICATORE DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA} = \frac{82\%(\text{ENTRATE TOTALI} - \text{FITTI})}{\text{SPESE PERS.} + \text{ONERI AMMTO}}$$

Allegati e Riferimenti

1-Nota Tecnica Indicatori Didattica, Ricerca

2.- riassunto Lavori FSC 21-03-2016

<https://www.uniss.it/ateneo/documenti-di-ateneo/programmazione-triennale-delle-opere-pubbliche-20172019-ed-elenco-annuale-2017>

3-Aggiornamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

<https://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>