

# RELAZIONE SULLE PERFOMANCE 2016

*Predisposta secondo le prescrizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 art. 10, comma  
1, lett. b*

## Sommario

Introduzione .....	3
1- Sintesi informazioni di interesse per gli stakeholder .....	5
1.1 Cosa Facciamo .....	6
1.1.1 La didattica .....	6
1.1.2 La ricerca.....	7
1.1.3 Terza Missione.....	8
1.2. Come Operiamo.....	9
1.2.1 Gli organi di governo dell'Ateneo.....	9
1.2.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali.....	10
1.2.3 L'amministrazione in cifre .....	12
1.2.4 Fondo di Finanziamento ordinario (FFO).....	13
1.2.5 Indicatori strategici di sostenibilità didattica e cruscotto di Ateneo.....	14
2-Dalla Strategia al Piano Integrato.....	17
3- Dal Piano integrato al piano performance .....	19
3.1- L'albero della performance .....	19
3.2- Il piano performance, l'integrazione con gli altri piani di ateneo e gli obiettivi organizzativi .....	20
4- Sistema di valutazione delle performance .....	21
4.1 Risultati piano performance: obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi.....	23
4.2 - Risultati in tema di trasparenza, integrità e anticorruzione.....	41
5- Processo di redazione della relazione sulla performance .....	44
6-Elementi di miglioramento.....	46
6.1 La mappatura dei processi.....	46
6.2 I risultati attesi dalla mappatura UNISS.....	47
6.3 -Osservazioni Nucleo di Valutazione .....	48

## Introduzione

L'esigenza di introdurre strumenti di pianificazione e controllo è da molto tempo sentita nelle amministrazioni pubbliche. Il D.Lgs 150/2009 rappresenta l'ultimo intervento normativo in tal senso e si prefigge l'ambizioso obiettivo di creare un sistema globale di gestione della performance capace di migliorare i risultati conseguiti nei contesti pubblici e i meccanismi di rendicontazione con i diversi interlocutori esterni.

L'obiettivo è duplice, pianificare e programmare nell'**ottica di migliorare i risultati** (ossia la verifica di un concreto miglioramento in tutti gli ambiti) e **accrescere la trasparenza** (la pubblicazione, anche sul web, delle risultanze di questo sistema).

La relazione sulle performance, prevista dall'art.10 comma 1, lett. b del D.Lgs 150/2009 rappresenta un documento importante per realizzare i principi sopra enunciati e si propone quale strumento mediante il quale l'Amministrazione conclude il ciclo di gestione delle performance ed illustra ai cittadini e a tutti i portatori di interesse i risultati ottenuti nel corso dell'esercizio trascorso.

Il processo che ha portato alla redazione di questo documento è iniziato nel 2015 con la predisposizione del documento di programmazione integrata coerente con le logiche di semplificazione e unitarietà richieste dall'ANVUR con il tentativo di sperimentare un modello di pianificazione e controllo di tipo partecipato, fondato sulla definizione di obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi ed azioni, supportati da una fase di controllo e revisione necessaria per ottenere un effettivo e concreto miglioramento dei risultati nei diversi ambiti di attività dell'Ateneo.

Questo nuovo modello di pianificazione integrata punta a:

- sviluppare e tendere un sistema di programmazione, monitoraggio, autovalutazione, valutazione e individuazione di azioni correttive, che ricomponga in un'unica filiera i processi di miglioramento continuo che coinvolgono il personale accademico (procedure AVA connesse all'assicurazione della qualità) e il personale tecnico amministrativo (ciclo della performance);
- rafforzare il collegamento e, a tendere, l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di budget. La nuova logica introdotta è sintetizzata nel seguente diagramma.



Il sistema di programmazione integrata adottato dal nostro ateneo si caratterizza per aver congiunto i seguenti elementi:

1 - "Pianificazione strategica" composta dal Piano strategico approvato dall'Ateneo, dal Piano triennale Miur (di cui alla L.43/2005 e successivi D.D.M.M. attuativi) e dalle Politiche di Ateneo per la qualità;

2 - "Pianificazione gestionale", per il personale tecnico amministrativo si esplica attraverso il Ciclo della performance, mentre per le attività legate didattica, ricerca, III missione si esplica attraverso il Sistema AVA;

La seguente relazione illustra in apertura le informazioni di interesse per gli stakeholder (amministrazione in cifre, FFO, Indicatori strategici di sostenibilità) per poi focalizzarsi sui risultati ottenuti dal personale tecnico amministrativo nel corso dell'A.A. 2015/2016 in relazione a quanto delineato nel piano integrato in merito alla parte performance. A chiusura del documento vengono espresse le prospettive di miglioramento dello strumento di valutazione e le criticità evidenziate dal Nucleo.

Così come per il Piano integrato, la presente relazione è articolata secondo le aree strategiche di produzione caratteristica e di supporto tecnico-amministrativo che rappresentano gli assi portanti degli indirizzi strategici approvati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, ossia:

- Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti,
- Area Ricerca,
- Area Edilizia e Patrimonio,
- Area Programmazione e controllo direzionale,
- Area Organizzazione del personale,
- Area Legale,
- Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione,
- Area Medicina Universitaria.

pertanto si è valutato il contributo che ognuna di esse ha fornito al perseguimento dei risultati generali dell'Ateneo.

## 1- Sintesi informazioni di interesse per gli stakeholder

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 **Mission** istituzionale e la **Vision** 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

## 1.1 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).

### 1.1.1 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
<b>1° Ciclo</b>			
Corso di Laurea	Laurea	180	3
<b>2° Ciclo</b>			
Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale	120	2
Corso di Master Universitario di 1° livello	Master Universitario di 1° livello	60+	1+
<b>Ciclo unico (1+2)</b>			
Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Laurea Magistrale	300 (360)	5 (6)
<b>3° Ciclo</b>			
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.

### 1.1.2 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.

### 1.1.3 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.



## 1.2. Come Operiamo

### 1.2.1 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.

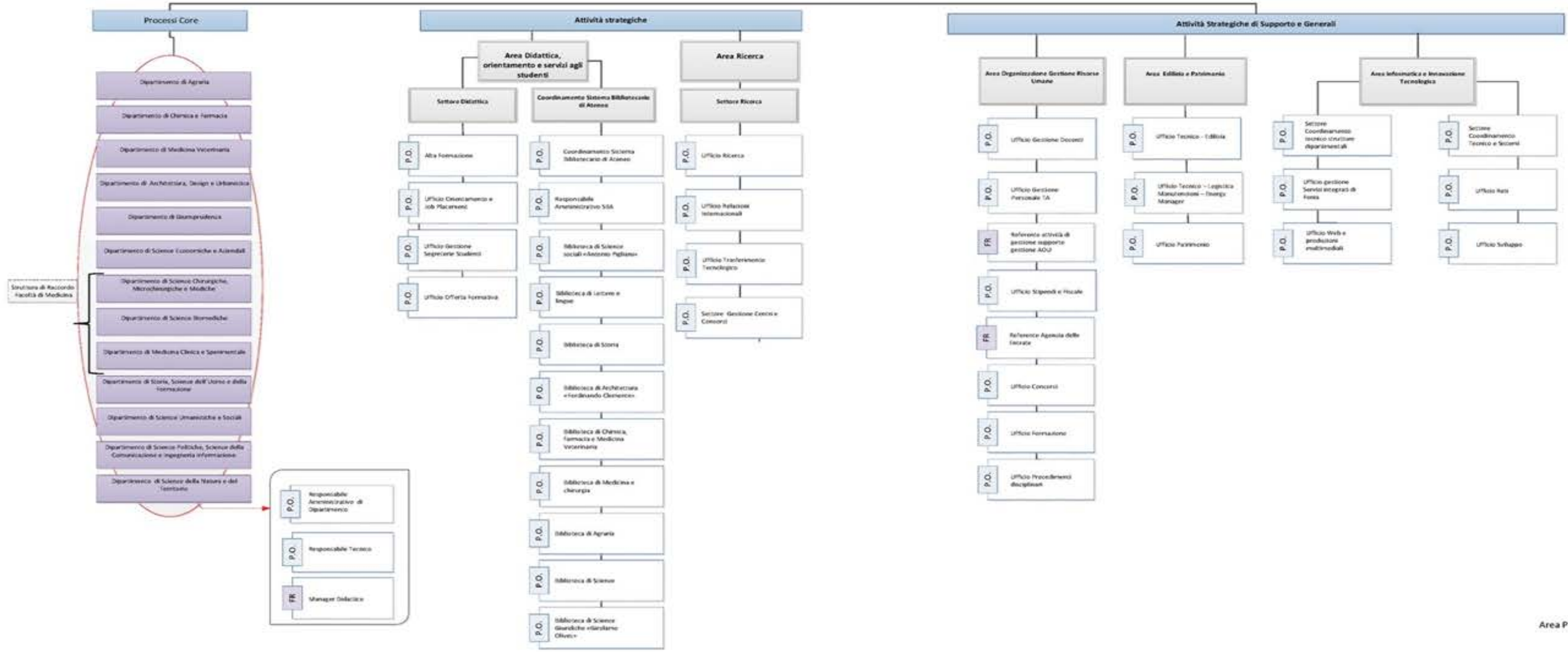
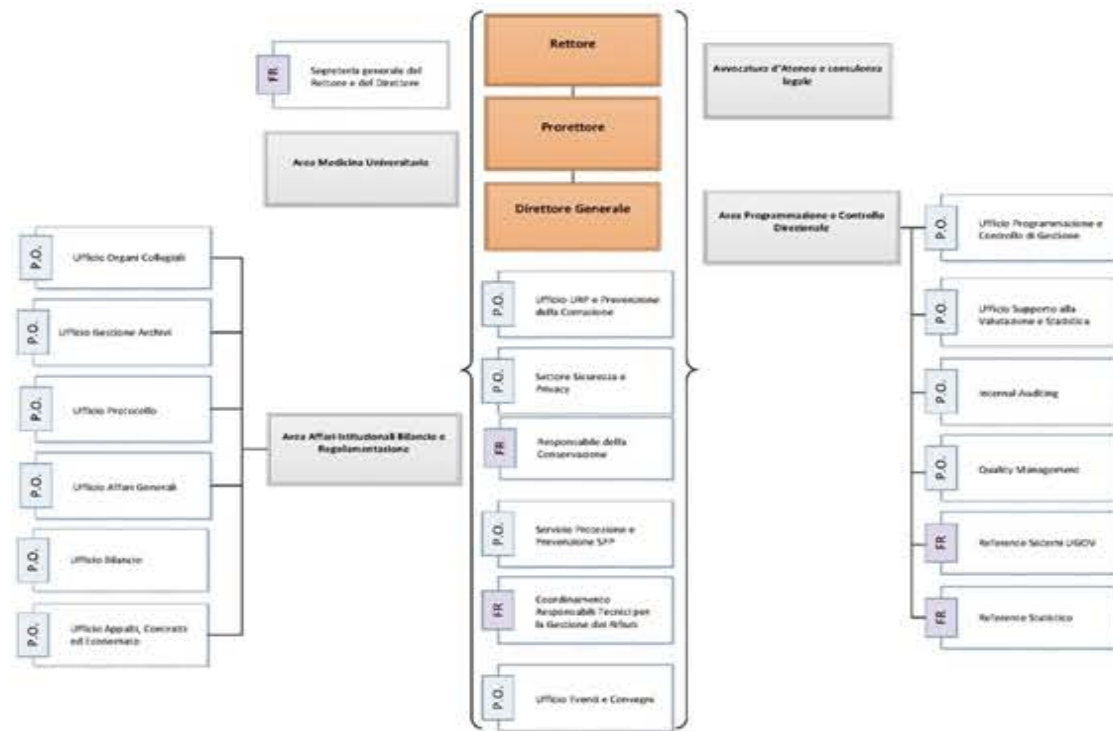
Il modello organizzativo adottato ha comportato, sotto il profilo organizzativo, una suddivisione tra:

- **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*:



Area Programmazione e Controllo Direzionale

### 1.2.3 L'amministrazione in cifre

#### L'organico dell'Ateneo

Personale docente e ricercatore	2015	2016	Variazione
N° Professori ordinari	147	126	-21
N° Professori associati	224	236	+12
Incaricati esterni	1	1	-
Lettori madre lingua	7	6	-1
N° Ricercatori	267 (di cui 54 TD)	230 (di cui 44 TD)	-37
N° Assegnisti di ricerca	111	83	-28
N° Tecnici amministrativi	591 (di cui 14 a TD)	560 ( di cui 41 a TD)	-31

#### Offerta didattica

Didattica - Didattica Post Lauream	2015/16	2016/17
N° Corsi di laurea di I Livello	<b>27</b>	<b>26</b>
N° Corsi di laurea di II Livello	<b>18</b> di cui <b>2</b> internazionali	<b>24</b> di cui <b>3</b> internazionali
N° Corsi di laurea a Ciclo Unico	<b>6</b>	<b>6</b>
N° Corsi dottorato di ricerca	<b>9</b>	<b>8 +2 (sede cagliari)</b>
N° Master di I e II livello	<b>8</b>	<b>2 + 2</b>
N° scuole di specializzazione	n. <b>41</b> mediche, n. <b>6</b> non mediche, n. <b>2</b> Medicina Veterinaria, n. <b>1</b> Professioni Legali, n. <b>1</b> Beni Archeologici	n. <b>39</b> mediche, n. <b>6</b> non mediche, n. <b>3</b> Medicina Veterinaria, n. <b>1</b> Professioni Legali, n. <b>1</b> Beni Archeologici

#### Studenti

Studenti	2014/15	2015/16
N° iscritti totali corsi di I livello	7.764	7.641
N° iscritti totali corsi di II livello	1.452	1.524
N° iscritti totali corsi Ciclo Unico e vecchio ord.	3.953	3.611
N° iscritti post- laurea	1.081	814
N° Laureati	1.155	
N° Laureati anno solare	2.086	2.090

## Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	2014/15	2015/16
N° Studenti in-coming per studio	161	176
N° Studenti in-coming per tirocinio: Erasmus - SMT	68 Erasmus + 21 tramite progetto SISM di Medicina, per un totale di <b>89</b>	<b>77+</b> progetto SISM di Medicina 12 + 46 in ingresso dal Guatemala (Medicina+Ulisse+altri programmi), per un totale di <b>135</b>
N° Studenti out-going per studio:	382 Erasmus + 13 Ulisse, per un totale di <b>395</b>	Erasmus SMS <b>387+</b> Ulisse <b>26</b> , per un totale di <b>413</b>
N° Studenti out-going per tirocinio:	332 + 94 Programma Ulisse, per un totale di <b>426</b>	Erasmus SMT 364 (compresi 18 Consortia) + Programma Ulisse 83, per un totale di <b>447</b>
N° Personale TA e Doc STT	36	(31/12/2016): <b>65</b>
N° Personale docente STA	18	(31/12/2016): <b>24</b>

### 1.2.4 Fondo di Finanziamento ordinario (FFO)

Uniss ha ricevuto 65.845.784 di euro di FFO puro +perequativo, pari al -1,46% rispetto a quello del 2015. Più precisamente al FFO quota base + premiale (compresa una quota riferita alla scorsa programmazione triennale ormai consolidata) di 62.550.077, si è aggiunto non solamente il perequativo di 2.766.103 per il raggiungimento della quota di salvaguardia del -2,25% dell'anno precedente (pari a 65.613.580), ma anche un perequativo di 529.604 euro, finalizzato a favorire il processo di accelerazione degli atenei sottofinanziati (sono tali gli atenei con un peso della quota premiale maggiore del peso della quota base – si veda la tabella seguente) che ci ha consentito di riportarci a -1,46% rispetto all'anno precedente. Il peso premiale Uniss/ITA è di 1,21, mentre il peso Uniss/ITA quota base è di 0,96.

### Confronto rispetto ai finanziamenti FFO 2015

Abbiamo aumentato il numero degli studenti regolari del +1,3% e il finanziamento da costo standard è aumentato di 816.063 (+8,58%);

- il finanziamento da quota base storico è diminuito di 3,352 milioni di euro (-8,92%)
- il finanziamento VQR è aumentato di 993 mila euro (+10%), quello da reclutamento di 681.312 (+18,33%) , quello da internazionalizzazione è diminuito di -104.013 (-7,28%) e quello premiale studenti attivi di 15.363 (+2,0%);

	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2015 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2016 (valori assoluti)	DIFFERENZIALE (2016 2015)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2015 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2016(valori assoluti)	DIFFERENZIALE (2016 2015)
Quota base (STORICO)	37.586.826	34.234.134	-3.352.692	3.605.094.129	3.324.248.865	-280.845.264
Quota base (COSTO STANDARD)	9.515.246	10.331.309	816.063	1.201.698.044	1.282.182.187	80.484.143
Quota (programmazione triennale)		611.292	611.292		45.268.398	45.268.398
<b>Totale Quota Base</b>	<b>47.102.072</b>	<b>45.176.735</b>	<b>-1.925.337</b>	<b>4.806.792.173</b>	<b>4.651.699.450</b>	<b>-155.092.723</b>
Quota PREMIALE (VQR)	9.864.105	10.857.883	993.778	900.250.000	920.725.000	20.475.000
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	3.716.904	4.398.216	681.312	277.000.000	283.300.000	6.300.000
Quota PREMIALE (INTERNAZ.NE)	1.428.596	1.324.583	-104.013	96.950.000	99.155.000	2.205.000
Quota PREMIALE (DIDATTICA STUD. ATT.)	777.297	792.660	15.363	110.800.000	113.320.000	2.520.000
<b>Totale Quota Premiale</b>	<b>15.786.902</b>	<b>17.373.342</b>	<b>1.586.440</b>	<b>1.385.000.000</b>	<b>1.416.500.000</b>	<b>31.500.000</b>
<b>FFO Puro (Base + Premiale)</b>	<b>62.888.974</b>	<b>62.550.077</b>	<b>-338.897</b>	<b>6.191.792.173</b>	<b>6.068.199.450</b>	<b>-123.592.723</b>
Quota (Intervento perequativo)	3.930.647	3.295.707	-634.940	105.000.000	195.000.000	90.000.000
<b>Totale (base+premiale+perequativo)</b>	<b>66.819.621</b>	<b>65.845.784</b>	<b>-973.837</b>	<b>6.296.792.173</b>	<b>6.263.199.450</b>	<b>-33.592.723</b>

### 1.2.5 Indicatori strategici di sostenibilità didattica e cruscotto di Ateneo

#### Indice di sostenibilità didattica DID

Con riferimento alla sostenibilità dell'offerta formativa si riporta nella Tab. seguente il dettaglio dell'indicatore DID, ore di didattica standard assistita-ore effettive di docenza erogata, ossia il rapporto tra le ore di didattica inserite nella programmazione didattica dei Corsi di studio e le ore di didattica minime che ciascun docente è tenuto ad erogare. Il valore di questo indicatore, in base al D.M., deve tendere al valore 1, ad indicare l'efficiente impiego delle risorse di docenza disponibili.

Se le ore di didattica assistita standard superano quelle di docenza erogata l'indicatore è soddisfatto. Per il 2015 (offerta formativa 2015/2016) e 2016 (2016/2017) il DID è stato soddisfatto.

Nel 2016 vi è stata una diminuzione sia nel valore del DID teorico che in quello del DID effettivo, indice che l'Ateneo presta attenzione alla sostenibilità dell'offerta formativa.

	2016	2015	2015 vs 2016	%
<b>numero ore didattica standard PO,PA, RU E RTD</b>	<b>59.940</b>	<b>63.480</b>	<b>-3.540</b>	-5,58%
<b>totale ore didattica assistita docenti di ruolo PO,PA, RU E RTD</b>	<b>54.642</b>	<b>56.842</b>	<b>-2.200</b>	-3,87%
<b>differenza fra standard e effettive docenti di ruolo</b>	<b>5.298</b>	<b>6.638</b>	<b>-1.340</b>	

#### Cruscotto di Ateneo

La predisposizione di un cruscotto di Ateneo ha l'obiettivo di tenere sotto controllo gli indicatori di bilancio previsti dalla legge 49/2012 attraverso una previsione delle variabili che ne determinano il loro andamento.

Per comprenderne e prevedere l'andamento di certe variabili si è deciso di prendere un orizzonte temporale che va dal 2016 al 2020.

Il cruscotto tiene sotto controllo tre indicatori:

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

dove:

- Spese di personale a carico dell'Ateneo = Spese di personale – Finanziamenti esterni;
- Entrate totali = FFO+Programmazione triennale+tasse

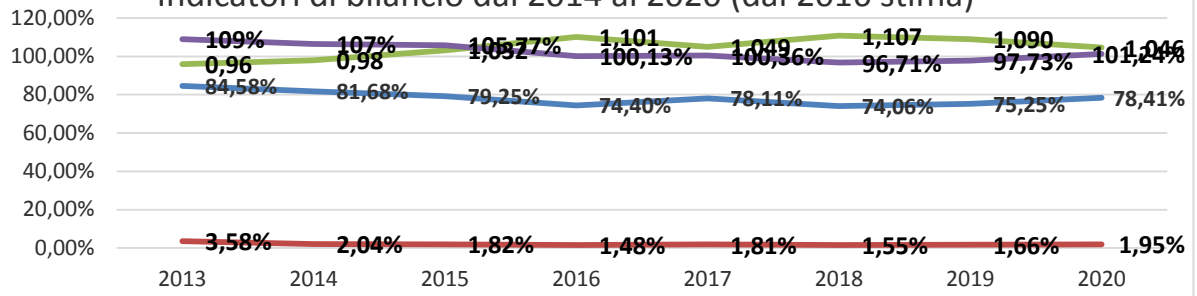
$$\text{I.2 INDICATORE INDEBITAMENTO} = \frac{\text{ONERI DI AMMORTAMENTO}}{(\text{ENTRATE TOTALI} - \text{SPESE DI PERSONALE A CARICO ATENEO} - \text{FITTI})}$$

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

Dalla tabelle che segue si denota che Uniss ha perseguito un miglioramento marcato dell'ISEF e quindi può vantare una buona solidità economico finanziaria. Analizzando la serie storica si evidenzia come già dal 2015 l'ateneo abbia perseguito un risultato positivo con un valore dell'indicatore >1, tale tendenza con gli anni sta andando a consolidarsi in quanto attuando una proiezione dei dati fino al 2020 l'indicatore non scende mai al di sotto di 1.

Indicatori di bilancio	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	VARIAZIONE 2013-2020
INDICATORE SPESE DI PERSONALE	84,58%	81,68%	79,25%	74,40%	78,11%	74,06%	75,25%	78,41%	-7,30%
INDICATORE INDEBITAMENTO	3,58%	2,04%	1,82%	1,48%	1,81%	1,55%	1,66%	1,95%	-45,63%
INDICATORE ISEF	0,96	0,98	1,032	1,101	1,049	1,107	1,090	1,046	8,94%
ASSEGNI FISSI/FFO	109%	107%	105,77%	100,13%	100,36%	96,71%	97,73%	101,24%	-7,12%

### Indicatori di bilancio dal 2014 al 2020 (dal 2016 stima)



— INDICATORE SPESE DI PERSONALE    — INDICATORE INDEBITAMENTO  
— INDICATORE ISEF    — ASSEGNI FISSI/FFO



## 2-Dalla Strategia al Piano Integrato

Il **Ciclo della performance** 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, per la loro valutazione è stato applicato quanto previsto nel documento **di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale**.

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...:Modello di pianificazione integrata

Il collegamento fra gli ambiti strategici e il piano della performance è avvenuta in fase di predisposizione del piano integrato attraverso le seguenti fasi concorrenti:

- la definizione degli ambiti strategici attraverso incontri con i singoli Dipartimenti nei quali sono state spiegate e condivise logiche e indicatori del **Piano strategico** (approvato dal Senato Accademico e Cda il 1 febbraio 2016) e 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 2016-2018 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.

### 3- Dal Piano integrato al piano performance

#### 3.1- 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 mission* - ovvero la ragione d'essere, lo scopo per il quale l'Ateneo esiste;
- *la vision* - "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 mission;
- *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 mission.

Partendo dalla mission, 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 semestralmente.

Di seguito 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, obiettivi strategici, operativi ed azioni.

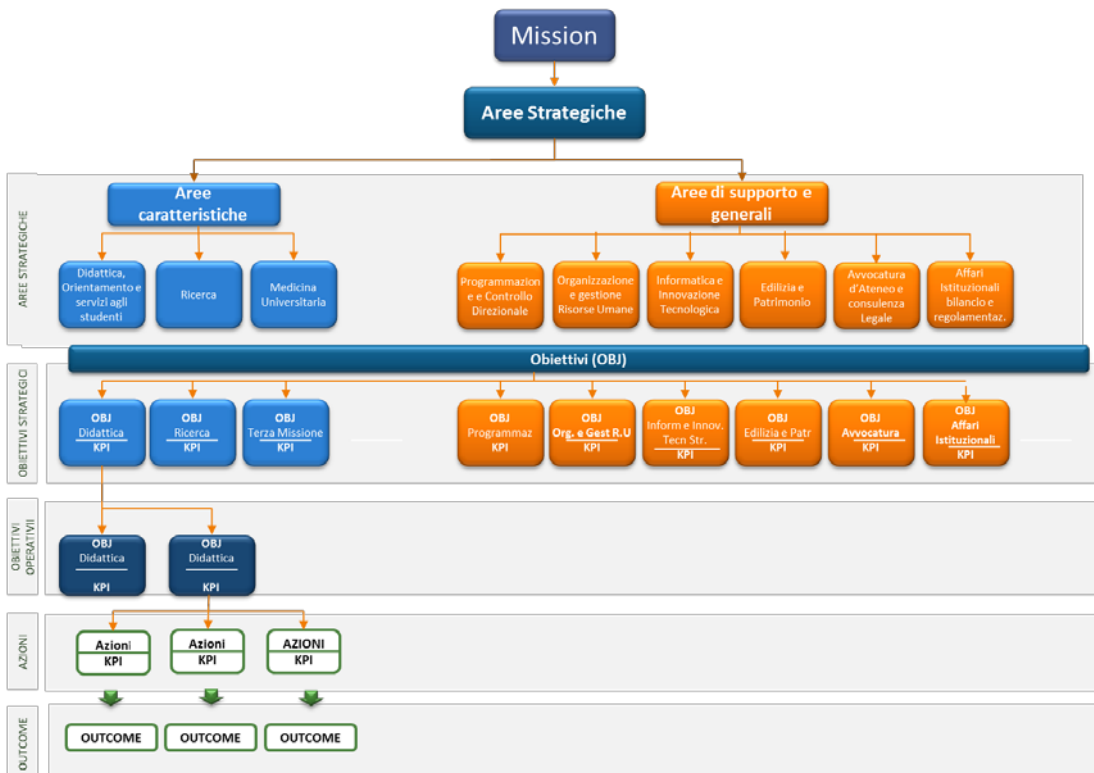


Figura: Albero della Performance

### 3.2- 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 di **collegamento a cascata**, ove dal perseguibile, 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.13*.
- **misurazione** dei **risultati** della performance attraverso **indicatori qualitativi e quantitativi**. Per quanto riguarda il gradimento dei servizi da parte dei portatori di interesse (Docenti, del Personale Tecnico Amministrativo e degli Studenti in termini di qualità percepita attraverso il progetto Good Practice inoltre si sta avviando un percorso che prevede la implementazione della **Carta dei Servizi d'Ateneo** su impulso del Presidio di qualità e con il supporto del nascente 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.

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.



## 4- 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 dalla 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.

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.

Al fine di dare, dunque, avvio al processo di valutazione ed effettuare una prima sperimentazione, l'Amministrazione ha definito, in linea con le soluzioni adottate dalle maggiori organizzazioni complesse, un modello integrato consistente, come accennato, nell'utilizzo combinato di due differenti tipologie di valutazione.

Una valutazione di tipo **quantitativo**, basata sull'attribuzione di obiettivi **specifici e misurabili** evidenziati nel Piano strategico integrato; a questo proposito, vale come indirizzo di massima la considerazione che per ottenere un sistema significativo di valutazione su specifici obiettivi misurabili occorre che questi siano contenuti in un limite ragionevole. Il contenimento degli obiettivi è reso peraltro necessario dall'esigenza di individuare non solo, e non tanto, attività di routine, ma, appunto, azioni legate alle politiche di indirizzo degli Organi di governo.

Una valutazione di tipo **qualitativo**, centrata sull'area dei comportamenti organizzativi. Questo secondo criterio di valutazione (qualitativo) pone l'attenzione sui fattori che concorrono a qualificare il **comportamento** e l'azione dei dirigenti e dei responsabili. È dunque particolarmente utile come momento di orientamento verso comportamenti attesi e consente di valutare l'apporto dei diversi attori in relazione alle differenti dimensioni di ruolo, con particolare attenzione ai comportamenti di tipo manageriale. Trattandosi di obiettivi di tipo qualitativo, nel momento della valutazione vi è un maggiore spazio di discrezionalità, che può essere invece maggiormente contenuto nel primo sistema di valutazione. Per ovviare, per quanto possibile, a tale evidenza, per ciascun comportamento organizzativo verranno

predisposte delle declaratorie esemplificative al fine di contestualizzare il processo di valutazione qualitativo e ridurre, appunto, la discrezionalità.

L'attribuzione degli obiettivi comportamentali ai singoli dirigenti e responsabili avverrà in coerenza sia con la cultura ed i valori dell'Amministrazione, sia con la posizione specifica ricoperta. Poiché, però, non si intende, con il processo di valutazione, accentuare un'incontrollata competizione individuale, ma, al contrario, incoraggiare la performance complessiva della tecnostruttura amministrativa, particolare attenzione verrà posta su obiettivi comportamentali quali, ad esempio, la "Cooperazione/Collaborazione" e l'"Gioco di Squadra". Infatti, se da un lato la funzione del dirigente e del responsabile è tale da rendere del tutto implicito lavorare per obiettivi e risultati, dall'altro non bisogna dimenticare un importante corollario: che valori e comportamenti fondamentali per il buon andamento e il successo dell'Amministrazione nel suo complesso, quali il sostegno tra le diverse unità organizzative, il lavoro di gruppo e il gioco di squadra, devono diventare un patrimonio comune tra i dirigenti e i responsabili e i loro collaboratori.

Nel corso dell'anno verranno comunque programmati momenti di monitoraggio, di verifica e di riflessione sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti con la possibilità di apportare i necessari cambiamenti e aggiustamenti laddove ritenuto opportuno per il raggiungimento di risultati qualificanti per l'Amministrazione.

Concluso l'anno, sulla base di una proposta di valutazione finale data dal Direttore generale, d'intesa con il Rettore e il Pro-Rettore vicario, verrà espresso un giudizio complessivo sul grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli dirigenti e responsabili. Questa analisi finale servirà anche per formulare gli obiettivi per l'anno successivo, finalizzandoli alle nuove linee programmatiche di indirizzo strategico elaborate dall'Ateneo.

La valutazione finale verrà portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione. Il documento di valutazione finale verrà poi inserito nell'apposito spazio "Amministrazione Trasparente" del sito Web di Ateneo per opportuna conoscenza da parte di tutta la comunità universitaria e degli utenti e cittadini fruitori dei servizi.

La procedura del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali e dei responsabili amministrativi così delineata risulta, peraltro, in linea con il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del più volte menzionato d.lgs. n. 150/2009.

Prossimamente, il sistema di valutazione potrà estendersi, facendo riferimento anche ai diversi portatori di interessi (cosiddetta valutazione a 360°), senza perdere di vista il principio dell'efficacia gestionale e l'attenzione a valorizzare le risorse umane e professionali, per stimolare processi virtuosi e per far crescere il nostro Ateneo, tenendo conto della sua storia secolare, della sua complessità, della sua ricchezza di contenuti umani e scientifici: un Ateneo europeo proiettato nel Mediterraneo, di qualità, capace di misurarsi in un confronto internazionale, ma fortemente radicato nell'isola.

Dal punto di vista operativo, per il processo di valutazione degli obiettivi qualitativi assegnati ai dirigenti e ai responsabili, si farà nell'immediato riferimento alle competenze manageriali già utilizzate per la valutazione del Direttore Generale. La scheda di valutazione è frutto del lavoro di una grande società di consulenza nel settore della valutazione delle prestazioni, dei risultati e del potenziale, specificatamente la Società Watson Wyatt Isso, che esemplifica sette competenze manageriali corredate di altrettante note descrittive. Nel caso della valutazione dei capi area le competenze sono state ridotte a 3 (flessibilità, gioco di squadra e tensione al valore aggiunto) Il punteggio per ciascuna competenza manageriale varia da un minimo di 1 fino ad un massimo di 4.

Considerato che l'attribuzione degli obiettivi comportamentali ai singoli dirigenti e responsabili avverrà – come si è detto - in coerenza sia con la cultura ed i valori dell'Amministrazione, sia in riferimento alla posizione specifica ricoperta, sotto questo secondo profilo, l'attribuzione stessa potrà quindi variare da posizione a posizione. Per maggiori approfondimenti si veda la scheda di valutazione.

#### 4.1 Risultati piano performance: obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi

Dalla analisi delle schede compilate da parte dei responsabili degli uffici si evince che in generale le varie aree hanno lavorato bene ottenendo risultati soddisfacenti e in alcuni casi ottimi. In merito agli obiettivi non raggiunti per l'esercizio 2016 a causa di fattori esterni si è deciso di riportarli in aggiornamento nel nuovo piano integrato 2017. Per un'analisi di dettagli si rimanda alle schede di seguito riportate.

## Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti

### OBIETTIVO STRATEGICO

Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS

O.0.1 OBIETTIVO OPERATIVO Completare la verbalizzazione on-line degli esami (co-responsabilità area informatica e manager)				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Regolamentazione VOL con previsione del passaggio definitivo	I-1	Bozza regolamento	Risultato raggiunto. La bozza del Regolamento è stata redatta, ed è stata anche portata all'approvazione degli Organi di Governo
A-2	Completamento consegna firme digitali a tutti i docenti	I-2	Definizione del numero firme rimaste da consegnare	Risultato raggiunto. Tutti i Referenti alla Didattica sono stati invitati a fornire l'elenco dei docenti che non erano dotati di firma elettronica e che non procedevano alla VOL.
A-3	Completamento verbalizzazione on-line esami	I-3	50% esami di profitto a.a. 15/16 registrati con VOL	Risultato raggiunto. Dal monitoraggio di maggio 2016 risultava una percentuale pari al 94%.
O.0.2 OBIETTIVO OPERATIVO Riorganizzare il processo di registrazione CFU conseguiti all'estero (co-responsabilità area ricerca e manager)				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Completare formazione addetti alla registrazione	I-1	Formazione ed affiancamento con referenti tecnici interni	Risultato raggiunto. Sono stati effettuati due incontri separati, di due giornate ciascuno, con tecnici Cineca esperti di Mobilità internazionale
A-2	Avvio Dipartimento pilota per configurazione bandi Erasmus, gestione graduatoria e convalida cfu	I-2	Creazione bando-test per Dipartimento pilota	Risultato raggiunto. Sono stati effettuati bandi Erasmus in ambiente di test per alcuni dipartimenti.
A-3	Approvazione linee guida Ateneo per la gestione delle registrazioni Bandi/CFU Erasmus	I-3	Bozza Linee guida	Risultato raggiunto. È stata redatta una bozza di linee guida per i referenti Erasmus che dovranno gestire le mobilità internazionali e il caricamento nella carriera dello studente dei CFU conseguiti in mobilità.
O.0.3 OBIETTIVO OPERATIVO 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)				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Mappatura processi amministrativi attuali e ridefinizione nuovi processi	I-1	Mappatura Processi amministrativi attuali	Risultato raggiunto. Sono stati mappati i processi amministrativi attuali che coinvolgono in particolare Segreterie Studenti e Referenti alla Didattica.
A-2	Mappatura dei processi studenti	I-2	Stesura bozza processi servizi studenti	Risultato raggiunto. Sono stati mappati i processi amministrativi attuali che coinvolgevano i servizi agli studenti



0.0.4 <b>OBBIETTIVO OPERATIVO</b> Valorizzare e incrementare l'offerta del patrimonio documentario e della biblioteca digitale				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Rinnovo abbonamenti e contratti per l'accesso a periodici elettronici, banche dati, e-book e altre pubblicazioni online acquisite centralmente	I-1	n. banche dati + n. periodici on-line + pubblicazioni elettroniche 53 + 39.855 + 14.734	n. banche dati + n. periodici on-line + pubblicazioni elettroniche
A-2	Sottoscrizione e pagamento degli abbonamenti dei periodici stranieri e italiani per tutte le biblioteche dell'Ateneo	I-2	n. abbonamenti attivati 2015/2016 903	n. abbonamenti attivati 2015/2016
A-3	Acquisizione nuove collezioni documentarie monografie straniere e italiane e altre pubblicazioni	I-3	Spesa per materiale bibliografico 2015/2016 (spesa gara monografie + periodici €200.000,00+300.000) E ONLINE 750.000,00 e-books progetto Innovare 71.905,56 (iva esclusa)	Spesa per materiale bibliografico 2015/2016
A-4	Attuazione Archivi aperti del progetto reg. "Innovare.Re" con lo sviluppo dell'Archivio UnissResearch e UnissLaurea per le tesi di laurea (raccolta e selezione meta datazione, deposito ed eventuale digitalizzazione dei prodotti della ricerca in formato elettronico)	I-4	n. documenti depositati 2015 UnissResearch 436 UnissLaurea 317	n. documenti depositati 2015
A-5	Aggiornamento e sviluppo del discovery PRIMO con le risorse del Link resolver SFX, il Metamotore Metalib e il Proxy	I-5	n. risorse gestite in SFX, Metalib e tramite Proxy al 2015 55.418 + 733 + 87	n. risorse gestite in SFX, Metalib e tramite Proxy al 2015
A-6	Gestione e implementazione del Catalogo di Ateneo e automazione dei servizi attraverso ALEPH	I-6	n. record catalogati 2015 14.152	n. record catalogati 2015
A-7	Assicurare i servizi di lettura, assistenza alla ricerca bibliografica e all'uso delle risorse elettroniche e la formazione degli utenti	I-7	n. prestiti, prestiti interbibliotecari e document delivery 2015 103.438 + 577 + 6.265	n. prestiti, prestiti interbibliotecari e document delivery 2015
0.0.5 <b>OBBIETTIVO OPERATIVO</b> Avviare un progetto di rilancio e riorganizzazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Modifica offerta formativa 16/17	I-1	Supporto alle proposte di modifiche primi 5 CdS	Risultato raggiunto. Fornito supporto ai Dipartimenti e agli Organi dell'Ateneo per le proposte di modifica dell'Offerta formativa.
A-2	Aggiornamento cruscotto KADDU per valutazione CdS	I-2	Raccolta dati per cruscotto KADDU	Risultato raggiunto. I dati sono stati raccolti ed il cruscotto è stato elaborato e presentato ai Direttori di Dipartimento.

O.O.6				
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> <b>Implementare e strutturare progetti di orientamento in entrata, in itinere e in uscita</b>				
		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	
A-1	Progetto UNISCO - dalla scuola all'Università	I-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. scuole coinvolte e convenzionate scuole coinvolte 56 convenzionate 35</li> <li>Precedente edizione 2014/15 scuole coinvolte 56 convenzionate 18</li> <li>• n. studenti scuole superiori iscritti 2290</li> <li>Precedente edizione 2014/15 657</li> <li>• n. studenti che hanno sostenuto esame 473</li> <li>Precedente edizione 2014/15 147</li> <li>• n. contatti nel sito web dedicato 29.000 *</li> </ul> <p>Le criticità sono dovute principalmente alla mancanza di fondi a supporto del progetto. I finanziamenti regionali sull'orientamento POR/FSE 2014/2020 non sono ancora operativi e in mancanza di tali risorse il progetto potrebbe risentirne fortemente nella sua operatività.</p>	
A-2	Placement - tirocini extra curriculari	I-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. colloqui di orientamento al lavoro per tirocini 200</li> <li>• n. tirocini extracurriculari attivati 39</li> <li>• n. tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo attivati 3</li> <li>• n. nuove aziende convenzionate 23</li> </ul> <p>Le maggiori criticità sono la mancanza di personale qualificato, assolutamente indispensabile per la buona gestione del servizio placement e i locali assolutamente non idonei e in parte non a norma con le prescrizioni richieste dalla normativa regionale sull'accREDITAMENTO ai servizi per il lavoro</p>	
O.O.7				
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> <b>Supportare i dipartimenti e l'area programmazione direzionale al fine di garantire il processo di assicurazione di qualità e di accreditamento delle sedi e dei Cds</b>				
		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Supporto per approvazione e pubblicazione Politiche di AQ	I-1	Supporto dell'Area Programmazione Direzionale per la definizione linee guida AQ	Risultato raggiunto. Il supporto è stato fornito all'Ufficio Qualità e all'Area Programmazione Direzionale.
A-2	Supporto per Approvazione e pubblicazione linee guida tematiche per AQ nei Cds	I-2	Supporto dell'Area Programmazione Direzionale per la definizione di linee guida AQ nei Cds	Risultato raggiunto. Il supporto è stato fornito all'Ufficio Qualità e all'Area Programmazione Direzionale.
A-3	Supporto per Approvazione e condivisione cruscotto indicatori per l'accREDITAMENTO delle sedi e cds	I-3	Supporto dell'Area Programmazione Direzionale per la raccolta dati per indicatori	Risultato raggiunto. Il supporto è stato fornito all'Ufficio Qualità e all'Area Programmazione Direzionale.

## Area Ricerca

### OBIETTIVO STRATEGICO 1

Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e lo sviluppo socio-economico del territorio

O.O.1 OBIETTIVO OPERATIVO					
Valorizzazione e ampliamento del potenziale di ricerca					
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016	
A-1	realizzare un sistema di valutazione dei prodotti della ricerca calibrato su standard internazionali	I - 1	Non fatto	In itinere	
A-2	introdurre elementi significativi di premialità legati ai risultati della ricerca;	I - 2	Non fatto	In itinere	
A-3	semplificare e intensificare il co-finanziamento dei progetti di ricerca	I - 3	In itinere	In itinere	
A-4	stimolare la progettazione regionale e nazionale	I - 4	In itinere	Fatto	
A-5	incentivare varie forme di finanziamento di posizioni per giovani ricercatori/assegnisti;	I - 5	In itinere	In itinere	
A-6	istituire un sistema interno di valutazione della ricerca	I - 6	Non fatto	In itinere	
O.O.2 OBIETTIVO OPERATIVO					
Internazionalizzazione e Sostegno alla Progettazione europea					
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016	
A-1	realizzare un programma annuale di soggiorni di ricerca di studiosi stranieri presso il nostro Ateneo	I - 1			
A-2	potenziare le risorse a disposizione del programma ERASMUS in uscita e dei servizi offerti dall'ateneo in entrata	I - 2			
A-3	siglare accordi e convenzioni con atenei stranieri finalizzate allo sviluppo della ricerca e degli scambi scientifici	I - 3			
A-4	sostenere il programma Visiting professor/scientist	I - 4			
A-5	creazione di un gruppo di supporto per la predisposizione dei progetti e formazione di personale specializzato	I - 5	Fatto	Fatto	
A-6	organizzazione seminari e incontri sulla progettazione, gestione e rendicontazione	I - 6	Fatto	Fatto	

O.O.3	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Trasferimento Tecnologico				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
				1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
	A-1	organizzazione di seminari con le imprese	I-1	Fatto	Fatto
	A-2	incrementare le attività di scouting	I-2	Fatto	Fatto
A-3	pubblicizzazione delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico mediante la newsletter di Ateneo e social network	I-3	Fatto	Fatto	

### Area Edilizia e Patrimonio

**OBIETTIVO STRATEGICO 1**  
Migliorare la qualità e la funzionalità del patrimonio edilizio

O.O.1	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Redigere il piano triennale 2017-2019 e l'elenco annuale 2017 (coerenti il piano anticorruzione)				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Risultati da raggiungere e criticità
				1° Semestre 2016	
A-1	Predisposizione Piano Triennale secondo le modalità previste nel nuovo codice contratti D.Lgs. 50/2016 entro il 30 settembre 2016	I-1	Eseguito Approvazione CdA 22/09/2016	nessuno	

O.O.2	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Concludere le progettazioni relative alla programmazione FSC 2007/2013, riducendo i tempi di consegna dei lavori e (coerenti il piano anticorruzione) e di cui all'allegata scheda tecnica				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Risultati da raggiungere e criticità
				1° Semestre 2016	
A-1	Aggiudicazione gare progettazione piano edilizia FAS/FSC	I-1	Aggiudicate 100% (n.22) gare progettazione piano FAS/FSC - da aggiudicare due gare complementari procedimento Aule Agraria	In realizzazione due gare complementari procedimento Aule Agraria	
A-2	Redazione progettazione piano edilizia FAS/FSC	I-2	Redatte: 80% progettazioni preliminari - 65% progettazioni definitive - 58% progettazioni esecutive	Da concludere 20% progettazioni preliminari 35% progettazioni definitive - 42% progettazioni esecutive - Difficoltà ottenimento quadro esigenziale dagli utilizzatori finali	

O.03	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Implementazione piano di efficientamento energetico del patrimonio edilizio				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio 1° Semestre 2016	Risultati da raggiungere e criticità
	A-1	Riduzione consumi elettrici- progetto UNISS nightrest	I-1	Eseguita progettazione implementazione su 1 edificio pilota	In fase di appalto l'implementazione del progetto su altri sei edifici
	A-2	Sostituzione integrale corpi illuminanti edifici con lampade ad alta efficienza o led	I-2	Totale Lampade installate: 30% superficie edifici	Efficientare 70% superficie edifici - non opportuno intervento su edifici che verranno ristrutturati a breve - risorse da investire limitate
O.04	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 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"				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio 1° Semestre 2016	Risultati da raggiungere e criticità
	A-1	Analisi situazione attuale utilizzo aule	I-1	Predisposta analisi totale aule	In esecuzione verifica orari di utilizzo aule
	A-2	Redistribuzione spazi con spostamenti uffici o parti di dipartimenti	I-2	Uffici o parti di dipartimenti spostati: n.10	Da eseguirsi accorpamento Segreterie Studenti - in funzione accordo con direttore dipartimento Polcoming
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2</b> Migliorare la qualità del servizio manutenzione					
O.01	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Ridurre i tempi e semplificare le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria				
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio 1° Semestre 2016	Risultati da raggiungere e criticità
	A-1	Riduzione tempi intervento con automazione e controllo web centrali termiche e di autocondizionamento	I-1	Migliorata efficienza interventi - eseguito controllo web centrali termiche e di condizionamento principali	Eseguire controllo web centrali termiche e di condizionamento secondarie
	A-2	Diminuzione tempi pagamenti fatture ditte manutenzioni	I-2	Raggiunta limitazione tempi pagamento entro 30 giorni	si evidenzia carenza di personale amministrativo con sovraccarico di lavoro per mantenimento risultati

**Area Programmazione e Controllo Direzionale**

**OBIETTIVO STRATEGICO 1**

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

O.O.1

**OBIETTIVO OPERATIVO**

Razionalizzazione degli spazi ( Gruppo di lavoro "SPAZI" - Responsabilità area edilizia - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi della situazione attuale utilizzo Aule
A-2	Redistribuzione spazi con spostamenti uffici o parti di Dipartimenti

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	Predisposta analisi totale aule e verifica orari di utilizzo aule	In esecuzione approvvigionamento software di gestione aule
I-2	Uffici o parti di dipartimenti spostati: n.15	In conclusione accorpamento Segreterie Studenti e spazi dipartimento Polcoming

O.O.2

**OBIETTIVO OPERATIVO**

Avvio riorganizzazione dei processi amministrativi area didattica ( Gruppo di lavoro "RIORGANIZZAZIONE SERVIZI STUDENTI" - Responsabilità Area Didattica - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi Mappatura processi amministrativi attuali e ridefinizione nuovi processi
A-2	Mappatura dei processi studenti

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	Risultato raggiunto. Sono stati mappati i processi amministrativi attuali che coinvolgono in particolare Segreterie Studenti e Referenti alla Didattica.	risultato raggiunto nel 1° semestre
I-2	Risultato raggiunto. Sono stati mappati i processi amministrativi attuali che coinvolgevano i servizi agli studenti	risultato raggiunto nel 1° semestre

<b>O.O.3</b>	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Revisione della politica di tassazione e contribuzione studentesca (Coordinamento gruppo di lavoro "Tasse" obiettivo in co-responsabilità con area didattica e area bilancio - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)
--------------	--

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi e studio della funzione delle tasse studentesche esistente
A-2	Elaborazione di tre proposte di funzione tasse studentesche a parità di gettito
A-3	Elaborazione del nuovo regolamento tasse del "Post Lauream"

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	fatto	Fatto nel 1° semestre
I-2	fatto	Fatto nel 1° semestre
I-2	non fatto - in itinere 2° semestre	fatto

<b>O.O.4</b>	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Avvio riqualificazione e redistribuzione personale ( Gruppo di lavoro "RIQUALIFICA" - Responsabilità Area RISORSE UMANE - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)
--------------	--

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi criticità di Ateneo relative alle risorse umane e relative misure di razionalizzazione
A-2	Individuazione personale da adibire al servizio e criticità orari strutture
A-3	Presentazione proposte, approvazione nuovi servizi di ateneo

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	fatto	fatto
	fatto	fatto
I-2	fatto	fatto

**O.O.5** **OBIETTIVO OPERATIVO**  
**Avvio organizzazione, gestione, e sviluppo professionale del personale (coordinamento gruppo di lavoro "SVILUPPO" - obiettivo in co-responsabilità con Area Risorse Umane - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)**

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio		Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016		2° Semestre 2016
A-1		Analisi e studio di quanto già prodotto e sperimentato dall'Amministrazione negli ultimi due anni sulle risorse umane e strumentali in tema di formazione, benessere organizzativo, valutazione posizioni e incentivi	I-1	non fatto (il gruppo di lavoro non è stato costituito)	non fatto (il gruppo di lavoro non è stato costituito)
A-2		Proposta per progettazione di un modello integrato di analisi e valutazione delle tematiche citate nell'azione A-1	I-2	non fatto (il gruppo di lavoro non è stato costituito)	non fatto (il gruppo di lavoro non è stato costituito)

**O.O.6** **OBIETTIVO OPERATIVO**  
**Implementazione e Monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato**

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio		Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016		2° Semestre 2016
A-1		Redazione piano con integrazione Piano Performance, Piano Trasparenza, Piano anticorruzione, Piano Triennale	I-1	Fatto	Fatto nel 1° semestre
A-2		Attività di consulenza per i Dipartimenti nell'individuazione delle azioni coerenti con le linee strategiche di Ateneo	I-2	Fatto	Fatto nel 1° semestre
A-3		Rilevazione e valutazione risultati performace d'Ateneo e Dipartimenti	I-3	Fatto	Fatto monitoraggio intermedio

**O.O.6** **OBIETTIVO OPERATIVO**  
**Monitoraggio fonti di finanziamento nazionali e regionali**

In relazione all'obiettivo strategico ed operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio		Monitoraggio risultato finale
			1° Semestre 2016		2° Semestre 2016
A-1		Analisi trend e valutazione scostamenti fonti di finanziamento MIUR e RAS tramite cruscotto direzionale	I-1	fatto	fatto
A-2		Confronto costi effettivi e costi standard d'Ateneo e proposte di miglioramento	I-2	fatto	fatto



A-3	Gestione rapporti MIUR e RAS per previsioni e rendicontazioni
-----	---

I-2	fatto	fatto
-----	-------	-------

O.0.8	<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> Implementazione sistema di assicurazione della qualità di Ateneo
-------	--

In relazione all'obiettivo strategico ed operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Predisposizione linee guida per l'implementazione AQ
A-2	Predisposizione documento sulle responsabilità di Ateneo per l'implementazione AQ
A-3	Predisposizione linee guida per la consultazione delle parti sociali per i CdS
A-4	Incontro di Ateneo per l'illustrazione delle linee guida
A-5	Incontro con i RAQ
A-6	Valutazione e feed back sulla proposta AVA 2.0

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	fatto	Fatto nel 1° semestre
I-2	fatto	Fatto nel 1° semestre
I-3	fatto	Fatto nel 1° semestre
I-4	non fatto	non fatto
I-5	non fatto	non fatto
I-6	non fatto	non fatto

**Area Risorse Umane**

**OBIETTIVO STRATEGICO 1**  
**Presidiare il piano triennale delle risorse umane**

**0.0.1** **OBIETTIVO OPERATIVO**  
**Programmazione annuale personale**

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Stilare il documento di programmazione annuale del personale - 2015/16, e popolamento procedura PROPER

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	fatto	concluso

**0.0.2** **OBIETTIVO OPERATIVO**  
**Avvio riqualificazione e redistribuzione personale (Responsabilità Gruppo di lavoro "Riqualifica" - obiettivo in co-responsabilità con Area Programmazione e Controllo Direzionale)**

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi criticità di Ateneo relative alle risorse umane e relative misure di razionalizzazione
A-2	Individuazione personale da adibire al servizio e criticità orari strutture
A-3	Presentazione proposte, approvazione nuovi servizi di ateneo

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	fatto	concluso
	fatto	concluso
I-2	fatto	parzialmente sviluppato

O.O.4

**OBIETTIVO OPERATIVO**

Avvio organizzazione, gestione, e sviluppo professionale del personale (corresponsabilità gruppo di lavoro "sviluppo" - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale )

In relazione all'obiettivo operativo sopra riportato, si indichino una o più azioni e il correlato indicatore per il monitoraggio:

AZIONI	
A-1	Analisi e studio di quanto già prodotto e sperimentato dall'Amministrazione negli ultimi due anni sulle risorse umane e strumentali in tema di formazione, benessere organizzativo, valutazione posizioni e incentivi
A-2	Proposta per progettazione di un modello integrato di analisi e valutazione delle tematiche citate nell'azione A-1

	Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
	1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
I-1	non fatto	NON E'MAI STATO ISTUITO IL GRUPPO
I-2	non fatto	NON E'MAI STATO ISTUITO IL GRUPPO

## Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione

### OBIETTIVO STRATEGICO 1

Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria

O.O.1 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 1- Monitoraggio crediti e andamento flussi di cassa						
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		Note
				1° Semestre 2016		
A-1		Implementazione sistema per monitorare scadenze crediti	I - 1	Fatto		A seguito delle criticità contabili emerse per indicare la data di scadenza nel programma di contabilità, si è proceduto al monitoraggio dei crediti nuovi con registrazioni extracontabili.
A-2		Monitoraggio recupero crediti scaduti	I - 2	Fatto		Avviata la ricognizione dei crediti aperti di pertinenza degli Uffici e dei Dipartimenti. Inoltrata nota operativa per procedere al monitoraggio delle scadenze, avviare i solleciti ai debitori, indicare i crediti inesigibili.
O.O.2 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 2- Semplificare e razionalizzare regolamentazione interna						
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		Note
				1° Semestre 2016		
A-1		Emanazione/aggiornamento regolamenti	I - 1	fatto		

O.O.3					
OBIETTIVO OPERATIVO					
3- Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi					
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		Note
			1° Semestre 2016		
A-1	Adottare le circolari necessarie ad adeguare la normativa interna dell'Ateneo alle novità legislative e regolamentari	I-1		fatto	Emanate diverse circolari esplicative e applicative su: legge di stabilità 2016, Nuovo Codice degli Appalti, Spese di pubblicità istituzionale
A-2	Avvio fascicolo digitale archivistico dello studente	I-2		fatto	Effettuata nel I semestre la fase di sperimentazione. Dal 01/08/2016 siamo in produzione
A-3	Predisposizione Manuale di gestione e conservazione dei documenti digitali	I-3		fatto	< avvio adattamento del manuale secondo le esigenze gestionali dell'Ateneo (gestione) < costituzione Gruppo di lavoro nazionale nell'ambito del progetto Procedamus (conservazione)
A-4	Potenziamento informativa per emersione studenti con disabilità e DSA	I-4		fatto	Aumentato n. studenti con DSA attraverso informazioni agli studenti delle Scuole Superiori, informativa nel sito e Convegni.
A-5	Avvio nuovo Codice in materia di appalti	I-5			
A-6	Monitoraggio scadenza contratti d'appalto per programmazione nuove gare	I-6		fatto	
O.O.4					
OBIETTIVO OPERATIVO					
4- Migliorare i Processi e i Sistemi a supporto degli organi di governo					
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio		Note
			1° Semestre 2016		
A-1	Migliorare la gestione dei flussi documentali che consentano maggiore tempestività nelle deliberazioni	I-1		fatto	L'ufficio ha provveduto a dotarsi di: < dispositivi di registrazione digitale da abbinare al sistema di conferenza dell'aula consiliare; < licenze pacchetti software per il sistema di trascrizione e dettatura vocale e per rielaborazione dei file digitali; < supporti informatici per archiviazione, trasmissione, elaborazione dati (hard disk, pen drive ecc.)

## Area Medicina Universitaria

### OBIETTIVO STRATEGICO

Migliorare il ruolo della Facoltà di Medicina all'interno del Sistema sanitario regionale

O.O.1 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 1- Elaborazione e gestione del protocollo di intesa con Regione e AOU				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Verifica dello schema del protocollo di intesa elaborato dalla Regione Sardegna	I - 1	FATTO: Relazione sullo schema di protocollo	FATTO: Prime osservazioni sulle misure attuative e di controllo dell'Ateneo
A-2	Valutazione preliminare dell'impatto in conseguenza dell'approvazione del predetti schema d'intesa	I - 2	FATTO: relazione conseguente all'approvazione del protocollo	FATTO: Prime osservazioni sulla concreta attuazione del protocollo
A-3	Implementazione e predisposizione delle misure attuative da parte dell'Ateneo, previste dal protocollo	I - 3	FATTO: Relazione sulle misure adottate	FATTO: Relazione sulle misure gestorie attivate
O.O.2 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 2- Gestione dei rapporti con AOU rispetto all'applicazione del regolamento per le procedure di conferimento degli incarichi di Direzione di Struttura Complessa a Direzione Universitaria				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Predisposizione del regolamento per le procedure sopra menzionate	I - 1	FATTO: Verifica della protocollazione del regolamento	FATTO: Verifica sulle misure attuative del regolamento
A-2	Verifica della corretta attuazione delle misure previste dal menzionato regolamento	I - 2	FATTO: Relazione sulle misure attuative del regolamento	FATTO: Relazione sulle misure attuative
O.O.3 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 3- Gestione dei rapporti con AOU rispetto al personale docente e tecnico amministrativo in convenzione				
	AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	
			1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1	Elaborazione di un piano di gestione dei rapporti con l'AOU in materia di personale docente e tecnico-amministrativo in convenzione	I - 1	FATTO: Protocollazione della proposta del predetto piano di gestione.	FATTO: Verifica della correttezza delle misure attuate in implementazione

O.0.4 <b>OBBIETTIVO OPERATIVO</b> 4- Gestione dei rapporti con le ASL del territorio					
		AZIONI		Monitoraggio risultato intermedio	Monitoraggio risultato finale
				1° Semestre 2016	2° Semestre 2016
A-1		Verifica della presenza e della consistenza dei rapporti con l'ASL1 di Sassari	I-1	FATTO: Relazione, eventualmente anche negativa, sui rapporti riscontrati	FATTO: Relazione, eventualmente negativa, di quella del 1° semestre

## Area Legale

### OBIETTIVO STRATEGICO

Incrementare attività di consulenza ai fini della prevenzione e conseguente riduzione del contenzioso

0.01 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 1- Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo			
		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio
			1° Semestre 2016
A-1		Rendere fruibile la funzione consultiva con modalità più agili (richieste telefoniche o di sessioni in Avvocatura), che permettano agli uffici di amministrazione attiva di avere celeri indicazioni operative	I-1 FATTO: l'attività di consulenza è stata resa a favore degli uffici attraverso modalità che hanno permesso l'immediata adozione di provvedimenti amministrativi
A-2		Verifica congiunta delle finalità da perseguire nell'eventuale azione giudiziaria da intraprendere o alla quale resistere.	I-2 FATTO
0.02 <b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> 2- Ridurre il contenzioso giudiziale			
		AZIONI	Monitoraggio risultato intermedio
			1° Semestre 2016
A-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	I-1 FATTO: l'attività di supporto è stata costantemente assicurata
A-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	I-2 FATTO: l'attività indicata è stata svolta in occasione della notifica di tutti gli atti introduttivi dei giudizi



## 4.2 - Risultati in tema di trasparenza, integrità e anticorruzione

L'aggiornamento al Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza 2017-2019 (PTPC) è stato predisposto in conformità con quanto prescritto nel Piano nazionale anticorruzione PNA ed è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 febbraio 2017 e pubblicato nell'apposita sottosezione dell'Amministrazione trasparente (link: <https://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>) unitamente agli allegati relativi alla Mappatura delle responsabilità in tema di trasparenza e alle Misure di prevenzione disponibili al medesimo link.

La relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza sulle attività svolte nel 2016 è stata pubblicata nel formato predisposto dall'Anac alla scadenza prevista ed è visualizzabile al medesimo link sopracitato.

Nel corso del 2016 è entrato in vigore il D.Lgs. 97/2016 che all'art. 10 definisce la promozione di maggiori livelli di trasparenza come un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali. Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 osserva come il citato decreto riconosca al Piano Triennale di prevenzione della corruzione un valore programmatico ancora più incisivo in quanto deve necessariamente prevedere obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. (art. 8 L.190/2012).

Per dare operatività al nuovo quadro normativo, il CdA nella seduta del 16 dicembre 2016, ha deliberato un nuovo e ulteriore obiettivo strategico relativo all'Integrità: "Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione" e, coerentemente, sono state individuate come obiettivi operativi tutte le misure di prevenzione previste nel PTPC 2017-2019.

In osservanza di quanto disposto dall'art. 10 del D. Lgs. 97/2016 (FOIA), tali obiettivi dovranno essere implementati nell'aggiornamento al Piano Integrato d'Ateneo 2017.

In attuazione alle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano sopracitato si evidenziano i seguenti risultati nell'ambito di misure più qualificanti in materia:

- **Formazione del personale:** sono stati erogati due corsi formativi in house, uno di **livello generale** rivolto alla componente del personale docente e uno a **livello specifico** rivolto al personale tecnico amministrativo che opera nell'Area Edilizia e Patrimonio.

Il corso destinato alla componente docente è stato erogato in modalità e-learning, tra i cinque moduli previsti sono stati trattati anche i temi di "Etica pubblica e integrità dei comportamenti" e "Il conflitto di interessi" con lo scopo di fornire un set di strumenti concreti in tema di prevenzione della corruzione, soprattutto per quanto attiene ai principi del codice di comportamento dei

dipendenti pubblici e del codice di comportamento di Ateneo che i professori e i ricercatori devono osservare compatibilmente con il loro status giuridico.

Nel corso di livello specifico rivolto al personale dell'Area Edilizia e Patrimonio sono stati approfonditi i temi relativi a:

- "misure di prevenzione nell'ambito degli affidamenti di lavori, servizi e forniture";
- "Integrità dei comportamenti dei funzionari pubblici: Principi costituzionali in materia di etica pubblica";
- "Cenni normativi sul conflitto di interessi, il dovere di astensione.",
- "Il Codice di comportamento Uniss"

Un'altra iniziativa formativa alla quale i colleghi dell'Ateneo, oltre a dipendenti di altre PA, hanno aderito in qualità di discenti è stata il corso di formazione della durata di 40 ore "Le organizzazioni pubbliche: un approfondimento in materia di anticorruzione e trasparenza" nell'ambito del progetto "Valore PA" organizzato dall'INPS in collaborazione con Uniss che progettato e erogato la formazione tramite l'Ufficio relazioni con il Pubblico e prevenzione della corruzione.

Il corso, di livello generale, è stato articolato in 8 moduli in cui si sono approfonditi temi della dimensione e misurazione del fenomeno corruttivo in Italia, il quadro normativo in materia di prevenzione (legge 190/2012 e decreti attuativi), le misure di prevenzione contenute nel piano nazionale anticorruzione, gli adempimenti in materia di trasparenza. Si sono svolte delle esercitazioni pratiche relative, all'analisi delle diverse tipologie di corruzione amministrativa, all'analisi di contesto (SWAT), alla mappatura dei processi.

- **Rotazione del personale:** nel 2016 l'Ateneo ha applicato alle proprie articolazioni e alle proprie attività, la regola della rotazione dei dirigenti e dei funzionari in modo da garantire l'alternanza tra più soggetti nell'assunzione delle decisioni e nella gestione delle procedure.

Riguardo la rotazione degli incarichi dirigenziali, la misura di prevenzione è stata attuata con riferimento a due dirigenti in servizio presso l'Ateneo rispetto ai quattro dirigenti a tempo indeterminato ed uno a tempo determinato.

Al dirigente assegnato all'Area relativa al Sistema bibliotecario, archivistico e museale di Ateneo è stata assegnata anche l'Area Didattica, Orientamento e Servizi agli Studenti, sino a quel momento ricoperta dal Direttore Generale; al dirigente a cui era stato assegnato l'incarico speciale di "Analisi e studio della normativa e della progettualità comunitaria" è stata assegnata, in un primo momento, l'Area Medicina Universitaria e Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale e, successivamente, l'incarico di "Studio e analisi della funzionalità e rispondenza agli obiettivi istituzionali delle Aziende Agrarie e dei Centri e laboratori dislocati sul territorio regionale", cessando dalle assegnazioni precedenti.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale che ricopre posizioni organizzative, essa ha interessato un funzionario appartenente ad un settore a rischio dell'Area Edilizia e Patrimonio, trasferito all'Ufficio Eventi e convegni in staff al Direttore Generale.

- **Trasparenza:** Nel corso del 2016 sono stati effettuati diversi monitoraggi volti a verificare l'utilizzo corretto dei software gestionali che alimentano l'esposizione dei dati nel portale ([www.uniss.it](http://www.uniss.it)), in quanto risulta automatizzata la pubblicazione di alcuni dati il cui obbligo di pubblicazione è previsto ai sensi del D.Lgs. 33/2013 attraverso la confluenza dei dati alimentati da tutti i gestionali di Ateneo. In particolare, esiste un collegamento automatico tra i dati inseriti nei documenti gestionali del software di contabilità U-Gov e le seguenti sottosezioni in *Amministrazione trasparente*: Consulenti e collaboratori- Bandi di gara e contratti - Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici"; tenendo conto che, ad esempio, c'è una coincidenza nell'utilizzo del documento contabile che alimenta la sottosezione relativa alle "sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici" e la sottosezione relativa ai "consulenti e collaboratori". Altre verifiche sono state effettuate sul livello di aggiornamento dei dati che devono essere caricati "manualmente" sul portale. Ulteriori controlli, infine, sono stati effettuati in merito alla corretta esposizione dei dati in relazione a quanto previsto in tema di privacy.

In conseguenza dell'entrata in vigore del FOIA e al fine di valutare l'impatto in termini organizzativi, regolamentari e operativi è stata svolta un'attività di analisi principalmente rivolta al nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato e alla riorganizzazione delle sottosezioni *dell'Amministrazione trasparente* nel portale istituzionale.

- **Dematerializzazione dei processi:** sono stati dematerializzati diversi processi relativi alle attività nell'Area della Didattica: sono stati implementati il fascicolo elettronico dello studente, la verbalizzazione on line degli esami, la dematerializzazione del processo di acquisizione dei dati reddituali; inoltre sono in fase di avvio ulteriori procedure come il registro digitale delle attività svolte dal personale docente, la verbalizzazione degli esami di laurea on line, e, infine, l'informatizzazione dei processi relativi alle tesi di laurea e alla definizione del piano di studi. In tutti questi i casi la dematerializzazione porterà un miglioramento dell'efficienza e conseguentemente del livello qualitativo dei servizi offerti riducendo il margine di discrezionalità dei singoli operatori, riducendo il rischio che si verifichino eventi corruttivi intesi come fenomeni di *maladministration*.
- **Attività di gestione del rischio:**  
Nel corso del 2016 l'attività di gestione del rischio è stata estesa alle aree specifiche che, in relazione ai fini istituzionali, sono individuate in:

- Didattica;
- Ricerca;
- Trasferimento tecnologico.

In particolare l'attività svolta nel 2016 ha riguardato l'Area Didattica con l'analisi delle attività volte alla dematerializzazione dei processi relativi agli atti di carriera degli studenti iscritti ai corsi di laurea e alla gestione amministrativa delle attività didattiche:

- Fascicolo elettronico dello studente: la maggior parte degli atti di carriera ha subito un processo di informatizzazione, ad esempio le fasi iniziali dell'immatricolazione, la gestione del piano di studio, la compilazione del questionario relativo alla valutazione dello studente;
- Registrazione degli esami di laurea; comprese anche le fasi relative alla gestione dell'esame di laurea e la trasmissione della tesi (Tesi-web);
- Informatizzazione della trasmissione dei dati reddituali del Nucleo familiare di appartenenza dello studente tramite accesso alla banca dati Inps;
- Creazione di un unico account per accedere a tutti i servizi dell'Ateneo es: procedura relativa a Self Studenti, banda larga.
- Registro digitale del docente e gestione on line degli obiettivi e contenuti degli insegnamenti (Syllabus).

Risultano invece *in progress* le attività di dematerializzazione per quanto attiene la gestione del fascicolo dello studente iscritto ai corsi post lauream e i servizi on line relativi ai pagamenti effettuati dagli studenti (Pago PA).

In tutti questi ambiti viene introdotto l'elemento dell'automazione, di conseguenza si riduce il fattore discrezionale con risvolti positivi in termini di efficienza ed efficacia e miglioramento della qualità del servizio; naturalmente non si segnala solo un risvolto positivo in termini di performance, ma anche in termini di prevenzione della corruzione, in quanto la riduzione del livello di discrezionalità nelle attività da gestire non solo diminuisce la probabilità che vengano commessi errori che vanno a discapito della qualità del servizio ma anche che si verifichino eventi corruttivi, soprattutto in termini di "maladministration".

## 5- Processo di redazione della relazione sulla performance

La Relazione sulla Performance è stata predisposta dall'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione con il supporto e la collaborazione di tutti gli uffici dell'amministrazione centrale.

L'attività di predisposizione della relazione è iniziata all'inizio del mese di maggio, ma già dal mese di febbraio il responsabile dell'Area programmazione e controllo di direzionale ha inoltrato la richiesta agli uffici per la compilazione della scheda di monitoraggio.

La relazione oltre a contenere i dati del monitoraggio ha permesso di sviluppare un approccio critico verso la precedente programmazione, così da trarre elementi utili da impiegare per la redazione del nuovo piano integrato, come ad esempio le osservazioni avanzate dl nucleo di valutazione.

I responsabili degli uffici hanno preveduto alla auto-compilazione delle schede inviate dal responsabile dell'area programmazione e controllo direzionale.

Successivamente si è completato il lavoro di elaborazione e stesura dei dati finali e la relazione è stata formalmente chiusa in data 15 luglio.

Di seguito l'iter procedurale relativo alla costruzione del piano integrato e relativo monitoraggio:

<b>PIANO INTEGRATO</b>
<b>ANALISI DEI PROGRAMMI STRATEGICI DELLA GOVERNANCE</b>
Individuazione degli elementi che hanno maggiore impatto sulla virtuosità dell'Ateneo
<b>DEFINIZIONE AMBITI E AREE E OBIETTIVI STRATEGICI E LORO APPROVAZIONE</b>
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
<b>Preparazione bozza generale Piano strategico contenente linee ed obiettivi strategici per ogni ambito/area</b>
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
<b>PREDISPOSIZIONE E APPROVAZIONE PIANO</b>
Invio template ai dipartimenti e invio schede amministrazione centrale
Restituzione templete +file azioni compilato
incontro d'area per condivisione dati
Standardizzazione file pervenuti dai dipartimenti e dalle aree amministrative
Aggiornamento Schede Aree strategiche
<b>MONITORAGGIO INTERMEDIO</b>
Estrapolazione dati indicatori
Incontro presentazione dati indicatori
Invio Dati ai Dipartimenti
Invio/restituzione schede monitoraggio Amm.Centrale
<b>MONITORAGGIO FINALE</b>
Estrapolazione dati indicatori
Incontro presentazione dati indicatori
eventuali aggiornamenti file
Invio Dati ai Dipartimenti
Predisposizione Relazione

## 6-Elementi di miglioramento

### 6.1 La mappatura dei processi

Data l'importanza che riveste la mappatura dei processi in merito alla valutazione del personale risulta opportuno dedicare uno spazio per descrivere lo stato dell'arte e gli indirizzi che l'ateneo sta intraprendendo.

Negli ultimi anni le Pubbliche amministrazioni e nello specifico gli Atenei Italiani hanno vissuto un processo di forte cambiamento i fattori sono da ricercare prevalentemente:

- nell'accrescimento delle esigenze degli "studenti-utenti" che richiedono servizi sempre più efficienti, in termini di tempo e adeguatezza del servizio;
- nella necessità di trovare nuovi meccanismi di contenimento della spesa corrente che rappresentano non solo un traguardo da raggiungere, ma anche un livello ottimale da sostenere nel tempo;
- nello "snellimento" dell'attività amministrativa e nell'introduzione dei concetti di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA, introdotti dal D.Lgs 150/2009 meglio conosciuto come "Riforma Brunetta";
- nella "digitalizzazione e sburocrazizzazione" e nel perseguimento della "trasparenza e del miglioramento continuo" .

Nasce quindi una nuova sfida per il nostro Ateneo che partendo dai concetti di trasparenza, efficienza e responsabilità ha come obiettivo creare maggior valore attraverso l'offerta di servizi migliori, ma con l'impiego delle stesse risorse. E' in questo scenario che è maturata la consapevolezza della necessità di un'analisi dei processi attraverso strumenti di *business process reengineering*<sup>1</sup> (BPR), attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro avente finalità di effettuare una prima analisi dei processi aventi maggiore impatto sulla realizzazione delle strategie dell'Ateneo, così da elaborare proposte mirate di riorganizzazione.

Quale tappa preliminare i componenti del gruppo di lavoro hanno ritenuto di dover definire alcuni orientamenti di fondo, quali:

- ❑ l'individuazione e l'utilizzo di una comune terminologia definitoria, che permettesse di identificare univocamente, dal punto di vista pratico più che teorico, l'oggetto dell'analisi;
- ❑ il livello di dettaglio e approfondimento da prediligere nella rilevazione.

Si è concordato di scegliere un approccio nell'analisi sufficientemente "alto", che consentisse l'adozione di un'ottica sintetica ed evitasse il rischio di perdersi in dettagli eccessivi; operativamente, pertanto, i componenti del tavolo hanno ritenuto opportuno individuare, preliminarmente, i "macroprocessi" in qualche modo caratterizzanti la "mission" della struttura presa in esame e che costituiscono i *macroinsiemi*

---

<sup>1</sup> Il *business process reengineering* comporta la definizione di processi radicalmente nuovi, in grado di rimpiazzare quelli esistenti per conseguire miglioramenti su ampia scala nella produttività, nella qualità dei prodotti e nella redditività.

di attività, tra loro interrelate, finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (il prodotto/servizio).

A tali macroprocessi si è poi applicato il principio di “scomposizione funzionale”, individuando, per ciascun macroprocesso, dei livelli di dettaglio progressivamente sempre maggiori, ossia:

- i processi,
- i sottoprocessi,
- le attività correlate.

Nello Specifico la metodologia impiegata per svolgere l’analisi del processo può essere sintetizzata nelle seguenti fasi :

- Identificazione dei processi da analizzare. In questa fase si è deciso di analizzare solo una parte di processi, ossia quelli di maggiore impatto per la realizzazione delle strategie dell’Ateneo.
- Raccolta informazioni per stendere la descrizione del processo. Le informazioni sono state raccolte attraverso analisi di documenti interni, interviste.
- Rappresentazione grafica del processo. I processi sono stati rappresentati con lo strumento dei diagrammi di flusso. Il software di supporto grafico utilizzato è stato Microsoft Visio.
- Descrizione del processo. Ha lo scopo di rilevare il processo come si presenta oggi “*as is*”. In questa parte l’azione si è limitata a “fotografare” ciò che accade nelle procedure attuali.
- Valutazione del processo. Questa fase prevede l’analisi dei flussi di materiali, di informazioni e le attività svolte dai soggetti coinvolti con lo scopo di individuare eventuali ridondanze e anomalie.
- Individuazione delle criticità. Dalla verifica compiuta nel punto precedente possono emergere eventuali punti di debolezza. La fase di diagnosi ha l’obiettivo di individuare attraverso l’analisi della situazione attuale le principali differenze (gap) rispetto alle esigenze dei fruitori.
- Individuazione delle opportunità di miglioramento. In relazione alle criticità emerse verrà proposta una eventuale riprogettazione, apportando le modifiche che l’analisi delle criticità ha fatto emergere.
- Avvio Reengineering. In questa fase si auspica un miglioramento della prestazione complessiva del processo, selezionando l’alternativa più efficace, efficiente ed attuabile.

## 6.2 I risultati attesi dalla mappatura UNISS

Il completamento della mappatura processi favorirebbe il monitoraggio della performance organizzativa applicata alle strutture di Ateneo con autonomia gestionale e al personale tecnico – amministrativo poiché consentirebbe da una parte a stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi della propria struttura e dell’Ateneo e dall’altra a valutare l’andamento dei processi più rilevanti.

La rilevanza attribuita ai processi permetterebbe di facilitare l’omogeneità della valutazione rispetto ai diversi attori, e garantirebbe una maggiore flessibilità in caso di cambiamenti organizzativi interni.

Questo poichè la valutazione non deve essere ancorata solamente alle specifiche funzioni svolte dalle strutture, ma più in generale ai processi amministrativi e tecnici caratteristici dell'intera Università, al cui svolgimento contribuiscono le singole strutture.

La scelta di focalizzare un'attenzione particolare alla misurazione dei risultati ottenuti dai principali processi di Ateneo consente di attuare un bilanciamento, nell'economia del Piano, tra obiettivi legati alle attività correnti (processi) e i progetti di sviluppo, che possono trovare assegnazione sia a livello di una o più strutture organizzative, sia a livello del personale valutato a livello individuale.

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

Per questo l'Ateneo sta lavorando all'elaborazione del nuovo sistema di valutazione dove è previsto che la performance individuale sia collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti organizzativi e professionali.

L'Ateneo è consapevole che solo dopo un reale miglioramento del sistema di valutazione l'attività di monitoraggio e valutazione della performance sarà più puntuale e riuscirà realmente a valorizzare l'operato delle persone attraverso processi di sviluppo individuale e organizzativo, in modo che la valutazione dei risultati raggiunti sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso.

### 6.3 - Osservazioni Nucleo di Valutazione

Di seguito viene allegato il parere espresso dal nucleo di valutazione così da attuare una prospettiva di miglioramento continuo nella futura programmazione integrata.



Ambito	Contesto	Raccomandazioni Nucleo di Valutazione
1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance	a. stato dell'integrazione delle pianificazioni	Un aspetto critico che ha caratterizzato la pianificazione 2016-2018 e che nemmeno nel 2017-2019 si è riusciti a superare sono i tempi di adozione dei documenti di pianificazione strategica. Essi sono molto dilatati, riducendo in modo significativo l'efficacia dello strumento: il Piano strategico integrato 2016-2018 è stato pubblicato il 4 agosto 2016, mentre quello relativo al triennio 2017-2019 non è ancora stato approvato.
	b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi	L'analisi dei processi potrebbe portare un ulteriore valore aggiunto in termini di accuratezza delle scelte operative da effettuare per raggiungere gli obiettivi definiti; tuttavia, garantirebbe un miglioramento continuo dei processi di pianificazione ma la sua realizzazione non inciderebbe sulla bontà del Piano.
	c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate	E' effettuata in modo puntuale e attento. Ogni Dipartimento adotta un Piano strategico integrato che presenta la stessa struttura logica di quello di Ateneo e ne declina gli obiettivi all'interno dello specifico contesto.
	d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto);	L'Ateneo ha deciso di far discendere gli obiettivi strategici dal raffronto di Mission e Vision con lo stato attuale della performance. Il Piano, dopo una descrizione puntuale della propria Mission e della propria Vision e dell'attività istituzionale, presenta un'interessante descrizione del contesto interno ed esterno (anche se l'analisi SWOT presenta alcune sovrapposizioni tra contesto interno ed esterno). La quantificazione dei target attesi avviene con un attento processo di confronto con la performance attualmente generata. 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. Non si utilizzano ulteriori classificazioni relative a obiettivi di funzionamento, di processo, di progetto o altro.
	e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);	Il nuovo sistema di valutazione della performance individuale dell'Università di Sassari è in fase di elaborazione. Il precedente sistema di valutazione presentava alcune criticità sotto il profilo della distinzione tra performance organizzativa e performance individuale, valutava solo Dirigenti ed EP e non era collegato all'erogazione delle indennità di risultato. Il nuovo sistema prevede che la performance individuale sia collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti organizzativi e professionali. L'attività di monitoraggio e valutazione della performance assume quindi la funzione di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo. Il sistema evidenzia come il ciclo della performance debba tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso. Tuttavia, il sistema non definisce chiaramente il processo da seguire per dedurre gli obiettivi individuali da quelli organizzativi. La valutazione di tipo quantitativo, legata ai risultati operativi, è basata prevalentemente sull'attribuzione di obiettivi specifici e misurabili evidenziati nel Piano Strategico Integrato a livello di Area. La scheda di valutazione porta un richiamo generico al grado di raggiungimento degli obiettivi in collegamento al Piano della Performance, senza ulteriori dettagli. A tale proposito, si segnala che l'assenza di indicatori e target nel Piano strategico integrato si riflette in questa sede come una criticità molto significativa, poiché rende estremamente difficile la valutazione della performance individuale connessa con gli obiettivi quantitativi e ne innalza fortemente il grado di soggettività. La valutazione di tipo qualitativo è centrata sull'area dei comportamenti organizzativi, articolati in 8 fattori significativi ai fini del raggiungimento del piano strategico in modo sostenibile. A seconda dei ruoli vengono presi in considerazione tutti o soltanto alcuni dei fattori. Per il Direttore Generale e per i Dirigenti si considerano tutti e otto i fattori. Per il personale di categoria EP, quattro degli otto fattori a seconda del ruolo ricoperto, per il personale di categoria D, tre degli otto fattori e per il personale di categoria C, due. Ai fini della valutazione degli obiettivi qualitativi, il sistema prevede, per ogni fattore di valutazione, una interessante declaratoria dei

	<p>comportamenti osservabili corrispondenti a ciascun punteggio di valutazione.</p> <p>A seconda dei ruoli, inoltre, si modifica il peso relativo dei due elementi di valutazione, attribuendo alla valutazione di tipo quantitativo un peso maggiore per i Dirigenti (70% della performance individuale complessiva) e diminuendolo gradualmente fino ad arrivare al personale inquadrato al livello C per il quale la valutazione di tipo quantitativo pesa solo il 40% della performance individuale.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione osserva che il sistema di valutazione nel suo insieme è concepito in modo accurato ed efficace, tuttavia, rileva alcune criticità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- innanzitutto, il sistema andrà rivisto dalle novità introdotte dalla recente normativa (Decreto legislativo 74/2017 “Decreto performance PA”);</li> <li>- il sistema di valutazione prevede correttamente un collegamento con il Piano strategico integrato, ma non prevede nessun collegamento con i dati della qualità, che pure darebbero informazioni estremamente interessanti ai fini della valutazione della performance individuale;</li> <li>- il sistema di valutazione non prevede alcun ruolo del Nucleo di Valutazione nel processo di gestione delle performance; nonostante tale ruolo non sia obbligatorio (circolare CIVIT 9/2010), si ritiene che il Nucleo di Valutazione potrebbe fornire un utile supporto al Direttore generale sia nel fornire un parere sulla declinazione degli obiettivi contenuti nel Piano strategico integrato in obiettivi da assegnare ai Dirigenti, sia nella fase di valutazione, in particolare per gli obiettivi quantitativi, sia per una più ampia valutazione dell’efficacia del sistema.</li> </ul>
<p><b>f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;</b></p>	<p>Gli indicatori rappresentano uno dei punti migliorabili del Piano strategico integrato. Infatti, per gli obiettivi operativi non sono indicati né indicatori né target.</p> <p>Il piano fa riferimento alle azioni relative a ciascun obiettivo e contenute nell’allegato 4, ma questo documento riporta solo le attività da realizzare, senza indicare alcun parametro di riferimento. Ad esempio, per l’obiettivo operativo 0.0.6 “Implementazione e monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato”, è prevista l’azione A-2 “Attività di consulenza per i Dipartimenti nell’individuazione delle azioni coerenti con le linee strategiche di Ateneo”, ma non è indicato in che modo si potrà valutare se tale attività è stata svolta nei modi attesi.</p> <p>A tale considerazione va aggiunto il fatto che l’Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti non ha indicato nemmeno le azioni previste.</p>
<p><b>g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);</b></p>	<p>L’Ateneo ha attivato negli anni scorsi un gruppo di lavoro che ha sviluppato una ricerca in merito a rischio di stress da lavoro e benessere organizzativo. Questo lavoro è stato presentato nel 1° Simposio internazionale “Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro” (Sassari-Alghero, 8-10 luglio 2015) e pubblicato dall’Istituto superiore di sanità (<a href="https://www.uniss.it/uniss-comunica/unisspress/benessere-organizzativo-istituto-superiore-di-sanita-pubblica-ricerca-uniss">https://www.uniss.it/uniss-comunica/unisspress/benessere-organizzativo-istituto-superiore-di-sanita-pubblica-ricerca-uniss</a>), ma i risultati di questa ricerca, così come i dati del sistema qualità su tali aspetti, non sono stati utilizzati ai fini della pianificazione strategica né ai fini della gestione o della valutazione.</p> <p>Le analisi del contesto esterno sono utilizzate per la pianificazione strategica, ma sono analisi basate su dati disponibili e non elaborate tramite il coinvolgimento degli stakeholder.</p> <p>Gli stakeholder non sono coinvolti nemmeno per le fasi di valutazione e questo è uno degli elementi che andrà modificato per rispondere alle modifiche recentemente introdotte al decreto 150/2009.</p>
<p><b>h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);</b></p>	<p>Il Piano integrato viene approvato dal CdA dopo aver raccolto il parere del Nucleo di Valutazione.</p> <p>Ai fini dell’identificazione degli obiettivi di performance organizzativa, viene condotta un’analisi preliminare che sfocia nella preselezione di una rosa di obiettivi/azioni/indicatori, esaminata dal Nucleo, che esprime un parere in merito alla coerenza rispetto al piano strategico.</p> <p>Come anticipato nei punti precedenti, il Nucleo di Valutazione non è coinvolto nella definizione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti. Rispetto al Piano integrato 2016-2018, il Nucleo ha segnalato che questo appare come un documento snello, dal quale emerge lo sforzo compiuto nella definizione della parte strategica, e l’intento di integrazione richiesta dalle linee guida Anvur.</p> <p>Tuttavia il Nucleo ha rilevato degli aspetti da migliorare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assenza di indicatori di performance e di target per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>• mancata esplicitazione del raccordo con la componente finanziaria, che è solo accennato;</li> <li>• linguaggio non sempre chiaro e univoco, in alcuni casi molto tecnico, in altri casi ripetitivo;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi SWOT che presenta alcune sovrapposizioni tra contesto interno ed esterno;</li> <li>• presenza di alcune discordanze relative al numero dei corsi di studio offerti dall'ateneo;</li> <li>• tempi di approvazione.</li> </ul>
	<p><b>i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR).</b></p>	<p>L'Ateneo, ai fini della pianificazione della performance 2017-2019 non ha consultato i feedback redatti per le altre Università.</p>
<p><b>2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance</b></p>	<p>Attualmente esistono solo le relazioni del 2011 e del 2013. La relazione del 2013 non risulta approvata dal CdA e trasmessa al Nucleo per la validazione. Nella riunione del 20/04/2017, il Nucleo ha stabilito di inviare una nota al Rettore con l'invito a produrre la relazione sulla performance 2016. La nota è stata trasmessa il 27/04/2017 con prot. 11139.</p> <p>La nota metteva in luce i seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'Ateneo dal 2013 non ha prodotto la Relazione sulla performance e tale relazione non è mai stata sottoposta all'attenzione del Nucleo di Valutazione per l'opportuna validazione.</li> <li>- il Nucleo già nel verbale del 20 gennaio 2015 e nella relazione annuale dello stesso anno, ribadiva la necessità e l'urgenza di completare la sezione "Performance", con l'invito a redigere e pubblicare la documentazione mancante.</li> <li>- ai sensi del Decreto 150/2009, la redazione del Piano delle Performance e la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance sono condizioni necessarie per l'erogazione della premialità; l'eventuale erogazione della premialità in modo indifferenziato non potrebbe essere considerata come assenza di erogazione di tale istituto, previsto dal CCNL del comparto universitario, ma, al contrario, rappresenterebbe una violazione del contratto e della normativa (l'art. 18 del decreto legislativo n. 150/2009 al comma 2 recita: "E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto").</li> </ul> <p>Pertanto, il Nucleo di Valutazione ha invitato l'Ateneo ad approvare tempestivamente la nuova metodologia di misurazione e valutazione della performance ed a redigere una relazione sulla performance 2016 prima di erogare premialità relative a quell'anno, assicurando coerenza tra l'erogazione della premialità e il contributo effettivamente apportato da ciascuno alla performance del proprio dipartimento e in generale dell'Ateneo.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione si è reso disponibile a supportare l'Ateneo nella redazione della metodologia e a fornire schemi per la redazione della Relazione sulla Performance in una logica di collaborazione fattiva con l'Ente a supporto del miglioramento continuo.</p> <p>Al momento l'Ateneo ha inviato la bozza di metodologia, ma non ha richiesto supporto per l'elaborazione di schemi per la relazione sulla performance né ha sottoposto al Nucleo alcuna bozza in merito.</p>	