



**uniss**

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI SASSARI



PIANO STRATEGICO INTEGRATO DI ATENEIO 2019-2021

## Piano Strategico Integrato 2019 – 2021

Università degli studi di Sassari

Approvato dal Consiglio di amministrazione del 21 febbraio 2019



**Sommario**

Presentazione del Piano Integrato .....	7
Sezione 1 – Principali informazioni di interesse per gli stakeholder .....	8
1.1 L’organizzazione dell’Ateneo .....	8
1.1.1 - La Governance.....	8
1.1.2 La struttura Organizzativa e Gestionale .....	9
1.2 L’Amministrazione in cifre .....	9
1.2.1 - Offerta Didattica.....	9
1.2.2- Studenti immatricolati .....	12
1.2.3 - Studenti iscritti .....	13
1.2.4 – Studenti Laureati .....	14
1.2.5- Internazionalizzazione .....	14
1.3- La Situazione Economico Finanziaria.....	16
1.3.1- Fondo di finanziamento ordinario.....	16
1.3.2 – Cruscotto per monitoraggio spese di personale e sostenibilità finanziaria.....	18
Sezione 2 – La Missione e le politiche dell’Ateneo.....	20
2.1. L’analisi SWOT .....	21
2.2 - Le Politiche dell’Ateneo su Didattica, Ricerca, Terza missione, Organizzazione e Personale.....	24
2.2.1- Le Politiche dell’Ateneo sulla Didattica .....	24
2.2.2- Le Politiche dell’Ateneo sulla Ricerca e la Terza Missione .....	29
2.2.3 - Le Politiche dell’Ateneo sull’Organizzazione, la Gestione e lo Sviluppo del Personale tecnico amministrativo .....	34
Sezione 3- Il piano Triennale (PRO 3) .....	36
3.1- Il piano Triennale 2016 – 2018 (L.43/2005 e DM 635/2016) .....	36
3.2- Risultati della programmazione Triennale: monitoraggio intermedio PRO3-Obiettivo A.....	37
3.3 - Risultati della programmazione Triennale: PRO3 – Obiettivo D.....	37
Sezione 4- La pianificazione strategica .....	39
4.1 Il processo di pianificazione strategica .....	39
4.2 Fasi del processo .....	40
Sezione 5 – Obiettivi strategici .....	42
5.1-Coerenza con la programmazione economico-finanziaria .....	42
5.2.- Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità.....	46

5.3.-Correlazione degli obiettivi strategici con il piano triennale della prevenzione corruzione e trasparenza 2018-20 .....	46
Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti.....	47
6.1- La misurazione dei risultati dei Dipartimenti .....	50
2.6.2- Indicatore di sintesi per dipartimento.....	50
Sezione 7 – Il Piano delle Performance .....	52
7.1. Il Sistema di valutazione e misurazione delle performance .....	52
7.2. - Le Aree .....	53
Area Didattica, Orientamento e servizi agli Studenti. ....	53
Area Ricerca, Internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione .....	55
Area bilancio, programmazione e controllo di gestione .....	59
Area Risorse Umane .....	60
Area Edilizia e Patrimonio .....	61
Centro servizi informatici di Ateneo.....	62
Area Semplificazione dell'azione amministrativa e trasparenza .....	63
Uffici in linea di Staff con il Direttore Generale.....	64
Avvocatura .....	68
Sistema Bibliotecario di Ateneo .....	68
Manager didattici .....	69
Segretari di Dipartimento.....	70

## Presentazione del Piano Integrato

L'Università di Sassari ha predisposto il seguente documento programmatico in coerenza con le linee guida emanate dall'ANVUR, così da garantire una gestione unitaria e integrata del ciclo della performance e delle tematiche di anticorruzione, trasparenza e assicurazione della qualità.

Con l'emanazione delle sopracitate Linee Guida è sorta l'esigenza di ricondurre i diversi adempimenti programmatici, relativi alla performance, all'assicurazione della qualità, alla trasparenza e all'anticorruzione, ad un unico documento denominato "**Piano Integrato**", così da ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione.

Il presente Piano, in ossequio alle indicazioni delle Linee Guida dell'Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, ha avviato il processo di integrazione fra la Programmazione economico finanziaria e la programmazione strategica, laddove, in sede di costruzione del budget, ha destinato una parte delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati dalla Governance di Ateneo.

Il Piano esplicita, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire per il triennio. Nello specifico definisce gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Ateneo, azione possibile grazie alla declinazione e assegnazione di tali elementi alle diverse Aree dirigenziali e strutture dipartimentali. L'identificazione degli obiettivi è frutto di un'analisi del contesto esterno ed interno, che ha consentito di valutarne punti di forza e debolezza, opportunità e minacce.

La struttura del documento si articola come segue:

- **sezione 1** che racchiude le principali informazioni di interesse per gli stakeholder;
- **sezione 2** che descrive la Missione e le politiche di Ateneo;
- **sezione 3** che include il Piano triennale Miur (PRO3) aggiornato rispetto alle Linee di indirizzo ministeriali per il periodo 2016-2018 (decreto Miur n. 635/2016);
- **sezione 4** che si focalizza sulla Pianificazione strategica;
- **sezione 5** che riguarda gli obiettivi strategici e la coerenza con le altre dimensioni (economico finanziaria, qualità e anticorruzione);
- **sezione 6** che illustra i piani dei dipartimenti e gli indicatori degli obiettivi strategici;
- **sezione 7** che contiene il Piano delle Performance delle unità organizzative del comparto tecnico amministrativo e bibliotecario.

## 1.1 L'organizzazione dell'Ateneo

### 1.1.1 - La Governance

Il sistema di governo, ai sensi dello statuto dell'Autonomia dell'Università di Sassari, è articolato come segue:

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.

Sono inoltre previsti degli Organi di Gestione, di Controllo, Consultive e di Garanzia, essi 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.

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 attualmente da dieci dipartimenti e una Struttura di Raccordo di Area Medica, in sostituzione delle 11 facoltà e dei 25 dipartimenti.

### 1.1.2 La struttura Organizzativa e Gestionale

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**: rappresenta la struttura preposta a fornire servizi amministrativi e tecnici di supporto.

## 1.2 L'Amministrazione in cifre

### 1.2.1 - Offerta Didattica

Il nostro Ateneo offre **56 corsi di laurea** (di cui 4 di nuova istituzione) di cui:

- 29 triennali, 21 magistrali;
- 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;
- 6 corsi internazionali, di cui 1 interamente in lingua inglese;
- 1 corso di laurea professionalizzante, l'unico della Regione;
- 35 corsi ad accesso libero e 21 corsi ad accesso programmato (è previsto il superamento di un test di ingresso a livello nazionale o locale).

Di seguito il dettaglio dell'offerta formativa 2018/2019 suddivisa per dipartimento.

**AGRARIA****Laurea triennale**

INGEGNERIA INFORMATICA (accesso programmato locale)  
 SCIENZE AGRO-ZOOTECNICHE (accesso libero)  
 SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE (accesso libero)  
 SCIENZE FORESTALI E AMBIENTALI (accesso libero)  
 TECNOLOGIE VITICOLE, ENOLOGICHE, ALIMENTARI (accesso programmato locale)

**Laurea Magistrale**

1. QUALITÀ E SICUREZZA DEI PRODOTTI ALIMENTARI (accesso programmato locale)
2. SCIENZE DELLE PRODUZIONI ZOOTECNICHE (accesso libero)
3. SISTEMI AGRARI (accesso libero)
4. SISTEMI FORESTALI E AMBIENTALI (accesso libero)

**ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA****Laurea triennale**

1. SCIENZE DELL'ARCHITETTURA E DEL PROGETTO (accesso programmato nazionale)
2. URBANISTICA. PIANIFICAZIONE DELLA CITTÀ, DEL TERRITORIO, DELL'AMBIENTE E DEL PAESAGGIO. (accesso libero)

**Laurea Magistrale**

1. ARCHITETTURA (accesso programmato locale)
2. PIANIFICAZIONE E POLITICHE PER LA CITTÀ, L'AMBIENTE E IL PAESAGGIO (accesso programmato locale)

**CHIMICA E FARMACIA****Laurea triennale**

1. CHIMICA (accesso libero)
2. GESTIONE ENERGETICA E SICUREZZA (accesso programmato locale)
3. SCIENZE NATURALI (accesso libero)

**Laurea Magistrale**

1. GESTIONE DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO (accesso libero)
2. SCIENZE CHIMICHE (accesso libero)

**Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni**

1. CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE (accesso programmato locale)
2. FARMACIA (accesso programmato locale)

**GIURISPRUDENZA****Laurea triennale**

1. SCIENZE DEI SERVIZI GIURIDICI (accesso libero)
2. SCIENZE DELLA POLITICA E DELL'AMMINISTRAZIONE (accesso libero)
3. SICUREZZA E COOPERAZIONE INTERNAZIONALE (accesso libero)

**Laurea Magistrale**

1. POLITICHE PUBBLICHE E GOVERNANCE (accesso libero)

**Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni**

1. GIURISPRUDENZA (accesso libero)

**MEDICINA VETERINARIA****Laurea Magistrale**

1. BIOTECNOLOGIE SANITARIE MEDICHE E VETERINARIE (accesso libero)
2. WILDLIFE MANAGEMENT, CONSERVATION, AND CONTROL (accesso libero)

**Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni**

1. MEDICINA VETERINARIA (accesso programmato nazionale)

**SCIENZE BIOMEDICHE****Laurea triennale**

1. BIOTECNOLOGIE (accesso programmato locale)
2. SCIENZE BIOLOGICHE (accesso programmato locale)
3. SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE DEI PROCESSI COGNITIVI (accesso programmato locale)

**Laurea Magistrale**

1. BIOLOGIA SPERIMENTALE ED APPLICATA (accesso libero)
- 2.

**SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI****Laurea triennale**

1. ECONOMIA E MANAGEMENT (accesso libero)
2. ECONOMIA E MANAGEMENT DEL TURISMO (accesso libero)

**Laurea Magistrale**

1. ECONOMIA (accesso libero)
2. ECONOMIA AZIENDALE (accesso libero)

**SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI****Laurea triennale**

1. FISIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI FISIOTERAPISTA) (accesso programmato nazionale)
2. INFERMIERISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI INFERMIERE) (accesso programmato nazionale)
3. OSTETRICIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O) (accesso programmato nazionale)
4. TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI LABORATORIO BIOMEDICO) (accesso programmato nazionale)

**Laurea Magistrale**

1. SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE, SALUTE E BENESSERE DELL'UOMO (accesso libero)
2. SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE (accesso programmato nazionale)

**Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni**

1. MEDICINA E CHIRURGIA (accesso programmato nazionale)
2. ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA (accesso programmato nazionale)

**SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI****Laurea triennale**

1. MEDIAZIONE LINGUISTICA E CULTURALE (accesso libero)
2. SCIENZE DEL TURISMO CULTURALE (accesso libero)
3. SERVIZIO SOCIALE (accesso libero)

**Laurea Magistrale**

1. LETTERE, FILOLOGIA MODERNA E INDUSTRIA CULTURALE (accesso libero)
2. LINGUE E LETTERATURE STRANIERE PER LA MEDIAZIONE CULTURALE E LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO (accesso libero)
3. SERVIZIO SOCIALE E POLITICHE SOCIALI (accesso libero)

**STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE****Laurea triennale**

1. COMUNICAZIONE PUBBLICA E PROFESSIONI DELL'INFORMAZIONE (accesso libero)
2. LETTERE (accesso libero)
3. SCIENZE DEI BENI CULTURALI (accesso libero)
4. SCIENZE DELL'EDUCAZIONE (accesso programmato locale)

**Laurea Magistrale**

1. ARCHEOLOGIA (accesso libero)
2. SCIENZE STORICHE E FILOSOFICHE (accesso libero)

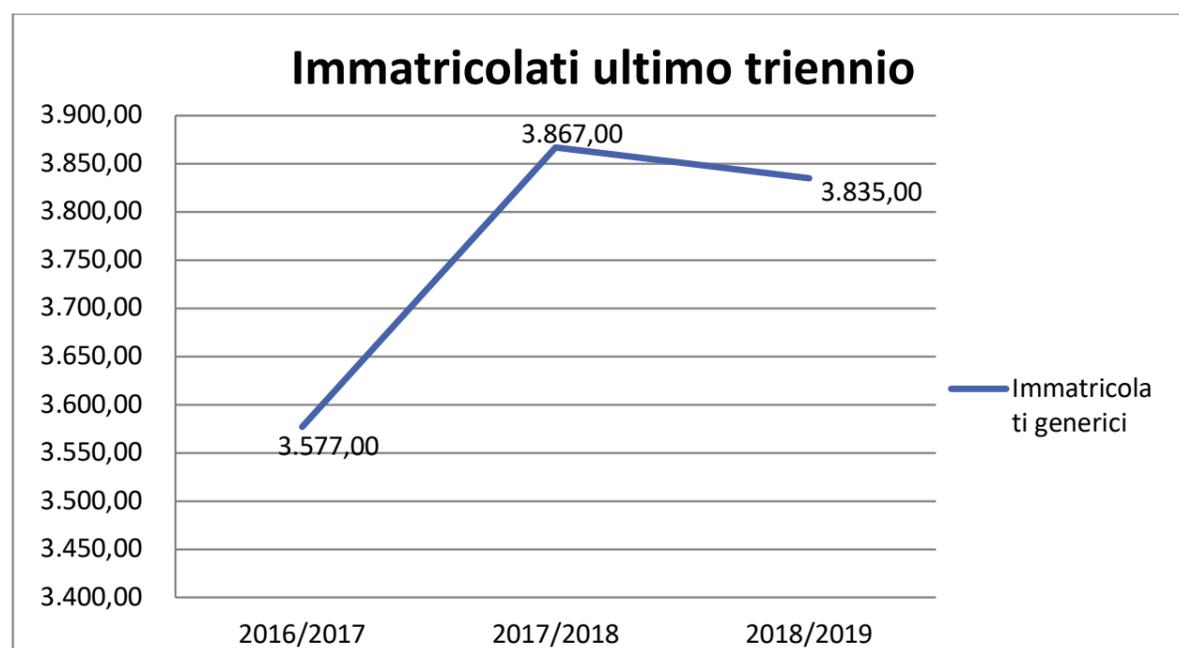
**1.2.2- Studenti immatricolati**

La tabella e il grafico sottostanti evidenziano una crescita degli immatricolati nel 2017/2018 rispetto all'anno precedente. L'anno accademico in corso fotografa una situazione sostanzialmente simile a quella dello scorso anno poiché i dati sono ancora provvisori.

Tabella 1 Immatricolati nell'ultimo triennio presso l'Università di Sassari

Dipartimento	2016/2017	2017/2018	2018/2019 (dato provvisorio)
	Immatricolati	Immatricolati	Immatricolati
AGRARIA	306	314	397
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	129	138	157
CHIMICA E FARMACIA	287	393	290
GIURISPRUDENZA	545	401	389
MEDICINA VETERINARIA	44	55	65
SCIENZE BIOMEDICHE	439	446	465
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	516	581	572
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	347	390	438
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	533	496	582
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	431	653	480
<b>Totale</b>	<b>3.577</b>	<b>3.867</b>	<b>3.835</b>

Grafico 1 Andamento immatricolati nell'ultimo triennio

**1.2.3 - Studenti iscritti**

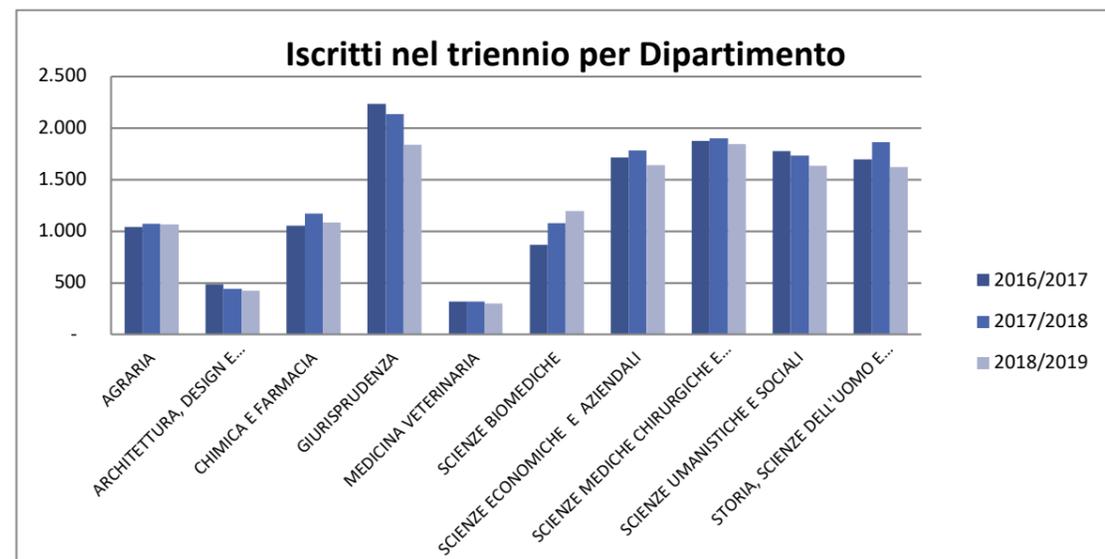
Il dato sugli studenti registra un aumento marcato di oltre 400 iscritti nel 2017/2018 rispetto all'anno precedente. Nel 2018/2019 gli iscritti sono rimasti sostanzialmente invariati.

Tabella 2 Iscritti nell'ultimo triennio nell'Università di Sassari

Dipartimento	2016/2017	2017/2018	2018/2019 (provvisorio)
	Iscritti	Iscritti	Iscritti
AGRARIA	1.043	1.075	1.064
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	484	443	422
CHIMICA E FARMACIA	1.053	1.174	1.088
GIURISPRUDENZA	2.236	2.136	1.842
MEDICINA VETERINARIA	320	318	300
SCIENZE BIOMEDICHE	870	1.076	1.198
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	1.714	1.782	1.642
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	1.876	1.902	1.845
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	1.779	1.733	1.638
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	1.698	1.864	1.626
<b>Totale</b>	<b>13.073</b>	<b>13.503</b>	<b>12.665</b>

<sup>1</sup> Il 2018/2019 apparentemente risulta in calo rispetto al 2017/18 poiché sono esclusi nella rilevazione, per ragioni prudenziali, i laureandi che saranno inseriti come iscritti dopo il 30 aprile, momento in cui formalizzeranno l'iscrizione qualora non venga conseguito il titolo.

Grafico 2 Iscritti nei dipartimenti nel triennio



1.2.4 - Studenti Laureati

Il numero dei Laureati è rimasto sostanzialmente invariato nell' arco del triennio e supera le 2.000 unità. Si veda al riguardo la sottostante tabella.

Tabella 3 Numero dei laureati nel triennio

Dipartimento	2016	2017	2018
AGRARIA	153	144	164
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	138	141	140
CHIMICA E FARMACIA	117	119	134
GIURISPRUDENZA	251	200	252
MEDICINA VETERINARIA	37	47	48
SCIENZE BIOMEDICHE	106	97	83
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	297	299	323
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	340	412	343
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	262	301	359
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	267	293	308
<b>Totale</b>	<b>1.968</b>	<b>2.053</b>	<b>2.154</b>

1.2.5- Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione fotografa una situazione di grande vitalità, in particolare in riferimento agli studenti, docenti e personale TA, incoming e outgoing per studio, tirocinio e formazione che complessivamente coinvolge quasi 1.400 unità, come riportato nella seguente tabella.

Tabella 4 L'internazionalizzazione della didattica

Parametro	2017/2018
N. incoming per studio	219
N. incoming per tirocinio	87 Erasmus Traineeship in Sardinia + 30 incoming SMT non ETS + 15 incoming (Guatemala, etc.) + 26 SISM: Tot. 158
N. studenti outgoing per studio	428 SMS Erasmus + 26 Ulisse: Tot. 454
N. studenti outgoing per tirocinio	331 SMT Erasmus+ 20 Consortia Traineeship + 101 Ulisse + 3 CRUI-MAECI: Tot. 455
N. unità di personale Doc. e TA per STT, mobilità a fini di formazione Erasmus	64
N. Docenti per mobilità Erasmus a fini di docenza	33
<b>Outgoing Totali</b>	<b>909</b>
<b>Incoming Totali</b>	<b>377</b>
<b>Unità di staff Totali</b>	<b>97</b>

1.3- La Situazione Economico Finanziaria

1.3.1- Fondo di finanziamento ordinario

Al nostro Ateneo è stato assegnato per il 2018 un FFO di **67,598** milioni di euro, così articolato:

- **43.704.858** di quota base (storico + costo standard)
- **16.495.384** di quota premiale (VQR+RECLUTAMENTO+AUTONOMIA RESPONSABILE)
- **3.273.790** di perequativo
- **2.377.086** di piano straordinario docenti
- **1.675.085** di no tax area
- **412.210** di programmazione triennale FFO
- **1.077.693** di Dipartimento di Eccellenza;
- **581.850** di Compensazione scatti stipendiali

Per il 2018 c'è stata una revisione sostanziale del meccanismo da costo standard che ha introdotto dei correttivi a vantaggio degli atenei con condizioni di sviluppo socio-economico e geografico svantaggiose. Il peso da costo standard di Uniss è passato da 0,84% a 0,91%. Tale miglioramento si è già riflesso positivamente su voci di FFO 2018 (No tax area e quota accelerazione per miglioramento quota base 2018) e si rifletterà positivamente su molte partite future di ripartizione di fondi ministeriali, in particolare sul miglioramento del peso destinato alla ripartizione della quota base storica e sull' aumento dei finanziamenti sulla programmazione triennale e del fondo giovani, che utilizzeranno il nuovo costo standard come parametro base per l'allocazione delle risorse fra gli atenei.

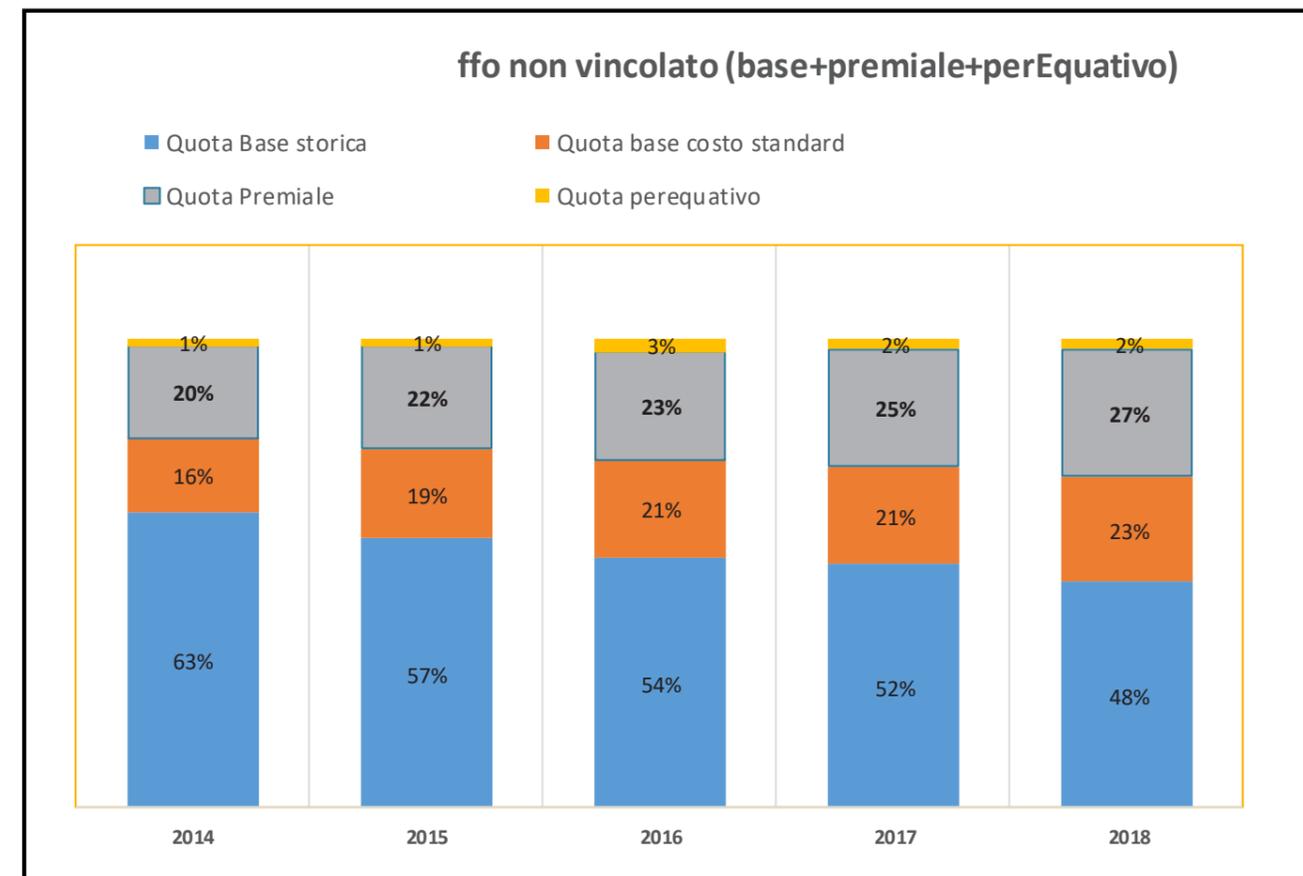
Considerato che la composizione del FFO a livello nazionale vedrà una crescita sempre più marcata della quota base da costo standard rispetto alla quota storica, visto il miglioramento del peso di Uniss su questa componente rispetto al 2017, i risvolti nei prossimi saranno certamente positivi.

Qui di seguito il dettaglio del FFO "puro" (quota base e premiale) di Uniss per il 2018 e il confronto con il 2017.

Tabella 5 FFO QUOTA BASE E PREMIALE ANNO 2018

VOCI FFO	FFO UNISS 2018	FFO UNISS 2017	FFO SIST.UNI. 2018	Incidenza UNISS su NAZ - 2017	Incidenza UNISS su NAZ.- 2018	Variazione FFO UNISS 2018 vs 2017	VARIAZIONE % UNISS 2018 VS 2017
Quota base (STORICO)	31.112.269	32.238.715	2.949.114.072	1,005%	1,05%	-1.126.446	-3,49%
Quota base (COSTO STANDARD)	12.592.589	10.354.014	1.380.000.000	0,81%	0,91%	2.238.575	21,62%
<b>Totale Quota Base</b>	<b>43.704.858</b>	<b>42.588.460</b>	<b>4.329.114.072</b>	<b>0,95%</b>	<b>1,01%</b>	<b>1.116.398</b>	<b>0,0262</b>
Quota PREMIALE (VQR)	11.842.677	11.211.343	1.004.359.472	1,18%	1,18%	631.334	5,63%
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	1.788.697	1.711.488	334.786.491	0,57%	0,53%	77.209	4,51%
Quota Autonomia responsabile	2.895.106	2.838.667	334.786.491	0,94%	0,86%	56.439	1,99%
<b>Totale Quota Premiale</b>	<b>16.495.384</b>	<b>15.731.132</b>	<b>1.673.932.454</b>	<b>1,01%</b>	<b>0,99%</b>	<b>764.252</b>	<b>0,0486</b>
<b>FFO Puro (Base + Premiale)</b>	<b>60.200.242</b>	<b>58.319.592</b>	<b>6.003.046.526</b>	<b>0,96%</b>	<b>1%</b>	<b>1.880.650</b>	<b>0,0322</b>

Figura 1 La composizione del FFO dal 2014 al 2018



1.3.2 – Cruscotto per monitoraggio spese di personale e sostenibilità finanziaria

L'Ateneo ha implementato un cruscotto per monitorare la spesa di personale e la sostenibilità economica-finanziaria delle scelte gestionali effettuate. Gli indicatori monitorati sono i seguenti:

1. Spese del personale (limite: 80% ricavi strutturali)

$$\frac{\text{SPESE DI PERSONALE A CARICO DELL'ATENEO}}{\text{ENTRATE (*)}}$$

2. Indebitamento

**ONERI DI AMMORTAMENTO**

$$\frac{(\text{ENTRATE} - \text{SPESE DI PERSONALE A CARICO ATENEO} - \text{AFFITTI})}{\text{SPESE PERS. + ONERI AMMTO}}$$

3. Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF). Esso fotografa una situazione economico-finanziaria sotto controllo con valori superiori a 1.

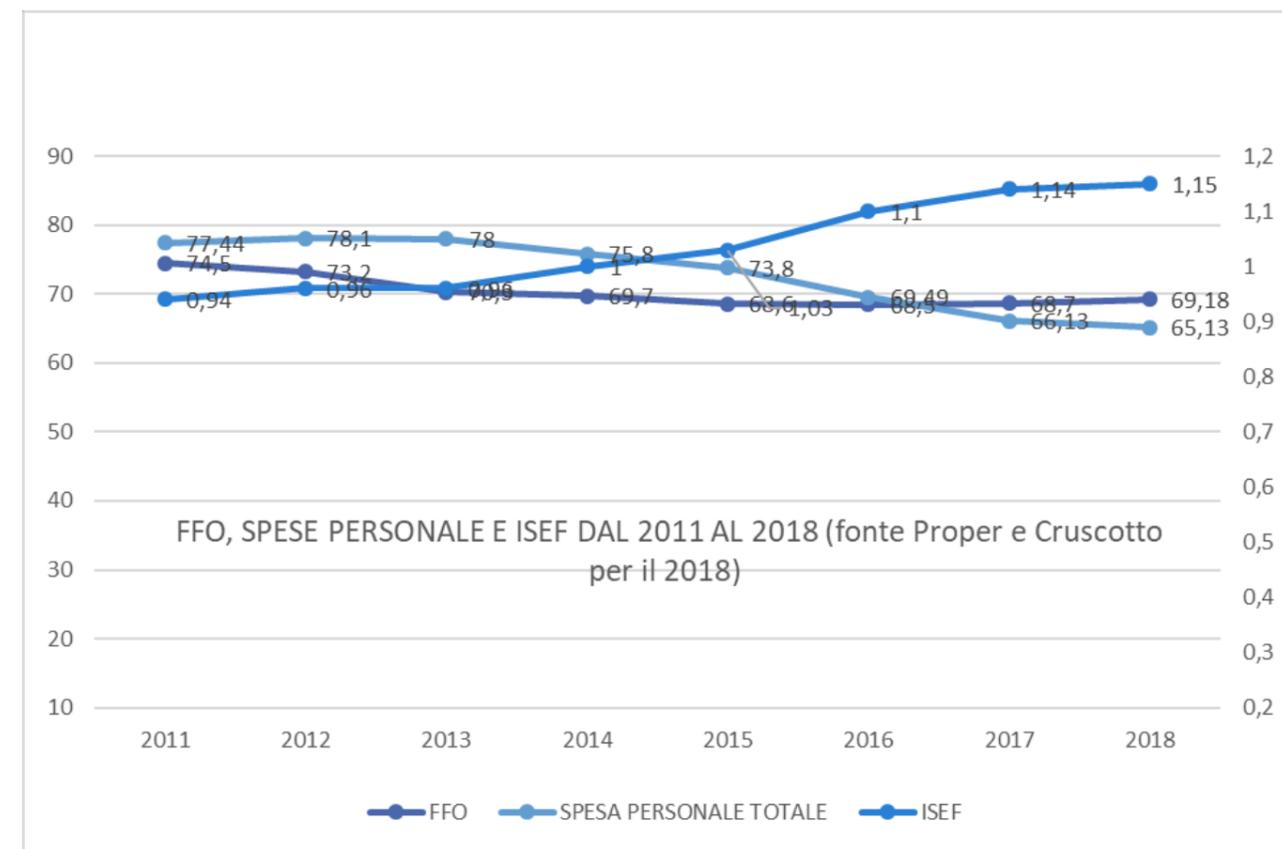
$$\frac{82\%(\text{ENTRATE} - \text{FITTI PASSIVI})}{\text{SPESE PERS. + ONERI AMMTO}}$$

(\*) le entrate sono composte FFO, PRO3 e TASSE al netto dei rimborsi

A partire dal 2014, l'ISEF ha visto un'inversione di tendenza superando la soglia di 1, grazie alla riduzione delle spese di personale. Nel grafico e nella tabella successiva l'andamento dal 2011 al 2018 del FFO, spese di personale e ISEF.

Tabella 6 SPESE DI PERSONALE E ISEF DAL 2014 AL 2018

ANNI	FFO (in milioni di euro)	PERSONALE DOCENTE	RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO	SPESA PERSONALE PTA COMPRESO TD	SPESA PERSONALE TOTALE (in milioni di euro)	ISEF
2011	74,5	53,4	0,5	23,54	77,44	0,94
2012	73,2	51,6	0,9	25,6	78,1	0,96
2013	70,3	49,8	3,1	25,1	78	0,96
2014	69,7	47,8	3,8	24,2	75,8	1
2015	68,6	46,4	3,8	23,6	73,8	1,03
2016	68,5	44,6	2,4	22,49	69,49	1,1
2017	68,7	42,3	1,9	21,93	66,13	1,14
2018	69,18	41,4	1,3	22,43	65,13	1,15



## Sezione 2 – La Missione e le politiche dell’Ateneo

Nel richiamare le proprie radici storiche, l’Ateneo ha avviato 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. E’ 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.

Si esplicitano di seguito la Missione istituzionale e la Visione dell’Ateneo:

*“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”*

*“Vogliamo essere un ateneo sostenibile e di respiro internazionale che:*

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

### 2.1. L’analisi SWOT

Un valido supporto al processo di identificazione delle politiche è rappresentato dall’analisi SWOT, che è un acronimo dei punti di: forza (**Strengths**), debolezze (**Weaknesses**), opportunità (**Opportunities**) e minacce (**Threats**) di un’organizzazione. Attraverso questo strumento si individuano i punti di forza, e di debolezza, nonché le opportunità e le minacce, derivanti dall’ambiente interno ed esterno in cui l’Ateneo si colloca. Per lo svolgimento dell’analisi, un supporto utile lo hanno prodotto i cruscotti di ateneo predisposti per il monitoraggio dei principali indicatori ministeriali (FFO, PROTRE, indicatori di sostenibilità economico finanziaria) e i dati di valutazione periodica dell’Anvur.

Qui di seguito si riporta l’analisi SWOT per il nostro Ateneo.

CONTESTO INTERNO

- Didattica**
- Incremento rispetto all'anno precedente degli immatricolati attivi (con 40 cfu) (dal 38% al 44%)
  - Incremento % dei laureati regolari su quelli totali (dal 40% al 50%);
  - Aumento di immatricolati e iscritti (rispettivamente del 7% e 3 % nel triennio)
  - Buon Rapporto Studenti Docenti inferiore alla media Nazionale per tutte le Aree disciplinari.
  - Rinnovo dell'offerta formativa (nel triennio attivati nuovi corsi di laurea fra cui ingegneria informatica, psicologia e cooperazione e sicurezza internazionale);
  - Creazione di nuovi spazi studio per gli studenti (hublab)
- Internazionalizzazione**
- % CFU esteri nettamente superiore alla media Naz.
  - Incremento Laureati regolari con almeno 12CFU esteri
- Ricerca**
- Politiche di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali.
  - Sistema interno di misurazione e monitoraggio dei risultati della ricerca
  - Reclutamento compresi gli upgrade di 152 ricercatori nell'ultimo quinquennio
- Terza Missione**
- L'Ateneo è COMPETENCE CENTER NEL PROGRAMMA MISE INDUSTRY 4.0 (1)
  - Incubatore d'impresa;
  - Monitoraggio e report annuale del Public engagement

- Didattica**
- Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale con 40 CFU (38,7% vs 52% a livello nazionale)
  - Basso tasso di occupabilità ad un anno dal titolo
  - Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni più alta della media nazionale (34 vs 26%)
- Internazionalizzazione**
- % studenti iscritti con titolo estero non soddisfacente;
  - Basso percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero;
  - scarsa offerta formativa in lingua inglese
- Ricerca**
- Scarsi risultati qualità reclutamento FFO 2018 (da 1,55% del 2016 a 0,53%);
  - Risultati qualità della ricerca non soddisfacente rispetto alla media nazionale (aspetto quantitativo 1.20%, aspetto qualitativo 1.09%)
  - Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R-X medio di Ateneo) (2,5 vs 2,77)
- Terza Missione**
- basso numero di progetti presentati con imprese;
  - basso numero di brevetti nel portafoglio Uniss

CONTESTO ESTERNO

- | OPPORTUNITA'   | MINACCE  |
|--|--|
| <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisione del costo standard di Ateneo a favore degli atenei del sud e isole;</li> </ul> <p><b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondi sia regionali che Europei destinati a progetti di internazionalizzazione,</li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuovi bandi Horizon da cogliere al meglio</li> <li>- I Fondi Miur per l'assunzione di 1500 ricercatori a tempo determinato di tipo B, e fondi specifici da assegnare al Sud per ricercatori a tempo determinato di tipo A</li> </ul> <p><b>Terza Missione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SUA-RD come stimolo e strumento per raccolta e sistematizzazione dati sulla terza missione</li> </ul> | <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertezze sia nell'ammontare sia nei criteri di assegnazione del FFO,</li> <li>- Condizione di crisi in cui versa il contesto produttivo territoriale</li> <li>- Riduzione tasso demografico</li> <li>- Incertezza relativa a soluzioni soddisfacenti a garanzia della continuità territoriale</li> <li>- Competitività in aumento delle università telematiche</li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincoli alle politiche di reclutamento</li> <li>- bassa produttività economica regionale;</li> </ul> <p><b>Terza Missione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contesto economico che consente limitati investimenti in R&amp;S</li> </ul> |

Analisi SWOT relativa all'Organizzazione e al Personale

CONTESTO INTERNO

- | PUNTI DI FORZA   | PUNTI DI DEBOLEZZA  |
|--|---|
| <p><b>Organizzazione e Personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- livello elevato di competenze del personale tecnico amministrativo;</li> <li>- dematerializzazione dei processi inerenti all'ingresso, alla carriera e all'uscita dello studente;</li> <li>- riorganizzazione logistica delle segreterie studenti;</li> <li>- presenza di cruscotti per il monitoraggio e la previsione degli indicatori ministeriali e del margine e per analisi what if;</li> <li>- avvio di un piano di stabilizzazione del personale tecnico amministrativo nel triennio.</li> </ul> | <p><b>Organizzazione e Personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assenza di una mappatura dei processi relativi al comparto amministrativo gestionale</li> <li>- presenza di processi o parte di essi nei quali è ancora impiegato esclusivamente il supporto cartaceo;</li> <li>- criticità sull'utilizzo ottimale degli spazi ed eterogenea distribuzione degli stessi fra le strutture;</li> <li>- assenza di una mappatura delle competenze, al fine di predisporre una corretta allocazione del personale e attuare un adeguato Piano di formazione e aggiornamento professionale del personale;</li> <li>- assenza di un sistema di valutazione e incentivazione del personale.</li> </ul> |
| OPPORTUNITA'   | MINACCE   |
| <p><b>Organizzazione e Personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accreditamento dell'Ateneo quale opportunità e stimolo per un miglioramento qualitativo delle attività e dei processi;</li> <li>- leggi nazionali sulla stabilizzazione;</li> <li>- sblocco del turn over;</li> <li>- fondi Erasmus per il personale tecnico amministrativo.</li> </ul>  | <p><b>Organizzazione e Personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assenza della continuità territoriale genera costi elevati di formazione;</li> <li>- presenza di un contesto territoriale che non favorisce l'innovazione dei processi.</li> </ul>  |

CONTESTO ESTERNO

<sup>1</sup> Uniss, in partnership con altre università ed oltre 140 imprese coordinate della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ha vinto il bando MISE per la costituzione di un competence center. Queste strutture, ultimo livello del programma Industria 4.0, hanno lo scopo di promuovere e supportare l'innovazione e quindi la competitività delle imprese a fronte delle incalzanti sfide tecnologiche al fine di incrementarne la competitività. Il Competence Center è stato formalmente costituito nel Gennaio 2019 e sta ora avviando l'attività.

## 2.2 - Le Politiche dell'Ateneo su Didattica, Ricerca, Terza missione, Organizzazione e Personale

A seguire sono riportate le politiche, per ciascuno degli ambiti strategici relativi alla Didattica, Ricerca, terza missione, Organizzazione e Personale

### 2.2.1- Le Politiche dell'Ateneo sulla Didattica

Le politiche dell'Ateneo sulla didattica sono state approvate nel Senato accademico del 12 gennaio 2018 e integrate con modifiche nella seduta del 14 febbraio 2018.

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

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

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

Le politiche di Ateneo e le attività di programmazione in materia di offerta formativa riguardano tanto i corsi di laurea triennale e magistrale che il post lauream e quindi i dottorati, le scuole di specializzazione e i master. I punti cardine di tali politiche e attività di programmazione sono i seguenti:

#### 1. Ascolto del territorio

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

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

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

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

L'Ateneo si impegna ad effettuare una sostanziale rivisitazione dell'offerta formativa, valorizzando il patrimonio di competenze scientifiche e culturali dell'Università anche rispetto all'evoluzione sociale, economica, ambientale e umanitaria del contesto di riferimento. Evoluzione che genera a sua volta una nuova domanda culturale sui temi della tutela e della qualità ambientale, del benessere della persona, anche con riferimento alle fasce più deboli, della difesa dei diritti umani e delle produzioni sostenibili.

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

#### 1.2. Le scuole e orientamento in ingresso

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

La popolazione giovanile sarda è soggetta a un tasso di abbandono scolastico molto elevato che incide fortemente sul numero di immatricolati potenziali. Sono molto alti ancora per il nostro Ateneo gli indicatori relativi agli abbandoni universitari in particolare dal primo al secondo anno della laurea triennale. In questo senso l'Ateneo con il Progetto UNISCO 2.0 intensificherà i rapporti con le ultime classi delle scuole superiori per collaborare con le istituzioni scolastiche per il rafforzamento dei saperi minimi e la strutturazione dei percorsi formativi. In questo contesto l'Ateneo, nell'ambito della Programmazione Triennale, ha predisposto un progetto che si pone l'obiettivo di una nuova concezione della stessa offerta formativa di

Ateneo nel suo complesso, la rivisitazione degli obiettivi formativi specifici, degli ordinamenti didattici, dei regolamenti e degli stessi programmi di insegnamento secondo precise e consapevoli finalità di produzione di capacità e competenze disciplinari e trasversali, l'istituzione di tavoli tecnici e osservatori permanenti per la condivisione dei "saperi" e delle capacità di apprendimento della popolazione studentesca degli istituti superiori.

## 2. Rigenerazione dell'offerta formativa

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

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

## 3. Internazionalizzazione dell'offerta formativa

L'internazionalizzazione dell'offerta formativa, dell'Ateneo, che serve a di migliorarne l'efficacia nel rispondere alla domanda di competenze spendibili nel mercato globale del lavoro, domanda proveniente sia da parte bacino locale di riferimento che da potenziali studenti non sardi e stranieri, è funzionale alla strategia di sviluppo sostenibile dell'Università di Sassari delineata nel piano strategico. Per internazionalizzazione è da intendersi tanto la costruzione di percorsi formativi in partenariato con altre istituzioni universitarie internazionali, quali *joint e double degree*, che la costruzione di corsi di laurea impartiti in lingua straniera, nonché, infine la promozione della propria offerta formativa fuori dai confini nazionali, con particolare riferimento al bacino del mediterraneo. Per queste azioni l'Ateneo fornisce adeguati servizi di supporto tecnico-amministrativo.

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

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

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

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

## 5. Forme di didattica alternative a quella tradizionale

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

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

## 6. Rafforzamento delle competenze trasversali

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

## 7. Didattica, ricerca e innovazione responsabile

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

- favorire il coinvolgimento di tutti gli attori della didattica e della ricerca nella realizzazione di prodotti e servizi sostenibili, accettabili e desiderabili sotto il profilo ambientale, etico e sociale
- attivare, come evidenziato anche in altre strategie presenti in questo documento, processi di inclusione e valorizzazione delle diversità, di trasparenza, di *public engagement*.

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

### 8. Qualità della didattica

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

### 9. Dematerializzazione e servizi allo studente

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

### 10. Diritto allo studio e solidarietà inter e transgenerazionale

Il diritto allo studio è da sviluppare anche rispetto alla qualità dello studio e all'orientamento allo studio, cui rispondono nel complesso tutte le precedenti strategie. Il diritto allo studio richiama però più in generale l'attenzione alle diseguaglianze, declinando il concetto di pari opportunità non solo in termini di genere, ma anche sociali, culturali, razziali, politici, ecc. In particolare, in un'ottica di inclusione, l'attenzione dell'Ateneo si rivolge ai diversamente abili, ai carcerati, ai rifugiati e ai migranti. Inoltre, compatibilmente con il vincolo di sostenibilità economico-finanziaria, l'Ateneo si adopera per una politica di tasse universitarie che sia il più possibile inclusiva.

### 2.2.2- Le Politiche dell'Ateneo sulla Ricerca e la Terza Missione

Si riportano di seguito le politiche dell'Ateneo sulla ricerca e terza missione approvate nel CdA del 23 ottobre 2018.

L'Università degli Studi di Sassari s'impegna a programmare la ricerca e la terza missione in misura funzionale alla visione strategica declinata nel Piano Strategico Integrato d'Ateneo, calibrata sulle competenze in esso presenti, attenta alle esigenze della società e dei differenti portatori d'interesse.

Nella programmazione della ricerca e della terza missione l'Ateneo fa proprio il sistema AVA (Autovalutazione, valutazione e accreditamento) ed è coerente con le Politiche d'Ateneo per la Qualità.

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

In linea con la propria *vision*, l'Università di Sassari mira a essere un'istituzione di ricerca di livello internazionale orientata all'innovazione e alla valorizzazione delle specificità geografiche, territoriali e culturali.

L'Università, conformemente alla propria *mission*, conduce la ricerca e favorisce la sua applicazione nel contesto sociale, economico e culturale del territorio per promuoverne lo sviluppo a livello internazionale.

L'Università di Sassari promuove il sistema di autovalutazione sia attraverso le schede per il monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti sia attraverso proprio processo di rilevazione della qualità dei prodotti della ricerca. Attraverso la scheda i Dipartimenti sono chiamati a elaborare e perseguire una propria strategia della ricerca, in linea con il proprio progetto culturale complessivo e commisurata alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili. Gli stessi risultati delle politiche di Dipartimento per l'Assicurazione della Qualità della ricerca sono periodicamente sottoposti a verifica da parte del Dipartimento stesso con lo scopo di proporre soluzioni ai problemi eventualmente rilevati o interventi migliorativi.

### La Ricerca e la Terza Missione come missioni dell'Università di Sassari

Nel triangolo delle missioni perseguite dall'Università la Ricerca rappresenta il momento di generazione della conoscenza che viene poi trasferita agli studenti, attraverso la Didattica, e al contesto sociale ed

economico, attraverso la Terza Missione. La Ricerca genera innovazione e l'innovazione genera sviluppo. Il suo ruolo è pertanto fondamentale nelle politiche di Ateneo e l'Università degli Studi di Sassari è conscia del ruolo istituzionale che svolge attraverso la formazione e l'interazione con il Territorio e si impegna pertanto a mantenere ed accrescere nel tempo, attraverso la Ricerca stessa, la sua capacità di generare valore per il futuro. L'Ateneo, in linea con le Politiche di Ateneo per la Qualità, ritiene inoltre proprio obbligo istituzionale quello di fornire strumenti per garantire la vitalità dei gruppi attivi nella ricerca al fine di rimanere integralmente fedele alla propria missione di produzione di cultura.

#### **Gli assunti della Ricerca**

La Ricerca è scientifica, sociale e culturale nella profonda convinzione che tutte le discipline, insieme, partecipano allo sviluppo della società.

La Ricerca deve essere sostenibile intendendo come tale quella che si concentra nel perseguimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile individuati dalle Nazioni Unite nel 2015.

La Ricerca è di base e applicata nella convinzione che entrambe sono fondamentali per l'evoluzione del sapere scientifico.

L'Università degli Studi di Sassari incoraggia i propri ricercatori a perseguire entrambi nel rispetto dei propri interessi e competenze. Per il finanziamento della Ricerca, l'Ateneo promuove la partecipazione dei propri ricercatori a bandi regionali, nazionali, comunitari e internazionali supportandone l'azione quale strumento virtuoso non solo per il perseguimento della singola iniziativa ma perché i risultati della ricerca di Ateneo contribuiscono a definire la misura dei fondi attribuiti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca alle singole università.

La Ricerca non ha confine, esprimendo con quest'affermazione la disponibilità e l'apertura alla partecipazione a gruppi e reti di ricerca internazionali per mettere insieme le competenze e le risorse per lo svolgimento di lavori di alto valore scientifico.

L'Università degli Studi di Sassari sostiene l'open access dei prodotti della ricerca allo scopo di agevolarne la diffusione e l'utilizzo per ulteriore produzione scientifica.

La Ricerca è svolta nei Dipartimenti, che per questo devono farsi attori protagonisti di questa importante missione, ma è supportata dall'Ateneo con tutte le sue componenti che favorisce l'interazione e contaminazione dei ricercatori perché l'azione sinergica rappresenta un fattore determinante per incrementare le capacità di ottenere risultati di alto valore.

#### **Gli assunti della Terza Missione**

È compito dell'Università partecipare allo sviluppo sociale, culturale ed economico del Territorio che la ospita. Questo si realizza attraverso la valorizzazione economica della ricerca e la produzione di beni pubblici per la società. Entrambi sono da tempo perseguiti in Uniss ma l'evoluzione sociale del ruolo delle

università per favorire e supportare lo sviluppo le rende sempre più importanti. Pertanto, l'Ateneo mira alla:

- Valorizzazione economica della ricerca
  - creazione di spin-off,
  - gestione della proprietà intellettuale,
  - ricerca conto terzi,
  - collaborazione con gli intermediari sul territorio,
- Produzione di beni pubblici per la società
  - Produzione e gestione di beni culturali,
  - Formazione per adulti e life long learning,
  - Ricerca clinica e gestione bio-banche,
  - Public engagement.

La valorizzazione della Ricerca non può essere attuata se non in stretta interazione con il sistema imprenditoriale e finanziario. Questa viene perseguita attraverso l'Ufficio Trasferimento Tecnologico che supporta i ricercatori nei progetti di ricerca applicata, nella tutela della proprietà intellettuale e nella creazione d'impresa. La tutela della proprietà intellettuale e il supporto alla creazione d'impresa sono attività svolte anche a favore degli studenti dei corsi di laurea e di dottorato. Si ritiene in particolare che la formazione per l'imprenditorialità sia di vantaggio per lo studente a prescindere dalla realizzazione o meno della sua iniziativa dato l'importante apporto che viene dato mediante questi percorsi formativi, alle sue capacità relazionali, di ascolto, gestionali, di comunicazione, leadership, problem-solving e gestione delle priorità. Tutte caratteristiche fondamentali per l'ingresso e la realizzazione nel mondo del lavoro. L'Università di Sassari sostiene la costruzione di un *network* di relazioni interistituzionali nazionale e internazionale che la collochi, politicamente ed operativamente, tra le organizzazioni di frontiera nell'interpretare, consolidare e indirizzare con gli strumenti più efficaci il proprio ruolo di "agenzia culturale" in osmosi con il territorio e la società.

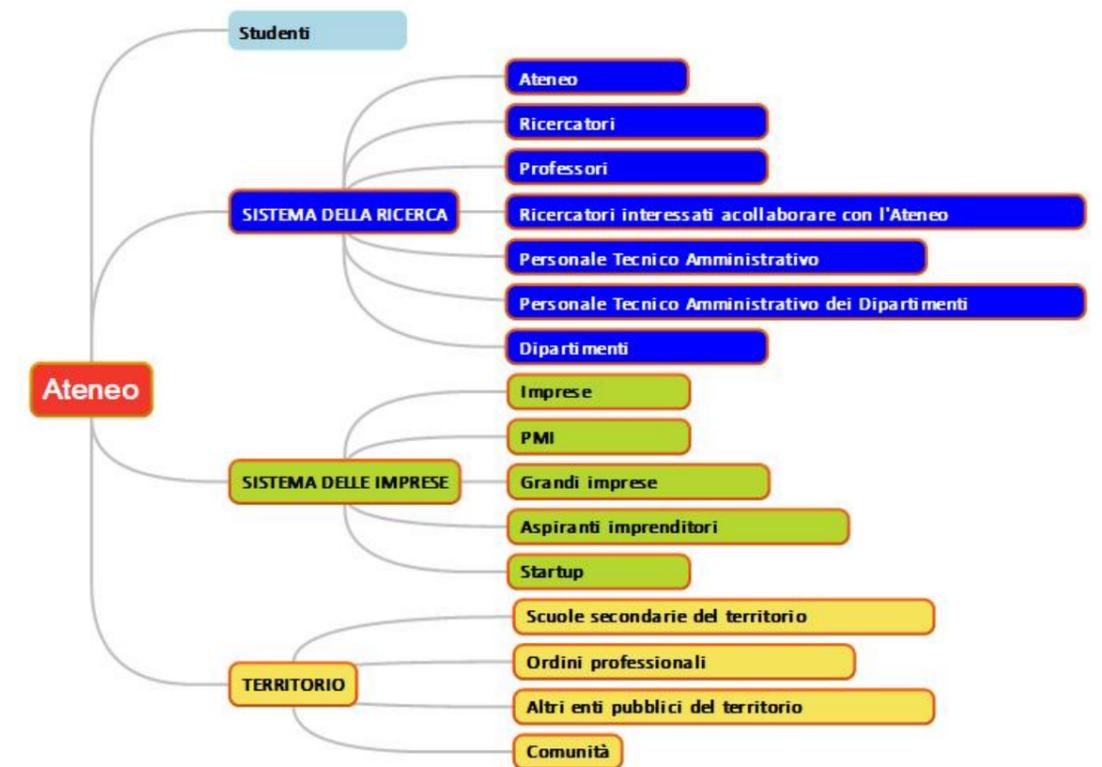
#### **Gli stakeholder**

Per definire gli obiettivi strategici della Ricerca e della Terza Missione occorre individuarne gli attori ed i loro interessi per poterne capire le aspettative e orientarne e supportarne l'azione così da massimizzare i risultati.

Tabella 7 Gli attori e gli interessi relativi alla Ricerca e alla Terza missione

Attori	Interessi
<b>Studenti e famiglie</b>	studiare in un contesto avanzato che consenta di maturare la conoscenza necessaria per entrare validamente nel mondo del lavoro
<b>Ricercatori</b>	poter svolgere la propria ricerca in un contesto favorevole, ampio e con adeguata dotazione di mezzi così da poter conseguire ulteriori risultati
<b>Professori</b>	poter svolgere la propria ricerca in un contesto favorevole, ampio e con adeguata dotazione di mezzi così da poter conseguire ulteriori risultati
<b>Ricercatori interessati a collaborare con l'Ateneo</b>	poter svolgere la propria ricerca in un contesto favorevole, ampio e con adeguata dotazione di mezzi
<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	operare in un contesto favorevole, ampio e premiante con adeguata dotazione di mezzi e possibilità di sviluppare percorsi di carriera
<b>Personale Tecnico Amministrativo dei Dipartimenti</b>	operare in un contesto favorevole, ampio, premiante ed organizzato con adeguato supporto per lo svolgimento di compiti specialistici
<b>Dipartimenti</b>	coordinare e supportare le attività di Ricerca e Terza Missione per promuovere la Ricerca e l'interazione dei propri ricercatori con il territorio
<b>Imprese</b>	Sistematica interazione con l'Università per sviluppare ricerca utile a incrementare il loro posizionamento competitivo e formare il proprio personale
<b>PMI</b>	attingere a risultati della ricerca, in forma singola o associata, altrimenti non sviluppabili in proprio e formare il proprio personale
<b>Grandi imprese</b>	orientare la ricerca dell'Università verso i temi di interesse e interagire per sviluppare ricerca utile a incrementare il loro posizionamento competitivo e formare il proprio personale
<b>Aspiranti imprenditori</b>	ricevere formazione e supporto per sviluppare le competenze necessarie all'avvio di un'impresa, validare il proprio modello di business e sviluppare reti professionali
<b>Startup</b>	ricevere formazione e supporto per l'avvio imprenditoriale e la validazione del modello di business e sviluppare reti professionali
<b>Scuole secondarie del territorio</b>	collaborare per integrare l'offerta formativa e offrire agli studenti la possibilità di guardare al loro futuro
<b>Ordini professionali</b>	collaborare per eventi di approfondimento e corsi di formazione / specializzazione / ECM
<b>Altri enti pubblici del territorio</b>	collaborare in sinergia per lo sviluppo del territorio e la promozione di iniziative sociali e culturali
<b>Comunità</b>	Fruire di attività di disseminazione

L'analisi parte dalle esigenze / aspettative degli studenti che sono i fruitori e beneficiari più importanti delle attività di ricerca.



Con riguardo agli altri stakeholder, la clusterizzazione ci consente di operare su interlocutori omogenei e definire efficientemente gli obiettivi strategici.

Nella definizione dell'interesse generale dell'Ateneo di "creare un contesto favorevole alla Ricerca, al Trasferimento tecnologico ed all'internazionalizzazione in dialogo continuo con il territorio ed un'organizzazione in grado di produrne e supportarne le attività" si trovano tutti gli aspetti generali della politica della Ricerca e della Terza Missione. Nel "Sistema della Ricerca" entrano poi tutti gli attori interni, quali i ricercatori e il PTA, ed esterni, quali i ricercatori interessati a collaborare con l'Ateneo, che insieme possono partecipare e supportare le attività quali, ad esempio, la predisposizione e gestione dei progetti. All'interno del "Sistema della Ricerca" non è ultimo l'interesse specifico dell'Ateneo a che i risultati della Ricerca siano adeguatamente rilevati e rendicontati così da poter validamente contribuire ad attrarre i fondi necessari sia al suo sostentamento sia al funzionamento dell'Ateneo.

Il dialogo con gli operatori economici interessa il "Sistema delle imprese". Quelle già esistenti per la possibilità di sfruttare le conoscenze e le tecnologie acquisite per lo sviluppo di nuovi prodotti e/o mercati o il miglioramento di posizionamento in quelli già presenti. Quelle appena o non ancora nate per ricevere supporto tecnico, formativo e organizzativo nell'avvio della loro attività. Così come per la Didattica, il dialogo con il "Sistema delle imprese" è fondamentale per orientare, nel rispetto dell'autonomia del ricercatore, gli indirizzi di ricerca verso cui orientarsi così da trovare collaborazione, finanziamento e sbocco commerciale per il lavoro svolto.

Il “**Territorio**” rappresenta la controparte con cui l’Università si relaziona per partecipare ad un concetto ampio di sviluppo, non solo economico come nel caso del “Sistema delle imprese”. L’interazione è qui principalmente basata sul concetto di disseminazione come diffusione del sapere scientifico dove l’Università è produttore ed il “Territorio” destinatario. Non bisogna però dimenticare e sottovalutare che l’interazione è un momento fondamentale di scambio dove l’Ateneo può ricevere risposte propositive, che deve sapere leggere, fondamentali per orientare i percorsi didattici e di ricerca in questo modo instaurando un circolo virtuoso.

### 2.2.3 - Le Politiche dell’Ateneo sull’Organizzazione, la Gestione e lo Sviluppo del Personale tecnico amministrativo

Con un documento approvato il 25 febbraio 2016 denominato “Linee guida per l’organizzazione, la gestione e lo sviluppo del personale” l’Ateneo ha tracciato le linee da adottare per la messa a punto di un adeguato assetto organizzativo e per l’implementazione di una puntuale azione di gestione e sviluppo professionale del personale.

In relazione alle indifferibili esigenze di cambiamento, l’assunto di fondo è stato che la tecnostruttura amministrativa, nelle sue diverse articolazioni e componenti, deve essere una leva fondamentale per il perseguimento e la qualificazione delle finalità istituzionali.

Tenuto, dunque, conto del contesto di riferimento le azioni per il cambiamento previste nelle linee guida sopra citate sono:

- 1) la valorizzazione delle competenze professionali;
- 2) lo sviluppo delle motivazioni individuali (che rappresentano un moltiplicatore delle competenze);
- 3) l’integrazione delle professionalità e il gioco di squadra;
- 4) la razionalizzazione dell’assetto organizzativo.

Le politiche del personale coerenti con le azioni e gli obiettivi/direttrici per il cambiamento previste riguardano:

- a) opportunità di crescita individuale, la creazione di nuove figure professionali e spazi per più soddisfacenti percorsi di carriera, anche attraverso progetti e singole iniziative di riconversione e riqualificazione professionale, rispetto a ruoli non più indispensabili o appropriati;
- b) coinvolgimento e forte investimento nelle attività di formazione e sviluppo;
- c) un confronto corretto e trasparente con le Organizzazioni sindacali, il Consiglio del personale tecnico-amministrativo e, più in generale, con le Rappresentanze dei lavoratori;
- d) una generale, forte tensione ai risultati, alla qualità del servizio e alla riduzione dei costi di gestione per generare risorse di investimento e rendere più competitivo l’Ateneo nel suo complesso.

La logica organizzativa coerente con le azioni e gli obiettivi/direttrici per il cambiamento riguardano, tra l’altro:

- a) autonomia e responsabilità dei dirigenti e dei responsabili delle strutture e delle unità amministrative;

- b) forte tensione alla qualità del servizio ed alla riduzione dei costi per generare risorse di investimento e rendere più competitivo l’Ateneo nel suo complesso;
- c) implementazione di una struttura organizzativa (più “compatta”, razionalizzando/contenendo il numero delle posizioni/funzioni di responsabilità e individuazione di (altre) formule di incentivazione economica legate a progetti per il miglioramento della qualità dei servizi;
- d) attivazione, sperimentazione e consolidamento di un sistema di valutazione centrato su obiettivi e risultati quantitativi e qualitativi, che premi merito e impegno, direttamente collegato al piano strategico integrato;
- e) individuazione e consolidamento di un (più) generale sistema motivazionale basato su incentivi non direttamente economici;
- f) costruzione di un inventario delle competenze professionali di carattere trasversale;
- g) messa a punto di azioni di formazione-intervento finalizzate alla gestione di progetti mirati allo sviluppo individuale e collettivo e per favorire e consolidare un buon clima organizzativo;
- h) predisposizione di programmi per la riconversione/riqualificazione professionale;
- i) sviluppo di strumenti di gestione e valorizzazione delle persone finalizzate all’innovazione manageriale;
- l) miglioramento dei processi di selezione e messa a punto di piani di inserimento del personale;
- m) costituzione di gruppi di lavoro su specifiche tematiche finalizzati all’implementazione di processi di miglioramento della qualità dei servizi e dell’azione amministrativa.

## Sezione 3- Il piano Triennale (PRO 3)

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

L'Ateneo nel processo di predisposizione del piano integrato, in fase di definizione degli obiettivi strategici, sia delle aree core che di supporto, ha incluso quelli indicati nella programmazione triennale di Ateneo - PRO3- così da garantire una reale integrazione tra piano strategico, piano triennale PRO3 e piano della performance.

Il Piano triennale del Miur (PRO3), redatto in base alla L. 43/2005 e al DM 635/20136 è il documento che esplicita e collega **indirizzi strategici, obiettivi di sistema e azioni** che l'Ateneo intenderà perseguire nel prossimo futuro rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro.

La programmazione triennale si articola in due parti:

1. **Progetto:** L' università poteva scegliere di puntare al massimo su due obiettivi tra A B C. Per ogni obiettivo scelto si poteva optare al massimo su due azioni. Per ogni azione si doveva scegliere almeno un indicatore e non più di due.
2. **Quota premiale FFO su Autonomia responsabile: Obiettivo D.** L'università doveva scegliere due tra i tre gruppi proposti e un indicatore per ogni gruppo scelto. Il 20% della quota premiale del FFO viene assegnata in relazione al peso del singolo ateneo all'interno della combinazione di gruppo prescelto (ex. Gruppo 1,2; gruppo 2,3; gruppo 1,3).

Le ricadute della programmazione, in termini di ricavi d'Ateneo, sono le seguenti:

1. Progetto di programmazione triennale finanziato ad hoc, in tranches, che alla fine del triennio va restituito nel caso in cui l'Ateneo finanziato non raggiunga, in tutto o in parte, gli obiettivi che si è prefisso da progetto;
2. Quota premiale FFO su autonomia responsabile.

#### Progetto

L'Università di Sassari in merito alla parte "progetto" ha puntato sui seguenti obiettivi:

- **A.1.1:** Percentuale di studenti iscritti al secondo anno che abbiano conseguito almeno 40 CFU entro il 31 dicembre dell'anno di inizio del secondo anno di corso,
- **A.2.2:** Percentuale di laureati in corso su totale laureati,
- **Progetto competenze trasversali** (descrittori di Dublino).

La preferenza verso gli indicatori **A\_A\_1** e **A\_A\_2** si è basata sul fatto che entrambi dipendono in maniera significativa dalle politiche d'Ateneo e la tendenza degli ultimi tre anni è crescente soprattutto per il primo indicatore. Si sono intravisti dei buoni margini di miglioramento poiché un ulteriore 8 % circa degli studenti

definiti al denominatore, conseguono un numero di CFU compreso fra 35 e 39 quindi l'ateneo è prossimo al target di 40 CFU.

Il Finanziamento che ci è stato assegnato in relazione a questa parte della programmazione è pari a 1,353 milioni di euro ripartito su tre anni. E' prevista dalla normativa un'eventuale restituzione finanziamento in caso di mancato raggiungimento del target e di mancata realizzazione delle attività previste nel progetto sulle competenze trasversali, di cui il Nucleo di valutazione deve fare il monitoraggio intermedio e finale.

#### Quota premiale FFO su Autonomia responsabile: Obiettivo D

L'Ateneo in relazione a questo ambito ha puntato sui seguenti obiettivi:

- **D.2.1:** Percentuale di iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 40 CFU nell'anno solare
- **D.3.2:** Percentuale di laureati in corso che abbiano conseguito almeno 12 CFU all'estero

L'Ateneo nel processo di predisposizione del piano integrato, in fase di definizione degli obiettivi strategici, sia delle aree core che di supporto, ha incluso quelli indicati nella programmazione triennale di Ateneo- PRO3, così da garantire una reale integrazione tra piano strategico, piano triennale PRO3 e piano della performance.

### 3.2- Risultati della programmazione Triennale: monitoraggio intermedio PRO3-Obiettivo A

Il monitoraggio dei risultati della programmazione triennale parte "progetto" ha evidenziato che gli indicatori sentinella a giugno 2018 erano ancora distanti dal target (per AA1 e AA2 rispettivamente lo 0,44 e lo 0,42). Grazie all'attento monitoraggio degli indicatori per il 2017/2018, l'Ateneo certamente riuscirà a raggiungere il target a chiusura del progetto previsto per giugno 2019.

Tabella 8 indicatore "sentinella" a giugno 2018

X17- INDICATORE SENTINELLA					
AA1 N	AA1 D	AA1	AA2 N	AA2 D	AA2
31/12/2017	16/17	X2017	2017	2017	X2016
700	1.769	<b>0,396</b>	609	1.474	<b>0,413</b>

### 3.3 - Risultati della programmazione Triennale: PRO3 – Obiettivo D

Dal 2017 i risultati sugli indicatori scelti su Obiettivo D- Autonomia responsabile sono stati utilizzati per la ripartizione di 300 milioni di euro destinati alla Quota premiale del FFO. Nel 2017 Uniss ha raggiunto il target migliorando il valore dei due indicatori su cui aveva puntato (D21 e D32 sono aumentati

rispettivamente del +3,38% e +23%) rispetto all'anno precedente. Nel 2018 Uniss ha migliorato solo il valore di uno dei due indicatori (le variazioni di D21 e D32 sono state rispettivamente del -1,3% e +3,5%). Per il 2019, grazie all'attento monitoraggio e alla sensibilizzazione dei dipartimenti al raggiungimento del target, i due indicatori, dovrebbero essere migliorare rispetto al 2018. Il risultato finale verrà reso noto a giugno 2019.

## Sezione 4- La pianificazione strategica

### 4.1 Il processo di pianificazione strategica

Il processo per la stesura del Piano Integrato 2019-2021 riguarda lo svolgimento delle attività tese alla stesura del documento programmatico di Ateneo entro i termini previsti dalla normativa, garantendo l'integrazione tematica auspicata dalle Linee Guida Anvur. Nello specifico lo scopo è la creazione di un quadro Programmatico completo in grado di evidenziare i legami concettuali, strutturali e operativi e finanziari tra pianificazione strategica e gestionale, che partendo dalle politiche di ogni singolo ambito (didattica, ricerca, terza missione e organizzazione e personale) delinea a cascata:

- Obiettivi Strategici,
- Obiettivi Operativi,
- Azioni,
- Indicatori,
- Risorse Umane o finanziarie necessarie.

Lo sforzo dell'Ateneo per il nuovo ciclo di pianificazione è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato negli ultimi anni in ottica di integrazione e semplificazione. Tale approccio metodologico ha previsto che le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano partissero dalle evidenze raccolte dal precedente ciclo di programmazione, secondo una logica di avanzamento della strategia passata.

Nella definizione della strategia si è partiti dall'analisi dei dati consuntivi e delle criticità dell'anno trascorso integrandola con le nuove esigenze. Questo approccio ha consentito di definire una strategia flessibile ma coerente rispetto al passato grazie alla possibilità di apportare eventuali riallineamenti in seguito all'analisi dei punti di forza e di debolezza emersi nell'esperienza passata.

Fondamentale è stata la collaborazione dei delegati e dei direttori di dipartimento, fattore che ha portato alla stesura di piani realmente operativi e utili per il perseguimento e miglioramento dei fini istituzionali. Si è cercato di non perdere di vista gli indicatori Ministeriali Pro3, FFO e quelli previsti linee guida AVA 2.0 al fine di garantire un corretto processo di pianificazione e assicurazione della qualità. Tendenzialmente si è cercato di garantire un approccio integrato e collaborativo così da assicurare un modello di pianificazione partecipata. Il coinvolgimento di tutte le componenti universitarie garantisce che il documento rappresenti una linea guida, reale e utile, da seguire nel corso del triennio e non un mero adempimento formale.

La strategia per essere funzionale e duratura nel tempo deve essere supportata da una gestione delle risorse umane che riconosca il ruolo fondamentale svolto dalle persone e ne valorizzi il potenziale. Una gestione delle risorse umane volta a perseguire la motivazione, il coinvolgimento, la crescita professionale e il miglioramento continuo dei dipendenti, porta ad un atteggiamento proattivo di questi ultimi con ripercussioni positive nella realizzazione della strategia.

Per garantire ciò si è cercato di coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, dai vertici politici e amministrativi ( Rettore, Prorettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) ai **vertici gestionali** quali Direttore Generale e **Dirigenti e Coordinatori di Area**, il cui ruolo attivo sostiene la realizzazione della strategia.

## 4.2 Fasi del processo

Il processo si è avviato con l'analisi delle politiche e dei risultati emersi dagli indicatori sintetici e di base previsti nel piano del triennio precedente, e da un'analisi di posizionamento (SWOT) alla luce dei cambiamenti intervenuti e dei risultati conseguiti, così da riallineare, qualora necessario, la strategia.

Le tempistiche processuali impegnano gli attori da inizio giugno al 31 gennaio, data ultima prevista dalla normativa per l'approvazione del documento. Al suo interno è possibile individuare le seguenti 4 macro fasi:

### Fase 1: Definizione Obiettivi Strategici, operativi e Azioni

In questa fase si è proceduto alla definizione degli obiettivi strategici e alla loro declinazione in obiettivi operativi ed azioni. L'input è rappresentato dalla missione e visione dell'ateneo e dalle politiche approvate e dalle linee guida MIUR. Questo percorso ha previsto il coinvolgimento degli Organi di Governo che hanno formulato considerazioni e proposte, approvando rispettivamente la metodologia e l'articolazione complessiva degli obiettivi strategici così da garantire la loro coerenza con gli indirizzi ministeriali, le politiche di qualità, la trasparenza e l'anticorruzione.

La fase di definizione degli obiettivi non ha potuto prescindere dall'aspetto economico-finanziario e questo si può evidenziare non solo nell'allegato *"missioni e programmi"* predisposto in fase di elaborazione del bilancio di previsione, ma anche dall'associazione ad ogni obiettivo operativo delle reali risorse finanziarie utili per il suo perseguimento. L'attività di definizione degli obiettivi operativi è stata quindi negoziata e correlata alle previsioni contenute nel budget e negli altri documenti di programmazione, così da garantire coerenza tra le risorse economiche, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Il processo è stato supportato da un rigido cronoprogramma di incontri che ha garantito non solo il rispetto dei tempi previsti ex ante ma anche un confronto attivo dei vari soggetti, elemento che ha posto le basi per una effettiva integrazione tematica (performance, anticorruzione e trasparenza).

A tal scopo si sono avviati dei tavoli di lavoro con la Governance politica e gestionale (Prorettore, Delegati, Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Dirigenti), volti a raccogliere elementi per la definizione del nuovo Piano strategico e dei correlati obiettivi, e si è predisposto un format universale compilato dai soggetti interessati.

L'**Output** finale della fase è la chiara identificazione degli obiettivi strategici, operativi e relative azioni da perseguire nel corso del triennio.

### Fase 2: Definizione Indicatori e target

Per ogni obiettivo strategico, operativo e azione è stato individuato un indicatore di monitoraggio di base e/o risultato. Ovviamente il miglioramento dell'indicatore strategico sarà fortemente condizionato a cascata dal corretto perseguimento dell'obiettivo operativo e delle azioni.

### Fase 3: Assegnazione obiettivi di struttura e/o individuali

Concluse le fasi precedenti sono stati assegnati gli obiettivi ai Dipartimenti, alle Aree dirigenziali e alle unità organizzative. Rispetto al triennio precedente si sono individuati degli obiettivi operativi e delle azioni specifiche anche per i responsabili amministrativi e manager didattici dei dipartimenti.

### Fase 4: Approvazione e divulgazione Piano

Il processo si conclude con la stesura e l'approvazione del documento finale di programmazione integrata da parte degli organi di governo.

## Sezione 5 – Obiettivi strategici

L'Ateneo, attraverso le Politiche approvate in seno agli organi di governo, dà seguito alla propria **Missione**, focalizzando le priorità del Piano sui seguenti ambiti strategici connessi:

- I) alla **Didattica**, migliorando l'attrattività e la sostenibilità dell'Ateneo e i servizi agli studenti
- II) alla **Ricerca e Terza Missione**, sviluppando la qualità e la quantità della ricerca, valorizzando le competenze scientifiche UNISS, promuovendo l'internazionalizzazione e la sostenibilità di UNISS;
- III) all'**Organizzazione dei processi e alla Gestione delle risorse umane**.

Questi tre principali assi su cui disegnare lo sviluppo futuro dell'Università sono caratterizzati da un forte accento sulle dimensioni dell'internazionalità, sulla qualità e in linea con le politiche in tema di trasparenza e anticorruzione.

### 5.1-Coerenza con la programmazione economico-finanziaria

Il bilancio di previsione 2019, principalmente al fine di far fronte alla costante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, è stato predisposto secondo criteri prudenziali e ponendo particolare attenzione al contenimento dei costi di funzionamento, privilegiando, laddove possibile, gli investimenti in aree strategiche del nostro Ateneo.

Il bilancio di previsione rispetta:

- gli obiettivi strategici, le considerazioni e le linee di indirizzo del Rettore;
- gli obiettivi operativi del Piano, le indicazioni impartite dal Direttore Generale e condivise dai capi Area dell'amministrazione centrale per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa.

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

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

Nello specifico nelle schede di dettaglio per ogni Obiettivo e azione sono state indicate, ove possibile, le risorse economiche e finanziarie necessarie per la loro realizzazione e la relativa "missione" e "programma" correlata così come indicata nel D.lgs 21/2014. In altri casi le azioni sono realizzabili esclusivamente grazie al contributo delle Risorse Umane disponibili nelle strutture di riferimento.

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

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

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

Più precisamente una parte delle azioni, utili al raggiungimento degli obiettivi strategici sono state inserite nel budget. L'integrazione fra piano integrato e programmazione economico finanziaria è stata garantita grazie al raccordo fra obiettivo strategico- azioni e lo schema di Missioni e Programmi previsto dalla normativa. Qui di seguito l'elenco delle azioni inserite nella Procedura Ubudget.

Tabella 9 Le azioni del Piano integrato inserite su U budget

Obiettivo strategico	Azione	2019	2020	2021	MISSIONI	PROGRAMMA
Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti	Supporto al miglioramento dei sistemi di benchmark e customer satisfaction	8.540	8.540	8.540	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Miglioramento attività di programmazione -acquisto software specifico Sprint di Cineca)	56.120	31.720	31.720	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Supporto alle scelte organizzative/ gestionali attraverso mappatura processi in raccordo con ufficio Urp	48.800	0,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Potenziare utilizzo di ulteriori applicativi del sistema di governance di Ateneo U-WEB (reporting + timesheet + missioni)	41.846	23.546	23.546	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Avvio controllo di gestione della didattica - Acquisto	17.202	12.688	12.688	Istruzione	Sistema Universitario e formazione Post

Obiettivo strategico	Azione	2019	2020	2021	MISSIONI	PROGRAMMA
	applicativo web che permette di stimare gli abbandoni degli studenti				Universitaria	universitaria
	Miglioramento, controllo e verifica della completa differenziazione dei rifiuti urbani e speciali	15.000	7.500	7.500	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Individuazione fabbisogni formativi per qualificazione della stazione appaltante	10.000	0,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Acquisto software acquisto mappatura competenze	0,00	4.500,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
<b>Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi</b>	Acquisto applicativo per la conservazione dei documenti in forma digitale	17.080	12.220	12.220	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
<b>Potenziare i servizi agli studenti</b>	Progettazione, sperimentazione e messa a regime di un "contact center" per gli studenti, telefonico e via chat	30.000	0,00	0,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Software per gestione informatizzata delle aule	21.307	21.307	21.307	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Acquisto Software antiplagio	12.220	12.220	12.220	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Miglioramento della visibilità delle pagine docenti ad uso degli studenti sul sito d'Ateneo	12.220	12.220	12.220	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Promozione di corsi di linguaggio italiano dei segni per gli studenti delle professioni sanitarie della facoltà di Medicina e chirurgia	8.000	0,00	0,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Avvio applicativo per consentire agli studenti l'uso delle pagine del sito a loro dedicate tramite il telefonino	7.206	7.206	7.206	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Implementazione progetto per emersione DSA fra le matricole	2.000	0,00	0,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria

Obiettivo strategico	Azione	2019	2020	2021	MISSIONI	PROGRAMMA
<b>Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, Sviluppo e al miglioramento della gestione delle risorse umane</b>	Realizzazione di un applicativo web per la somministrazione on-line, di questionari ai lavoratori per la rilevazione del benessere organizzativo	25.000	20.000	20.000	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Realizzazione sportello d'ascolto per i lavoratori e gli studenti	15.000	15.000	15.000	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Miglioramento della divulgazione all'interno e all'esterno dell'ateneo delle attività svolte dal cug	5.000	0,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Miglioramento della divulgazione all'interno e all'esterno dell'ateneo delle attività svolte dal cug	4.700	0,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Informatizzazione delle attività di formazione al fine di migliorare la gestione delle carriere del personale	0,00	15.000	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	<b>Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale</b>	Rafforzamento delle competenze linguistiche degli studenti	10.000	10.000	10.000	Istruzione Universitaria
<b>Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche</b>	Organizzazione di eventi di informazione/formazione interna ad UNISS e di disseminazione esterna delle iniziative e gli impatti del Public Engagement.	4.000	4.000	4.000	Ricerca e Innovazione	Ricerca Scientifica e Tecnologica di applicata
<b>totale</b>		<b>362.701</b>				

Tabella 10 Tabella missioni e Programmi

MISSIONI	PROGRAMMA	Totale
Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria	120.155,37
Ricerca e Innovazione	Ricerca Scientifica e Tecnologica di applicata	4.000,00
Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni	238.546,00
<b>Totale complessivo</b>		<b>362.701,37</b>

## 5.2.- Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità

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

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

## 5.3.-Correlazione degli obiettivi strategici con il piano triennale della prevenzione corruzione e trasparenza 2018-20

In seguito all'approvazione del 16 febbraio 2018 del PTPCT, gli obiettivi delle varie aree dell'Amministrazione sono stati integrati con gli obiettivi del piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza 2018-20.

Si riportano di seguito i 10 obiettivi strategici del Piano integrato 2019-2021 e il relativo raccordo con le politiche d'Ateneo sopra esplicitate:

Tabella 11 Correlazione fra Obiettivi strategici e Politiche

Obiettivi strategici	Politiche
1. Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo	Didattica
2. Favorire azioni volte all' Accreditamento della Sede, dei CDS e dei Dipartimenti	Qualità, Didattica
3. Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione	Anticorruzione e trasparenza
4. Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti	Didattica, Politiche del personale, Ricerca
5. Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi	Didattica, Politiche del personale, Ricerca
6. Migliorare la qualità e la quantità della Ricerca	Ricerca, Qualità
7. Potenziare i servizi agli studenti	Didattica
8. Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, Sviluppo e al miglioramento della gestione delle risorse Umane	Politiche del personale
9. Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale	Didattica, Ricerca, internazionalizzazione, Terza missione
10.Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche	Ricerca e terza missione

## Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti

La funzione chiave nell'evoluzione del processo di programmazione dell'Ateneo è garantita dalla collaborazione con i Dipartimenti. Il piano strategico e il reale miglioramento degli indicatori d'impatto per l'Ateneo è realizzabile attraverso azioni da loro messe in atto.

A partire dalle politiche di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, sono stati individuati gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Questi ultimi a loro volta sono raggiungibili grazie alle azioni che il dipartimento vorrà mettere in atto. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è misurato da un sistema di indicatori fra cui un indicatore sintetico che sintetizza la performance di didattica e ricerca dell'ateneo.

Le fasi del ciclo della performance strategica dei dipartimenti si articola come segue:

1. Stesura dei Piani dei dipartimenti (ottobre-gennaio). Il Piano di dipartimento sarà costituito da una *Template* e una "scheda azioni". Il primo dovrà contenere:
  - Una breve parte descrittiva su ciò che il dipartimento fa in termini di didattica ricerca e terza missione.
  - la struttura politica organizzativa e gestionale del dipartimento.
  - un'analisi SWOT scaturita dall'analisi dei risultati ottenuti negli indicatori di sintesi e nei report cruscotto ANVUR. Nella "scheda azioni" il dipartimento dovrà indicare le azioni da compiere per il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.
2. Monitoraggio intermedio degli indicatori (giugno-settembre). In questa fase i dipartimenti riceveranno i dati relativi al monitoraggio degli indicatori agganciati al Piano.
3. Risultati del grado di raggiungimento degli obiettivi e delle azioni (giugno dell'anno successivo).
4. Utilizzo dei risultati ai fini della erogazione delle risorse fra i dipartimenti.

Per ciascun dipartimento sono stati individuati 5 obiettivi strategici e, per ciascuno di essi vi sono gli obiettivi operativi e i relativi indicatori. I 5 obiettivi strategici sono evidenziati qui di seguito:

Tabella 12 Gli obiettivi strategici della Didattica, Ricerca e Terza missione

Obiettivi strategici
1. Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo
2. Migliorare la qualità e la quantità della Ricerca
3. Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale
4. Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche
5. Sviluppare del territorio

Per ciascun obiettivo operativo sono stati individuati degli indicatori. Fra questi indicatori vi sono quelli utilizzati dal Miur per la erogazione del FFO e della Programmazione triennale, gli indicatori di valutazione

periodica dell'Anvur e il DID (indicatori di sostenibilità della didattica). Il monitoraggio degli indicatori verrà effettuato da giugno a settembre. Qui di seguito per ciascun obiettivo strategico, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori

Tabella 13 Gli Indicatori di base degli obiettivi relativi alla Didattica

Obiettivi Strategici	Obiettivi operativi	Indicatore obiettivo operativo
<b>Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo</b>	Aumentare il N. studenti regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso	<b>D 2.1</b> % N° di studenti regolari (+40) CFU anno corso
	Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1°- 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso	<b>A.A.1</b> % N° Studenti che proseguono al 2anno nello stesso corso di studio con CFU >40 nel primo anno
	Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1°- 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso	<b>A.A.2</b> Percentuale di laureati entro la durata normale del corso
	Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1°- 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso	% di studenti che proseguono la carriera universitaria nello stesso Ateneo
	Diminuzione del gap tra costo std e costo Effettivo;	Scarto fra costo standard e effettivo
	Riduzione costo opportunità e sostenibilità dei corsi di studi	Did-differenziale ore di docenza potenziale su n ore di docenza erogato
	Razionalizzazione e rinnovamento offerta formativa e accreditamento corsi (referente qualità)	n. corsi internazionali; n. corsi revisionati rispetto all'anno precedente; n. corsi professionalizzanti
	Attività di orientamento in ingresso finalizzato all'aumento della popolazione studentesca	variazione immatricolati generici rispetto ad a.a. precedente
	Attività di orientamento in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro o nella prosecuzione degli studi	numero di laureati CDL che proseguono gli studi in altri Corsi di studio (LM, SSPEC, MAS) o in attività di Ricerca (PhD) o trovano collocazione nel mercato del lavoro
	Attività di orientamento in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro o nella prosecuzione degli studi	numero di laureati LM/LMCU che proseguono gli studi in altri Corsi di studio (SSPEC, MAS) o in attività di Ricerca (PhD) o trovano collocazione nel mercato del lavoro
<b>Promuovere internazionalizzazione e la cooperazione internazionale</b>	Aumentare il numero degli studenti erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero	<b>D3.2</b> % laureati regolari con >12 CFU Esteri/Laureati regolari

Tabella 14 Gli Indicatori di base degli obiettivi relativi alla Ricerca e Internazionalizzazione

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori obiettivi operativi
<b>Migliorare la quantità e la qualità della Ricerca</b>	Incrementare il numero di progetti di ricerca presentati	n. progetti di ricerca presentati
	Implementare un sistema di misurazione della ricerca in itinere	Fatto/non fatto; n. prodotti valutati; n. prodotti censiti
	Monitorare i risultati della ricerca ai fini della VQR	N. indicatori VQR monitorati
	Incrementare il numero di progetti presentati con imprese	n. di progetti presentati con imprese
<b>Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche</b>	Potenziare le azioni di sviluppo imprenditoriale rivolte agli studenti e ricercatori dell'Ateneo e agli aspiranti imprenditori in genere	N. iniziative; N. aspiranti alla partecipazione
	Migliorare la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso informazione e formazione	N. istanze di valorizzazione avviate
<b>Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche/Sviluppare il territorio</b>	Sensibilizzare i ricercatori sull'importanza della Terza Missione	N. iniziative - N. partecipanti
<b>Sviluppare il territorio</b>	Creare un sistema di censimento e monitoraggio degli eventi di public engagement	N. schede - N. referenti
	Creare un sistema di monitoraggio degli impatti degli eventi di public engagement	N. attività per i quali viene rilevato l'impatto

Tabella 15 Gli Indicatori di base degli obiettivi relativi alla Internazionalizzazione

obiettivo strategico	obiettivo operativo	indicatore obiettivo operativo
<b>Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale</b>	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in uscita	n. studenti in uscita
	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in uscita	n. mensilità in uscita
	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in entrata	N. Studenti in entrata
	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in entrata	n. mensilità in entrata
	Incrementare il numero degli studenti stranieri iscritti ai corsi pre e post laurea.	N. Studenti stranieri iscritti
	Aumentare il numero di CFU conseguiti all'estero	N. CFU conseguiti all'estero

## 6.1- La misurazione dei risultati dei Dipartimenti

L'Ateneo, a partire dal Piano integrato 2017-19 ha utilizzato degli indicatori di sintesi utili per valutare la performance di didattica e ricerca di Ateneo e dei dipartimenti in chiave FFO. La logica di tali indicatori è quella di calcolare l'indicatore di sintesi di Ateneo in termini relativi rispetto al sistema universitario e successivamente di imputare ad ogni struttura il contributo della stessa ai ricavi da FFO riconducibili ai risultati della didattica e alla ricerca, così come previsti dal Ministero.

Questi indicatori sono stati impiegati per la ripartizione di una parte delle risorse dei dipartimenti seguendo una logica premiale. Nello specifico le risorse ripartite sulla base dell'indicatore di sintesi sono:

- la Dotazione ordinaria,
- I Punti organico.

Per ripartire una parte consistente della Dotazione ordinaria e dei Punti organico è stato scelto l'indicatore di sintesi della performance Didattica e ricerca.

Di seguito una descrizione degli indicatori indicando formule specifiche solo a titolo di esempio ed evidenziando il principio generale secondo cui essi devono riflettere, nella loro struttura, il peso che le varie dimensioni della didattica e della ricerca hanno nelle regole di attribuzione dell'FFO.

### 2.6.2- Indicatore di sintesi per dipartimento

L'Indicatore chiave è l'**ISAD<sub>k</sub>** che sintetizza il contributo FFO di ciascun dipartimento e rappresenta l'indicatore di sintesi della performance nella ricerca e nella didattica.

Il seguente indicatore è stato utilizzato dalla *Governance* per la ripartizione dei punti Organico e della Dotazione alle strutture dipartimentali. Per ogni dipartimento k esso è dato dalla media ponderata dell'indicatore della didattica ISD e dell'indicatore della ricerca ISRC. I pesi (si veda la tabella qui di seguito) dei due indicatori sono stati definiti in relazione all'incidenza dei due indicatori (calcolata sulla base delle loro componenti elementari) sui finanziamenti FFO 2018 per l'Ateneo, come segue:

$$ISAD_k = 0,53XISD_k + 0,47XISRC_k$$

#### Indicatore di sintesi della Didattica (ISD)

Per la didattica, è stato calcolato l'**indicatore sintetico della didattica (ISD)**, pari alla media ponderata di due indicatori:

1. **ISR** è il sotto indicatore relativo al costo standard e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari pesati per il proprio costo standard;

2. **IAR** è il sotto indicatore relativo all'autonomia responsabile – PRO3 ed è in funzione della variazione media dei due indicatori D32 (quota studenti regolari con più di 40 cfu) e D21 (laureati regolari con 12 cfu esteri)

$$ISD_k = 0,81XISR_k + 0,19XIAR_k$$

Il peso di ciascun indicatore è dato dall'incidenza relativa dell'indicatore sul totale di FFO 2018 assegnato ad UNISS per le voci Costo standard e autonomia responsabile. Come si evince da tale tabella nell'attribuzione FFO 2018, per ogni 100 euro di FFO erogati sulla base di costo standard e autonomia responsabile, il 81% deriva dalla componente costo standard e il 19% deriva autonomia responsabile.

#### Indicatore Sintetico Ricerca (ISRC)

Dati i due indicatori utilizzati per il Finanziamento FFO da premialità ricerca:

1) IRFS (qualità e quantità di ricerca) e 2) IRAS2 (Qualità reclutamento e Reclutamento), si è costruito l'indicatore di sintesi della ricerca, (ISRC) per ogni dipartimento k, come media aritmetica ponderata:

$$ISRC_k = 0,87XIRFS_k + 0,13XIRAS2_k$$

Il **peso** di ciascun indicatore riflette l'incidenza relativa dei due indicatori sul totale di FFO 2018 erogato per premiare la ricerca (IRFS-VQR, Reclutamento). Come indicato nella tabella, per ogni 100 euro di FFO comparto ricerca, l'87% deriva dalla componente IRFS-VQR (qualità della ricerca) e il 13% deriva dalla ricerca reclutamento (qualità reclutamento).

L'Ateneo sta individuando dei criteri per l'allocazione delle risorse legate a progetti speciali (obiettivi dei Progetti Protre) che saranno destinate sia in relazione al perseguimento delle azioni legate al progetto stesso che per premiare il raggiungimento dei risultati.

Tabella 16 | **Pesi della Ricerca e della Didattica nel FFO 2018**

COMPONENTE FFO	FFO2018	PESO ISD E ISR SU FFO	PESO COMPONENTI ELEMENTARI DIDATTICA E RICERCA
DIDATTICA costo standard	12.592.589	43,25%	81,31%
DIDATTICA Autonomia responsabile	2.895.106	9,94%	18,69%
<b>TOTALE DIDATTICA</b>	<b>15.487.695</b>	<b>53%</b>	<b>100%</b>
RICERCA IRFS-VQR	11.842.677	40,67%	86,88%
RICERCA Reclutamento	1.788.697	6,14%	13,12%
<b>TOTALE RICERCA</b>	<b>13.631.374</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTALE FFO DIDATTICA+RICERCA</b>	<b>29.119.069</b>	<b>100%</b>	

### Sezione 7 – Il Piano delle Performance

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola temporalmente in diverse fasi con orizzonte triennale, che si svolgono in parallelo e che si replicano di anno in anno in modo coerente ed influenzano la pianificazione dei cicli successivi in quanto i risultati del monitoraggio e della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- 1. Programmazione**, che si concretizza nella predisposizione del Piano delle performance entro il 31 gennaio dell'anno successivo, consiste nella:
  - definizione e assegnazione degli obiettivi;
  - collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse.
- 2. Monitoraggio** ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento.
- 3. Rendicontazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale.** La valutazione dei risultati ottenuti viene riportata nella Relazione sulla performance da approvarsi a cura del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno. Da essa inoltre discende l'attribuzione dei premi individuali a seguito della validazione della relazione da parte del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

### 7.1. Il Sistema di valutazione e misurazione 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 e misurazione. Per maggiori dettagli si rinvia al Sistema di Misurazione riportato in allegato al presente Piano.

### 7.2. - Le Aree

#### Area Didattica, Orientamento e servizi agli Studenti.

Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti	<b>Obiettivo Strategico</b>			
	migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo			
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>
	1	MODELLO LEZIONE "BLENDED" Ampliamento delle modalità di erogazione della didattica, anche a favore di bacini di utenza tradizionalmente minoritari in Uniss	1.1 Progettazione ed avvio del prototipo modello di lezione "blended" (lezioni in presenza e in distance learning). In particolare: - stesura progetto - verifica requisiti tecnici - gestione rapporti con i Cds coinvolti	fatto / non fatto
	2	POTENZIAMENTO OFFERTA MASTER Analisi situazione attuale offerta di Master universitari, e proposta di revisione di processo finalizzato all'implementazione dell'offerta e degli studenti iscritti	2.2 Redazione del Report sulla situazione attuale dell'offerta di Master universitari, con raffronti con altre realtà Universitarie e con una proposta di revisione di processo, di regolamentazione e di tematiche	fatto / non fatto
			2.3 Redazione del Report sulla situazione attuale dell'offerta di Corsi di formazione, con raffronti con altre realtà Universitarie e con una proposta di revisione di processo, di regolamentazione e di tematiche	fatto / non fatto
	3	ORIENTAMENTO IN INGRESSO Potenziamento attività di orientamento in ingresso con test psicodidattici per i 5° e immatricolandi e valutazione profilo per i Cds	3.1 Analisi, regolamentazione ed avvio del questionario "Almaorientati"	fatto / non fatto
	4	CONTROLLO DI GESTIONE DELLA DIDATTICA	4.1 Progettazione e sperimentazione con alcuni Dip.ti pilota del cruscotto informativo degli indicatori inerenti la didattica	fatto / non fatto
			4.2 Acquisto applicativo web che permette di stimare gli abbandoni degli studenti	fatto / non fatto
	5	ORARIO LEZIONI Messa a regime dell'utilizzo del software di Ateneo per la gestione degli orari delle lezioni, e relativa analisi degli orari finalizzata all'individuazione del modello di orario ideale per gli studenti	5.1 Messa a regime del software di Ateneo per la gestione degli orari delle lezioni	fatto / non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>			
	potenziare servizi agli studenti			
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>
	1	Potenziamento servizio di supporto a distanza per studenti	1.1 Progettazione e sperimentazione "contact center" per gli studenti; proposta di attivazione di: - call center - assistenza via chat	fatto / non fatto
			1.2 Progettazione miglioramento visibilità pagine docenti ad uso degli studenti sul sito d'Ateneo	fatto / non fatto
1.3 Avvio applicativo consentire agli studenti l'uso delle pagine del sito a loro dedicate tramite telefonino			fatto / non fatto	
2	SOFTWARE ANTIPLAGIO Verifica, proposta ed eventuale attivazione di un software antiplagio per tesi e prodotti di ricerca	2.1 Raccolta requisiti tecnici, regolamentazione utilizzo ed emissione proposta di offerte ai fornitori	fatto / non fatto	
<b>Obiettivo Strategico</b>				
Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
3	DEMATERIALIZZAZIONE Dematerializzazione delle residue attività che gli studenti effettuano ancora in modalità cartacea	3.1 Progettazione e realizzazione del portale web "HELPDESK" per la raccolta on-line delle richieste degli studenti, finalizzato alla dematerializzazione di: - domanda di rinuncia agli studi - domanda di duplicato pergamena - domanda di duplicato libretto - domanda di revisione del passaggio part/full-time - domanda di piano di studi individuale - domanda di sospensione degli studi - domanda nulla-osta per il trasferimento	3 moduli su 7 dematerializzati	

Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti_Referente statistico	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Implementazione dei servizi informativi di Ateneo e dei cruscotti di supporto.	1.1 Fornire supporto a tutte le Aree dell'amministrazione con attività di consulenza e formazione per la produzione, gestione e utilizzo di dati di base, dati statistici e sistemi di monitoraggio/cruscotti.	fatto / non fatto	
	2	Affinare il sistema di simulazione e determinazione dei livelli di tassazione e premialità degli studenti	2.2 Analisi delle situazioni reddituali e patrimoniali degli iscritti integrata con la BDPSA INPS (Banca Dati Prestazioni Sociali Agevolate). Estensione ai corsi post laurea dell'applicazione dell'ISEE per le tasse	fatto / non fatto	
			1.3 Migliorare il modello di simulazione delle tasse di UniSS, anche alla luce delle specifiche e migliori informazioni derivate dal sistema nazionale (ANS, FFO...)	fatto / non fatto	
			2.1 Individuare ulteriori sistemi di premialità sulle politiche di tassazione, definendone obiettivi e conseguenti misure da adottare, anche in concertazione con i	fatto / non fatto	
			2.2 Definizione di un regolamento annuale sulla politica delle tasse, degli esoneri e dei contributi universitari, esteso ai corsi post laurea	fatto / non fatto	
			3.1 Eventuale applicazione e utilizzo di Microsoft Power BI per la produzione e diffusione di reportistica		
			4.1 Estendere le funzionalità di Pentaho (Data Warehouse di Ateneo) ad altri archivi in uso nell'Ateneo, implementare il sistema di reportistica con i data-source delle Carriere dell'area Personale	Fatto/non fatto	
	4	Miglioramento delle funzionalità dei sistemi attualmente in uso per le rilevazioni statistiche	4.2 Coordinare attività di formazione sull'uso di Pentaho (Data Warehouse di Ateneo) e eventuali altri software per area didattica	Fatto/non fatto	
			4.3 Studiare e realizzare un modello di analisi sulla condizione occupazionale dei laureati di UniSS (microdati AlmaLaurea)	Fatto/non fatto	
			4.4 Migliorare i processi relativi alla qualità dei dati dell'Anagrafe Nazionale Studenti	Fatto/non fatto	
			4.4 Valutare e realizzare attività di formazione sulla corretta gestione delle carriere per i colleghi dell'Area Didattica, dipartimenti e ufficio relazioni internazionali	Fatto/non fatto	
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi					
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
1	Dematerializzazione processi di rimborso tasse	1.1 Perfezionare l'integrazione dei sistemi ESSE3 - U-gov con l'implementazione dell'integrazione (e connessa dematerializzazione) dei processi di rimborso tasse agli studenti. Attività in collaborazione con Area Didattica e Area Bilancio	Fatto/non fatto		

Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti_web learning	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Potenziare i servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Migliorare fruibilità dei contenuti dei siti web e aggiornare tecnologicamente le piattaforme	1.1 Revisione sito web di Ateneo per compatibilità linee guida AGID	n. pagine rivisitate	
	2	Migliorare la comunicazione dell'offerta didattica e delle notizie di interesse per gli studenti	2.1 Predisposizione modello pagina docente	n. contenuti predisposti	
			2.2 Realizzazione di un insegnamento presente nell'offerta formativa in modalità didattica online	n. argomenti realizzati online	
			2.3 Diffusione di tecniche e buone pratiche per la produzione di contenuti per la didattica online	n. giornate di corso	
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Aumentare la diffusione della cultura di impresa mediante trasferimento delle innovazioni nel campo della ricerca	Supporto al Trasferimento tecnologico per realizzazione prodotti grafici, 3D e video CLAB e STARTCUP	n. prodotti realizzati	

Area Ricerca, Internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_uff ricerca	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Migliorare la qualità e la quantità della Ricerca				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	2	Sistemi di misurazione della ricerca in itinere anche ai fini della VQR	2.1 Miglioramento supporto ai diversi utenti nell'utilizzo di IRIS e produzione reportistica	N. di richieste - N. report	
			2.2 Gestione degli esercizi di valutazione CRUI-Unibas e produzione reportistica	N. report	
			2.3 Implementazione del processo di autovalutazione della produzione scientifica	Si / No - Report	
			2.4 Rilevazione e potenziamento annuale delle attività di ricerca dei Dipartimenti / SUA-RD	Si / No	
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Incrementare il numero di progetti presentati con imprese	1.1 Incrementare il n. di eventi /strumenti di informazione / formazione	N. eventi - N. partecipanti	
	2	Potenziare le azioni di sviluppo imprenditoriale e rivolte agli studenti e ricercatori dell'Ateneo e agli aspiranti imprenditori in genere	2.1 Ampliare il bacino d'utenza del Clab (team nazionali e/o internazionali)	N. partecipanti extra regione	
			2.2 Promuovere Rete incubatori	N. incubatori partecipanti	
			2.3 Promuovere e ampliare l'attività del FabLab	N. iniziative - N. progetti	
	3	Migliorare la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso informazione e formazione	3.1 Promuovere eventi di informazione sulla tutela della proprietà intellettuale	N. eventi - N. partecipanti	
3.2 Creare una rete di referenti nei Dipartimenti / Poli			% copertura Dipartimenti		
Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_cesar	1	Potenziamento efficacia interna CeSAR. Aumento utilizzo interno (in condivisione) dei laboratori	1.1 Creazione, per singola strumentazione, di una mappa di Ateneo dei potenziali gruppi di ricerca di interesse	% Strumentazioni con mappa; N. nominativi Utenti Interni* individuati (*: ai sensi Regolamento Utilizzo CeSAR)/N. Strumenti	
			1.2 Verifica e Miglioramento processo per modalità di utilizzo apparecchiature	Tempi di Risposta per: Proposta di Servizio; Erogazione prestazione;	
			1.3 Determinazione tariffe interne in relazione a costi effettivi di Esercizio e Manutenzione e predisposizione benchmarking	Report su costi effettivi	
			1.4 Implementazione accordi bilaterali per utilizzo Laboratori tra Atenei	N. Prestazioni complementari offerte	
	2	Potenziamento efficacia esterna CeSAR. Aumento utilizzo esterno delle strumentazioni	2.1 Creazione, per singola strumentazione, di una mappa con i contatti dei potenziali enti esterni di interesse	% Strumentazioni con mappa; N. nominativi Utenti Esterni* individuati /N. Strumenti	

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_Ufficio relazioni internazionali	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Consolidare e incrementare i risultati conseguiti in campo internazionale	1.1	Consolidare le performance di Ateneo in termini di n. di studenti in uscita per mobilità internazionale	% Studenti in mobilità rispetto agli studenti iscritti
			1.2	Consolidare il n. di cfu acquisiti all'estero	numero medio di cfu conseguiti mensilmente dagli studenti in mobilità SMS internazionale
			1.3	Incremento ed ottimizzazione degli accordi interistituzionali	n. accordi
			1.4	Ottimizzazione del sistema informatico di gestione delle mobilità studentesche	n. bandi di mobilità studentesca gestite su sistema informatico
			1.5	Rafforzamento competenze linguistiche degli studenti	% STUDENTI in mobilità SMS partecipanti ai corsi di preparazione linguistica
			1.6	Promozione del sistema OLS	% Studenti SMS e SMT outgoing che partecipano ai corsi on line del sistema OLS
			1.7	implementazione del nuovo sistema di gestione di pagamento delle borse di mobilità studentesca SMS in corrispondenza delle nuove direttive MIUR e UE	Realizzato/nonrealizzato
			1.8	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in entrata	N. Studenti
	2	Sviluppo di iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	2.1	Incrementare la percentuale di studenti incoming che partecipano ai corsi di lingua italiana per stranieri	% dei partecipanti ai corsi di italiano rispetto al numero di incoming.
			2.2	Migliorare le iniziative di promozione all'estero	N. presentazioni ateneo da parte di docenti e staff presso università straniere - iniziative promozionali - partecipazione a eventi internazionali, missioni.
			2.3	Promozione servizio di supporto per attivazione progetti Capacity Building - Azione Chiave 2 Programma Erasmus+ e attività di cooperazione internazionale.	N. eventi - iniziative di promozione.
			2.4	Sviluppo di iniziative di promozione a livello internazionale, in videoconferenza o social.	N. eventi
<b>Obiettivo Strategico</b>					
Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione					
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
	Dare piena attuazione alle misure di prevenzione della corruzione	2.2	Realizzare un numero complessivo di controlli sulle dichiarazioni sostitutive che superi quelli attualmente effettuati di almeno il 30%. Le attività di controllo devono essere svolte in modo armonico nelle singole strutture organizzative, pertanto la soglia minima dei controlli a campione da effettuare dovrà essere pari al 10% delle autocertificazioni ricevute.		

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_Ufficio gestione progetti, centri e consorzi	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
		Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi per la gestione dei progetti di ricerca	1.2	Classificazione dei progetti per tipologia e complessità al fine di ottimizzare la gestione (budget, ente finanziatore)	N° progetti classificati/totale progetti
			1.3	elaborazione di una check list volta al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione dei progetti	N° progetti Monitorati/tot. progetti
	2	standardizzazione dei processi amministrativi	2.1	Riprogettazione dei processi amministrativi ed ottimizzazione delle procedure connesse alla riduzione dei tempi procedurali	Rispetto dei tempi
			2.2	Diffusione e utilizzo di software specifici per il miglioramento della comunicazione tra addetti dell'ufficio e i Centri di ricerca afferenti	N° addetti che utilizzano il software
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Aumentare la visibilità interna ed esterna delle attività svolte dai Centri, Consorzi ed enti partecipati	1.1	Mappatura ERC dei Centri, Consorzi ed enti partecipati uniss e promozione della partecipazione agli stessi da parte dei singoli ricercatori	percentuale dei ricercatori coinvolti - n. di progetti
			1.2	Ampliare le informazioni pubblicate nel sito Istituzionale relative alle attività svolte nei Centri, Consorzi ed enti partecipati	n. schede informative sul totale degli enti
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
2	Migliorare e standardizzare le procedure per la gestione dei Centri, Consorzi ed enti partecipati	2.1	Predisposizione di un regolamento sui Centri Interuniversitari che definisca il processo di adesione e costituzione nonché i criteri per il mantenimento della partecipazione.	fatto/non fatto	
		2.3	Adozione del protocollo di legalità specifico per le società/enti partecipati secondo il modello proposto dal CODAU	fatto/non fatto	
<b>Obiettivo Strategico</b>					
Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche					
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
1	Miglioramento visibilità di iniziative di public engagement	1.1	Organizzazione di eventi di informazione/formazione interna e di disseminazione esterna delle iniziative di public engagement	n° eventi organizzati	
<b>Obiettivo Strategico</b>					
Favorire azioni volte all'Accreditamento della Sede, dei CDS e dei Dipartimenti					
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
1	Potenziare la gestione del sistema di AQ dell'Ateneo e attività relative alla visita di accreditamento	1.1	di concerto con il PQA, predisposizione del prospetto di sintesi	Fatto/non fatto	
		1.2	organizzare l'assistenza alle CEV nella fase della visita	Fatto/non fatto	
		1.3	Incrementare la dematerializzazione rendendo disponibili tutti i documenti online nella pagina di AQ di Ateneo	Fatto/non fatto	

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_ Ufficio Sviluppo Fundraising	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Promozione della cooperazione internazionale tra UNISS e le Istituzioni Universitarie della sponda Sud del Mediterraneo	1.1	Migliorare promozione offerta formativa pre e post laurea a studenti internazionali attraverso workshop, media e incontri diretti con i partner	Incremento n° Incontri
			1.2	Incrementare il numero di studenti stranieri sia con borse di studio che a zero grant	Incremento n° studenti
			1.3	Accrescere rapporti con i vari stakeholder (Ersu, Unimed, Fondazione Banco di Sardegna, Università straniere, Enti terzi), attraverso la stipula di accordi di partnership, convenzioni e protocolli d'intesa	Incremento n° accordi
			1.4	Accrescere e ampliare le partnership Istituzioni Universitarie della sponda Sud del Mediterraneo con uniss	incrementare n° partnership
	2	Sostenere la formazione degli studenti economicamente svantaggiati, consolidando azioni di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio, anche attraverso collaborazioni con sponsor e fondazioni (Fundraising)	2.1	Miglioramento pagina dedicata al Fundraising	Fatto/non fatto
			3	Potenziare i servizi finalizzati a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti economicamente disagiati, anche attraverso partnership con soggetti pubblici e privati	Fatto/non fatto

Area bilancio, programmazione e controllo di gestione

Area bilancio, programmazione e controllo di gestione	<b>Obiettivo Strategico</b>						
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti						
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>			
	1	Miglioramento attività di programmazione	1.1	Implementazione nuove funzionalità software U-Budget per integrazione bilancio di previsione 2020 con piano integrato	Fatto/non fatto		
			1.2	Avvio studio fattibilità per eventuale acquisto utilizzo software specifico (SPRINT) per migliorare redazione piano integrato, predisporre bilancio sociale e bilancio di mandato	Fatto/non fatto		
			1.3	Migliorare processo per la predisposizione del piano integrato al fine di integrarlo maggiormente con gli altri documenti di programmazione	predisporre circolare e cronoprogramma indicando modalità, tempistiche e soggetti		
			2	Semplificare, razionalizzare e adeguare regolamentazione interna	2.1	Avvio predisposizione Manuale di contabilità di cui all'art. 2, comma 2, del RAFC dell'Ateneo	Fatto/non fatto
					2.2	Avvio predisposizione Manuale di controllo di gestione di cui all'art. 2, comma 2, del RAFC dell'Ateneo	Fatto/non fatto
			3	Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi	3.1	Migliorare il processo per la produzione di reportistica a supporto della governance	Fatto/non fatto
	3.2	Migliorare il processo per la resa dei conti giudiziari dell'Ateneo e il conseguente inoltro alla Corte dei Conti			Riduzione n. di registrazioni contabili errate		
	3.3	Monitorare fabbisogni formativi su procedure contabili e utilizzo sistemi gestionali finalizzati all'espellimento di corsi su moduli specifici a cura dell'Ufficio			Individuare tematiche formative e calendarizzare corsi		
	3.4	Avvio studio fattibilità per eventuale acquisto utilizzo software specifico (SPRINT) per migliorare redazione piano integrato, predisporre bilancio sociale e bilancio di mandato			Fatto/non fatto		
	3.5	Avvio PAGO.PA per tasse studenti e fatturazione attiva in collaborazione con l'Area didattica e ufficio fiscale			Fatto/non fatto		
	3.6	Integrazione rimborsi tasse corsi di laurea e post lauream con procedura allocazione costi in collaborazione con l'Area didattica			Fatto/non fatto		
	<b>Obiettivo Strategico</b>						
	Favorire la dematerializzazione processi amministrativi						
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>			
	1	Avviare la digitalizzazione PA	1.1	Avviare dematerializzazione della documentazione necessaria per la effettuazione delle registrazioni contabili	Fatto/non fatto		
	<b>Obiettivo Strategico</b>						
	Favorire azioni volte all'Accreditamento della Sede, dei CDS e dei Dipartimenti						
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>				
1	Migliorare la trasparenza e la fruibilità di dati e informazioni finalizzati all'attività di monitoraggio e valutazione nell'ambito del sistema di Assicurazione della qualità di Ateneo e dei Cds	1.1	Implementazione del sistema SISVALDIDAT per la diffusione dei risultati delle opinioni degli studenti con riferimento ai dati degli anni accademici 2017/18 e 2018/19	Numero di aggiornamenti per anno			
		1.2	Perfezionamento del modello di analisi degli indicatori di valutazione periodica finalizzato al confronto temporale con i valori di benchmark nazionali e di area geografica	Realizzato nei tempi previsti per la Relazione annuale del NdV (sì/no)			
		1.3	Realizzazione di una mappatura delle attività dell'ufficio SVQS, al fine di disporre di un riferimento standard per il corretto ed omogeneo svolgimento delle attività di supporto al Nucleo di Valutazione/OIV	Percentuale di attività mappate			

Area Risorse Umane

Area Risorse Umane	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, sviluppo e al miglioramento della gestione delle risorse umane				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Sviluppo della flessibilità organizzativa e impulso all'innovazione tecnologica dei processi lavorativi	1.1	Creazione e gestione Piano formativo centralizzato e unico e interconnesso con il piano strategico	% di raggiungimento delle fasi: 30% predisposizione bozza, 50% approvazione, 100% esecuzione
			1.2	Definizione modello per l'erogazione mensile del salario accessorio (IMA)	fatto/non fatto
	2	Miglioramento Monitoraggio Processi e Attività svolti nell'Area	2.1	Miglioramento e aggiornamento costante cruscotto di area	fatto/non fatto
			2.2	mappatura competenze al fine di un piano di sviluppo del personale	30% percentuale di raggiungimento
			2.3	Miglioramento divulgazione, all'interno e all'esterno dell'Ateneo, delle attività svolte dal CUG	fatto/non fatto
	3	Favorire l'adozione di misure tese alla conciliazione della vita lavorativa e familiare	3.1	Revisione Regolamento di Ateneo in materia di telelavoro in funzione delle modifiche normative e delle previsioni del CCNL di comparto	fatto/non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Dematerializzare specifiche fasi dei processi di reclutamento	1.1	Studio e analisi per la dematerializzare di specifiche fasi dei processi di reclutamento	fatto/non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>	
1	Migliorare la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo	1.1	Condivisione con l'area tecnica degli immobili che possono essere dismessi a vario titolo per l'alleggerimento dell'imposizione fiscale	fatto/non fatto	
Area Risorse Umane_ Procedimenti disciplinari	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Fornire supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per diffondere la cultura dell'etica comportamentale dei dipendenti in ambito disciplinare	1.2	Informare e diffondere, mediante la realizzazione di Corsi con un approccio contenutistico e valoriale, la conoscenza dei doveri del dipendente in ambito disciplinare	N° corsi realizzati/n° corsi previsti
			1.3	Attivare uno Sportello di consulenza tecnica dedicato ai dipendenti anche al fine di fornire, in materia disciplinare, una uniforme interpretazione della normativa e del vigente CCNL	Fatto/non fatto
			1.4	Articolare un Piano di Monitoraggio e vigilanza in raccordo con il RPCT, Dirigenti, Direttori dipartimento e strutture di controllo in materia di applicazione del Codice di Comportamento	Fatto/non fatto
			1.5	Aggiornare il vigente Codice di comportamento. Nell'attività di revisione si terrà conto delle peculiari funzioni e specificità di questa Università al fine di creare un codice di tipo "Aziendale".	Fatto/non fatto
			1.6	Predisporre un Regolamento inerente lo svolgimento dei procedimenti disciplinari	Fatto/non fatto
			1.7	Adottare un programma per la gestione di una Base Dati funzionale alla raccolta delle segnalazioni delle condotte illecite accertate e sanzionate nonché alle attività di monitoraggio, controllo interno e vigilanza	Fatto/non fatto

Area Edilizia e Patrimonio

Area Edilizia e Patrimonio	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
		Velocizzare tempi di attuazione dei procedimenti edilizi rispetto ai tempi previsti nella Progr. Trienn. 2019/2021		Accelerare tempi di attuazione dei procedimenti rispetto ai tempi previsti dalla Agenzia per la coesione territoriale Nucleo di verifica e controllo (NUVEC) Sistema Conti pubblici territoriali. Analisi 06/2018	Indicatore: scostamento % positivo
		Miglioramento qualità e funzionalità spazi		Aumentare mq spazi studio studenti mediante riqualificazione ambienti esistenti - Aumentare accoglienza spazi studio studenti	Indicatori: mq spazi studio studenti / questionario gradimento
		Riduzione della spesa energetica corrente	2.1	Ridurre il consumo di energia elettrica prelevata da rete attraverso l'autoproduzione di energia elettrica e sistemi di storage in smart grid - Progetto UNISSMARTGRID	Indicatore: stato procedimento
	3	Migliorare qualità, trasparenza e gradimento gestione manutenzioni	2.2	Affinamento software gestione chiamate Manutenzioni	Indicatore: implementazione reportistica
			3.1	Realizzazione software per la gestione amministrativa manutenzioni: presidio costi, selezione e rotazione operatori economici	Indicatore: Fatto/non fatto
		Migliorare la gestione patrimoniale mobiliare e immobiliare	1.1	Rilevazione distributori automatici bevande e predisposizione gara concessione spazi	Indicatore: Fatto/non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Dematerializzazione processi Area		Dematerializzazione procedimenti interventi manutentivi	Indicatore: Uso annuo carta

Centro servizi informatici di Ateneo

Obiettivo Strategico					
Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti					
Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	
1	Nuovo sistema di accesso ai servizi	1.1	Nuovo sistema di autenticazione (Single Sign On - Identity manager - Spid)	N. istemi abilitati / Sistemi operativi	
		1.2	Trasformazione account posta dottorandi in @campus	N. account trasformati	
2	Sicurezza reti	2.1	Aggiornamento HW e Riorganizzazione della rete su un progetto di layer 3 lato core e > lato campus	N. campus aggiornati	
		2.2	Implementazione dominio per tutti i campus	N. campus nel dominio	
3	Continuità operativa		Continuità elettrica e rifacimento armadi dei centro stella di campus	fatto/non fatto	
			Implementazione di un sistema di continuità operativa (business continuity)	fatto/non fatto	
			Implementazione di un sistema di disaster recovery (DR) degli applicativi interni	fatto/non fatto	
4	Evoluzione del servizio di manutenzione e property attrezzature		Avvio gestione property apparecchiature informatiche e sofware	fatto/non fatto	
			Ridefinizione del servizio di centralino in previsione degli imminenti pensionamenti con la possibilità di creare un conto terzi verso l'AOU (in questo caso reperendo risorse aggiuntive) e la rimodulazione del servizio offerto all'Ateneo	ridefinizione fatta/non fatta	
			Supporto ai processi di dematerializzazione amministrativa (FIRMA DIGITALE)	fatto/non fatto	
5	Miglioramento della governance ICT		Stesura dei documenti regolamentari necessari alla fruizione dei servizi informatici di Ateneo	fatto/non fatto	
			Analisi problematiche privacy dei servizi informatici in sinergia con il DPO di Ateneo	fatto/non fatto	
	Sistemi di comunicazione e collaborazione		Divulgazione a tutto l'Ateneo delle risorse disponibili con account Microsoft con formazione	fatto/non fatto	
			Attivazione di una intranet per le esigenze di istruzione, ricerca e amministrazione	fatto/non fatto	

Area Semplificazione dell'azione amministrativa e trasparenza

Obiettivo Strategico					
Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti					
Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	
1	Supporto al miglioramento dei servizi attraverso sistemi di benchmark e customer satisfaction	1.2	Analisi benchmarking delle prestazioni dei servizi con gli altri atenei	Fatto/Non fatto	
		1.3	Implementare un sistema di rilevazione della customer satisfaction interna ed esterna per servizi	Fatto/Non fatto	
		2.1	Individuazione, monitoraggio e valutazione dei costi totali dei servizi attraverso attribuzione dei tempi e del costo del personale	Numero dei servizi e relativi costi individuati/numero dei servizi totale	
2	Supporto alle scelte organizzativo/gestionali attraverso mappatura dei processi in raccordo con l'ufficio URP e prevenzione della corruzione per analisi del rischio	2.2	Analisi AS IS e TO BE (reingegnerizzazione) di specifici processi critici	numero processi reingegnerizzati/numero processi critici	
		3.1	Analisi, rivisitazione e sistemazione siti web di Ateneo con link per U-gov e mail dedicata assistenza	Fatto/Non fatto	
3	Potenziare l'utilizzo di ulteriori applicativi del Sistema di Governance di Ateneo U-Gov (U_web mission e progetti)	3.2	Studio e configurazione applicativo U_web mission alle esigenze dell'Ateneo	Fatto/Non fatto	
		3.3	Studio e analisi applicativo U_web progetti	Fatto/Non fatto	
Obiettivo Strategico					
Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione.					
Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	
1	Fornire supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per diffondere la cultura dell'integrità, mediante iniziative e attività formative relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza.	1.2	Progettare corsi di formazione di livello specifico per il personale docente e tecnico amministrativo, appartenente prioritariamente alle aree a rischio, sia docente che pta.	N° attività formative progettate/n° attività formative autorizzate	
		2.1	Inviare note informative di aggiornamento sulla normativa, linee guida Anac e giurisprudenza.	Fatto/non fatto	
2	Supportare il RPCT nelle iniziative volte a dare piena attuazione	2.2	Svolgere attività di consulenza per le Aree e gli Uffici, in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.	Fatto/non fatto	
		3.1	Predisporre su specifica richiesta dieventuali bozze di modifiche regolamentari in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza da sottoporre all'approvazione degli organi accademici.	Fatto/non fatto	
3	Supportare il RPCT formulando proposte volte all'innovazione dei processi e dei regolamenti, alla luce di eventuali nuove normative.	4.1	Predisposizione di una bozza per la revisione del Codice di comportamento, nella direzione di un documento unico, che coniughi le finalità del Codice Etico e del Codice di Comportamento.	Fatto/non fatto	
		4.2	Istruzione atti per l'adozione del Regolamento Unico per la disciplina del diritto di accesso su richiesta del RPCT	Fatto/non fatto	
4	Supportare il RPCT formulando proposte per la modifica/integrazione del codice di comportamento e del regolamento di accesso per la realtà universitaria, come previsto dalla normativa e dalle linee guida.	5.1	Anticipazione tempi per la predisposizione della bozza Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della trasparenza (PTPC) anticipandone la redazione in concomitanza con la redazione del Piano Strategico integrato di Ateneo	Fatto/non fatto	
		5.2	Coordinamento e procedura di raccordo tra il RPCT e i Referenti	N° iniziative svolte/n° iniziative richieste dal RPCT	
		5.3	Predisposizione proposta adozione software gestionale per la mappatura dei processi finalizzata all'analisi del rischio	Fatto/non fatto	
		5.4	Individuare soluzioni organizzative per l'attivazione di canali dedicati alla segnalazione di episodi di cattiva amministrazione, conflitto d'interessi, corruzione.	Fatto/non fatto	
5	Rendere più efficace l'attività di prevenzione della corruzione	6.1	Supporto volto all'adeguamento del portale "Amministrazione Trasparente"	Fatto/non fatto	
		6.2	Adozione servizio helpdesk in tema di accesso	Fatto/non fatto	
6	Rendere più efficace l'attività in materia di trasparenza				
	Miglioramento dell'attività URP nell'erogazione di servizi al pubblico				

Uffici in linea di Staff con il Direttore Generale

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_SGOC	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Interazione con Uffici per snellimento procedimento pratiche per organi di vertice e collegiali	1.1	Adottare Titulus Organi per la registrazione e la gestione dei flussi documentali per gli organi di vertice e collegiali	Tempi medi di riscontro atti (riduzione tempi)
			1.2	Redazione di un format come guida operativa per la stesura delle istruttorie	% di raggiungimento delle fasi previste: 50% bozza 100% format definitivo
			1.3	Acquisizione software per registrazione, trascrizione e gestione documentale delle sedute	Fatto/non fatto
			1.4	Avvio Riordino e archiviazione di verbali e atti collegati	Fatto/non fatto
			1.5	Collaborazione alla redazione di un Regolamento di gestione delle sedute degli Organi di Governo	Predisposizione bozza
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Migliorare la gestione integrata degli Spazi dell'Amministrazione Centrale e il servizio per l'utilizzo del parco macchine	1.1	Gestione di un software in grado di amministrare in tempo reale la prenotazione delle aule (Easyroom)	% di raggiungimento delle fasi previste: 100% implementazione
			1.2	Servizio di traduzione in simultanea in inglese o altre lingue veicolari per convegni internazionali	Fatto/non fatto
			1.3	Informatizzazione del servizio di prenotazione del servizio automobilistico con o senza conducente	% di raggiungimento delle fasi previste: 100% implementazione
	2	Miglioramento della comunicazione esterna e interna anche a livello internazionale	2.1	Apertura e gestione canale linkedin	Fatto/Non Fatto
2.2			Incremento del numero di articoli pubblicati nella sezione news ed eventi nei vari siti di Ateneo e traduzione in lingua inglese dei contenuti pubblicati	Incremento numero di articoli rispetto anno precedente	
3.1			Rafforzare la rete di referenti della comunicazione nei dipartimenti in collaborazione con il referente del Public Engagement	n. incontri fra referenti comunicazione e referente public engagement	
3.2			Studio di fattibilità e sviluppo di una casa editrice dell'Ateneo	Fatto/Non Fatto	
4.1			Realizzazione di un progetto di una rete di Alumni da coinvolgere nelle attività di carattere celebrativo e job mentoring	Fatto/Non Fatto	
4.2			Miglioramento gestione rassegna stampa economica	Numero di giornate coperte	
5.1			Attivare convenzioni con enti territoriali per il potenziamento del progetto SICT	Numero convenzioni	
5.2			Avvio accordi di reclutamento internazionale	Numero di accordi	
6.1			Reperire fondi per organizzazione progetti di formazione specialistica da e verso la Cina	Importo dei fondi reperiti da fonti esterne	
6.2			Creazione di uno scadenario condiviso degli accordi internazionali di ateneo e di dipartimento per facilitare l'istruzione delle pratiche di rinnovo	Fatto/Non Fatto	
7.1	Creazione di uno shop UNISS	Fatto/Non Fatto			

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ Appalti, contratti ed economato	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Migliorare l'efficienza delle attività e processi dell'ufficio		Avvio e implementazione processo per allineamento disposizioni ANAC su Commissioni di gara	Fatto/non fatto
				ottimizzazione della tempistica di svolgimento delle procedure in conformità ai tempi previsti dalla legge	tempi medi
				Avvio delle procedure telematiche nelle procedure di gara	N° gare telematiche/tot gare
				Innovazioni di processo a seguito di modifiche della normativa di settore	n° processi innovati
		Creare presupposti per il raggiungimento requisiti di base per la qualificazione della stazione appaltante		Migliorare i tempi di pagamento delle forniture e dei servizi	Miglioramento indice tempestività pagamenti
				Individuazione fabbisogni formativi per qualificazione stazione appaltante	Fatto/non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione					
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
	Dare piena attuazione alle misure di prevenzione della corruzione		Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione	Fatto/non fatto	

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ Affari Generali	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Dematerializzazione operazioni di voto	1.1	Implementazione postazione per voto elettronico	Definizione proposta
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
		Semplificare, razionalizzare e adeguare la regolamentazione	1.2	Proposta di modifiche regolamento volte a incentivare le candidature degli studenti negli Organi accademici e Corsi di studio	bozza di regolamento con modifiche
			1.3	Strutturazione processo per emanazione/aggiornamento regolamenti	Fatto/Non fatto
			2.1	Implementazione progetto per emersione DSA tra le matricole	stesura progetto
			2.2	Promozione dei corsi di linguaggio italiano dei segni per gli studenti delle professioni sanitarie della Facoltà di Medicina e Chirurgia	n.corso proposti
	2	Migliorare i servizi a favore degli studenti DSA e diversamente	2.3	Individuazione requisiti tutor e avvio predisposizione bando per attività di tutorato in favore di studenti diversamente abili	Emanazione bando
			2.4	Implementazione banca dati delle convenzioni e accordi quadro	Progettazione banca dati

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ CLA	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo; promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo; potenziare i servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Miglioramento delle competenze linguistiche degli studenti	1.2	Incremento del numero dei corsi per gli studenti Erasmus (incoming, outgoing)	N° corsi di lingua attivati
			1.3	Maggiore utilizzo della piattaforma ECLA	N° test svolti su piattaforma ECLA
			1.4	Introduzione per gli immatricolati del test d'accesso alla carriera universitaria (lingua Inglese) per un dipartimento pilota	n° partecipanti
			1.5	Corsi di riallineamento delle competenze linguistiche per il dipartimento pilota e in relazione alle varie esigenze dei corsi di laurea previsti	N° corsi attivati/n° corsi previsti
			2.1	Attivazione corsi di lingua a pagamento o gratuiti per il personale non coinvolto nel processo di miglioramento	N° corsi attivati
	2	Miglioramento delle competenze linguistiche del personale accademico e tecnico amministrativo dell'Ateneo	2.2	Studio e analisi per rilascio di certificazioni di lingua internazionale (Lingua Inglese)	fatto /non fatto
			2.3	Differenziazione dell'offerta dei corsi secondo le diverse abilità linguistiche anche eventualmente con l'attivazione di laboratori ad hoc	n° corsi, n° laboratori
3	Creazione di un offerta linguistica verso il territorio	3.1	Proposta di corsi a pagamento verso altri enti pubblici attraverso la stipula di convenzioni	N° Proposte, N° convenzioni attivate	
4	Potenziamento delle aule informatiche e aggiornamento dell'	4.1	Studio per la stipula convenzioni con enti per l'utilizzo delle aule informatiche del CLA	fatto /non fatto	
5	Allineamento dei CFU legati agli esami di lingua straniera nei	5.1	Studio di fattibilità per l'incremento delle ore di lingua inglese o altre lingue nei diversi dipartimenti	fatto /non fatto	
Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ CLA_ aule	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Riorganizzare ed uniformare la gestione delle aule informatiche e multimediali	1.2	Riattivare le aule informatiche di Via Vienna e Agraria	fatto/non fatto
			1.3	Sostituzione apparecchiature multimediali e hardware obsoleto	33% N. apparati attivi e sostituiti
			1.4	Integrare il sistema di helpdesk delle aule con gestore di spazi ed orari e i tool di monitoraggio gestione sistemistica e di rete	50% N. ticket /su potenziali utenti
			1.5	Aggiornare, uniformare ed estendere il gestore d'aula dei docenti (classroom manager) ed il sistema di deployment	60% N. di postazioni gestibili
				Promuovere l'utilizzo delle aule in attività didattiche, corsi di lingua, test curriculari, autoapprendimento, certificazioni ECDL e ECF, OpenBadge, Microsoft	40% Percentuale di utilizzo aula
				Sperimentare l'utilizzo di nuove tecnologie didattiche (Lim, placement, classroom management), sistemistiche, multimediali, domotiche (serrature elettroniche, sistemi di controllo presenze, sicurezza)	33% N. tecnologie sperimentate / N. di tecnologie adottate
	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Ufficio archivi e museo scientifico di ateneo - Muniss	<b>Obiettivo Strategico</b>			
Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria					
<b>Obiettivo Operativo</b>			<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
1		Migliorare la gestione documentale e favorirne la consultazione e fruibilità	1.1	Riordino nell'Archivio di Deposito: dei Fascicoli di Persona del Personale Tecnico Amministrativo in quiescenza	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.2	Prosecuzione censimento degli Annuari dell'Università	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.3	Riordino e recupero in Archivio di tesi della Facoltà di Chimica, Farmacia, Scienze -matematiche Fisiche Naturali depositate nelle biblioteche prima che venissero mandate al macero.	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.4	In Archivio Storico Inventariazione e Recupero dei fascicoli del Personale Docente e Ricercatori dei primi del '900	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.5	conclusione scansioni dei verbali del Consiglio di Amministrazione (dal 1884 al 1924);	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.6	Scansionare i verbali della Facoltà di: Medicina e Chirurgia (dal 1926 al 1936); Medicina e Veterinaria (dal 1928 al 1945);	Grado di raggiungimento dell'azione

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ Ufficio gestione documentale e protocollo	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
	1	Migliorare la gestione documentale e favorirne la consultazione e fruibilità	1.2	Digitalizzazione PA - Dematerializzazione Tesi di Dottorato revisione ed implementazione del ciclo produttivo (dall'importazione alla conservazione)	Fatto/non fatto
			1.3	Digitalizzazione PA - Avvio revisione dei processi di firma elettronica ed implementazione	Fatto/non fatto
			1.4	Studio di fattibilità del libro firma digitale	Fatto/non fatto
			1.5	Implementazione Albo on line	Fatto/non fatto
			1.6	Supporto ai processi di dematerializzazione amministrativa (conservazione digitale documenti contabili)	Fatto/non fatto
	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Servizio prevenzione e protezione - SPP	<b>Obiettivo Strategico</b>			
promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, sviluppo e miglioramento della gestione delle risorse umane					
<b>Obiettivo Operativo</b>			<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
1		Valutazione della Salute psicologica, sociale e organizzativa nel lavoro in tutto l'Ateneo	1.2	Calendarizzazione e realizzazione degli incontri informativi e formativi e somministrazione dei test in tutto l'Ateneo	n incontri formativi/incontri previsti
			1.3	Realizzazione applicativo WEB per somministrazione questionari	fatto/nonfatto
2		Azioni di miglioramento individuale e organizzativo	1.4	Realizzazione SPORTELLI D'ASCOLTO per tutti i lavoratori e gli studenti (medico del lavoro, psicologo e analista del lavoro)	n casi affrontati/previsti
			1.5	Azioni per la condivisione delle misure di miglioramento derivanti dalle indicazioni dello sportello nell'organizzazione del lavoro con i dirigenti	n casi risolti/casi affrontati
Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Servizio prevenzione e protezione - SPP		<b>Obiettivo Strategico</b>			
		Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti			
		<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>
	1	Ottimizzazione dei processi di gestione dei rifiuti prodotti nell'Università di Sassari	1.6	Miglioramento, controllo e verifica della corretta differenziazione dei rifiuti urbani e speciali	N sanzioni comminate dal comune di Sassari/N°sanzioni anno precedente
			1.7	Interventi di educazione ambientale del personale universitario e degli studenti per la corretta gestione dei rifiuti urbani e speciali	N interventi effettuati/interventi da effettuare
				Nuova organizzazione smaltimento rifiuti speciali	Spesa sostenuta/spesa passata
		Coordinamento attività stabulari Ateneo-autorizzazioni progetti di ricerca e strutture	Supporto alla stesura dei progetti di ricerca al fine di facilitarne il buon esito finale presso il ministero	N progetti autorizzati/progetti presentati	
		Realizzazione nuovo stabulario unico di Ateneo	Collaborazione alla progettazione nuovo stabulario e iter autorizzativo presso ministero	Fatto/nonfatto	
	Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Ufficio archivi e museo scientifico di ateneo - Muniss	<b>Obiettivo Strategico</b>			
		promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, sviluppo e gestione delle risorse umane			
<b>Obiettivo Operativo</b>			<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
1		Miglioramento della predisposizione del DVR delle strutture UNISS		Implementazione nuovo sistema raccolta dati per aggiornamento DVR	Fatto/nonfatto
				Raccolta dati da strutture con nuovo sistema	N lavoratori che hanno fornito dati/su n°dati da fornire
				Redazione DVR nuove strutture e aggiornamento DVR esistenti	N DVR aggiornati/da aggiornare
		Realizzazione di un database contenente dati georeferenziati su strutture, lavoratori, destinazioni uso dei locali, etc.	Realizzazione di un database contenente dati georeferenziati su strutture, lavoratori, destinazioni uso dei locali, etc.	fatto/non fatto	

Avvocatura

Avvocatura	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	
1	Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo	1.1	Rendere fruibile la funzione consultiva con modalità più agili (possibilità di rispondere anche via email), che permettano agli uffici di amministrazione attiva di avere celeri indicazioni operative.	fatto/non fatto	

Sistema Bibliotecario di Ateneo

Aree organizzative omogenee di servizio_ SBA	<b>Obiettivo Strategico</b>					
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti					
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
	1	Migliorare la gestione e l'efficienza interna delle Biblioteche	1.2	Progetto e conseguente accorpamento biblioteche Medicina e Scienze	Grado di implementazione	
			1.3	Implementazione software gestionale - entrata in produzione ALMA	Grado di implementazione	
2	Migliorare e razionalizzare l'offerta del patrimonio documentale	1.4	Progetto Biblioteca accessibile: Implementazione servizio ospitato presso Biblioteca Pigliaru con acquisizione ulteriori strumenti compensativi	Grado di implementazione		
		1.5	Migliorare l'accessibilità per gli utenti disabili tramite interventi infrastrutturali: modifica infissi, percorsi, mappe tattili presso la Biblioteca Pigliaru	Grado di implementazione		

Manager didattici

Manager Didattici	<b>Obiettivo Strategico</b>					
	Favorire azioni volte all'Accreditamento della Sede, dei Cds e dei Dipartimenti					
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
	1	Definizione di un sistema di progettazione e gestione dell'offerta formativa delle scuole di specializzazione tempestivo e coerente con il sistema di assicurazione di qualità	1.1	proposta di definizione di un progetto e cronoprogramma annuale per l'offerta formativa post-laurea del dipartimento	fatto/non fatto	
			1.2	raccolta ed inserimento dati offerta formativa delle scuole di specializzazione su UGOV aa.aa. Precedenti	fatto/non fatto	
	2	supporto alla progettazione di Master Universitari e Corsi di formazione universitari per ampliare l'offerta formativa dell'Ateneo	2.1	Incontri con le parti sociali per condivisione progetto	n. resocontri incontri	
	<b>Obiettivo Strategico</b>					
	Potenziare i servizi agli studenti					
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>		
	1	Definizione di un processo di gestione delle pratiche studenti ordinarie (riconoscimenti CFU, abbreviazione di corso, passaggio di corso, ecc) che preveda una risposta allo studente entro 30 gg dalla richiesta	1.1	definire un processo di gestione delle pratiche studenti ordinarie con cronoprogramma	fatto/non fatto	
<b>Obiettivo Strategico</b>						
Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo						
<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>			
1	Definizione di un sistema di analisi delle competenze degli studenti in ingresso ed ipotesi di ri-allineamento	1.1	Definizione di un progetto e cronoprogramma annuale	fatto/non fatto		

Segretari di Dipartimento

Segretari di Dipartimento	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Dematerializzazione processi	1.1	Avvio caricamento sul sistema gestionale in formato digitale della documentazione funzionale alle registrazioni di taluni cicli contabili	fatto/non fatto
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Predisposizione dei documenti di bilancio e altri adempimenti normativi	1.1	Rispetto delle tempistiche funzionali alla predisposizione dei documenti di bilancio	scarto fra data prevista dalla legge delle tempistiche e data effettiva
			1.2	Rispetto delle tempistiche a seguito di richiesta di dati/informazioni per aggiornamento di banche dati ministeriali e altri adempimenti normativi	scarto fra data prevista dalla legge delle tempistiche e data effettiva
	<b>Obiettivo Strategico</b>				
	Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo				
	<b>Obiettivo Operativo</b>		<b>Azioni</b>		<b>Indicatore</b>
	1	Miglioramento della regolamentazione di Ateneo	1.1	Condivisione del processo per l'applicazione del regolamento di Ateneo sull'articolo 9 della legge 240/2010 (premiabilità)	n. incontri per definire processo per applicazione regolamento
	2		2.1	Supporto alla mappatura dei processi interni del dipartimento per aumentarne la trasparenza e l'efficienza	processo interno mappato (fatto/non fatto)



**uniss**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI