

## Sommario

Introduzione del rettore.....	3
1.Presentazione del Piano .....	7
2.Principali informazioni di interesse per gli stakeolder .....	9
2.1.Chi siamo .....	9
2.1.1. Identità: mandato istituzionale, mission e vision .....	9
2.2.Cosa Facciamo .....	10
2.2.1 La didattica .....	10
2.2.2 La ricerca .....	11
2.2.3 Terza Missione.....	11
2.3. Come Operiamo .....	13
2.3.1 Gli organi di governo dell’Ateneo.....	13
2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali.....	14
2.3.3 L’amministrazione in cifre .....	16
2.3.4 L’analisi di contesto .....	17
3. La pianificazione strategica .....	18
3.1.Il processo di pianificazione strategica.....	18
3.2.Gli Attori .....	19
3.3. Ambiti e obiettivi strategici .....	19
3.3.1. La Didattica .....	19
3.3.2 La Ricerca e la Terza Missione .....	20
3.3.3 Indicatori strategici.....	21
4. Il piano Triennale (L.43/2005 e DM 827/2013 e 104/2014) .....	26
5. Le politiche della qualità dell’Ateneo .....	26
5.1.Politica per la qualità della formazione .....	27
5.1.2. Principi generali della qualità della formazione dei corsi di studio .....	28
5.2. Politica per la qualità della ricerca .....	29
5.3. Politica per l’innovazione e qualità dei servizi.....	30
6. Dalla Strategia al Piano Integrato .....	31
6.1. Il piano integrato .....	33
7. Dal Piano integrato al piano performance .....	34
7.1 L’albero della performance .....	34
7.2 Il piano performance, l’integrazione con gli altri piani di ateneo e gli obiettivi organizzativi .....	35

8- Il Piano della performance .....	36
8.1 - Aree, obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi.....	36
8.1.1. L'Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti. ....	36
8.1.2 Area ricerca .....	37
8.1.3 Area Edilizia e Patrimonio.....	38
8.1.4 Area Programmazione e controllo direzionale.....	39
8.1.5 Area Risorse Umane .....	40
8.1.6 Innovazione tecnologica e strumentale .....	40
8.1.7 Area Medicina Universitaria .....	42
8.1.8 Avvocatura di Ateneo .....	42
8.1.9 Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione .....	43
10.Sistema di valutazione delle performance .....	44
10.1 Il sistema di valutazione della performance organizzativa amministrativa.....	45
11- Correlazione Obiettivi strategici con le politiche della qualità.....	47
12.Coerenza con programmazione economico-finanziaria.....	49
13.Trasparenza e Anticorruzione: Principali aree di rischio .....	51
14.La mappatura dei processi amministrativi .....	53
15. Il sistema informativo.....	54
Allegati.....	55
1-Verbale Incontri dipartimenti.....	
2-Nota Tecnica Indicatori Ricerca Didattica Terza Missione .....	
3-PRO3 2013-15 .....	
4-Schede azioni Amministrazione centrale .....	
4.1- riassunto Lavori FSC 21-03-2016 .....	
5-Scheda valutazione comportamentale.....	
6-Aggiornamento del Piano triennale della prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità .....	
7-Piani Dipartimenti .....	

## Introduzione del rettore

### Introduzione del Rettore

Sin dall'inizio del mio mandato, l'Ateneo ha accolto le sfide derivanti dai profondi mutamenti in atto nel sistema universitario, riconducibili ad una pluralità di condizioni e fattori di contesto che devono essere efficacemente fronteggiati.

A tal fine, l'Università di Sassari ha avviato un percorso di cambiamento adattando il proprio modello gestionale per far fronte ad un ambiente in continua evoluzione, a risorse sempre più scarse e ad una normativa in continua evoluzione. Con questa consapevolezza sono state avviate una serie di azioni in un'ottica programmatica e integrata, per individuare le criticità e le principali aree di miglioramento, al fine di consolidare un significativo posizionamento strategico dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e nel panorama internazionale.

I risultati raggiunti, soprattutto nel corso del 2015, dimostrano non solo che le performance sono migliorate su tutti gli indicatori ministeriali più importanti (economico-finanziari e risorse umane), ma nel 2016, quei consistenti parametri, hanno consentito all'Università di posizionarsi tra le Istituzioni universitarie virtuose. Per l'anno in corso l'Ateneo sassarese conferma il terzo posto tra gli atenei di medie dimensioni (tra 10mila e 20mila iscritti), con 14 università alle spalle (classifica 2016 Censis-Repubblica). Spicca, inoltre, sempre nelle classifiche Censis, la prima posizione assoluta, con il punteggio record di 110/100, per le strutture, relativa alla percentuale di posti disponibili in aule, biblioteche e laboratori scientifici rispetto al numero degli iscritti. Primo posto anche per l'internazionalizzazione, che passa da 96 a 98/100, che conferma il dato del Agenzia Nazionale Erasmus Plus Indire e che vede, anche secondo il ministero, UNISS tra i primi atenei d'Italia per mobilità Erasmus.

Con l'esperienza avuta nel 2015 con il piano della performance, l'Università, si può dire, ha imparato a fare bene i conti ma, elemento più apprezzabile, è stato messo a punto un sistema di programmazione e controllo direzionale che consente di conoscere analiticamente i contributi delle varie strutture per ogni singola voce di gestione. Tale sistema non solo ha consentito, e consentirà, una lettura sempre più accurata dei fattori che influenzano la sostenibilità di Ateneo, ma permetterà di progettare con sempre maggiore puntualità obiettivi di medio e lungo termine.

Con questo primo Piano Strategico Integrato 2016-2018, l'Ateneo ha cercato di fare un ulteriore salto di qualità, riconducendo gli sforzi e gli interventi programmatici ad un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una coerente logica d'insieme. Si è cercato inoltre di ottenere effetti positivi sia sul versante della semplificazione sia, al contempo, di raggiungere gli obiettivi di qualità richiesti dalle linee guida ANVUR.

L'azione posta in essere ha portato all'unificazione dei diversi atti di pianificazione (Piano Triennale, Piano della Performance, Piano Anticorruzione e Trasparenza e, non ultimo, Piano per l'Assicurazione della Qualità), per ricondurli, appunto, ad un unico strumento che offra un quadro complessivo di più immediata leggibilità rispetto ai diversi portatori d'interesse, ponendosi peraltro quale riferimento fondamentale per una più agevole declinazione attuativa.

Il processo triennale di definizione degli obiettivi è stato strutturato delineando gli ambiti strategici (didattica, ricerca e terza missione) e quelli relativi alle aree di supporto amministrativo-gestionali, a partire dalla visione della nostra Università, che vuole essere un Ateneo sostenibile e di respiro internazionale, capace di valorizzare le specificità della nostra isola integrandosi nelle reti nazionali ed internazionali del sapere, della ricerca e dell'innovazione.

Nell'ambito della Didattica l'obiettivo strategico è quello di rendere l'Ateneo più attraente per quei giovani che intendono intraprendere un percorso universitario, e per gli studenti di altre istituzioni universitarie europee vincitori di borse Erasmus. Attrattività vuol dire sostenibilità. Come? Valorizzando il diritto allo studio, razionalizzando e migliorando i servizi agli studenti, rinnovando e internazionalizzando la nostra offerta didattica, rafforzando i percorsi di mobilità Erasmus e creando una maggiore integrazione col mondo della Scuola e del Lavoro.

Nell'ambito della Ricerca e Terza Missione l'obiettivo è quello di migliorare la quantità e la qualità della nostra ricerca scientifica di base ed applicata, portando allo stesso livello di eccellenza tutte le aree dell'Ateneo in una prospettiva di forte sinergia e collaborazione, che consenta all'Ateneo di interagire con il territorio in un proficuo processo di trasferimento tecnologico e più in generale di conoscenze e competenze. Ad oggi, il processo di pianificazione si è focalizzato sui alcuni punti programmatici:

-Valutazione costante, in termini non solo quantitativi, dei prodotti della ricerca intervenendo, prima di tutto, sui punti di debolezza;

-Rafforzamento delle sinergie di sistema con la rete di ricerca regionale;

-Sviluppo e sostegno di ogni forma di integrazione e sinergia tra le diverse comunità scientifiche in gruppi di ricerca interdisciplinari.

L'obiettivo per il futuro sarà, non solo quello di utilizzare il piano come strumento guida per il miglioramento continuo, ma soprattutto di arricchire la logica sperimentale applicata grazie all'interlocuzione con l'ANVUR, con il Nucleo di Valutazione e facendo tesoro delle criticità incontrate e delle esperienze di confronto a livello nazionale e internazionale.

Ringrazio le varie componenti di Ateneo, in primis le strutture didattiche e di ricerca, che hanno indirizzato i loro sforzi verso l'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo, rafforzando, valorizzando e rendendo più chiari i

ruoli di tutti i principali attori istituzionali al fine di permettere a ciascuno di svolgere più efficacemente la propria funzione, tanto nella sfera di indirizzo che in quella gestionale.

Il Rettore



## 1. Presentazione del Piano

L'Università di Sassari in coerenza con le linee guida emanate dall'ANVUR nel 2015 ha predisposto il proprio documento di programmazione secondo un'ottica di integrazione delle fasi di Pianificazione Strategica e delle fasi Pianificazione e Programmazione gestionale.

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

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

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

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

Il punto di partenza del Processo di Pianificazione Strategica è l'illustrazione della **Mission** e della **Vision** presentate dal Rettore nel suo programma di insediamento, racchiuse negli ambiti strategici individuati in sede di approvazione del bilancio di previsione 2016, e dalle linee guida ministeriali per il triennio in attuazione della L.43/2005.

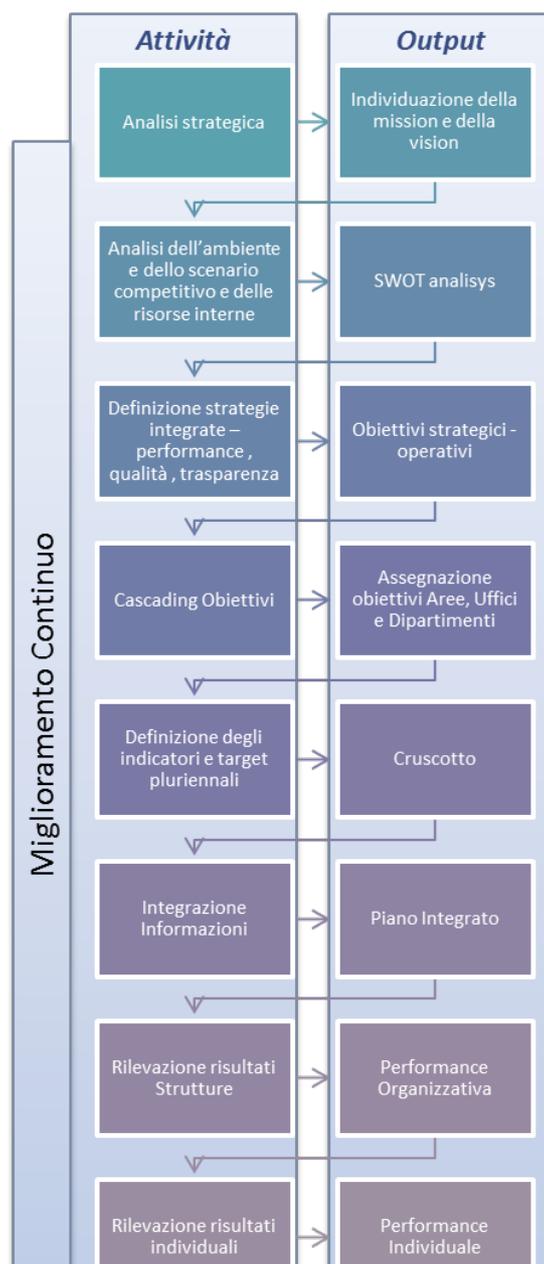


Figura 1: Il processo di pianificazione strategica e miglioramento continuo

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

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

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

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

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

## 2. Principali informazioni di interesse per gli stakeholder

### 2.1. Chi siamo

#### 2.1.1. Identità: mandato istituzionale, mission e vision

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

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

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

#### *Mission*

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

#### *Vision*

Vogliamo essere un ateneo sostenibile e di respiro internazionale che:

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

## 2.2.Cosa Facciamo

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

### 2.2.1 La didattica

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

- 27 Corsi di Laurea Triennale,
- 18 Corsi di Laurea Magistrale, di cui 2 internazionali e 6 Magistrale a ciclo unico.

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

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

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

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

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente e hanno richiesto a livello di Ateneo l'organizzazione di un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR) poiché tutti i corsi di studio offerti dall'Ateneo per l'a.a. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accreditamento iniziale.

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

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

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

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

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

### **2.2.2 La ricerca**

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

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

### **2.2.3 Terza Missione**

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

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

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

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

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

## 2.3. Come Operiamo

### 2.3.1 Gli organi di governo dell'Ateneo

Lo Statuto dell'Autonomia dell'Università individua i ruoli e gli organi collegiali, di governo dell'Ateneo, modificando le loro funzioni e la loro durata in ottemperanza a quanto delineato dalla L.240/2010.

Gli organi di governo sono:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

Con l'entrata in vigore della L.240/2010 l'Ateneo ha svolto una profonda riflessione sul proprio assetto organizzativo sfociata nella condivisa constatazione che fosse necessario disporre di una **tecno-struttura** centrale che si ponesse (direttamente e trasversalmente) a supporto attivo degli obiettivi strategici, e in linea con le attività istituzionali (*core*): Didattica, Ricerca e terza missione.

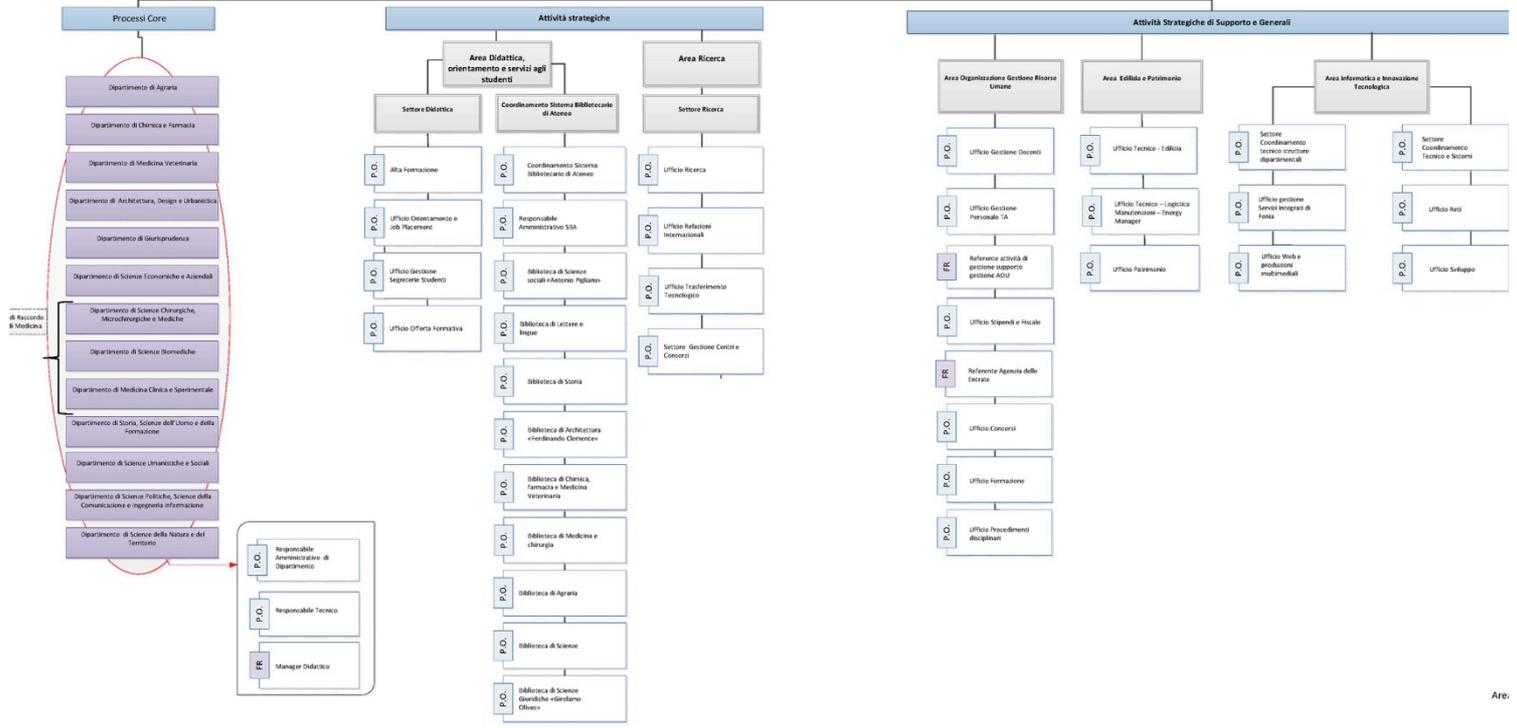
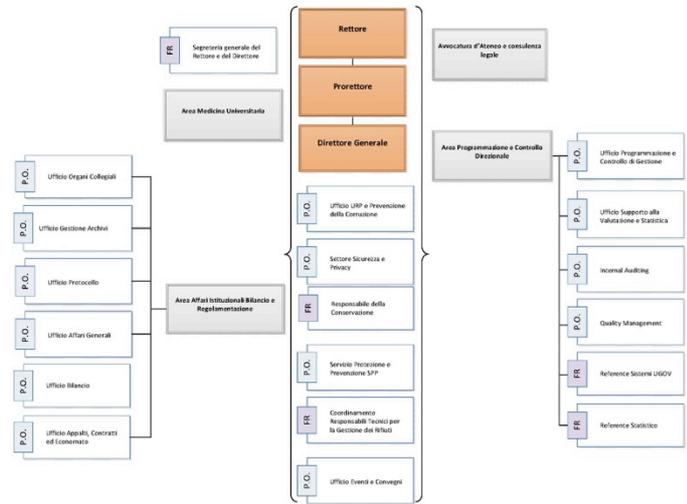
Il modello organizzativo adottato ha comportato, sotto il profilo organizzativo, una suddivisione tra:

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

La struttura del nuovo modello si è basata inoltre sui seguenti assunti:

- implementazione di una struttura "piatta", con le posizioni dirigenziali e alcune strutture amministrative di vertice poste sulla stessa linea di riferimento diretto alla Direzione Generale;
- contenimento del numero delle posizioni di responsabilità, tenuto conto del precedente assetto e delle nuove esigenze organizzative;
- permanenza di alcuni uffici e unità organizzative direttamente in staff al rettore, al Pro-Rettore, alla Giunta e al Direttore Generale, in relazione alle specifiche attività e alle necessità che alcune problematiche siano affrontate direttamente dal vertice istituzionale;
- individuazione delle categorie contrattuali a cui è possibile attribuire la responsabilità delle diverse unità organizzative e precisamente:
  - le **AREE**, esclusivamente ai dirigenti/EP;
  - i **SETTORI**, esclusivamente al personale di elevata professionalità (EP/D);
  - gli **UFFICI**, al personale di categoria EP e D.

Il modello organizzativo adottato si esemplifica nella rappresentazione grafica della tecno-struttura centrale di seguito riportata alla *figura 2*:



a 2: Rappresentazione grafica tecnostruttura

### 2.3.3 L'amministrazione in cifre

Nella *figura 3* che segue Si evidenziano alcuni dati che forniscono la dimensione dei fatti ritenuti più significativi nel perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo.

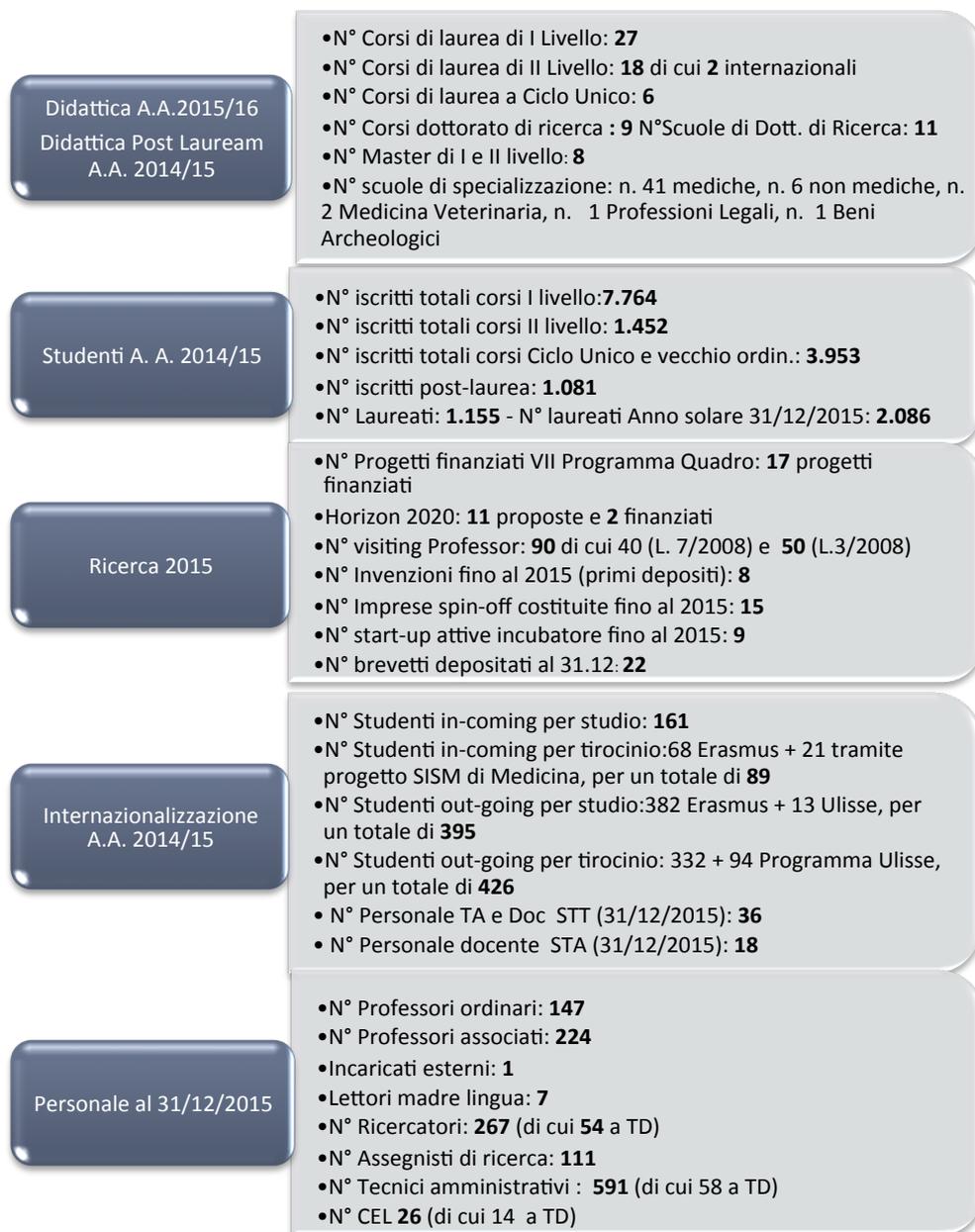


Figura 3: L'amministrazione in cifre-alcuni dati più significativi

### 2.3.4 L'analisi di contesto

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

Di seguito (vedi fig. 5) si riportano i risultati dell'analisi **SWOT** (dall'acronimo inglese "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"), in cui si evidenziano indicazioni relative ai **punti di forza** e di **debolezza** dell'Ateneo (fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi) e alle **opportunità** e **minacce** dell'ambiente esterno (fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili) che dovranno essere monitorate in modo da ridurre l'impatto negativo e cogliere gli aspetti positivi così da poter averne beneficio nella gestione

CONTESTO INTERNO	<p style="text-align: center;"><b><u>Punti di Forza</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Struttura organizzativa medio-piccola quindi adattabile</li><li>• Opportunità di crescita professionale grazie alla mobilità internazionale</li><li>• Informatizzazione di tutto il ciclo di vita dello studente</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Punti di Debolezza</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto tasso di Abbandono Studentesco</li><li>• Ateneo poco attrattivo per l'insularità</li><li>• Finanziamenti decrescenti</li><li>• Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro</li></ul>
CONTESTO ESTERNO	<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunità</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporti con il mondo produttivo imprese e associazioni</li><li>• Rapporti con la RAS</li><li>• Accesso ai fondi europei</li><li>• Clima</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Minacce</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Congiuntura Economica</li><li>• Sistema di finanziamento basato su logiche di mercato</li><li>• Limiti massimi alle spese di personale e limiti al turn-over</li><li>• Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna</li></ul>

Figura 4: Analisi SWOT

### 3. La pianificazione strategica

#### 3.1. Il processo di pianificazione strategica

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

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

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

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

L'impianto metodologico evidenziato ha consentito di perseguire innanzitutto obiettivi di qualità tramite:

- a) gli incontri che il Prorettore e il Coordinatore dell'Area Programmazione ha effettuato nei Dipartimenti (prot. n° 6201 09/03/2016- Allegato 1);
- b) gli incontri tra Direttore Generale e i capi Area per l'assegnazione degli obiettivi.

In tale senso sono state poste le basi per un percorso di integrazione con il bilancio di previsione e gli altri documenti programmatici di ateneo come ad esempio il **Piano Triennale** del MIUR che a breve verrà rinnovato con una nuova edizione dopo che terminerà la fase di monitoraggio di quello precedente relativo al triennio 2013-2015. (vedi figura 5)



Figura 5: La logica della pianificazione strategica integrata

## 3.2. Gli Attori

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

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

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

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

## 3.3. Ambiti e obiettivi strategici

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

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

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

### 3.3.1. La Didattica

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

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

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

Nella *figura n. 6* sono illustrati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi relativi all'Ambito strategico **Didattica**

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
1. Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS	1.1. Aumentare il N. studenti in regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso
	1.2. Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1° - 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso
	1.3. Diminuzione del gap tra contribuzione FFO puro e costo Effettivo e riduzione costo opportunità
	1.4. Aumentare il numero degli studenti erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero

Figura 6: Obiettivi operativi dell'ambito strategico Didattica

### 3.3.2 La Ricerca e la Terza Missione

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

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

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

Nella *figura n. 7* sono illustrati sinteticamente gli obiettivi strategici e operativi relativi all'Ambito strategico **Ricerca e Terza Missione**

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

Figura 7: Obiettivi operativi dell'ambito strategico Ricerca e Terza Missione

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

### 3.3.3 Indicatori strategici

L'impianto strategico, costituito dagli obiettivi declinati nei singoli **Ambiti Strategici**, si sviluppa su un orizzonte pluriennale e ha alla sua base un sistema di monitoraggio, basato su indici sintetici, che permette di verificare periodicamente il livello di "performance" strategica d'Ateneo e Dipartimentale.

A tal fine è stato costituito un gruppo di lavoro, istituito con decreto del Direttore Generale, rep n. 186/2015 prot n. 29268 del 23.11.2015, coordinato dall'Area Programmazione e Controllo Direzionale che dovrà gestire un Cruscotto Direzionale di Ateneo, utile per il supporto alle decisioni e che permetterà il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione rivestendo la funzione di strumento di guida per le strutture d'Ateneo.

Di seguito sono riportati, per ambito strategico, gli indicatori del Cruscotto direzionale utilizzati per il monitoraggio dei risultati.

#### 3.3.3.1 Indicatore strategico della didattica (ISD)

L'obiettivo è quello di ricavare per ciascun dipartimento un indicatore della didattica che sommato a tutti quelli degli altri dipartimenti ci darà un ISD d'Ateneo come illustrato nella figura n. 8

Considerati i finanziamento FFO 2015 sulla didattica (quota base +premia), per ciascuna tipologia di finanziamento è stato calcolato il relativo peso sul totale. Pertanto fatto 1 il totale del finanziamento FFO didattica avremo che :

- il finanziamento da quota base costo standard pesa 0,81
- il finanziamento da quota premiale internazionalizzazione pesa lo 0,12
- il finanziamento da quota premiale didattica pesa lo 0,07

Successivamente a ciascuna delle tre tipologie di finanziamento sono stati associati alcuni degli indicatori di base contenuti nella scheda obiettivi azioni dei dipartimenti. Nello specifico:

- per il finanziamento Quota base (COSTO STANDARD) : gli iscritti regolari, ciascuno pesato per il proprio costo standard; gli iscritti regolari con almeno 40 cfu, ciascuno pesato per il proprio costo standard; laureati in regola e laureati con un anno di ritardo, ciascuno pesato per il proprio costo standard.
- per il finanziamento da Quota PREMIALE (INTERNAZIONALIZZAZIONE): i laureati con almeno 9 cfu, studenti erasmus in entrata, in uscita, cfu acquisiti all'estero da regolari, reclutati con diploma estero.
- per il finanziamento da Quota PREMIALE (DIDATTICA STUD. ATTIVI.): gli iscritti regolari con almeno 20 cfu;

Da questi tre gruppi di indicatori di base, tutti opportunamente pesati (all'interno del raggruppamento gli indicatori hanno lo stesso peso), derivano tre sotto indicatori che pesati a seconda della tipologia di finanziamento a cui sono agganciati, confluiscono in un unico indicatore denominato INDICATORE SINTETICO DELLA DIDATTICA.

In formule :

$$\mathbf{ISD = 0,81x ISR + 0,12x IPI + 0,07x IPA}$$

dove per ciascun dipartimento:

- **ISR** è il sotto-indicatore sintetico del costo standard e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari, gli iscritti regolari con almeno 40 cfu e i laureati in regola e laureati con un anno di ritardo. Gli studenti e i laureati saranno pesati per il proprio costo standard;
- **IPI** è il sotto indicatore sintetico dell'internazionalizzazione e utilizza come indicatori di base i laureati con almeno 9 cfu, gli studenti erasmus in entrata, in uscita, i cfu acquisiti all'estero da regolari e reclutati con diploma estero;
- **IPA** è il sotto-indicatore della didattica-studenti attivi e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari con almeno 20 cfu.

Da questo indicatore, possiamo isolare una versione "core" che riflette esattamente la composizione dei finanziamenti del FFO sulla didattica.

Ovviamente tali indicatori saranno oggetto di una attenta rivisitazione sia sulla base dell'esperienza relativa alla loro applicazione in "UNISS", che sulla base dell'evoluzione delle regole ministeriali in materia di FFO.

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori di Base	Fonte
Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS	Aumentare il N. studenti in regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso		1) % N° di studenti regolari +20 (+40) CFU anno 2) N° medio annuo CFU/studente 3) CFU conseguiti/CFU da conseguire	• a.a. 2013/14 - premialità FFO • Costo Standard • Costo Standard • DM 47 All. F
	Riduzione dei Tassi di abbandono tra 1° - 2° a.a., Inattivi, Aumento % Laureati in corso		4) % N° Studenti 1°->2° con CFU >12 5) Tasso di abbandono 6) Tasso di inattivi 7) Tasso di laurea 8) Tempo medio laurea 9) N° di laureati occup. ad un anno 10) Tasso di successo esami	• Pro3, DM 47, DM 47 a.a. 2013/14, DM 47 All. F (anno solare 2014), DM 47 2013/14 (N° di anni)
	Diminuzione del gap tra contribuzione FFO puro e costo Effettivo e riduzione costo opportunità		11) Contributo da Costo standard e Costo Effettivo per Ateneo/Dip. 12) Grado di utilizzo docenti 13) Rapporto Mq Standard/Mq Effettivi	• D.intermin. 893/2014
	Aumentare il numero degli studenti erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero		14) % laureati regolari con >9 CFU Esteri 15) Studenti Erasmus in uscita/ingresso a.a. -1 16) % CFU conseguiti all'estero Stud. Reg 17) N° studenti reclutati con diploma estero	• FFO Premialità • FFO Premialità • FFO Premialità • FFO Premialità • Premialità FFO



Figura 8: Indicatore strategico della didattica

Per approfondimenti vedi la nota tecnica Allegato 2.

### 3.3.3.2. Indicatore strategico della ricerca (IRD) e terza missione (ISTM)

L'obiettivo è quello di ricavare per ciascun dipartimento un indicatore della ricerca e della terza missione che sommato a tutti quelli degli altri dipartimenti ci darà un IRD e un ISTM d'Ateneo come illustrato nella figura n.9.

A partire dagli indicatori di base sono in fase di sviluppo opportuni indicatori di sintesi ispirati dalle logiche ministeriali (vedi Indicatori IRAS e Indicatori in materia di Terza Missione). E' opportuno sottolineare che in Ateneo è stato istituito un gruppo di lavoro che ci consentirà di valutare i prodotti della ricerca e della terza missione e che ci consentirebbe di effettuare una valutazione prospettica su base annua senza aspettare i risultati Ministeriali.

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



Figura 9: obiettivi operativi dell'ambito strategico Ricerca e Terza Missione

Per gli indicatori di terza missione possiamo costruire l'indicatore di sintesi (ISTM) (indicatore sintetico di terza missione finale per dipartimento) con lo stesso metodo con cui abbiamo costruito l'indicatore sintetico sulla ricerca ISR. per ciascun dipartimento verranno calcolati gli indicatori:

Indicatori di base per la terza missione
18) N. Spin off
19) N. Brevetti
20) Attività culturali o formative, Musei, Siti archeologici
21) entrate da conto terzi
22) N. Progetti su bandi (competitivi) POR (RAS) e simili

Figura 10: obiettivi operativi dell'ambito strategico Ricerca e Terza Missione

L'impianto metodologico alla base dell'adozione degli indicatori e il processo graduale che si utilizzerà per definirne i target, i responsabili e modalità di gestione verrà descritto in dettaglio nel Piano Integrato.

### 3.3.4 Dalla pianificazione strategica ai piani dei dipartimenti

In un contesto in cui le fonti di finanziamento sono sempre più scarse e legate a logiche premiali, risulta vitale non navigare a vista ma individuare azioni precise con impatto diretto sugli indicatori ministeriali di assegnazione FFO. E' importante ripensare la programmazione intendendola non come un mero adempimento formale ma come uno **strumento guida** utile e vitale per la gestione del nostro Ateneo.

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

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

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

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

- **potenziamento della valutazione:** creazione di un documento strategico che mira al perseguimento di politiche generali, da misurare in termini di impatto (indicatori di out-come di medio periodo), focalizzando la fase attuativa e di implementazione dell'indirizzo strategico sulla componente accademica per mezzo degli strumenti valutativi presenti nel sistema **AVA** e sulla componente dirigenziale e tecnico-amministrativa per mezzo degli strumenti di valutazione offerti dal **Ciclo di gestione della performance**, che coincide nell'Ateneo con il processo di pianificazione gestionale;

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

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

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

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

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

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

Tale attività ha consentito di definire elementi che saranno di particolare interesse per formare le nuove **Linee strategiche 2016-18** di Ateneo, sempre secondo una logica partecipata tale da valorizzare le specificità delle diverse aree disciplinari, ma anche in grado di confluire in una sintesi unitaria delle diverse istanze.

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

Il **Piano Strategico** e i relativi indicatori sono stati approvati nella seduta del Senato Accademico e CdA del 1 febbraio 2016.

## 4. Il piano Triennale (L.43/2005 e DM 827/2013 e 104/2014)

Il Piano triennale del Miur, redatto in base alla L. 43/2005 e al DM 827/2013, è il documento che esplicita e collega **indirizzi strategici, obiettivi di sistema e azioni** che l'Ateneo intende perseguire nel prossimo futuro rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro. L'ultimo Piano di Programmazione Triennale, relativo al periodo 2013-2015, è stato presentato al nel 2014, in attuazione dei DD.MM. 827/2013 e 104/2014.

Per il Piano Triennale, in cui gli Atenei dovevano presentare, realizzare e promuovere azioni in linea con gli obiettivi di miglioramento della qualità del Sistema Universitario, l'Università di Sassari ha raggiunto i risultati attesi in relazione al biennio 2013-2014, ricevendo il finanziamento richiesto dal Ministero, a seguito della valutazione dei progetti e anche i risultati 2015 risultano in linea con quanto programmato.

Entro il primo semestre del 2016 il MIUR effettuerà il monitoraggio sull'annualità 2015 ed entro Luglio verranno comunicati gli esiti del monitoraggio

In riferimento al nuovo Piano Triennale relativo al triennio **2016 – 2018** lo stesso verrà redatto appena saranno disponibili le **Linee di indirizzo Ministeriali** per il nuovo periodo.

Per una visione integrale del Piano Triennale presentato al MIUR si veda l'allegato 3

## 5. Le politiche della qualità dell'Ateneo

L'Ateneo, nel perseguimento delle proprie politiche per l'implementazione del sistema di **Assicurazione della Qualità (AQ)** finalizzato al miglioramento continuo della Didattica, della Ricerca e della Terza missione, coerentemente con la sua **Mission** promuove la diffusione di una cultura di attenzione alla qualità.

Facendo proprie le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane l'Ateneo fissa le linee strategiche e gli obiettivi da raggiungere nel Piano integrato d'Ateneo, considerando prioritario il perseguimento del sistema di qualità ANVUR.

L'Ateneo attraverso la Programmazione, il Monitoraggio e l'Autovalutazione favorisce l'attuazione di una politica per la qualità tramite il conseguimento di obiettivi strategici coerenti con le politiche dipartimentali che mirino a risultati concreti e misurabili, con particolare riferimento alla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

L'Università degli Studi di Sassari ha realizzato e adottato un sistema di gestione per la qualità, in conformità a quanto previsto dai requisiti di accreditamento del sistema **AVA**, al fine di assicurare e migliorare la qualità della propria Mission nella:

**1. Formazione;**

**2. Ricerca e terza missione;**

**3. Politica per l'innovazione e qualità dei servizi;**

Tali ambiti vengono perseguiti nell'interesse di tutte le parti interessate (studenti, famiglie, docenti, personale di supporto, ex alunni, rappresentanti del mondo del lavoro e imprese). L'attuazione delle politiche qui contenute viene perseguita dall'Ateneo attraverso il principio della programmazione strategica, così come previsto dallo statuto e dagli altri regolamenti applicabili, con il coinvolgimento di tutti gli organi preposti, la redazione e l'applicazione di procedure, la definizione di obiettivi coerenti con le proprie finalità e la gestione di attività di valutazione e auto-valutazione. Su iniziativa del Rettore e dei suoi Delegati, con il pieno coinvolgimento degli Organi Accademici, l'Ateneo s'impegna inoltre a definire, su base almeno triennale, esplicite politiche di assicurazione della qualità e a dotarsi di un'adeguata struttura

organizzativa sia a livello centrale che periferico.

La politica generale è perseguita sulla base delle seguenti linee.

## 5.1. Politica per la qualità della formazione

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

UNISS intende pertanto consolidare queste peculiarità legate a fattori storici e al successo di diverse scuole di elevato prestigio nazionale e internazionale che risultano strategiche per permetterle di rispondere alle diverse esigenze di un distretto insulare complesso.

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

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

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

### 5.1.2. Principi generali della qualità della formazione dei corsi di studio

Nel progettare la sua offerta formativa l'Ateneo tiene nella giusta considerazione l'equilibrio tra i diversi compiti dei docenti: didattica, ricerca, terza missione e impegno nella gestione delle strutture accademiche. S'impegna altresì affinché le attività formative effettivamente erogate nei suoi corsi di studio siano coerenti con quelle progettate e a verificare con regolarità che i risultati formativi raggiunti dai suoi laureati siano coerenti con i risultati di apprendimento attesi. L'Ateneo assume come punti di riferimento gli standard e le linee guida europei («Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area») e la sua declinazione nazionale nel sistema A.V.A. (Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano ») e ss.mm. ii. A tal fine intende:

- a. dotarsi di un'adeguata struttura di controllo e di valutazione che solleciti il rispetto e consenta la verifica a livello di quanto stabilito nei Piani.
- b. promuovere presso i responsabili della formazione una cultura della qualità, mediante azioni formative mirate e con attività di accompagnamento; rendere disponibili il materiale e il supporto necessari, accertarsi dell'efficacia della formazione e impegnarsi a diffondere le pratiche migliori;
- c. agire affinché gli studenti siano coinvolti, individualmente e collettivamente, come partner nell'assicurazione della qualità e nel rafforzamento della loro esperienza educativa;
- d. dare la massima diffusione e visibilità alla propria politica della qualità della formazione d'Ateneo.

## 5.2. Politica per la qualità della ricerca

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

L'Ateneo, nel perseguire l'AQ, assume come punto di riferimento il sistema ANVUR AVA («Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano»).

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

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

- a. promuove l'**individuazione di ambiti di interesse strategico** con particolare riferimento a tematiche multidisciplinari e interdipartimentali su cui indirizzare lo sviluppo della ricerca e promuovere l'incremento della produttività scientifica e valorizzare le eccellenze al fine di migliorare il posizionamento di UNISS rispetto ai competitori nella ricerca scientifica e nelle attività di finanziamento connesse
- b. favorisce il rafforzamento della dimensione internazionale della ricerca mediante l'attuazione di scambi e collaborazioni/cooperazioni internazionali attraverso la mobilità internazionale ricercatori
- c. incentiva il **coordinamento della ricerca** e lo sviluppo di una massa critica attraverso un migliore coordinamento tra i Dipartimenti in termini di investimenti per la ricerca. In particolare, promuove le sinergie nell'utilizzo di strumentazioni o strutture di interesse comune, al fine di ridurre i costi, migliorandone l'efficienza e quindi la qualità della ricerca attraverso la razionalizzazione delle grandi attrezzature da condividere e il raggruppamento tra ricercatori di area o SSD affine e /o complementare.
- d. sostiene la **qualità nel reclutamento** con particolare rilievo alla qualità della produzione scientifica dei propri docenti e ricercatori e su questo fonda le sue politiche di reclutamento.

L'Ateneo in particolare promuove la qualità delle attività di ricerca dei candidati attraverso il monitoraggio annuale della produzione scientifica dei neoassunti e neopromossi incentivando i dipartimenti che hanno effettuato il miglior reclutamento.

- e. incoraggia le **attività di trasferimento dei risultati della ricerca** nella società mediante gli strumenti disponibili attraverso il potenziamento delle attività di scouting anche al fine di una migliore valorizzazione economica dell'attività di trasferimento tecnologico. In conformità a tale orientamento di carattere generale, le attività riconducibili alla terza missione istituzionale dell'Ateneo sono mirate alla comunicazione con le differenti componenti della società ed ad un continuo confronto proattivo con essa finalizzate all'acquisizione, gestione e negoziazione di brevetti nazionali ed internazionali; di carattere commerciale per la ricerca e per lo sviluppo su commessa in conto terzi; dirette alla promozione ed alla creazione di impresa dai risultati della ricerca (Spin-off).

### 5.3. Politica per l'innovazione e qualità dei servizi

Il processo di implementazione della qualità parte dalla valorizzazione dei processi gestionali amministrativi considerando tutte le componenti professionali in esso operanti a tutti i livelli, coinvolge le rappresentanze sindacali del personale e si concretizza mediante la predisposizione di programmi specifici da realizzare al suo interno, definiti dall'Ateneo stesso e condivisi con i vari soggetti interessati al fine di garantire:

- a. una corretta individuazione dei bisogni nella loro globalità, pianificando un programma di rapporto amministrazione-fruitori attento ai bisogni "specifici" dei singoli;
- b. l'adozione di procedure amministrative volte a prevenire e mitigare i rischi amministrativo contabili e a garantire la massima efficacia ed efficienza, assicurandone l'uniformità.

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

- a. politiche di reclutamento atte a pianificare l'acquisizione delle risorse umane, coerente con i bisogni dell'organizzazione e degli utenti;
- b. politiche di valorizzazione e sviluppo, in termini di adeguamento delle professionalità alle nuove esigenze organizzative e sociali;
- c. politiche di formazione come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle conoscenze, delle competenze e abilità;
- d. politiche retributive finalizzate a identificare sistemi premianti basati su un appropriato sistema di valutazione delle performance a livello individuale e armonizzato rispetto agli obiettivi dell'Ateneo.

Nel definire le suddette politiche, l'Ateneo promuove la partecipazione degli operatori mediante un adeguato sistema di comunicazione interna che assicuri la circolazione delle informazioni relative alle scelte aziendali, gli obiettivi e le strategie, favorendo la condivisione degli operatori e la stratificazione del senso di appartenenza all'Ateneo; la promozione dell'iniziativa degli operatori, in forma singola o aggregata, rivolta a sviluppare progettualità di miglioramento continuo della qualità delle prestazioni erogate e della razionalizzazione dei processi con l'obiettivo di migliorare i servizi resi alle parti interessate, con particolare riferimento agli studenti ed al personale docente e della ricerca; l'analisi all'attenzione del clima lavorativo interno utilizzando metodologie che permettano di approfondire il benessere organizzativo.

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

Le politiche sono coordinate altresì con il processo di programmazione Ministeriale 2013-15 (DM 827/03) e lo saranno anche con il prossimo triennio di programmazione 2016-2018.

## 6. Dalla Strategia al Piano Integrato

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

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

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

I Piani di programmazione di Ateneo, dalla **prospettiva strategica** a quella **gestionale**, si collocano nel modello di pianificazione integrata adottato dall'Università di Sassari a partire dal 2016, a seguito del quale è stato anche previsto il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale**.(vedi fig.11 )

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



Figura 11:Modello di pianificazione integrata

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

- la definizione degli ambiti strategici è stata effettuata negli incontri avvenuti con i Dipartimenti nei quali sono state spiegate e condivise logiche e indicatori del **Piano strategico** (approvato dal Senato

Accademico e Cda il 1 febbraio 2016) con i relativi indicatori individuati dal gruppo di lavoro coordinato dal Rettore e dall'Area Programmazione e Controllo Direzionale. Gli stessi Dipartimenti, coerentemente con gli ambiti strategici d'Ateneo, hanno presentato i propri piani triennali 2016-2018 con la descrizione delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi;

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

## **6.1. Il piano integrato**

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

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

Il Piano , in virtù delle esperienze di integrazione già messe in atto dall'Ateneo con altri documenti programmatici ministeriali e regionali (Piano Performance, Programmazione triennale, Programmazione per legge regionale 26), è stato configurato seguendo la tecnica prevista per la costruzione del piano performance.

La parte più rilevante è quella che mette in evidenza la performance organizzativa dell'Ateneo e il suo collegamento con gli obiettivi strategici di Ateneo.

## 7. Dal Piano integrato al piano performance

### 7.1 L'albero della performance

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

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

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

Nelle pagina che segue è rappresentata nella *figura n. 12* Il prospetto sintetico che evidenzia l'architettura dell'albero della performance, con una suddivisione in Aree Strategiche Caratteristiche e delle Aree Strategiche di Supporto e generali, gli obiettivi strategici, operativi ed azioni.

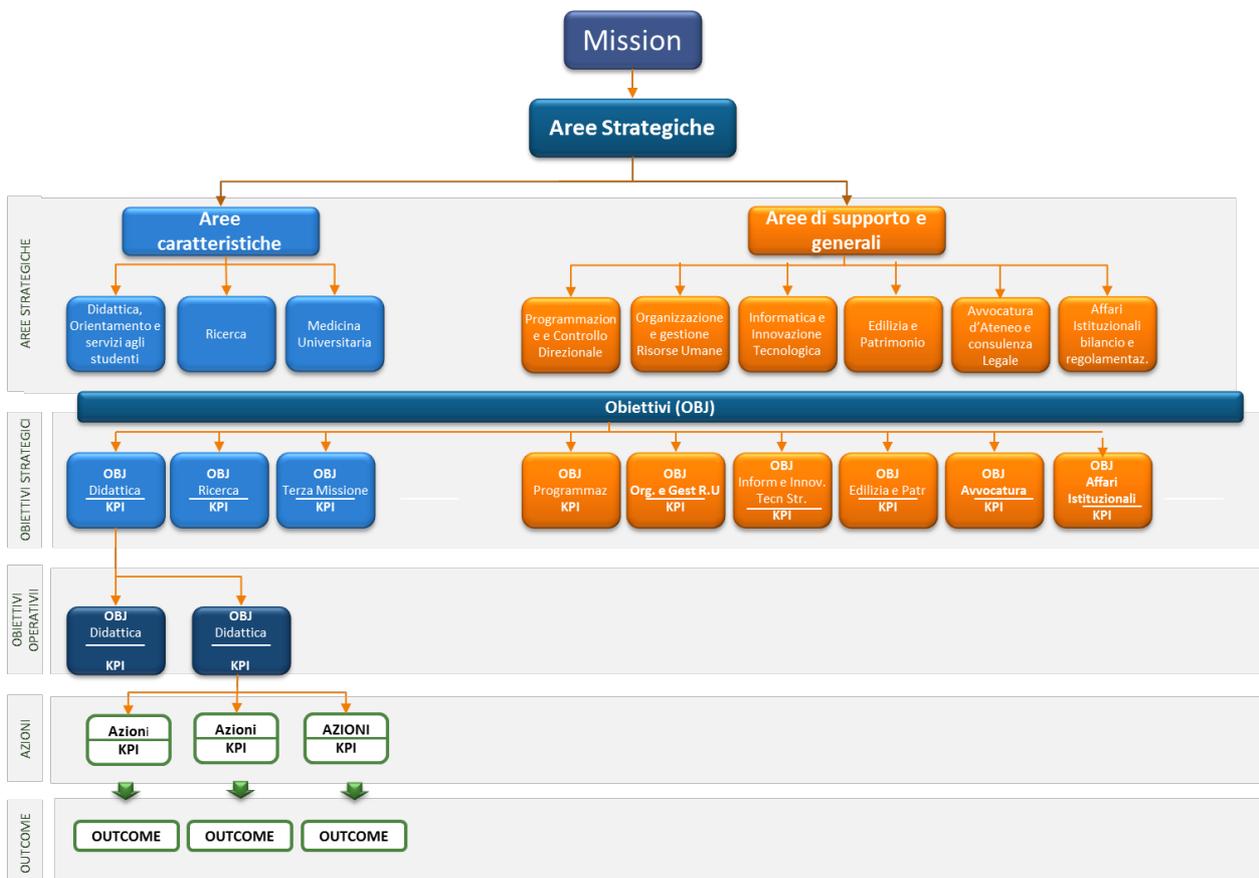


Figura 12: Albero della Performance

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

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

- **collegamento a cascata**, ove applicabile, con gli **obiettivi strategici**. Il collegamento è evidente nelle aree direttamente coinvolte nel supporto agli ambiti strategici (area didattica e ricerca) è rilevabile indirettamente con le aree che svolgono il proprio operato trasversalmente (area programmazione e controllo direzionale, risorse umane, edilizia, ecc);
- collegamento con gli **altri piani di ateneo** i cui obiettivi vanno a coincidere in molti casi con quelli del piano performance. Dal punto di vista pratico la convergenza tra obiettivi di piani diversi è stata evidenziata con una gamma di colori di seguito riportata alla *figura n.13*.
- **misurazione dei risultati** della performance attraverso **indicatori qualitativi e quantitativi**. Per quanto riguarda il gradimento dei servizi da parte dei portatori di interesse (qualità percepita), l'Ateneo, oltre a partecipare al progetto Good Practice che prevede la partecipazione dei Docenti, del Personale Tecnico Amministrativo e degli Studenti, si sta avviando un percorso che prevede la implementazione della **Carta dei Servizi d'Ateneo** su impulso del Presidio di qualità e con il supporto del nascente ufficio;
- collegamento con le risorse stanziare in bilancio.

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

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



Figura 13: la convergenza dei piani di ateneo, distinti da colori propri, nel piano integrato

## 8- Il Piano della performance

### 8.1 - Aree, obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi

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

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

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

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

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Completare la verbalizzazione on-line degli esami (co-responsabilità area informatica e manager)	
	2 Riorganizzare processo di registrazione CFU conseguiti all'estero (co-responsabilità area ricerca e manager)	
	3 Dematerializzare e riorganizzare i processi amministrativi relativi ai servizi agli studenti (co-responsabilità area informatica, area programmazione e controllo direzionale, manager e area affari istituzionali e regolamentazione)	
	4 Valorizzare e incrementare l'offerta del patrimonio documentario e della biblioteca digitale	
	5 Avviare un progetto di rilancio e riorganizzazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti	
	6 Implementare e strutturare progetti di orientamento in entrata, in itinere e in uscita	
7 Supportare i dipartimenti e l'area programmazione direzionale al fine di garantire il processo di assicurazione di qualità e di accreditamento delle sedi e dei Cds		

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.2 Area ricerca

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

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

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

		Classificazione per macro-aree	
Area ricerca	<b>Obiettivo Strategico</b>		
	Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e lo sviluppo socio-economico del territorio		
	<b>Obiettivo Operativo</b>		
	1	Valorizzazione e ampliamento del potenziale di ricerca	
	2	Internazionalizzazione e Sostegno alla Progettazione europea	
3	Trasferimento Tecnologico		

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.3 Area Edilizia e Patrimonio

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area Edilizia e Patrimonio	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare la qualità e la funzionalità del patrimonio edilizio	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Redigere il piano triennale 2017-2019 e l'elenco annuale 2017 (coerenti piano anticorruzione)	
	2 Concludere le progettazioni relative alla programmazione FSC 2007/2013, riducendo i tempi di consegna dei lavori (coerenti il piano anticorruzione) e di cui all'allegata scheda tecnica	
	3 Implementazione piano di efficientamento energetico del patrimonio edilizio	
	4 Predisporre un piano di redistribuzione spazi (obiettivo in co-responsabilità con l'area programmazione e controllo direzionale) tenuto conto delle proposte del costituito gruppo di lavoro "SPAZI"	
	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare la qualità del servizio manutenzione	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
1 Ridurre i tempi e semplificare le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria		

Si rimanda all'allegato 4 e 4.1 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.4 Area Programmazione e controllo direzionale

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

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

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area Programmazione e controllo direzionale	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Presidiare il piano integrato d'ateneo al fine fornire le informazioni necessarie agli organi di governo per garantire la sostenibilità dello stesso e il supporto per i miglioramenti attesi	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Razionalizzazione degli spazi ( Gruppo di lavoro "SPAZI" - Responsabilità area edilizia - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	2 Avvio riorganizzazione dei processi amministrativi area didattica ( Gruppo di lavoro "RIORGANIZZAZIONE SERVIZI STUDENTI" - Responsabilità Area Didattica - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	3 Revisione della politica di tassazione e contribuzione studentesca (Coordinamento gruppo di lavoro "Tasse"obiettivo in co-responsabilità con area didattica e area bilancio - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	4 Avvio riqualificazione e redistribuzione personale ( Gruppo di lavoro "RIQUALIFICA" - Responsabilità Area RISORSE UMANE - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	5 Avvio organizzazione, gestione, e sviluppo professionale del personale (coordinamento gruppo di lavoro "SVILUPPO" - obiettivo in co-responsabilità con Area Risorse Umane - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	6 Implementazione e Monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato	
	7 Monitoraggio fonti di finanziamento nazionali e regionali	
8 Implementazione sistema di assicurazione della qualità di Ateneo		

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.5 Area Risorse Umane

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

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

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

		Classificazione per macro-aree	
Organizzazione del personale	<b>Obiettivo Strategico</b>		
	Presidiare il piano triennale delle risorse umane		
	<b>Obiettivo Operativo</b>		
	1	Programmazione annuale personale	
	2	Avvio riqualificazione e redistribuzione personale (Responsabilità Gruppo di lavoro "Riqualifica" - obiettivo in co-responsabilità con Area Programmazione e Controllo Direzionale)	
	3	Avvio organizzazione, gestione, e sviluppo professionale del personale (corresponsabilità gruppo di lavoro "sviluppo" - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.6 Innovazione tecnologica e strumentale

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

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

		Classificazione per macro-aree
Innovazione tecnologica e strumentale	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Promozione e supporto alla realizzazione di corsi di studio esclusivamente o parzialmente a distanza; garantire un supporto alle aree strategiche e amministrative, inoltre, assistenza sull'utilizzo degli strumenti informatici necessari alla produzione di materiali didattici multimediali (audio-video)	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Offrire assistenza tecnica di tipo sistemistico ai Dipartimenti	
	2 Cessazione dei collegamenti SPC (telecom) utilizzati per il traffico telefonico migrando il servizio sulla rete in fibra ottica in uso per la trasmissione dati. Il raggiungimento dell'obiettivo porterebbe ad un risparmio sulle bollette telecom	
	3 Realizzare plug-in che permettano l'integrazione dei dati dai database ESSE3 e UGOV con la piattaforma di e-learning MOODLE	
	4 Realizzare pillole E-learning mensili; brevi unità formative per il personale Docente e Tecnico Amm.vo	
	5 Realizzare, gestire e mettere on-line il corso anticorruzione per il personale Docente	
	6 Garantire il supporto richiesto alle aree amministrative in merito ai processi di dematerializzazione	
	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare i servizi agli studenti alla ricerca e alla didattica	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Rivisitazione sistema di autenticazione	
	2 Completamento e integrazione esse3	
	3 Completamento del progetto di adesione alla rete Eduroam	
	4 Completamento e integrazione cloud del servizio di posta gmail	
	5 Garantire il supporto richiesto alle aree amministrative in merito ai processi di dematerializzazione	

### 8.1.7 Area Medicina Universitaria

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area Medicina Universitaria	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare il ruolo della facoltà di medicina all'interno del sistema sanitario regionale	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Elaborazione e gestione del protocollo di intesa con regione e AOU	
	2 Gestione dei rapporti con AOU rispetto all'applicazione del regolamento per le procedure di conferimento degli incarichi di Direzione di Struttura Complessa a Direzione Universitaria	
	2 Gestione dei rapporti con AOU rispetto al personale docente e tecnico amministrativo in convenzione	
	2 Gestione dei rapporti con le ASL del territorio	

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.8 Avvocatura di Ateneo

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area Legale	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Incrementare attività di consulenza ai fini della prevenzione e conseguente risoluzione del contenzioso	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo	
	2 Ridurre il contenzioso giudiziale	

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

### 8.1.9 Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione

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

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

		Classificazione per macro-aree
Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione	<b>Obiettivo Strategico</b>	
	Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria	
	<b>Obiettivo Operativo</b>	
	1 Monitoraggio crediti e andamento flussi di cassa	
	2 Semplificare e razionalizzare regolamentazione interna	
	3 Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi	
4 Migliorare i Processi e i Sistemi a supporto degli organi di governo		

Si rimanda all'allegato 4 per l'analisi delle azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi.

## 10. Sistema di valutazione delle performance

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

La valutazione della performance sarà di tipo:

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

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

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

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

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

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

## 10.1 Il sistema di valutazione della performance organizzativa amministrativa

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

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

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

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

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

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

La valutazione finale verrà portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione. Il documento di valutazione finale verrà poi inserito nell'apposito spazio "Amministrazione Trasparente" del sito Web di

Ateneo per opportuna conoscenza da parte di tutta la comunità universitaria e degli utenti e cittadini fruitori dei servizi.

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

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

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

Considerato che l'attribuzione degli obiettivi comportamentali ai singoli dirigenti e responsabili avverrà – come si è detto - in coerenza sia con la cultura ed i valori dell'Amministrazione, sia in riferimento alla posizione specifica ricoperta, sotto questo secondo profilo, l'attribuzione stessa potrà quindi variare da posizione a posizione. Per maggiori approfondimenti si veda la scheda di valutazione all'allegato 5.

## 11- Correlazione Obiettivi strategici con le politiche della qualità

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Didattica:** l’Ateneo intende garantire allo studente una offerta didattica plurale e sostenibile, la diversificazione delle conoscenze, l’acquisizione di competenze che gli consentano di conseguire il titolo finale nei tempi previsti, sviluppando adeguate capacità di apprendimento e l’ingresso nel mondo del lavoro.
- **Ricerca e terza missione:** le politiche dell’Ateneo si propongono di ispirarsi alle politiche definite a livello europeo, nazionale e regionale volte a stimolare le strategie di coesione sociale e di rilancio dell’economia in cooperazione con le diverse componenti del mondo istituzionale, imprenditoriale e scientifico, nazionale e internazionale e si propone come obbligo istituzionale quello di fornire

strumenti per garantire la vitalità dei gruppi attivi nella ricerca al fine di rimanere integralmente fedele alla propria missione di produzione di cultura.

- **Le procedure amministrative e piano delle performance:** l'assicurazione della qualità dell'ateneo è garantita anche grazie all'avvio della mappatura dei processi, dalla predisposizione dei documenti programmatici integrati con il piano della qualità e il piano prevenzione e corruzione e del correlato sistema di valutazione.

## 12.Coerenza con programmazione economico-finanziaria

Il bilancio di previsione 2016, principalmente al fine di far fronte alla costante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, è stato predisposto secondo criteri prudenziali e ponendo particolare attenzione al contenimento dei costi di funzionamento, privilegiando, laddove possibile, gli investimenti in aree strategiche del nostro Ateneo.

Il bilancio di previsione rispetta:

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

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

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

Di seguito il prospetto di classificazione delle poste di bilancio di previsione 2016 per "missioni e programmi" istituzionali così come richiesto dal D.lgs 21/2014.

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

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

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

<b>Missioni</b>	<b>Programmi</b>	<b>Classificazione COFOG (II livello)</b>	<b>Definizione COFOG (II livello)</b>	<b>Budget assegnato 2016</b>
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	01.4	Ricerca di base	44.055.878
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	403.319
		07.5	R&S per la sanità	0,00
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	43.360.080
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	0,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	14.113.811
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica	955.527
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove classificato	393.860
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	11.199.143
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8	Istruzione non altrove classificato	100.000

## 13. Trasparenza e Anticorruzione: Principali aree di rischio

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

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

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

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

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

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

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

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

risorse pubbliche da parte di tutti i soggetti interessati.

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

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

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

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

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

Figura 14: Processo e Aree Rischio

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

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

## 14. La mappatura dei processi amministrativi

Le Università negli ultimi anni stanno vivendo un profondo cambiamento sia di carattere organizzativo, riguardante la razionalizzazione degli organi e delle loro funzioni richiesta dalla legge 240/2010, sia di carattere economico-finanziario legato alla forte diminuzione delle fonti di finanziamento universitario e al cambiamento delle logiche della loro assegnazione sempre più incentrate sulla premialità e su logiche di mercato.

Questo processo di cambiamento, in generale determinato da un maggior orientamento alla competizione, all'utenza e all'efficienza, è stato inoltre dettato:

- dall'accrescimento delle esigenze degli "studenti-utenti" che esigono servizi sempre più efficienti, in termini di tempo e adeguatezza;
- dalla necessità di trovare nuovi meccanismi di contenimento della spesa corrente;
- dallo "snellimento" dell'attività amministrativa avviata attraverso la legge 127/97 e fortificata con introduzione dei concetti di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA, introdotti dal D.Lgs 150/2009 meglio conosciuto come "Riforma Brunetta";
- della "digitalizzazione e sburocrazia" prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) approvato con D.Lgs 235/2010;
- dalla normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione che prevede una rotazione degli incarichi dirigenziali ed una mappatura dei processi maggiormente esposti a rischio corruzione (Legge 6 novembre 2012, n. 190).

In questo contesto risulta vitale per il nostro ateneo **ripensare i propri processi**, iniziando da quelli che presentano maggiori criticità, implementando strumenti di Business Process Reengineering (**BPR** - esso comporta la definizione di processi radicalmente nuovi, in grado di sostituire quelli esistenti per conseguire miglioramenti su ampia scala nella produttività, nella qualità dei prodotti e nella redditività) e business process design (**BPD**- esso tenta di migliorare i processi esistenti e di adattarli alle mutate caratteristiche del contesto ricercando un modo migliore di fare quello che si è sempre fatto senza cambiamenti essenziali nella struttura stessa del processo).

A questo scopo, l'Ateneo già nel corso del 2004 ha avuto esperienze nella mappatura dei processi partecipando a progetti nazionali con lo scopo di sperimentare l'applicazione di piani di miglioramento con l'utilizzo del CAF (Common Assessment Framework) applicati all'erogazione dei servizi agli studenti.

L'esperienza è stata poi replicata nel 2013 con una mappatura di processi di ateneo individuata all'interno delle 13 Aree esistenti e individuando all'interno dei processi i ruoli delle "Aree e uffici Leader" e quelli "Coinvolti direttamente e indirettamente".

Entro fine anno il lavoro effettuato verrà senz'altro raffinato con l'obiettivo di migliorare i processi che presentano maggiori criticità. In tal senso è stato già costituito un gruppo di lavoro denominato "miglioramento servizi agli studenti" che ha come obiettivo quello di elaborare una nuova mappatura dei processi e delle relative attività sottese inerenti la carriera dello studente nelle fasi di entrata, in itinere e in uscita. Il metodo che si sta utilizzando parte:

- dall'identificazione dei processi attuali (AS IS) evidenziando i punti di forza e debolezza;
- dall'identificazione dei processi futuri (TO BE) e dei punti di miglioramento sia dal lato studente che dal lato amministrazione.

Nello specifico la mappatura consentirà di:

- descrivere in maniera trasparente i flussi di lavoro e condividere il know how;
- definire in maniera esplicita le aree di responsabilità;
- identificare i controlli chiave per il monitoraggio delle performance;

- valutare l'efficienza e l'efficacia dei processi;
- valutare la soddisfazione dell'utente finale.

L'azione è finalizzata a produrre delle linee guida per i soggetti coinvolti così da dare una sequenza dettagliata delle attività, dei tempi di svolgimento e dei collegamenti tra i vari uffici coinvolti.

## 15. Il sistema informativo

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

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

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

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

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

Si basa su alcuni fondamentali principi architettonici:

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

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

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

# **Allegati**

**1-Verbale Incontri dipartimenti**

**2-Nota Tecnica Indicatori Ricerca Didattica Terza Missione**

**3-PRO3 2013-15**

**4-Schede azioni Amministrazione centrale**

**4.1- riassunto Lavori FSC 21-03-2016**

**5-Scheda valutazione comportamentale**

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

**7-Piani Dipartimenti**