



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

DIREZIONE GENERALE  
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

**Documento Strategico**  
**di Programmazione Integrata 2017-2021**

Responsabilità sociale, Identità, Innovazione

Aggiornamento 2019

## Sommario

Introduzione del Rettore .....	3
Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata .....	4
Struttura del documento .....	5
UniCa in cifre .....	6

### **SEZIONE 1 PIANO STRATEGICO**

1. Premessa .....	8
2. Processo di pianificazione, attori e destinatari .....	8
3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo .....	12
4. Missione, progetto strategico e valori.....	19
5. Finalità strategiche e obiettivi .....	20
6. Strumenti di monitoraggio e valutazione.....	29

### **SEZIONE 2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR**

### **SEZIONE 3 POLITICHE DELLA QUALITA'**

### **SEZIONE 4 POLITICHE PER IL SUPPORTO AGLI STUDENTI CON DISABILITA', DSA e BES**

### **SEZIONE 5 PIANO INTEGRATO**

Introduzione.....	38
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo e integrazione con la programmazione strategica.....	40
1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa.....	47
2. La performance organizzativa.....	49
2.1 La valutazione della performance organizzativa.....	50
2.2. Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2019.....	52
2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo.....	57
3. Analisi dei rischi.....	58
4. Trasparenza e anticorruzione.....	59
5. La performance individuale.....	61
5.1. La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.....	61
5.2. La performance individuale del personale tecnico-amministrativo.....	62

**Allegati**

SEZIONE 1 Allegato 1 - Obiettivi strategici e indicatori

SEZIONE 5 Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2019

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2019

Allegato 4 – obiettivi dei dipartimenti, delle facoltà e dei corsi di studio

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2019 – 2021 e allegati

## Introduzione del Rettore

L'Ateneo di Cagliari è una delle due Università presenti in Sardegna e rappresenta il principale polo di attrazione per gli studenti di tutta l'isola. Caratterizzato dalla multidisciplinarietà dell'offerta formativa e dei settori scientifico disciplinari di ricerca, risponde al compito di generare nei giovani che la frequentano quel "pensiero critico" che, insieme alla ricerca e all'innovazione, rappresenta il motore dello sviluppo di una società inclusiva e capace di rispondere alle sfide sempre più complesse dell'attuale globalizzazione.

Il nostro Ateneo, con i suoi 398 anni di storia, si colloca nella città metropolitana di Cagliari, già capitale italiana della cultura per il 2015 e candidata a "Capitale europea della sostenibilità per il 2021", un'occasione che ha consentito l'intensificarsi e l'arricchimento degli scambi e delle reciproche fertilizzazioni tra la Città e il suo Ateneo, rendendoli una realtà attiva e attrattiva sul piano culturale. Ma il rapporto dell'Ateneo di Cagliari con il territorio supera i confini della città metropolitana, come testimoniato dalle numerose collaborazioni con enti pubblici e privati localizzati su tutto il territorio regionale.

Il contesto economico sociale nel quale l'Ateneo si trova ad operare è caratterizzato dagli effetti di una crisi perdurante. Nell'ultimo periodo i dati rilevano segnali di una lenta ripresa su cui pesa ancora la condizione di insularità, la scarsa densità di popolazione e la riduzione delle risorse a disposizione. La sfida sta nel saper gestire al meglio tale complessità, realizzando un progetto strategico per il quale l'Ateneo, nel valorizzare l'**identità** propria e del territorio, dia forte impulso allo sviluppo culturale, sociale ed economico della Regione, attraverso la qualità dell'offerta formativa, grazie ad una docenza altamente qualificata e fortemente caratterizzata dalla ricerca, l'**innovazione** e la disseminazione della conoscenza. Si tratta di un progetto ambizioso che, nel valorizzare l'importanza della mutua contaminazione tra l'Ateneo e il territorio, sottolinea il ruolo e la **responsabilità sociale** della nostra Istituzione.

Il processo di definizione del Piano Strategico 2017-2021, inserito all'interno del Documento Strategico di Programmazione Integrata (DSPI), ha rappresentato un momento di riflessione importante sullo stato dell'Ateneo e di progettazione del suo sviluppo futuro, partendo dalla considerazione che fosse necessario definire una maggiore integrazione e collaborazione tra le varie componenti dell'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'approvazione del DSPI 2017-2021 nel mese di gennaio 2017 è il primo traguardo raggiunto nel processo intrapreso verso il miglioramento continuo. L'aggiornamento del documento nel 2019 non può che cogliere sia il lavoro dell'Ateneo negli ultimi due anni, sia gli spunti emersi dalla visita dell'ANVUR per l'Accreditamento Periodico conclusasi ad ottobre 2018 con l'invio del report dell'ANVUR. Nel 2017 si è svolta la procedura di accreditamento periodico dell'Ateneo con la visita della CEV presso la sede nei giorni 16-20 ottobre 2017. Oltre al sistema di AQ a livello di Ateneo, sono stati oggetto di valutazione anche 9 Corsi di Studio e due Dipartimenti. Dalla Relazione finale della CEV, emerge complessivamente un livello più che soddisfacente di visione ed elaborazione strategica dell'Assicurazione della Qualità (AQ) e un livello soddisfacente di efficacia delle politiche per l'AQ. Elementi positivi sono risultati, in particolare: a) l'architettura del sistema di AQ, caratterizzata da una struttura molto dettagliata; b) l'attenzione, il ruolo assegnato, e il coinvolgimento della rappresentanza studentesca negli Organi di Governo (in particolare, nel NdV); c) l'attenzione all'accrescimento delle competenze didattiche dei docenti (a riguardo, la CEV ha segnalato come prassi meritoria l'iniziativa denominata DISCENTIA); d) la connessione con il territorio, l'impegno al miglioramento e la leadership.

Sulla base delle valutazioni espresse dalla CEV, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha deliberato una proposta al MIUR di accreditamento con livello B, corrispondente al giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE, con punteggio finale pari a 6,84 e l'accREDITamento della Sede e di tutti i suoi Corsi di Studio.

Responsabilizzazione, condivisione, semplificazione, miglioramento continuo, trasparenza e impatto sul territorio, continuano ad essere le parole chiave della pianificazione strategica dell'Ateneo.

La percezione dei problemi da parte delle persone, la condivisione delle scelte e la trasparenza dei processi decisionali, non solo sono alla base di un Buon Governo, ma sottolineano l'importanza del contributo che tutti possono e devono dare alla realizzazione delle strategie. Per questo, nella definizione del piano, è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo, a partire dall'individuazione e analisi dei problemi, sino alla assunzione delle scelte. Il successo dell'Ateneo dipenderà dal contributo di tutte le componenti della comunità universitaria, che verrà assicurato attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali e di struttura legati agli obiettivi dell'Ateneo. L'esperienza dell'accREDITamento periodico ha permesso un'ulteriore analisi della performance dell'Ateneo e ha confermato l'efficacia della strategia messa in atto dagli organi di governo di Ateneo.

## Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata

L'intento di ricondurre tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo in un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, nasce da diverse esigenze, prime fra tutte la **semplificazione**. Infatti, il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Talvolta però, gli interventi si sono stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico di adempimenti burocratici, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. L'integrazione dei documenti di programmazione, come indicato dalle Linee Guida Anvur<sup>1</sup>, ha ottenuto l'effetto di semplificare e far sì che la gestione del ciclo delle performance diventasse un vero strumento di gestione, nell'ottica del **miglioramento continuo**, sviluppando in chiave sistemica le attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, in maniera coerente rispetto alle finalità e obiettivi strategici dell'Ateneo.

Attraverso l'integrazione, è stato possibile assicurare una maggiore coerenza interna nella definizione degli obiettivi tra la fase di pianificazione strategica, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture didattiche, di ricerca e amministrative. Per questa via è stato ridefinito il rapporto tra componente accademica e componente amministrativa e tra strutture centrali e periferiche, in termini di **collaborazione, partecipazione attiva e responsabilizzazione** nel raggiungimento delle strategie dell'Ateneo, attraverso l'assegnazione, per la prima volta, di obiettivi anche ai Dipartimenti, alle Facoltà e ai Corsi di Studio, in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

---

<sup>1</sup> ["Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" – Luglio 2015 e "Linee Guida per la gestione integrata dei Cicli della Performance e del bilancio delle università statali italiane – novembre 2019](#)

## Struttura del documento

Il Documento è articolato come segue:

- una sezione introduttiva che illustra le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse;
- una sezione dedicata al **Piano Strategico 2017-2021**, che stabilisce gli obiettivi, le azioni e gli indicatori nelle priorità strategiche dell'Ateneo;
- una sezione sul **Documento di Programmazione Triennale MIUR** (L. 43/2005), che esplicita il collegamento tra indirizzi strategici, obiettivi e progetti che l'Ateneo intende perseguire con le Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università definite dal DM 8 agosto 2016 n. 635;
- una sezione sulle **Politiche della Qualità di Ateneo** (D. Lgs. 19/2012), che evidenzia la trasversalità delle politiche per la qualità ed esplicita gli indirizzi da seguire per il miglioramento continuo;
- una sezione sulle **Politiche per il supporto degli studenti con disabilità, disturbi dell'apprendimento e altri bisogni educativi speciali**, che evidenzia la volontà dell'Ateneo di attenuare ogni genere di disparità e discriminazione e promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione a tutti i livelli.
- una sezione sul **Piano Integrato** (D. Lgs 150/2009 e Linee Guida Anvur 2015 e 2018), che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

UniCa in cifre

Struttura organizzativa  
dell'Ateneo



Principali risultati ottenuti  
*Relazione delle Performance 2017*

Dati dell'Ateneo

SEZIONE 1  
PIANO STRATEGICO 2017-2021



## 1. Premessa

Il Piano Strategico 2017-2021 è il documento attraverso il quale l'Ateneo delinea il proprio progetto di sviluppo per i prossimi cinque anni, definendo obiettivi strategici coerenti con la propria missione, improntati alla qualità e al miglioramento continuo. Si tratta della prima esperienza di pianificazione strategica per il nostro Ateneo, che ha visto l'impegno e il coinvolgimento del Rettore, del Direttore Generale, degli Organi di governo, e degli Studenti.

Nel gennaio 2018 gli organi di governo hanno approvato un primo aggiornamento del documento; a seguito di un primo monitoraggio sulle azioni in corso e sui risultati raggiunti in relazione agli step programmati. Grazie ai suggerimenti costruttivi pervenuti dagli organi di Ateneo e dalle strutture didattiche, di ricerca e amministrative, ora il Piano è più efficace nel definire gli obiettivi di crescita dell'Ateneo.

L'Ateneo ha altresì monitorato l'analisi degli indirizzi in materia di Politiche della Qualità e definite le politiche per il supporto agli studenti con disabilità, con disturbi dell'apprendimento e bisogni educativi speciali, al fine di allinearle alla nuova pianificazione strategica, nella consapevolezza che il processo di assicurazione della qualità sia dinamico e pertanto soggetto a continuo monitoraggio e revisione.

A valle della definizione degli obiettivi strategici, nello stesso documento si è proseguito con l'individuazione di obiettivi organizzativi, di struttura e individuali in coerenza con gli obiettivi strategici.

Il 2019 si apre con un ulteriore aggiornamento del documento che tiene conto del monitoraggio semestrale sul raggiungimento degli obiettivi effettuato a giugno 2018, nonché dei risultati e del feedback del processo di accreditamento periodico ricevuto a ottobre 2018, dei feedback e suggerimenti degli stakeholder interni ed esterni.

## 2. Processo di pianificazione, attori e destinatari

Il Piano Strategico 2017-2021 si pone in continuità con le **Linee Strategiche 2016-2021**<sup>2</sup> approvate dagli organi accademici nel mese di giugno 2016, che hanno rappresentato il punto di partenza nella pianificazione strategica, unitamente al Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635, '**Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati**'.

Il processo di definizione e revisione del piano si è articolato nelle seguenti fasi:

- analisi di contesto e di posizionamento dell'Ateneo nel Sistema Universitario Italiano, i cui risultati sono emersi da incontri effettuati con vari portatori di interesse;
- definizione degli obiettivi strategici e delle azioni in coerenza con quanto emerso dall'analisi di contesto e di posizionamento;
- definizione di specifici indicatori da associare ad ogni obiettivo;
- condivisione della mappa strategica e della bozza del documento elaborata con il contributo dei prorettori, del direttore generale e dei dirigenti, con gli organi di governo;
- approvazione del Piano Strategico 2017-2021 nel Documento Strategico di Programmazione Integrata;
- monitoraggio dei risultati raggiunti e aggiornamento del documento.

Nella definizione del Piano è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo, a partire dalla individuazione e analisi dei

---

<sup>22</sup> <http://sites.unica.it/qualita/2016/07/06/linee-strategiche-di-Ateneo-2016-2021/>

<sup>2</sup> <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/agosto/dm-08082016.aspx>

problemi, sino alla assunzione delle scelte e alla responsabilizzazione delle strutture e del personale, con l'assegnazione di obiettivi in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo, per la prima volta assegnati anche a Dipartimenti, Facoltà e Corsi di Studio. In particolare, nel processo di definizione degli obiettivi di ricerca e terza missione, l'Ateneo ha seguito un percorso di condivisione con i Dipartimenti, con l'intento di valorizzarne il prezioso contributo. Come nell'anno precedente, anche nel corso del 2018, il Prorettore alla Ricerca e il Presidio della Qualità hanno tenuto diversi incontri informativi con direttori e referenti per la Qualità dei Dipartimenti, con l'intento di stimolare una riflessione sui possibili percorsi di miglioramento attivabili al proprio interno, nell'ottica delle linee strategiche che andavano nel frattempo delineandosi. Tale percorso ha portato alla definizione e approvazione dei Piani Triennali dei dipartimenti, portati poi all'attenzione degli organi accademici nel mese di luglio 2017. I piani sono stati elaborati in piena autonomia dai dipartimenti secondo la propria vocazione e specificità, con il supporto costante del Presidio per la Qualità e della Direzione per la ricerca e il territorio, in maniera coerente con gli indirizzi strategici contenuti nel DSPI 2017-2021. Nei piani sono individuati obiettivi pluriennali di ricerca, didattica, terza missione e assicurazione della qualità, in linea con gli obiettivi assegnati dagli organi accademici nel mese di aprile.

Al fine di accrescere la sensibilità tra le varie componenti del personale dell'Ateneo in relazione ai processi di pianificazione e programmazione strategica, nella fase di aggiornamento del documento è stato richiesto il contributo di tutte le strutture finalizzato alla definizione di eventuali correttivi da introdurre nel ciclo 2019.

Anche in considerazione del contesto territoriale e socio-economico nel quale insiste, l'Ateneo si riconferma nell'intendimento di garantire un'offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, che sia in grado di rispondere, da una parte, alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta e, dall'altra parte, alle esigenze di sviluppo locale e nazionale, con grande attenzione ai possibili sbocchi occupazionali e alla promozione di opportunità imprenditoriali per i laureati (**Obiettivo strategico 1.1**)<sup>3</sup>.

Il Piano si rivolge dunque a tutte le componenti della comunità accademica, chiamate a partecipare ai processi di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi dell'Ateneo, ma anche agli interlocutori esterni, destinatari dei servizi e delle attività dell'Ateneo. Per questo è stata effettuata una mappatura dei portatori di interesse, per individuarne i bisogni, le esigenze e le aspettative che nutrono nei confronti dell'Ateneo.

Con l'obiettivo di valorizzare e incrementare il sistema di relazioni con il contesto socio-istituzionale, economico e produttivo che consenta di assicurare la condivisione delle scelte dell'Ateneo e la trasparenza dei processi decisionali, così come previsto negli obiettivi del Piano strategico, a fine 2017 è stato costituito con decreto rettorale n 261 del 22.12.2017 il Comitato di Indirizzo di Ateneo, con poteri consultivi in merito alle scelte strategiche nel campo della didattica, del post lauream, della ricerca e della terza missione. La prima riunione di insediamento si è tenuta a febbraio 2018, dagli spunti emersi si evince la necessità di una maggiore operatività dell'organismo, anche attraverso la creazione di sottogruppi di lavoro per specifiche tematiche.

---

<sup>3</sup> Si fa riferimento all'allegato al Documento Strategico di Programmazione Integrata. La sigla è da sciogliersi come segue: D = Didattica, 1 = Obiettivo 1 (ecc.) nell'Allegato al Documento Strategico di Programmazione Integrata dell'Ateneo. Nel prosieguo, si intenda: sigla R = Ricerca, sigla AQ = *Finalità trasversale assicurazione della qualità organizzazione e comunicazione*. Per contro, sarà esplicitamente richiamato per esteso il riferimento agli obiettivi delle Linee strategiche.

## La Matrice dei portatori di interesse

TIPOLOGIA DI PORTATORI DI INTERESSE	ASPETTATIVE	OBIETTIVI E AZIONI
Studenti, potenziali studenti, famiglie, laureati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentare una università di qualità accreditata a livello nazionale ed internazionale;</li> <li>• Ricevere una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro;</li> <li>• Accedere a servizi efficienti e usufruire di spazi adeguati per le lezioni e per lo studio, nonché di biblioteche moderne e confortevoli;</li> <li>• Godere di agevolazioni economiche che garantiscano il diritto allo studio;</li> <li>• Possibilità di ottenere borse di studio e riconoscimento del merito</li> <li>• Possibilità di usufruire di servizi di supporto agli studi durante il percorso universitario</li> <li>• Possibilità di vivere esperienze di studio e di stage all'estero e il confronto in Ateneo con studenti e docenti stranieri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurare un'offerta formativa di qualità anche in funzione della domanda e degli sbocchi occupazionali, compresi i corsi post-laurea di alta formazione e alla promozione di opportunità imprenditoriali</li> <li>• Garantire servizi didattici e infrastrutture di qualità, anche per gli studenti con particolari necessità</li> <li>• Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita</li> <li>• Accrescere gli incentivi per il merito</li> <li>• Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo e la mobilità internazionale di docenti e studenti</li> <li>• Favorire l'accompagnamento dei laureati nel mondo del lavoro e promuovere l'imprenditorialità</li> </ul>
Istituzioni, Enti pubblici privati (Atenei nazionali ed internazionali, enti di ricerca, MIUR, CRUI, EE.LL., associazioni professionali, incubatori imprese, ordini professionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanzia di un'offerta formativa di qualità che rispetti gli standard stabiliti a livello ministeriale</li> <li>• Favorire attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica e della ricerca</li> <li>• Favorire i processi di trasferimento tecnologico e perciò lo sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio</li> <li>• Potenzialità di assumere laureati con una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro</li> <li>• Formazione del personale delle imprese e delle amministrazioni pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la qualità della didattica e della ricerca, potenziando il contatto con il territorio</li> <li>• Incrementare gli accordi con gli altri atenei per la didattica, per la ricerca e per il trasferimento tecnologico</li> <li>• Accrescere le collaborazioni scientifiche su temi specifici con altri enti di ricerca</li> <li>• Potenziare il ruolo propulsivo dell'Ateneo nel trasferimento tecnologico e nell'aggiornamento delle competenze amministrative e tecniche della Pubblica amministrazione anche sviluppando progetti innovativi e di sperimentazione</li> <li>• Incrementare i processi di fertilizzazione reciproca tra Università e territorio anche valorizzando la vocazione all'interdisciplinarietà dell'Ateneo</li> </ul>
Personale dell'Ateneo (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguate risorse a disposizione per la ricerca e loro distribuzione in maniera equa con criteri condivisi e di premialità in base al merito</li> <li>• Mobilità dei docenti interni in università straniere e di attrazione di eccellenze straniere in Ateneo</li> <li>• Condivisione delle informazioni</li> <li>• Equa ripartizione degli incarichi di lavoro</li> <li>• Affermare la propria libertà di associazione e aver riconosciuto il diritto alla contrattazione collettiva</li> <li>• Possibilità di lavorare/formarsi in un altro Ateneo, anche estero (Erasmus Staff Training)</li> <li>• Sostegno alla genitorialità attraverso forme di lavoro part-time, telelavoro, convenzioni per asili nido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementare i fondi per la ricerca e loro ripartizione su base premiale</li> <li>• Incrementare il sostegno amministrativo per la presentazione dei progetti di ricerca internazionali</li> <li>• Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca</li> <li>• Favorire l'interazione tra ricercatori di Dipartimenti diversi e complementari (cluster della ricerca) e le sinergie potenziali derivanti dalla multidisciplinarietà</li> <li>• Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale</li> <li>• Garantire un'equa ripartizione del lavoro</li> <li>• Garantire locali lavorativi a norma per qualità e sicurezza</li> <li>• Favorire e migliorare, attraverso un uso e una gestione innovativa del patrimonio architettonico e infrastrutturale, lo scambio con il contesto socio-culturale e produttivo della città e del territorio</li> <li>• Favorire attraverso il Comitato unico di garanzia, la valorizzazione del benessere di chi lavora e la parità di trattamento.</li> <li>• Favorire la mobilità di docenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo in</li> </ul>



### 3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

Il processo di pianificazione strategica ha avuto inizio con una tappa fondamentale per definire gli obiettivi strategici: lo studio del contesto di riferimento dell'Ateneo indirizzato da una parte alla valutazione dei punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) che caratterizzano l'Ateneo, dall'altra le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) derivanti dall'ambiente esterno, attraverso l'analisi SWOT. Inoltre, per valutare ogni aspetto, sono stati presi in esame gli schemi di finanziamento del sistema universitario e in particolare le performance del nostro Ateneo, la Relazione sulle Performance 2015 e la Relazione sulla Gestione 2015.

Nel corso del 2016, al fine di garantire il massimo coinvolgimento di tutte le componenti del personale dell'Ateneo e degli studenti, sono stati organizzati diversi incontri durante i quali, attraverso l'uso di tecniche di facilitazione della comunicazione in gruppo, sono emerse le peculiarità che caratterizzano l'ambiente interno ed esterno dell'Ateneo, poi riassunte nella matrice SWOT che sintetizza i risultati dell'analisi del contesto di riferimento, nelle finalità strategiche Didattica, Ricerca e Terza Missione. La matrice evidenzia in maniera specifica anche quanto emerso in relazione all'internazionalizzazione, mentre gli obiettivi specifici in questa area sono poi stati declinati nelle finalità strategiche didattica e ricerca.

Al fine di procedere alla revisione dell'analisi di contesto dell'Ateneo per l'aggiornamento ~~2018~~ 2019 del documento, alla fine del 2018 si è proceduto ad un monitoraggio dei risultati raggiunti per gli obiettivi strategici programmati, utile a prevederne una eventuale rimodulazione, e alla richiesta di contributi migliorativi alla programmazione a tutte le strutture didattiche, di ricerca e amministrative, con l'obiettivo di realizzare un processo di programmazione sempre più condiviso e basato sull'ascolto.

L'analisi di posizionamento dell'Ateneo nel contesto del sistema universitario italiano impone delle considerazioni generali sulle sue peculiarità dovute in gran parte al contesto socio-territoriale nel quale insiste, caratterizzato dalla condizione di insularità, con conseguente difficoltà nei collegamenti, da una densità di popolazione molto bassa, ma anche da un basso tasso di passaggio all'università e dalla poca preparazione degli studenti in ingresso evidenziata dai risultati dei test INVALSI.

E' da evidenziare che per il triennio 2018-2020, per effetto del nuovo Decreto di determinazione del costo standard per studente in corso, D.M. 585 dell'8 agosto 2018, a fronte di un progressivo aumento del peso del costo standard di formazione per studente, che pesa per il 22% nel 2018, fino ad arrivare al 26% nel 2020, vengono introdotti nel calcolo del costo standard, due importi perequativi che avranno un peso molto importante per l'Ateneo. Il primo viene determinato tenendo conto del reddito medio familiare della Regione ove ha sede l'Ateneo, ponderato per un apposito coefficiente calcolato sulla base della capacità contributiva effettiva degli iscritti all'Ateneo; il secondo tiene conto della diversa accessibilità di ogni università in funzione della rete dei trasporti e dei collegamenti. Altra importante novità è l'inserimento, nella definizione di "Studenti in corso", ai soli fini della ripartizione del FFO, degli studenti iscritti al primo anno fuori corso. Su questo risultato ha avuto un ruolo incisivo la battaglia portata avanti dall'Ateneo per il riconoscimento della condizione di svantaggio legata alla insularità.

Il grafico che segue, nel mettere in relazione la percentuale di studenti regolari sul totale degli iscritti per Ateneo (dati utilizzati nel calcolo del costo standard) e il peso degli Atenei nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario nel periodo 2014-2018, evidenzia il percorso intrapreso dall'Ateneo di Cagliari verso il miglioramento continuo. I due assi si incrociano nel punto medio di entrambe le variabili. Gli Atenei considerati sono quelli con un numero di iscritti compreso tra i 20.000 e i 40.000 (Grandi Atenei). La posizione di ogni Ateneo, per ogni anno, evidenzia la distanza dal valore medio sia con riferimento agli studenti regolari che al peso nell'assegnazione della quota premiale del FFO.

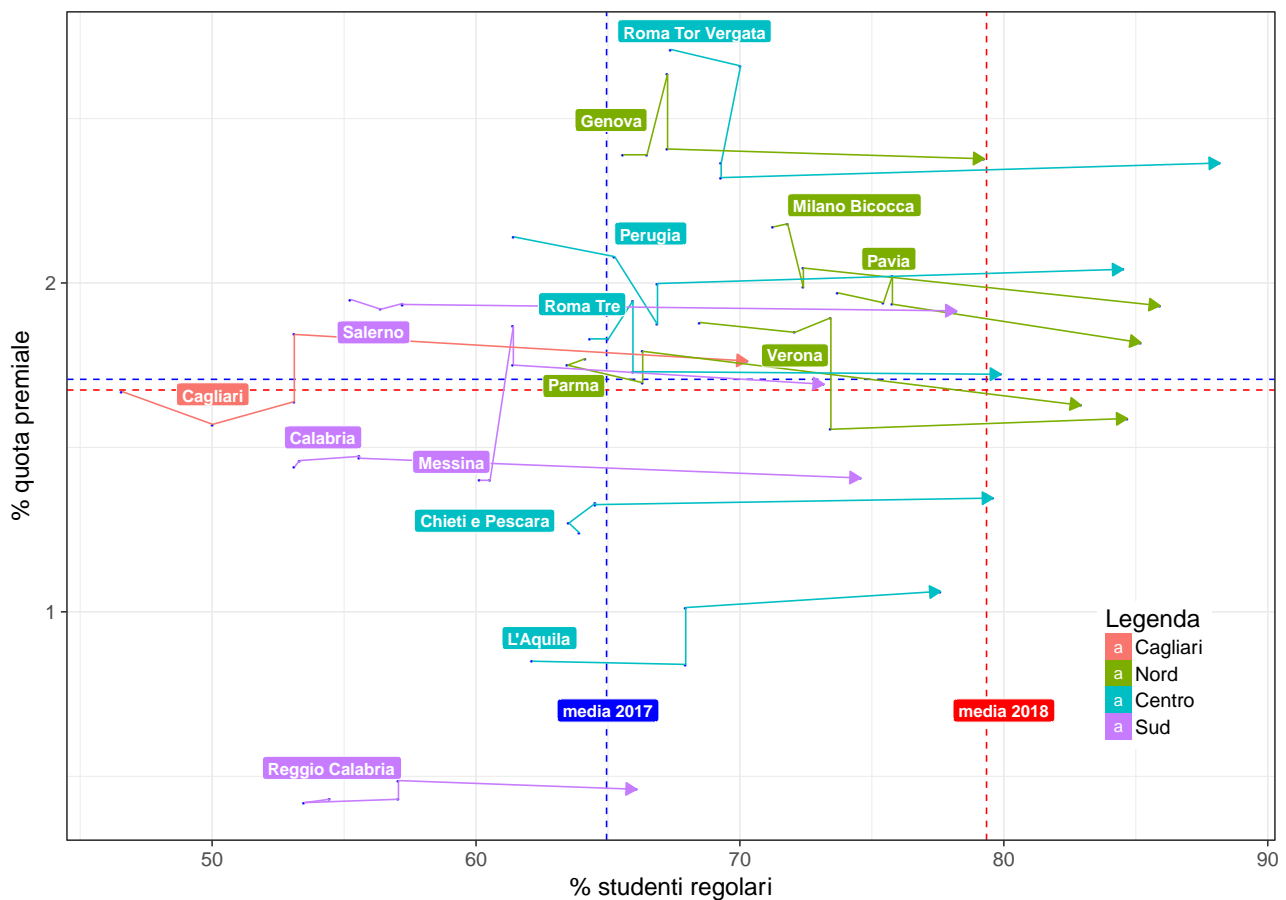
L'andamento del peso dell'Ateneo sulla ripartizione della quota premiale del FFO tra il 2017 e il 2018, rimane sostanzialmente inalterato. La modifica al sistema di ripartizione dell'FFO basato sul Costo Standard per Studente, quest'anno vede l'inserimento degli studenti regolari iscritti sino al I anno fuori corso. Questa modifica di fatto rende poco confrontabile le performance dei singoli Atenei, anche se si apprezza un miglioramento rispetto la performance media degli Atenei considerati.

Il grafico evidenzia il miglioramento ottenuto dall'Ateneo nell'ultimo triennio, nonostante la continua contrazione delle risorse, reso possibile dalla performance su didattica, ricerca e terza missione da parte del personale dell'Ateneo e grazie alla fiducia delle famiglie e degli studenti e al sostegno concreto della Regione Autonoma della Sardegna.

La crescita del peso medio del nostro Ateneo, nell'ultimo triennio, sulla quota premiale del FFO è frutto anche delle oculate ed efficaci scelte politiche degli Organi di Governo dell'Ateneo in relazione agli indicatori per la ripartizione delle risorse proposti dal MIUR. Si evidenzia tuttavia la necessità e l'urgenza di migliorare ulteriormente la qualità della didattica in modo tale da incrementare la percentuale degli studenti regolari, che ci vede ancora indietro rispetto ai nostri competitor, nonostante le modifiche dei parametri.

La strategia dell'Ateneo, al netto delle modifiche che interverranno nelle modalità di finanziamento del sistema universitario, sarà di posizionarsi nel quadrante della coerenza positiva, aumentando il numero degli studenti regolari e il proprio peso nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, attraverso scelte strategiche che mirino al miglioramento della qualità della didattica e della ricerca e alla valorizzazione del merito.

**Quota premiale e studenti regolari: confronto tra i Grandi Atenei (20.000-40.000 studenti) nel periodo 2014-2017**



Con riferimento alla quota premiale del FFO occorre sottolineare che, a partire dal 2017 e per due anni, il 20% viene assegnato agli Atenei sulla base dei miglioramenti dei risultati conseguiti su due indicatori scelti dagli Atenei medesimi all'interno di una rosa di indicatori definiti dal Miur.

L'Ateneo di Cagliari, in linea con le politiche portate avanti in materia di internazionalizzazione e miglioramento della qualità della didattica ha scelto di essere valutato sui seguenti indicatori:

- proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso;
- proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo.

Al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto in grado di incidere sui risultati conseguiti dagli Atenei, il MIUR ha utilizzato un fattore correttivo territoriale. L'applicazione del correttivo non è stato determinante per il raggiungimento dei risultati dell'Ateneo, ma i dati evidenziano in modo clamoroso quanto le peculiarità del contesto socio-economico della Sardegna rispetto al resto della Nazione possano influenzarne le performance e rallentarne la crescita.

La performance dell'Ateneo sulla valutazione della "Valorizzazione dell'autonomia responsabile" nell'anno 2017 (anno preso in considerazione per l'assegnazione della quota premiale del FFO 2018) si conferma positiva ed in crescita, con una assegnazione pari a € 5.778.339 a fronte di un'assegnazione pari a € 5.598.433 del 2017. Sulla crescita influisce in modo sostanziale la performance sull'indicatore "Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso", che lo posizionano al terzo posto tra gli Atenei del raggruppamento B, e la performance sull'indicatore "Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo " che lo posizionano al primo posto insieme all'Università di Foggia.

In attesa di indicazioni da parte del MIUR in merito agli indicatori che verranno utilizzati in futuro per l'assegnazione della quota premiale del FFO (Autonomia Responsabile), l'Ateneo ha stabilito di darsi come obiettivo l'incremento delle chiamate dirette di ricercatori a tempo determinato tipologia B) che lavorano stabilmente all'estero, da un lato per incentivare l'internazionalizzazione e dall'altro per abbassare l'età del corpo docente.

**Performance Atenei Raggruppamento "B" Quota Premiale FFO 2017 Autonomia Responsabile  
"Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo "**

ATENEIO	2017 STD	2018 STD	DIFF STD	Δ	ε	Δ+ε
CAGLIARI	0,448	1,44691	0,99891	0,5	0,2	0,7
FOGGIA	-0,49715	1,12301	1,62016	0,5	0,2	0,7
MESSINA	-0,49715	-0,00405	0,4931	0,4931	0,2	0,6931
Scuola Superiore Sant'Anna	2,02303	2,74317	0,72015	0,5	0,1	0,6
Politecnica delle MARCHE	-0,49715	0,448	0,94515	0,5	0,1	0,6
BERGAMO	-0,49715	0,11594	0,61309	0,5	0	0,5
BOLOGNA	-0,12835	2,02303	2,15137	0,5	0	0,5

Gli Atenei sono stati raggruppati in tre gruppi A, B e C sulla base degli indicatori scelti. Il nostro Ateneo fa parte del gruppo B (indicatori di ricerca e di internazionalizzazione).

Gli altri Atenei del Raggruppamento "B": Bergamo, della Calabria, Cassino e Lazio Meridionale, Chieti-Pescara, Ferrara, Foggia, Genova, Messina, Seconda Univ. Napoli, "Parthenope" di NAPOLI, "L'Orientale" di Napoli, Stranieri di Perugia, Pisa, Scuola Normale Superiore di PISA, Scuola Superiore Sant'Anna, Politecnica delle Marche, Roma "Foro Italico", Trieste, Sissa – TRIESTE, Urbino "Carlo BO", Scuola IMT – Lucca, I.U.S.S. – Pavia.



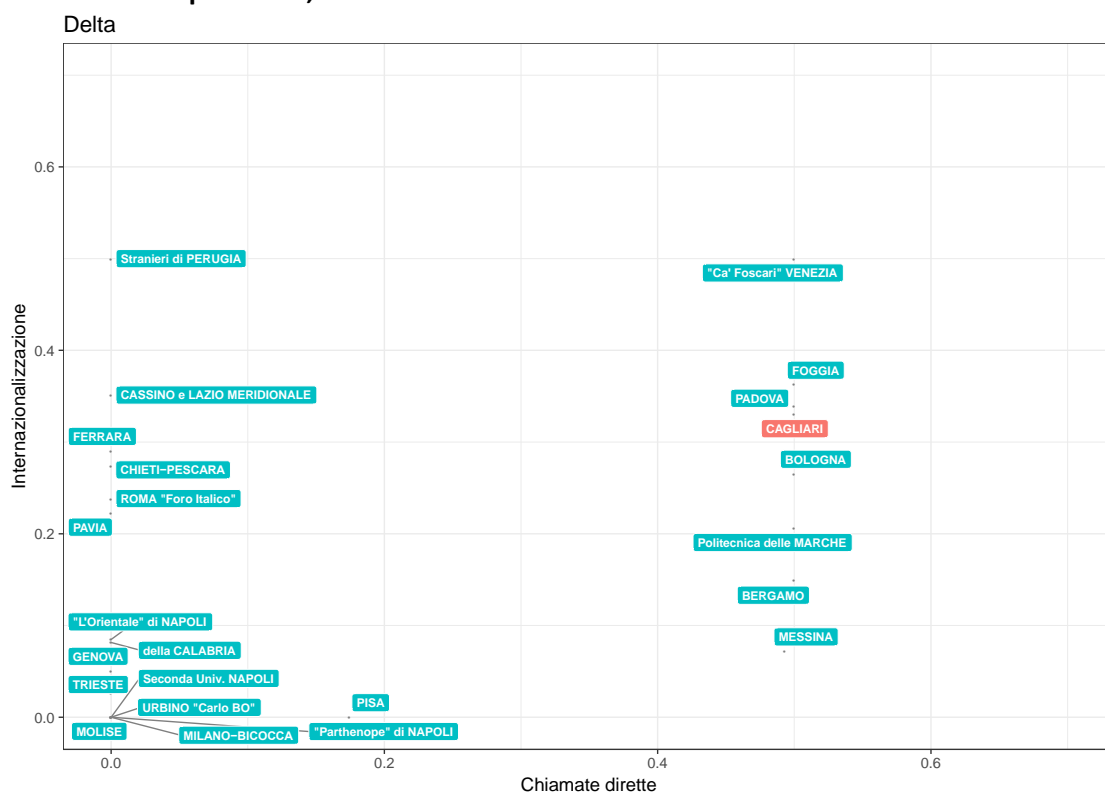
**Performance Atenei Raggruppamento "B" Quota Premiale FFO 2017 Autonomia Responsabile**  
**"Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso "**

La performance dell'Ateneo su questo indicatore testimonia la validità della scelta fatta da tempo da UniCa di stimolare l'esperienza all'estero degli studenti e la coerenza con le azioni intraprese al fine di migliorare i risultati.

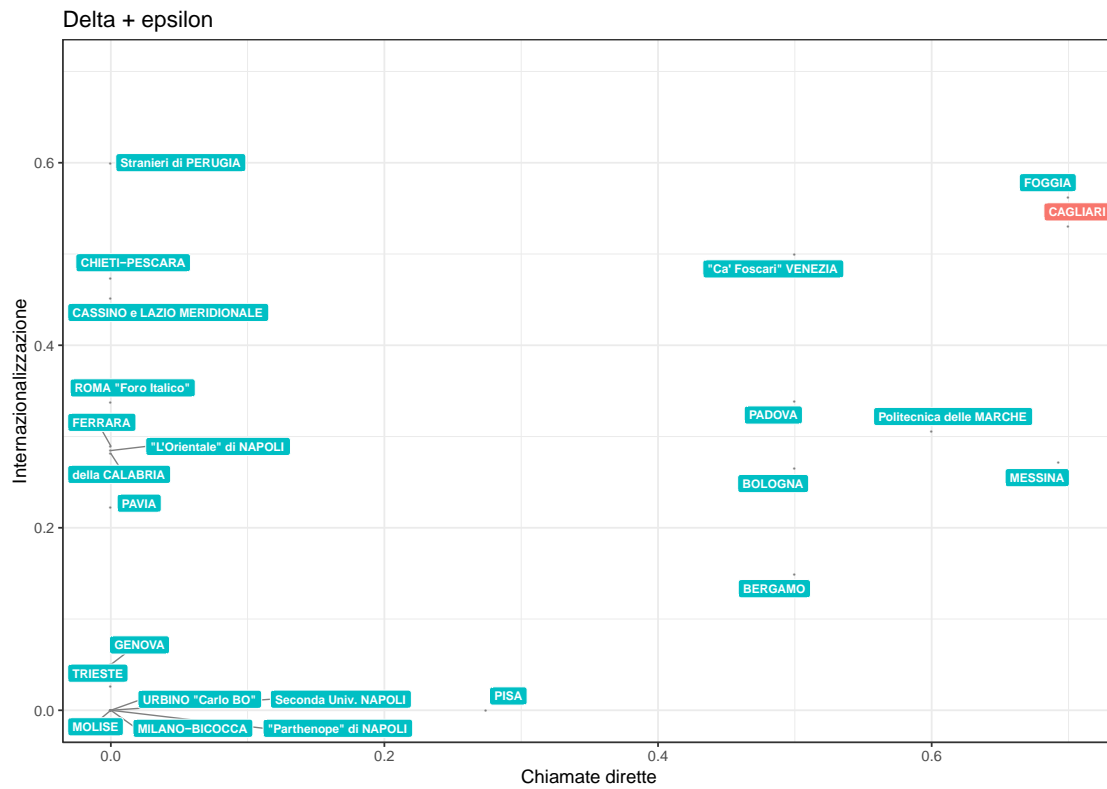
	ATENEIO	2017 STD	2018 STD	DIFF STD	Δ	ε	Δ+ε
1	Stranieri di PERUGIA	3,50686	4,02108	0,51422	0,5	0,1	0,6
2	FOGGIA	-0,32385	0,03898	0,36283	0,36283	0,2	0,56283
3	CAGLIARI	0,50219	0,83293	0,33074	0,33074	0,2	()0,53074
4	"Ca' Foscari" VENEZIA	2,15591	2,81493	0,65902	0,5	0	0,5
5	CHIETI-PESCARA	-0,94092	-0,66694	0,27398	0,27398	0,2	0,47398
6	CASSINO e LAZIO MERIDIONALE	-0,8356	-0,48429	0,35131	0,35131	0,1	0,45131
7	PADOVA	0,19777	0,53674	0,33897	0,33897	0	0,33897

I grafici mostrano come l'Ateneo di Cagliari, sia con riferimento all'indicatore delle chiamate dirette, sia con riferimento a quello sull'internazionalizzazione, fa parte del gruppo di Atenei che ha ottenuto il punteggio più elevato tra tutti quelli del raggruppamento B. Questo avviene sia nel caso in cui il fattore correttivo è applicato, sia nel caso in cui questo non avvenga.

**Confronto tra le performance degli Atenei del raggruppamento "B" Quota Premiale FFO 2017 - Autonomia Responsabile, senza il fattore correttivo**



**Confronto tra le performance degli Atenei del raggruppamento "B" Quota Premiale FFO 2017 - Autonomia Responsabile, in presenza del fattore correttivo**



<b>Contesto Interno</b>	<p><b>Punti di Forza (S)</b></p> <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinarietà</li> <li>- Qualità scientifica dei docenti</li> <li>- Tasse accessibili (tra le più basse fra gli Atenei italiani)</li> <li>- Vari progetti finalizzati al riconoscimento dei diritti degli studenti e alla promozione delle pari opportunità</li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinarietà</li> <li>- Presenza di aree di eccellenza</li> <li>- Capacità di attrarre risorse esterne</li> <li>- Applicazione di criteri meritocratici nella distribuzione delle risorse e politiche di reclutamento attente alla qualità</li> <li>- Quota di ricercatori attivi in crescita</li> <li>- Dotazione infrastrutturale potenziata e tecnologicamente avanzata</li> <li>- Buona Produttività scientifica in rapporto alle risorse</li> <li>- Attivazione di un ufficio dedicato al supporto per i progetti Europei sotto la guida di un delegato del Rettore</li> </ul> <p><b>Terza Missione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinarietà</li> <li>- Presenza di competenze scientifiche in settori di interesse strategico nazionale e locale</li> <li>- Partecipazione attiva ai tavoli del partenariato economico sociale</li> <li>- Presenza consolidata di strutture dedicate alla Terza Missione (Unica Liaison Office; Sportello Placement)</li> <li>- Istituzione di un Centro per l'Imprenditoria e l'Innovazione</li> <li>- Orientamento al trasferimento di competenze al territorio e al sistema produttivo</li> <li>- Presenza di percorsi innovativi orientati alla creazione d'impresa rivolti a studenti e laureati (es. Contamination LAB)</li> <li>- Significativo investimento nelle attività di Public engagement</li> </ul> <p><b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del numero di accordi con paesi europei ed extraeuropei</li> <li>- Importante supporto amministrativo degli uffici</li> <li>- Alto numero di studenti in uscita</li> <li>- Presenza della Foresteria</li> <li>- Programma Visiting Professor/Scientist</li> </ul>	<p><b>Punti di Debolezza (W)</b></p> <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiti delle strutture dedicate alla didattica (<b>P1, P2, P3</b>)</li> <li>- Basso livello innovazione tecnologica nella didattica</li> <li>- Pochi spazi dedicati allo studio e alla socializzazione (<b>P2</b>)</li> <li>- Corsi poco professionalizzanti</li> <li>- Rapporto ancora debole con le esigenze del territorio (<b>P4</b>)</li> <li>- Ridondanza e poca strutturazione informativa sui percorsi di studio e sull'offerta <b>P5</b></li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carenza di una Politica mirata ai giovani ricercatori <b>P6</b></li> <li>- Insufficienza del sistema di monitoraggio e valutazione a supporto delle decisioni <b>P7</b></li> <li>- Debole tasso di successo nei progetti internazionali e nazionali</li> <li>- Debole interazione fra gruppi di ricerca <b>P8</b></li> </ul> <p><b>Terza Missione P9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carenza nella valorizzazione dei risultati della ricerca</li> <li>- Insufficiente collegamento tra i Dipartimenti e le Direzioni Centrali sugli aspetti di trasferimento tecnologico</li> <li>- Anagrafe e monitoraggio dei rapporti con le imprese e con le amministrazioni pubbliche</li> </ul> <p><b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarse competenze linguistiche <b>P10</b></li> <li>- Basso numero studenti in ingresso in rapporto al numero di studenti in uscita</li> <li>- Scarsa visibilità dell'offerta formativa <b>P5</b></li> <li>- Portale in inglese incompleto</li> </ul>
<b>Contesto Esterno</b>	<p><b>Opportunità (O)</b></p> <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporto città/studenti</li> <li>- Clima</li> <li>- Qualità della vita</li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenza di Consorzi e network di ricerca a livello nazionale e internazionale</li> <li>- Investimenti in Programmi Visiting Professor</li> <li>- Finanziamenti della Regione Sardegna e della Fondazione di Sardegna finalizzati alla ricerca destinati all'Università</li> </ul> <p><b>Terza Missione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta densità di start-up innovative a Cagliari</li> <li>- Presenza di pochi competitors</li> <li>- Riconoscimento nel territorio del valore dell'Ateneo</li> </ul> <p><b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- città e clima</li> <li>- supporto finanziario della Regione Sardegna</li> </ul>	<p><b>Minacce (T)</b></p> <p><b>Didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Insularità</b></li> <li>- Criticità nella rete dei trasporti</li> <li>- Basso densità popolazione</li> <li>- Basso tasso di passaggio diplomati</li> <li>- Basse competenze in entrata studenti</li> <li>- Pochi posti letto ERSU disponibili</li> </ul> <p><b>Ricerca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significativa riduzione delle risorse ministeriali per i programmi di ricerca</li> <li>- Eccessiva burocratizzazione correlata alla gestione dei progetti</li> <li>- Diminuzione delle risorse per i dottorati</li> </ul> <p><b>Terza Missione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debolezza del contesto territoriale, caratterizzato da un modesto tessuto produttivo</li> </ul> <p><b>Internazionalizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insularità</li> <li>- Problematiche legate ai trasporti</li> <li>- Carenza borse per studenti stranieri</li> </ul>

**I punti in grassetto vengono ripresi nel documento per esplicitare le azioni programmate per superare i punti di debolezza.**

## 4. Missione, progetto strategico e valori

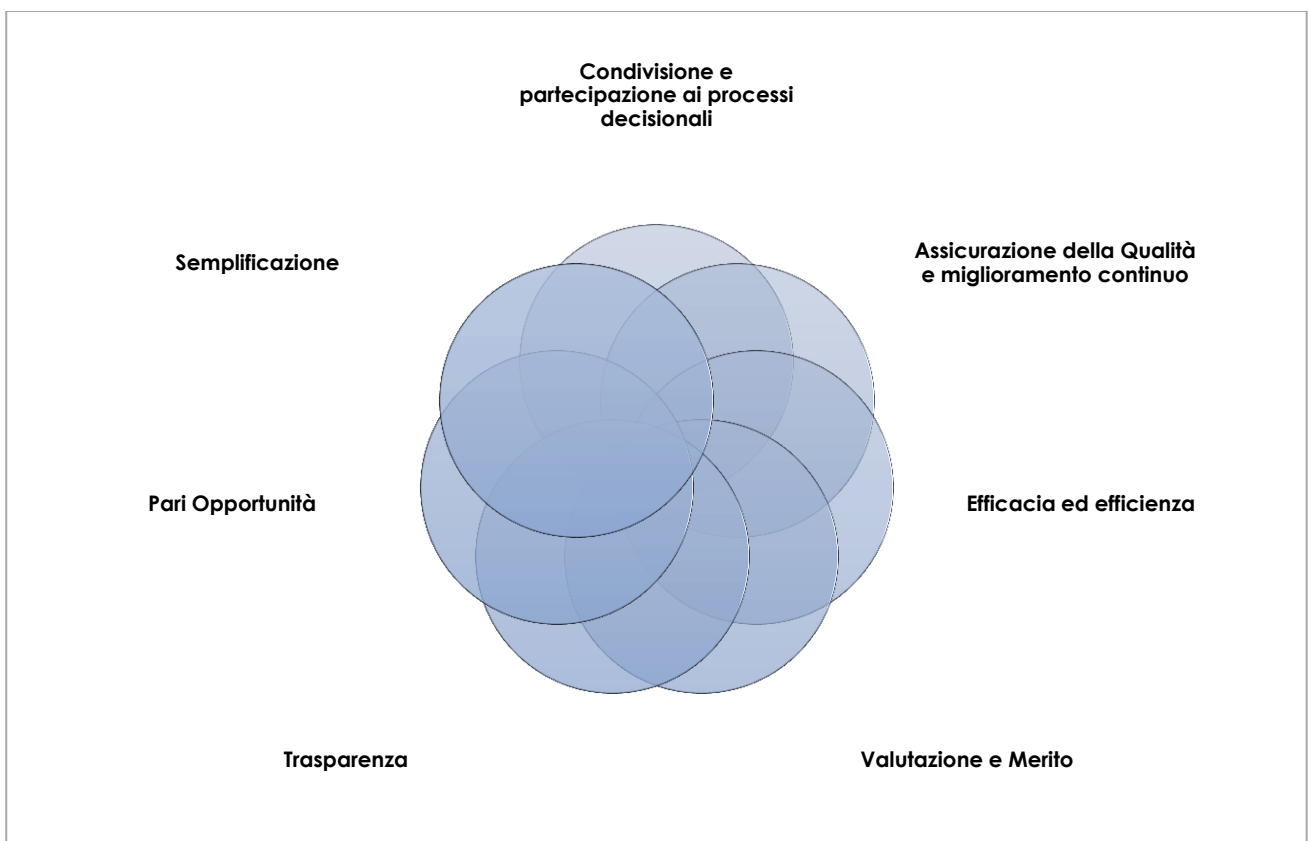
Come delineato dalle Linee Strategiche, il Piano Strategico di UniCa si realizzerà attraverso il raggiungimento di obiettivi nelle tre finalità strategiche, Didattica, Ricerca, Terza missione, e nella finalità trasversale Assicurazione della Qualità, Organizzazione e Comunicazione.

**Progetto strategico** Diventare un Ateneo che nel valorizzare l'identità propria e del territorio, sia al centro dello sviluppo culturale, sociale ed economico della Sardegna, attraverso l'innovazione, la disseminazione della conoscenza, la promozione delle pari opportunità, dell'inclusione, dell'integrazione.

---

**Missione** Garantire la crescita culturale, sociale ed economica del territorio attraverso la creazione, valorizzazione e divulgazione dei risultati della ricerca e di un'offerta formativa di qualità

Per conseguire gli obiettivi strategici, tutte le attività dovranno essere improntate ai valori che rappresentano i principi ispiratori ed esprimono il patrimonio culturale e identitario dell'Ateneo



## 5. Finalità strategiche e obiettivi

Dopo aver mappato e analizzato i bisogni dei vari portatori di interesse dell'Ateneo, e valutato il contesto interno ed esterno nel quale l'Ateneo insiste, si presentano di seguito gli obiettivi strategici e gli interventi che saranno portati avanti per rispondere a tali bisogni, per adempiere alla missione dell'Ateneo e realizzare il progetto strategico delineato.

L'Allegato 1, riporta nel dettaglio per ogni obiettivo, le azioni, i responsabili e gli indicatori per la misurazione dei risultati.

**1. Migliorare la qualità e la sostenibilità dell'offerta didattica e dell'alta formazione nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendone l'interdisciplinarietà, in relazione alle necessità culturali e professionali degli studenti e alle esigenze del territorio, anche attraverso la promozione delle pari opportunità, dell'inclusione e dell'integrazione**

- 1.1 Favorire le immatricolazioni, la regolarità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni
- 1.2 Garantire servizi e infrastrutture di qualità
- 1.3 Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente, e l'attivazione di percorsi con titolo doppio/congiunto

### Didattica

**2. Sostenere la ricerca, in particolare quella fondamentale, per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolando le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzando la multidisciplinarietà**

- 2.1 Incrementare la produttività media dei docenti e dei ricercatori, armonizzando prima e potenziando poi i servizi scientifici e amministrativi di supporto, nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo
- 2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

### Ricerca

**3. Sostenere la ricerca applicata o industriale, valorizzando il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso il trasferimento tecnologico, lo sviluppo del rapporto con le imprese e le Istituzioni, la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività**

- 3.1 Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico
- 3.2 Favorire la diffusione delle competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori e potenziare le attività di placement
- 3.3 Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività: favorire lo scambio e la fertilizzazione reciproca attraverso la costituzione di comitati di indirizzo a livello di Ateneo e Dipartimento
- 3.4 Migliorare l'integrazione tra attività didattiche, di ricerca e assistenziali nell'ambito dell'Azienda Ospedaliero Universitaria per garantire la formazione di professionisti sempre più qualificati e un'assistenza sanitaria di eccellenza

### Terza Missione

**4. Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi attraverso un percorso di semplificazione e riorganizzazione che renda l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività**

- 4.1 Consolidare e migliorare la performance organizzativa e funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva
- 4.2 Rendere l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente per la comunità universitaria e ai portatori di interesse esterni, migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna
- 4.3 Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione e favorire il benessere organizzativo nell'Ateneo
- 4.4 Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca

### Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione

## DIDATTICA

### **1. Migliorare la qualità dell'offerta didattica e dell'alta formazione nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendone l'interdisciplinarietà, in relazione alle necessità culturali e professionali degli studenti e alle esigenze del territorio, promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione**

In considerazione del contesto territoriale e socio-economico sul quale insiste, l'Ateneo intende garantire un'offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, che sia in grado di rispondere da una parte alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta, dall'altra alle esigenze del territorio, con attenzione ai possibili sbocchi occupazionali e alla promozione di opportunità imprenditoriali per i laureati.

Per questo, intende sviluppare la sua strategia in tre direzioni incentrate sulla regolarità del percorso formativo, sulla sostenibilità dell'offerta formativa, sul miglioramento della qualità dei servizi e delle infrastrutture e sul rafforzamento della dimensione internazionale.

#### 1.1 Favorire le immatricolazioni, la regolarità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni e favorire la sostenibilità dei corsi di studio

Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo promuove le attività di orientamento in ingresso e in itinere, sviluppando interventi volti da una parte a garantire una migliore informazione sui corsi di studio, sui servizi e sugli sbocchi occupazionali (anche rivedendo i contenuti dell'offerta formativa in chiave più attuale e promuovendo lo sviluppo di metodologie didattiche innovative nei singoli corsi di studio che si affiancheranno ai corsi già erogati in *e-learning* o in modalità *blended*). A partire dal 2018, grazie al finanziamento della Regione Autonoma della Sardegna attraverso risorse del POR FSE 2014/2020, le Università sarde porteranno avanti un progetto di orientamento congiunto, anche con il coinvolgimento delle Istituzioni equivalenti, sull'intera formazione universitaria presente nel territorio, in aggiunta all'attività istituzionale e alle attività ordinarie di orientamento che le due Istituzioni perseguono. Il progetto prevede specifiche azioni nelle scuole di tutto il territorio regionale con lo scopo di fornire un supporto attraverso una attività di accompagnamento o orientamento alla scelta dello studente negli ultimi tre anni di scuola secondaria superiore e azioni di tutoraggio e monitoraggio nel primo anno dell'università. L'Ateneo promuoverà azioni volte a migliorare i servizi di supporto alla didattica, tali da assicurare a tutti gli studenti la stessa opportunità di concludere il percorso formativo in maniera regolare, attraverso il tutoraggio didattico, con la progettazione di interventi ad hoc per studenti con bisogni specifici (con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento DSA o bisogni educativi speciali BES) o con iniziative finalizzate ad agevolare il percorso di studio di studentesse/studenti in attesa e neo mamme/neo papà. L'Ateneo promuoverà il consolidamento degli interventi per il diritto allo studio per gli studenti delle fasce più deboli e gli incentivi per il merito.

La realizzazione di un *Decision Support System* con dati di Ateneo disaggregabili a livello del singolo corso di studio, sarà di supporto ai coordinatori dei corsi di studio, ai manager e agli organi di governo nel monitorare la regolarità degli studi e altre variabili di interesse. L'accesso condiviso ai dati, la trasformazione degli stessi in informazioni, è ritenuto dall'Ateneo elemento fondamentale per una corretta gestione delle criticità e delle politiche. Le strutture centrali e periferiche dell'Ateneo avranno la possibilità di avere un riscontro immediato sulla propria attività, dando avvio ad un processo di miglioramento continuo, secondo una logica bottom-up con un valore intrinseco molto forte per l'intero Ateneo; in via sperimentale il sistema è stato condiviso con la direzione didattica. Nel 2018 il Gruppo di lavoro è stato integrato e sarà operativo nel 2019.

Per la sostenibilità didattica dell'offerta formativa, contestualmente all'approvazione di nuovi corsi, gli organi accademici hanno deliberato "Piani triennali di rientro" che tengano conto di interventi specifici finalizzati alla risoluzione delle criticità, tra cui la revisione dell'offerta complessiva sulla base delle indicazioni del piano strategico, della sostenibilità e di una eventuale politica di programmazione concorsuale che i Dipartimenti e le Facoltà debbano predisporre e approvare.

Per migliorare il profilo culturale degli studenti e favorire la regolarità degli studi, l'Ateneo intende portare avanti un progetto per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese. Il progetto, portato avanti dal Centro Linguistico di Ateneo, intende fornire supporto didattico all'apprendimento dell'inglese mediante l'incremento e la riorganizzazione dell'offerta di corsi di preparazione linguistica, anche attraverso la creazione di specifiche piattaforme online per l'e-learning. L'obiettivo di base è consentire agli studenti di raggiungere un livello di conoscenza B2 del Quadro Comune di Riferimento Europeo per le Lingue (QCRE) in inglese entro il triennio.

L'Ateneo intende inoltre agevolare il percorso di studio di studentesse/studenti, attraverso la emanazione di un regolamento per la gestione della carriera alias per studenti in transizione di genere, e favorire il percorso di studi per studenti atleti di alto livello.

Inoltre, al fine di curare la formazione e l'incentivazione degli studenti migliori, selezionati con rigorosi criteri di merito, l'Ateneo intende costituire la Scuola Superiore di Studi Avanzati. La Scuola organizzerà percorsi di eccellenza, che affiancheranno i corsi ordinari a livello di lauree magistrali e negli ultimi due anni delle magistrali a ciclo unico.

### 1.2 Garantire servizi e infrastrutture di qualità

Il miglioramento della qualità della didattica passa necessariamente anche per le azioni e gli interventi sulle strutture didattiche, attraverso azioni di razionalizzazione, una programmazione preventiva e continuamente aggiornata degli interventi manutentivi essenziali ed acquisizioni di beni e servizi per la dotazione standard delle aule dell'Ateneo, e la maggiore fruibilità e l'accessibilità possibile delle aule, delle biblioteche, dei laboratori didattici, e dei luoghi dedicati allo studio e alla socializzazione, come espressione di una nuova cultura della "cura dello studente" e di una politica di "apertura al territorio" e di condivisione di spazi, di servizi e di attività di rilievo. L'Ateneo intende inoltre proseguire nel processo di dematerializzazione dei servizi dedicati agli studenti sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, verso la digitalizzazione, ad esempio con l'estensione del servizio di auto-prestito, attualmente previsto nella biblioteca di Ingegneria, anche in altre strutture. In questa direzione si spinge anche la riorganizzazione delle segreterie studenti che, a seguito del completamento del processo di dematerializzazione dei servizi, si trasformeranno in luoghi di incontro per le attività di *coaching* e *counseling* finalizzate a supportare gli studenti nella scelta e nell'attuazione del percorso di studio.

L'Ateneo ritiene inoltre fondamentale porre in essere azioni finalizzate alla manutenzione e messa a norma degli edifici anche al fine di migliorare l'accessibilità alle strutture attraverso un'azione di mappatura delle esigenze in relazione alla fruibilità degli ambienti per studenti, personale e altri utenti con disabilità, al fine di realizzare un piano pluriennale di abbattimento delle barriere architettoniche e sensoriali, e predisponendo apposita segnaletica negli spazi dell'Ateneo.

In seguito ai trasferimenti presso la Cittadella di Monserrato di ulteriori dipartimenti, si rende necessario dare risposta alla richiesta degli studenti di ulteriori spazi dove poter studiare e di un aumento del servizio di ristorazione. Per quanto riguarda gli spazi di studio, l'Ateneo intende avviare un progetto di

ottimizzazione dell'utilizzo delle aule quando non utilizzate per le lezioni, e l'allestimento di punti di studio negli anditi. Per il servizio di mensa, parallelamente al progetto di costruzione di una nuova mensa, si intende potenziare il servizio con dei punti di ristoro temporanei modello "Street Food" e un'attività di concessione di un servizio di mensa e ristorazione.

Sempre nell'ottica di rendere accessibili le strutture universitarie da parte degli studenti, è stato avviato un progetto di utilizzo dell'impianto sportivo del CUS presente in Cittadella di Monserrato attraverso l'organizzazione di iniziative sportive anche integrate con le attività del Corso di laurea in Scienze Motorie.

### 1.3 Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente

L'Ateneo ritiene strategico accrescere la dimensione internazionale al fine di favorire un ambiente di studio multiculturale, ad esempio nell'organizzazione di *Summer School* internazionali, con l'intento di diventare un centro di riferimento per le Università del Mediterraneo, grazie alla posizione geografica.

Le azioni saranno concentrate sul potenziamento e consolidamento delle reti internazionali, promuovendo le occasioni di confronto tra docenti dell'Ateneo e le Università estere e naturalmente il sostegno alla mobilità studentesca, sia in ingresso che in uscita. In tal senso, l'Ateneo ha emanato linee guida per standardizzare e migliorare le procedure di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero, velocizzando i vari passaggi e valorizzando adeguatamente in carriera tutte le attività svolte all'estero. L'Ateneo sta inoltre fortemente aumentando il numero degli insegnamenti tenuti in lingua inglese, anche con i visiting professor, fino ad interi curriculum in inglese. Inoltre, nel rispetto del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio, l'Ateneo sta promuovendo l'istituzione di percorsi formativi a doppio titolo/titolo congiunto, le cotutele e i dottorati internazionali, nonché il rilascio del titolo di Doctor Europaeus.

## **RICERCA**

### **2. Sostenere la ricerca, in particolare quella fondamentale, per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolando le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzando la multidisciplinarietà.**

L'Ateneo ritiene che la valutazione dei risultati della ricerca sia un processo imprescindibile nell'ottica del miglioramento continuo e dei principi base dell'assicurazione della qualità anche con riferimento alla sua dimensione internazionale. Pertanto ritiene indispensabile consolidare l'utilizzo dei sistemi di ripartizione delle risorse finanziarie e umane ai dipartimenti secondo criteri basati sulle performance conseguite. Considerato l'inscindibile rapporto tra qualità della didattica e qualità della ricerca, l'Ateneo intende sviluppare la sua strategia in due direzioni incentrate, da un lato, al miglioramento della produttività media dei docenti e dei ricercatori, dall'altro ad aumentare la partecipazione a progetti internazionali.

#### 2.1 Incrementare la produttività media dei docenti e dei ricercatori, armonizzando prima e potenziando poi i servizi scientifici e amministrativi di supporto, nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo.

L'Ateneo si impegna a monitorare costantemente il livello della propria produzione scientifica anche con riferimento ai neoreclutati, attraverso il sistema informativo per la ricerca utilizzando il catalogo IRIS e il sistema di supporto alla valutazione CRUI-UNIBAS. Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo intende migliorare i servizi comuni per la ricerca attraverso lo sviluppo e il consolidamento di centri di servizio per la ricerca tecnologica, umanistica e biomedica.



L'Ateneo promuoverà la collaborazione dei gruppi di ricerca e una razionalizzazione delle infrastrutture e delle risorse.

Nell'aggiornamento 2018 è stata introdotta una nuova azione che prevede la costituzione di cluster per evidenziare i gruppi di ricerca coinvolti nei filoni individuati con il coinvolgimento di tutti i settori disciplinari impegnati nella ricerca. L'intento è di censire i filoni di ricerca maggiormente rappresentati in Ateneo per favorire la multidisciplinarietà, accrescere la conoscenza reciproca e la capacità competitiva dell'Ateneo nei bandi nazionali e internazionali. I cluster serviranno come base anche per le attività di terza missione.

Inoltre, per facilitare la diffusione dei prodotti della ricerca nel circuito della comunicazione accademica a livello nazionale e internazionale, l'Ateneo ha promosso l'istituzione di una University Press.

## 2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Per potenziare la dimensione internazionale della ricerca l'Ateneo svilupperà e consoliderà le reti internazionali di collaborazione che consentiranno anche di incrementare la mobilità dei docenti e ricercatori. A tal fine l'Ateneo porterà avanti una politica di reclutamento di ricercatori provenienti da istituzioni universitarie estere.

Particolare attenzione verrà dedicata da un lato al sostegno alla partecipazione dei gruppi di ricerca ai progetti internazionali, dall'altro al reperimento di fondi per promuovere la presenza di "visiting scientist" e la mobilità verso università straniere dei nostri docenti e ricercatori, con lo scopo di valorizzare le persone e incrementare l'internazionalizzazione dei filoni di ricerca. Contestualmente verranno avviate azioni per favorire il rientro stabile nell'Ateneo di ricercatori eccellenti.

## **TERZA MISSIONE**

**3. Promuovere lo sviluppo del territorio attraverso il trasferimento tecnologico, la diffusione dei risultati della ricerca, il potenziamento delle collaborazioni con le imprese e con le istituzioni, la promozione della cultura imprenditoriale e la valorizzazione del patrimonio culturale puntando sulla multidisciplinarietà dell'Ateneo.**

L'Ateneo si pone l'obiettivo di guidare la crescita culturale, economica e sociale del territorio promuovendo, in modo attivo, l'utilizzo del proprio patrimonio di conoscenze, competenze e i risultati della ricerca e valorizzando la sua natura multidisciplinare. In questa prospettiva, l'Ateneo punta a migliorare la partecipazione attiva all'interno dell'ecosistema istituzionale, economico e sociale per le fasi di co-progettazione e co-programmazione degli interventi in materia di ricerca e innovazione, e la promozione di progetti innovativi per la promozione e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale.

### 3.1 Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca e il trasferimento tecnologico

L'Ateneo si impegna a potenziare le relazioni con il tessuto produttivo e istituzionale e a promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità al fine di rendere più rapida ed efficace l'applicazione dei risultati della ricerca scientifica e la creazione di opportunità, anche legate alla creazione d'impresa, per laureati e dottori di ricerca. Nel fare questo, si intende valorizzare la multidisciplinarietà che caratterizza l'Ateneo. Nello specifico, e in sinergia con l'obiettivo 2.1 della ricerca, attraverso la costituzione di cluster interdipartimentali in grado di far emergere gruppi di ricerca aventi competenze eterogenee ma complementari, è possibile accrescere l'interazione con l'ecosistema, le opportunità di collaborazione con il tessuto imprenditoriale e la competitività dell'offerta di servizi al territorio. Il numero di collaborazioni con le imprese e la valorizzazione della proprietà intellettuale, anche attraverso la promozione di nuova imprenditorialità, è oggetto di monitoraggio continuo da parte dell'Ateneo al fine di ottenere dati utili al miglioramento.

Non meno importante, nell'ambito di uno sviluppo integrato del territorio, il trasferimento di competenze, il cui rafforzamento – fondamentale per prospettive generali di miglioramento della qualità della vita e dei servizi – si nutre delle nuove competenze messe a punto e prodotte nell'ambito dell'università, per far questo si stanno mettendo appunto modalità innovative che valorizzano la dimensione digitale (progetto STARS).

Inoltre, obiettivo dell'Ateneo è quello di promuovere, in collaborazione con enti e istituzioni a carattere nazionale, progetti innovativi di sperimentazione per la valorizzazione dei risultati della ricerca e della terza missione per sviluppare best practices facilmente trasferibili.

### 3.2 Favorire la diffusione di competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori.

Al fine di favorire processi di imprenditorialità che valorizzino le conoscenze universitarie, l'Ateneo promuove iniziative volte a rafforzare le competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori, anche attraverso il Contamination Lab e l'attività del CREA – Centro Innovazione e Imprenditorialità. L'Ateneo inoltre propone progetti innovativi per lo sviluppo di strategie di open innovation in grado di mettere in contatto (anche attraverso specifici bootcamp) ricercatori, imprese e studenti anche con la eventuale collaborazione di partner istituzionali. Con riferimento a questi aspetti, l'Ateneo ha avviato una serie di strumenti di valutazione e monitoraggio in grado di favorire azioni correttive in itinere e l'individuazione di best practices trasferibili all'interno della rete degli Atenei nazionali che coordina su queste tematiche. Infine, si ritiene strategico promuovere le attività di orientamento al mercato del lavoro anche attraverso l'attivazione di tirocini e contratti in apprendistato e la promozione di opportunità imprenditoriali.

### 3.3 Promozione del *Public Engagement* e valorizzazione del ruolo dell'Ateneo attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività

L'Ateneo ha l'obiettivo di diventare più inclusivo migliorando il proprio impegno pubblico e sociale attraverso l'organizzazione o la partecipazione ad eventi in grado di facilitare la disseminazione dei risultati della ricerca scientifica e il public engagement, quali ad esempio la "Notte dei Ricercatori", "UniCaComunica", i "Seminari del Rettore" itineranti per i luoghi della città. Inoltre, promuove il progetto "The Shifters", che ha l'obiettivo di superare i confini regionali e raccontare la Terza Missione dell'Ateneo attraverso la realizzazione e promozione di una serie di cortometraggi di narrativa ispirati e scritti a partire da ricerche concrete e attualmente portate avanti da UniCa.

Infine, con l'obiettivo di creare uno stabile sistema di relazioni con il contesto socio-istituzionale, economico e produttivo che consenta di assicurare la condivisione delle scelte dell'Ateneo e la trasparenza dei processi decisionali, come citato, è stato costituito il Comitato di Indirizzo di Ateneo (C.I.). Il C.I. si configura come "un'opportunità di crescita in direzione del miglioramento continuo e di trasparenza che è condizione imprescindibile di credibilità e qualità dell'operato dell'Ateneo in termini di offerta formativa e di servizi al territorio. La prima riunione del CI, tenutasi nel mese di febbraio 2018, che ha previsto anche il coinvolgimento degli studenti rappresentanti degli organi accademici, ha permesso all'Ateneo un primo confronto con gli stakeholders del territorio (verbale riunione).

### 3.4 Migliorare l'integrazione tra attività didattiche, di ricerca e assistenziali nell'ambito dell'Azienda Ospedaliero Universitaria per garantire la formazione di professionisti sempre più qualificati e un'assistenza sanitaria di eccellenza.

La presenza nel nostro Ateneo della Facoltà di Medicina e dell'Azienda Ospedaliero Universitaria (A.O.U.) impone di avviare strategie per migliorare l'integrazione dell'attività di didattica e ricerca con l'attività assistenziale interagendo con la Regione e la Direzione Generale per migliorare la funzionalità dell'A.O.U. di

Cagliari. In continuità e con costanza l'Ateneo è soggetto propulsivo per assicurare l'applicazione del nuovo Protocollo d'intesa Università-Regione Sardegna che è stato applicato con l'approvazione e attuazione del nuovo atto aziendale dell'Azienda Ospedaliera Universitaria. Il confronto continuo con la Regione è improntato a monitorare l'attuazione del protocollo di intesa anche nel sistema regionale di assistenza sanitaria al fine di assicurare le attività di ricerca e i requisiti minimi di accreditamento per i corsi di studio e le scuole di specializzazione, in una logica di inscindibilità della didattica, ricerca e assistenza sanitaria. In quest'ambito, continua nel corso del 2019 l'azione dell'Ateneo per il recepimento degli atti di costituzione dell'A.O.U., la definizione delle convenzioni tipo con i diversi enti del sistema sanitario, l'attuazione di convenzioni ex art. 18, comma 6 L. 240/2010.

## **FINALITA' TRASVERSALE**

### **ASSICURAZIONE DELLA QUALITA', ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE**

#### **4. Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi attraverso un percorso di semplificazione e riorganizzazione che renda l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività.**

L'Ateneo intende assicurare la qualità dei servizi e delle attività dell'Ateneo operando su due fronti, quello interno e quello esterno, ponendo al centro di ogni azione i portatori di interesse, e operando secondo il criterio del miglioramento continuo.

##### 4.1 Migliorare la performance organizzativa e funzionale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva.

Sul fronte interno, nel riorganizzare i servizi e le attività dell'Ateneo, al fine di operare secondo criteri di qualità orientati al miglioramento continuo e al raggiungimento dei risultati, sia per quanto riguarda i servizi amministrativi che le finalità istituzionali didattica, ricerca e terza missione, l'Ateneo ritiene fondamentale procedere alla mappatura, analisi e gestione dei processi finalizzati, in alcuni casi, alla loro reingegnerizzazione, verificando in particolare i rischi legati alla vulnerabilità corruttiva.

Tale analisi sarà finalizzata anche a semplificare la normativa interna dell'Ateneo e ad apportare elementi innovativi attraverso la dematerializzazione e digitalizzazione dei servizi.

Inoltre, saranno attuati progetti di riorganizzazione dei servizi amministrativi tra i dipartimenti al fine di contrastare gli effetti delle limitazioni imposte al turn over, in particolare attraverso la creazione di strutture organizzative integrate per i servizi amministrativi comuni a supporto dei dipartimenti vicini per ubicazione e finalità.

Verrà inoltre assicurato il monitoraggio e l'adeguamento necessario della 'Carta dei Servizi' e gradualmente si procederà alla verifica del grado di soddisfazione degli utenti finali.

##### 4.2 Rendere l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente per la comunità universitaria e i portatori di interesse esterni, migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna.

L'Ateneo intende agire su più fronti. Attraverso il progetto di implementazione del nuovo portale di Ateneo si intende migliorare il livello di trasparenza e di efficacia della comunicazione interna ed esterna. Il portale insieme al sempre più diffuso utilizzo dei social media e alle iniziative di promozione dell'attività istituzionale, saranno gli strumenti per garantire una sempre maggiore efficacia della comunicazione interna ed esterna dell'attività dell'Ateneo.

#### 4.3 Promuovere le pari opportunità, l'inclusione, l'integrazione e favorire il benessere organizzativo nell'Ateneo.

Le pari opportunità e l'inclusione rappresentano valori fondanti dell'Ateneo, orientato da un forte spirito di responsabilità sociale nello svolgimento delle proprie attività. Per questo il Piano Strategico, ha individuato uno specifico obiettivo e previsto varie azioni ed interventi finalizzati non solo al miglioramento delle condizioni di studio e di lavoro degli studenti e dei dipendenti dell'Ateneo, ma anche a favorire la massima inclusione e integrazione degli studenti, con particolare attenzione a quelli provenienti da Paesi in difficoltà. Da una parte favorirà progetti di telelavoro e smart working, dall'altra, darà seguito al progetto del Comitato Unico di Garanzia che ha avuto inizio nell'a.a. 2014/2015 denominato "Tessera Baby", che ha previsto una serie di servizi per le studentesse in stato di gravidanza e per gli studenti e le studentesse con figli fino a 10 anni al fine di agevolare il loro percorso formativo. Oltre al servizio "Spazio bambino/ludoteca", avviato a novembre 2018 nella Stanza Rosa della Facoltà di Studi Umanistici, aperto anche al personale dell'Ateneo, è infatti prevista la realizzazione di un primo asilo nido nei locali di via Trentino che saranno liberati a seguito del trasferimento del Dipartimento di Scienze Geologiche nella cittadella Universitaria di Monserrato.

Al fine di valutare le politiche di genere portate avanti dall'Ateneo nel corso di questi anni, verrà predisposto il primo Bilancio di Genere dell'Ateneo.

Sul piano dell'integrazione ed inclusione l'Ateneo porterà avanti il progetto del Consiglio d'Europa "European Qualifications Passport for Refugees", già implementato a luglio 2018, per favorire l'avvio agli studi universitari di rifugiati, titolari di protezione e richiedenti asilo, oltre alle attività di sensibilizzazione e divulgazione di diversa natura.

Come sopra riportato l'Ateneo ritiene inoltre fondamentale porre in essere azioni finalizzate a migliorare l'accessibilità fisica alle strutture consentendo la fruibilità degli ambienti anche agli utenti con disabilità.

#### 4.4 Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca.

Al fine di migliorare la qualità delle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca ed al rapporto con il territorio, l'Ateneo intende sviluppare opportune politiche di ottimizzazione del patrimonio architettonico, di razionalizzazione dell'utilizzo e della gestione, per il proprio funzionamento interno ma anche per la fruizione degli spazi universitari da parte della città per attività socio-culturali. L'Ateneo ha previsto una serie di investimenti che riguardano la dotazione delle aule, nuovi allestimenti funzionali e strumentali e lavori di completamento (Biobanca e parcheggio) nel nuovo Blocco A nel polo di Monserrato e la riqualificazione del Campus Urbano (presso l'ex Clinica Pediatrica, l'ex Medicina del Lavoro e l'ex Clinica Medica).

L'Ateneo ha inoltre in programma interventi per l'allestimento di laboratori didattici e la realizzazione di una rete di laboratori tecnologicamente avanzati nell'area dell'Ingegneria e dell'Architettura (Polilab), nelle sedi di Cagliari e Monserrato.

Nell'aggiornamento 2018, in seguito al finanziamento del "Progetto di sviluppo integrato di reti intelligenti nell'Università di Cagliari", finanziato con le risorse del Fondo di Sviluppo e Coesione 2014-2020 linea di azione 1.2.6 "Trasformazione del Sistema Energetico Sardo verso una configurazione integrata e intelligente (*Sardinian Smart Energy System*)", è stata introdotta una ulteriore linea di azione volta all'attivazione di investimenti per la riqualificazione energetica degli edifici dell'Ateneo e lo sviluppo di reti intelligenti per il polo di Ingegneria e il campus di Monserrato, che diventerà il primo Smart Campus in Italia.

L'Ateneo proseguirà inoltre nelle attività di rinnovo pluriennale della dotazione dei personal computer e periferiche e per l'adeguamento pluriennale delle infrastrutture (server, reti, apparati, ecc.), nonché nella tutela della sicurezza, con prevenzione rischi e abbattimento barriere architettoniche.

In merito all'edilizia sportiva, l'Ateneo sarà impegnato nelle attività di manutenzione straordinaria delle strutture in dotazione al CUS. Infine, come già sopra indicato, è stata programmata la realizzazione dell'asilo Nido presso il complesso di Sa Duchessa.

## 6. Strumenti di monitoraggio e valutazione

Come definito nelle Linee Strategiche, l'Ateneo ritiene fondamentale valutare la propria performance in relazione agli obiettivi strategici stabiliti, che si sviluppano su un orizzonte pluriennale. Pertanto, ha individuato un insieme di indicatori quantitativi e qualitativi considerati utili al monitoraggio dell'efficacia delle singole azioni al fine del raggiungimento dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo, sono stati individuati più indicatori e i relativi responsabili politici e gestionali. Sono inoltre stati individuati i target da raggiungere. Gli indicatori individuati permetteranno altresì il monitoraggio dei processi di assicurazione della qualità, in quanto la maggior parte degli obiettivi è orientata al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione. Gli indicatori saranno raccolti in un cruscotto informatico finalizzato al monitoraggio dello stato di avanzamento periodico, utile per eventuali politiche di correzione, e alla misurazione dei risultati finali.

Nel 2017 il Gruppo di lavoro "Sistema di organizzazione della gestione dei dati" ha lavorato in collaborazione con la Direzione Didattica e del Personale alla predisposizione di una parte del Decision Support System (DSS) che consentirà di effettuare prime analisi e valutazioni sulla sostenibilità dell'offerta formativa a vari livelli di analisi (Ateneo, Dipartimento, Corso di Studio).

Per agevolare l'utilizzo delle informazioni e dei dati necessari ad una corretta ed efficace pianificazione, gestione, controllo e valutazione degli obiettivi strategici che consenta il monitoraggio degli indicatori individuati, costituisce priorità dell'Ateneo implementare il DSS definendo un adeguato modello tecnico/organizzativo per la messa a disposizione delle informazioni a supporto del controllo strategico e operativo che funga da bussola per orientare le decisioni, supportare la programmazione e il controllo delle principali leve strategiche dell'Ateneo.

Sulla base del lavoro realizzato, per l'anno 2019 è previsto l'obiettivo generale di tutte le Direzioni per la "Strutturazione e attivazione di un modello gestionale innovativo, per l'erogazione dei servizi tecnico/amministrativi, necessari alla sistematica messa a disposizione di dati e indicatori, anche tramite strumentazione evoluta rivolta all'utenza".

L'Ateneo provvederà ogni anno, come previsto dal D. Lgs. 150/2009 e dalle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, a redigere la Relazione sulla performance per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente, nonché le azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione. Tale documento sarà contenuto nella Relazione Integrata di Ateneo che riporterà il monitoraggio annuale in ordine agli obiettivi strategici.

Da evidenziare che nel gennaio 2018 l'Ateneo, a seguito del parere favorevole del Nucleo di valutazione ha approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale (SMVP), che stabilisce le regole e la tempistica per il monitoraggio e la valutazione della performance strategica, gestionale e individuale che verrà aggiornato annualmente come previsto dalla normativa vigente.

## SEZIONE 2

### Programmazione Triennale MIUR

In questa sezione del documento viene esplicitato il collegamento tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo nei prossimi 5 anni rispetto alle Linee Generali di Indirizzo della Programmazione Universitaria per il triennio 2016/2018, definite dal DM 635 del 08/08/2016.

L'Ateneo ha partecipato alla programmazione 2016/2018 con due progetti. Un primo progetto concorre all'obiettivo A definito nel decreto "Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione 2013-2015 su azioni strategiche di sistema", in particolare nella azione B **"Potenziamento dei corsi di studio internazionali"**. L'Ateneo ha scelto per il monitoraggio l'indicatore 4 "Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curriculare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare". Si tratta di un progetto che, in linea con il precedente ciclo di programmazione, prevede una serie di azioni finalizzate a potenziare la dimensione internazionale dell'Ateneo. In particolare si tratta di azioni per promuovere la mobilità studentesca e i corsi di studio internazionali, anche con l'attivazione di accordi per corsi che portino al conseguimento di un *double degree* o di un titolo congiunto, alcuni già avviati e altri in fase avanzata di progettazione. Contestualmente il progetto prevede un potenziamento del carattere internazionale dell'ambiente di studio in sede, oltre che per la presenza costante di visiting professor, anche per l'incentivazione all'erogazione di insegnamenti in lingua inglese, in modo da offrire maggiori opportunità per gli studenti stranieri in ingresso, consentendo il mantenimento o l'attivazione di accordi con università di maggior richiamo, che potranno essere le destinazioni per gli studenti in uscita. Si è infatti fermamente convinti che favorire la mobilità internazionale degli studenti aiuti lo sviluppo dell'intera Regione, determinando una crescita importante dei nostri studenti legata all'esperienza in realtà differenti dalla nostra, con l'acquisizione di fondamentali competenze trasversali, oltre che di maggiori competenze linguistiche. Tale aspetto è particolarmente importante anche alla luce della situazione di insularità in cui versa la Sardegna, che spesso limita gli spostamenti e quindi gli scambi.

Il secondo progetto concorre invece all'obiettivo B "Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche", in particolare nell'azione C **"Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti"**. L'Ateneo ha scelto per il monitoraggio l'indicatore 3 "Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente". Il progetto presentato *"Digital Science and Education for Teaching Innovative Assessment"*, DISCENTIA, è un progetto formativo destinato al personale docente e al personale di supporto alla didattica, che nasce con l'obiettivo di fornire ai docenti e, attraverso questi, veicolare ai Corsi di Studio uno strumento ulteriore per accrescere il successo formativo degli studenti, diffondendo in Ateneo la realizzazione di una didattica moderna al passo con le esigenze della società e dei giovani e utile a sostenere l'apprendimento attivo dello studente. In particolare il progetto prevede attività di formazione di base per i docenti dell'Ateneo riguardo le problematiche della didattica universitaria, in particolare dei corsi di primo livello, considerando gli aspetti docimologici della didattica e delle relazioni esistenti tra obiettivi formativi, metodi e strumenti didattici e metodi e criteri di valutazione per l'apprendimento. Sono previste anche esercitazioni pratiche sugli argomenti affrontati negli interventi, nonché attività di formazione specifica volta a stimolare nei docenti la riflessione sulle potenzialità dell'utilizzo di nuove tecnologie, in particolare di tipo informatico (ad esempio moodle, lavagna multimediale, aula virtuale, e-learning), per

rendere flessibile la didattica universitaria. Obiettivo finale: andare incontro alle diverse attitudini di apprendimento degli studenti, ed orientarli gradualmente verso quelle più efficaci nell'ambito di lavoro verso cui sono formati.

Piano Strategico Ateneo		Programmazione Triennale DM 635 8 agosto 2016	Indicatori
Didattica			
<b>Obiettivo 3</b> Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente	<b>Azione b</b> Potenziare la mobilità degli studenti in ingresso e in uscita nei vari programmi anche attraverso la semplificazione e standardizzazione delle procedure di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero	<b>Potenziamento dei corsi di studio internazionali</b>	Proporzione di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curriculare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare
<b>Obiettivo 1</b> Favorire le immatricolazioni, la regolarità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni	<b>Azione c</b> Promuovere interventi di didattica innovativa nei corsi di studio, l'attualizzazione dei programmi degli insegnamenti nei corsi di studio, e eventi formativi per i docenti dell'Ateneo	<b>DISCENTIA</b> "Digital Science and Education for Teaching Innovative Assessment"	n° docenti (PO, PA, RTDB e RTDA), altro personale di supporto alla didattica (tecnici, dottorandi, assegnisti e tutor) formati nei corsi dell'Ateneo

A dicembre 2018 si è chiuso il ciclo di programmazione per il triennio 2016-2018; a giugno 2019, in sede di monitoraggio degli indicatori, l'Ateneo avrà indicazioni sul raggiungimento dei target programmati e pertanto se le risorse assegnate per i due progetti saranno confermate. Contestualmente dovrebbe prendere avvio il nuovo ciclo di programmazione per il triennio 2019-2021, per la quale siamo in attesa delle linee di indirizzo ministeriali.



## SEZIONE 3

### Politiche della Qualità

L'attenzione al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e del trasferimento delle conoscenze al territorio, unitamente alle politiche di valutazione dei risultati e di riconoscimento dei meriti, definiscono l'orientamento di fondo dell'Ateneo nelle sue attività.

Attraverso il nuovo documento sulle Politiche della Qualità, approvato dagli organi accademici nel mese di ottobre 2016<sup>4</sup> e inserito nella programmazione integrata, l'Ateneo intende riallineare le proprie priorità in tema di qualità agli obiettivi contenuti nelle Linee Strategiche e nel Piano Strategico 2017-2021, fornendo indirizzi generali ai processi di assicurazione della qualità nelle finalità strategiche, Didattica, Ricerca e Terza Missione e alla finalità trasversale Assicurazione della Qualità Organizzazione e Comunicazione, che saranno monitorati dal Presidio per la Qualità.

In questo modo, in tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo e a tutti i livelli, è istituzionalizzato il **sistema di assicurazione della qualità**, che non viene considerato un mero adempimento burocratico, ma costituisce una **priorità trasversale** nell'organizzazione dell'Ateneo, coinvolgendo attivamente tutte le sue componenti, accademiche e non, nella costruzione dei percorsi organizzativi, formativi, di ricerca e di trasferimento delle conoscenze. Le politiche della qualità sono state declinate in obiettivi e azioni concrete, legate agli indirizzi del Piano Strategico, condividendone gli indicatori. La definizione delle politiche dell'Ateneo ed il suo Sistema di Assicurazione della qualità sono stati valutati positivamente al termine delle procedure relative all'Accreditamento periodico dell'Ateneo, pertanto si ritiene opportuno un consolidamento delle attività programmate ed un costante monitoraggio per verificarne l'efficacia.

Di seguito le politiche individuate.

#### **Politica per la qualità della didattica**

L'Ateneo opererà con il fine di garantire il diritto allo studio, evitando ogni genere di discriminazione e promuovendo le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione. L'obiettivo è garantire un'offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, che sia in grado di rispondere da una parte alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta, dall'altra alle esigenze del territorio, con attenzione ai possibili sbocchi occupazionali dei laureati.

Per questo, definisce le seguenti priorità in tema di assicurazione della qualità della didattica:

#### Q1.D Garantire la qualità dei percorsi formativi assicurando una definizione efficace ed efficiente dei corsi di studio

Attraverso:

- la definizione di un'offerta formativa che da una parte soddisfi le esigenze degli studenti in termini di conoscenze e competenze funzionali al proprio sviluppo personale e professionale, e dall'altra interpreti le esigenze e le istanze del mondo produttivo e sociale;
- la responsabilizzazione delle strutture, del personale e dei singoli corsi di studio attraverso l'assegnazione di obiettivi in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo.

#### Q2.D Migliorare l'efficacia e la qualità dell'orientamento in ingresso e in itinere e in uscita

Attraverso:

- il miglioramento della capacità di comunicare e diffondere informazioni sull'offerta, sui servizi dedicati agli studenti e sugli sbocchi occupazionali e la promozione di opportunità imprenditoriali;
- il potenziamento del sostegno alla didattica anche con il tutoraggio didattico finalizzato alla riduzione degli abbandoni;
- il potenziamento delle attività che facilitino di inserimento dei neolaureati e dottori di ricerca nel mondo del lavoro.

#### Q3.D Garantire la qualità e l'innovatività delle infrastrutture e dei servizi dedicati alla didattica

Attraverso:

- il miglioramento della dotazione di aule, laboratori, biblioteche e dei luoghi dedicati allo studio e alla socializzazione;

<sup>4</sup> <http://sites.unica.it/qualita/2016/11/03/politiche-della-qualita-di-Ateneo-2016-2021/>

- il miglioramento del processo di dematerializzazione dei servizi dedicati agli studenti sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, verso la digitalizzazione;
- incremento dei corsi erogati con modalità innovative;
- proseguimento e consolidamento dell'erogazione di servizi ed interventi a garanzia delle pari opportunità.

#### Q4.D Promuovere l'internazionalizzazione della didattica

Attraverso:

- il potenziamento e consolidamento delle reti internazionali, promuovendo le occasioni di confronto tra docenti dell'Ateneo e le Università estere;
- il sostegno alla partecipazione di studenti ai progetti di mobilità internazionale grazie alla semplificazione e standardizzazione delle procedure di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero;
- la istituzione di percorsi formativi a doppio titolo/titolo congiunto, nel rispetto del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio;
- incremento e valutazione degli insegnamenti in lingua inglese;
- azioni di promozione del rilascio del titolo del *Doctor Europeus*, tra i dottorandi dell'Ateneo e promozione di dottorati internazionali.

#### **Politica per la qualità della ricerca e della terza missione**

L'obiettivo dell'Ateneo è elevare il livello della ricerca di base nella sua dimensione nazionale ed internazionale e sviluppare sinergie con il contesto territoriale attraverso il trasferimento, la valorizzazione e la divulgazione dei risultati della ricerca, contribuendo allo sviluppo culturale e sociale del territorio.

In tema di assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione, l'Ateneo definisce le seguenti priorità:

#### Q1.R Sostenere la ricerca di base e stimolare le sinergie tra gruppi di ricerca

Attraverso:

- il consolidamento di sistemi di ripartizione delle risorse secondo criteri premiali;
- il sostegno e l'ulteriore sviluppo di Centri di Servizio di Ateneo per la ricerca tecnologica, umanistica e biomedica;
- la valorizzazione di cluster scientifici per ambiti di ricerca strategici e multidisciplinari;
- il supporto amministrativo per la partecipazione a bandi competitivi a tutti i livelli.

#### Q2.R Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Attraverso:

- la promozione della mobilità in ingresso e in uscita dei docenti, dei ricercatori e dei dottorandi;
- il potenziamento e consolidamento delle reti internazionali di collaborazione e partenariati.

#### Q3.R Garantire la qualità e l'innovatività delle infrastrutture e dei servizi dedicate alla ricerca

Attraverso:

- il potenziamento dei servizi e delle infrastrutture comuni;
- il miglioramento della sicurezza nella prevenzione dei rischi negli ambienti dedicati alla ricerca, verso l'ottenimento delle certificazioni di qualità;
- la mappatura delle strumentazioni scientifiche dei gruppi di ricerca;
- la promozione dell'uso comune di strumentazioni e strutture finalizzate alla riduzione dei costi e alla creazione di sinergie tra i gruppi, all'interno e tra i Dipartimenti;
- la responsabilizzazione dei dipartimenti e delle strutture amministrative attraverso l'assegnazione di obiettivi in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo.

#### Q4.R Promuovere la qualità nel reclutamento

Attraverso:

- monitoraggio e valutazione della qualità della produzione scientifica e didattica dei soggetti reclutati, inclusi i passaggi di ruolo (valutazione ex post);
- assegnazione di nuove posizioni anche sulla base della valutazione della performance di dipartimento nel processo della VQR 2011-2014;
- il monitoraggio e valutazione della performance di dipartimento in vista della prossima VQR;
- la premialità in termini di punti organico ai Dipartimenti che saranno scelti dai ricercatori vincitori di bandi competitivi nazionali ed internazionali (es. ERC, Rita Levi Montalcini);

#### Q5.R Promuovere il miglioramento del legame dell'Ateneo con il territorio

Attraverso:

- il supporto nella valorizzazione, divulgazione e trasferimento dei risultati della ricerca;
- il potenziamento delle attività di *public engagement*;
- il potenziamento di strumenti di supporto per le attività di protezione della proprietà intellettuale e lo sviluppo di attività imprenditoriali;
- il contributo alla produzione, conservazione, gestione e offerta di beni culturali a beneficio della collettività (poli museali, scavi archeologici);

### **Politica per la qualità dei servizi**

L'obiettivo dell'Ateneo è intraprendere un percorso di semplificazione e riorganizzazione che renda il suo operato sempre più trasparente e accessibile, migliorando la qualità e l'efficienza dei servizi. L'Ateneo ritiene importante assicurare la qualità degli ambienti di lavoro e garantire il rispetto delle pari opportunità.

In tema di assicurazione della qualità dei servizi, l'Ateneo definisce le seguenti priorità:

#### Q1.S Riorganizzazione dei servizi amministrativi nell'ottica della semplificazione, dell'efficienza e della razionalizzazione delle risorse

Attraverso:

- la semplificazione dei processi e delle normative interne;
- l'organizzazione di servizi amministrativi comuni tra dipartimenti vicini per luogo e finalità;
- il potenziamento dei sistemi informativi di supporto nei processi decisionali;
- il consolidamento dei processi di dematerializzazione dei servizi per gli esterni e gli interni e la promozione della digitalizzazione;

#### Q2.S Promuovere le pari opportunità e il benessere organizzativo in Ateneo

Attraverso:

- il potenziamento e consolidamento di servizi che garantiscano la conciliazione delle esigenze familiari, lavorative e di studio;
- il consolidamento di iniziative volte a garantire le pari opportunità per gli studenti e i lavoratori;
- la valorizzazione delle competenze del personale.
- il miglioramento della qualità degli ambienti di lavoro.

#### Q3.S Migliorare l'efficacia della comunicazione dell'Ateneo e rendere il suo operato sempre più trasparente

Attraverso:

- l'agevolazione all'accesso delle informazioni di potenziale interesse per gli utenti interni ed esterni;
- la ricostruzione del portale di Ateneo.

## SEZIONE 4

### Politiche per il supporto

### agli studenti con disabilità, DSA e BES

Nelle Linee Strategiche 2016-2021, l'Ateneo individua nella responsabilità sociale uno dei temi che orienta la pianificazione strategica, ritenendo prioritario mettere in atto delle politiche volte ad attenuare ogni genere di disparità e discriminazione e promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione a tutti i livelli.

Per questo, nel documento 'Politiche e interventi a favore degli studenti con Disturbi di apprendimento, con disabilità ed altri bisogni educativi speciali', approvato dagli organi accademici nel mese di novembre 2016<sup>5</sup>, l'Ateneo ha voluto mettere a sistema le politiche di promozione e di supporto del diritto allo studio agli studenti con questo genere di difficoltà, allineandole alle finalità contenute nelle Linee Strategiche e nel Piano Strategico. Già da molti anni l'Ateneo si è assunto il compito, su mandato normativo e culturale, di promuovere, organizzare e sostenere iniziative volte a supportare il percorso accademico degli studenti con disabilità e con disturbi dell'apprendimento attraverso la costituzione di un ufficio dedicato, che recentemente ha ricevuto la certificazione di Qualità Uni En Iso 9000:2008, e con la nomina di un docente delegato per il coordinamento delle iniziative a supporto degli studenti con disabilità. Tra le iniziative a supporto degli studenti con disabilità l'Ateneo ha già attivato una serie di interventi volti a garantire una maggiore accessibilità e fruibilità agli studenti e al personale con disabilità, degli spazi comuni, delle aule e degli uffici e proseguirà in tal senso. Inoltre, sebbene l'attuale normativa in fieri relativa ai Bisogni Educativi Speciali non disciplini ancora la presa in carico universitaria, gli Atenei italiani, tra cui il nostro, cominciano ad occuparsi di questo ambito, al fine di garantire il diritto allo studio degli studenti che presentano difficoltà di apprendimento anche per cause transitorie o legate a condizioni di disagio o svantaggio, su base medica, psicologica, sociale, culturale ed economica.

Di seguito le politiche individuate.

---

<sup>5</sup> <http://sites.unica.it/qualita/2016/12/16/politiche-per-il-supporto-agli-studenti-con-disabilita-2016-2021/>

## **Politiche e strategie**

L'Ateneo opererà con il fine di garantire il diritto allo studio, evitando ogni genere di discriminazione e promuovendo le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione anche attraverso il proseguimento ed il consolidamento dell'erogazione di servizi ed interventi che permettano agli studenti con disabilità, con disturbi di apprendimento ed altri Bisogni Educativi Speciali di seguire il percorso di studi prescelto. A tal fine attiverà importanti sinergie con altri enti ed istituzioni, come l'ERSU, la Direzione Scolastica Regionale, altri portatori di interesse e con associazioni di settore e di volontariato dedicate a queste tematiche. Inoltre promuoverà attività di sensibilizzazione e formazione rispetto alle problematiche inerenti la disabilità e l'inclusione anche attraverso le attività di ricerca nel settore e la divulgazione dei risultati alla collettività.

## **Politiche per l'inclusione nella didattica**

### 1. Miglioramento delle attività di orientamento in ingresso

Attraverso:

- l'organizzazione di interventi di orientamento da rivolgere agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e di informazione ai docenti referenti per disabilità e DSA nelle diverse istituzioni scolastiche, per informare dell'esistenza di servizi dedicati al supporto degli studenti con disabilità e disturbi di apprendimento nell'Ateneo Cagliariitano;
- l'organizzazione di percorsi di preparazione e di rafforzamento delle competenze iniziali denominati "Scuole di Preparazione alle prove di accesso ai corsi di laurea a numero programmato" da svolgersi nell'anno accademico precedente alla partecipazione alle selezioni di accesso. Durante i percorsi verrà rivolta particolare attenzione agli aspetti psicologici, alla personalizzazione in base al profilo funzionale, alla preparazione ed al rafforzamento in riferimento ad abilità strumentali e contenuti specifici, con interventi di counseling.

### 2. Miglioramento delle attività di supporto durante il percorso di studio:

Attraverso:

- la progettazione e realizzazione di specifici percorsi di personalizzazione, individualizzazione ed erogazione di servizi dedicati, secondo quanto previsto dalla normativa, avvalendosi di personale specializzato e dedicato;
- il consolidamento e potenziamento del servizio di tutoraggio e di intermediazione, prestato da personale specializzato nel campo della disabilità e dell'inclusione (Psicologi ed Educatori);
- il consolidamento e potenziamento di azioni di screening sui disturbi specifici di apprendimento, e di percorsi diagnostici, svolti da personale specializzato ed in stretto raccordo, e mediante convenzioni con strutture specializzate del territorio o attivazione di specifici Spin-off, secondo quanto previsto dalla normativa vigente nel campo della presa in carico universitaria delle persone con disturbi di apprendimento.
- la promozione ed il rafforzamento di una rete di Referenti presso le Facoltà che collaboreranno con l'Ufficio SIA<sup>6</sup> nella sensibilizzazione sulle tematiche della disabilità, nel supporto agli studenti, e nella ricerca-azione nel campo della creazione di percorsi di personalizzazione ed individualizzazione.
- la realizzazione di linee guida sulle attività di supporto e personalizzazione durante il percorso di studio.

## **Politiche per la Ricerca e la Terza Missione nell'ambito della disabilità.**

### 1. Promozione e valorizzazione della disabilità come ambito di studio, ricerca e professionalizzazione, con un'ottica interdisciplinare, per studenti e laureati

Attraverso:

- la creazione e il consolidamento di gruppi di studio e di ricerca interdisciplinari con il coinvolgimento di studenti e laureati, con disabilità o disturbi di apprendimento, e docenti esperti in tematiche attinenti la disabilità;
- la realizzazione di un concorso a premi per la realizzazione di idee progettuali nel campo della disabilità, con un'ottica interdisciplinare, che preveda la creazione di gruppi di lavoro coordinati da almeno uno studente/laureato con disabilità o disturbi di apprendimento;
- la partecipazione ad iniziative ed eventi di divulgazione dei risultati della ricerca organizzati dall'Ateneo;
- la partecipazione a convegni nazionali ed internazionali;
- l'organizzazione di convegni internazionali e nazionali, seminari, workshop e tavole rotonde per ricerche nel campo della disabilità e dell'inclusione, anche in collaborazione con enti, istituzioni ed associazioni di settore;

### 2. Consolidamento dei rapporti con enti, istituzioni, associazioni di settore ed associazioni di volontariato per la promozione della cultura dell'inclusione

Attraverso:

- l'organizzazione di incontri nel territorio, quali seminari, workshop, conferenze, e la stesura di protocolli, convenzioni ed accordi di programma con amministrazioni e associazioni di settore, per attività legate alla promozione e diffusione della cultura della disabilità e la valorizzazione di buone prassi esistenti anche nel territorio.
- potenziamento dei rapporti con enti, istituzioni, imprese e privato sociale per fornire supporto ai neolaureati nell'inserimento lavorativo.

## **Politiche per l'inclusione nell'ambito dell'assicurazione della qualità, dell'organizzazione e comunicazione**

### 1. Miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità degli ambienti per studenti con disabilità, personale con disabilità ed altri utenti e visitatori con disabilità

Attraverso

- la realizzazione di un piano pluriennale di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali (con obiettivi a breve termine, medio termine e lungo termine)
- la predisposizione di sistemi di segnalazione e comunicazione (con obiettivi a breve termine, medio termine e lungo

<sup>6</sup>

S.I.A. Servizi per l'Inclusione e l'Apprendimento Ufficio Disabilità e D.S.A.

termine).

-la realizzazione di mappe dei singoli edifici/complessi e plessi con indicazione di percorsi accessibili (con obiettivi a breve termine, medio termine e lungo termine).

## SEZIONE 5

### Piano Integrato 2019 – 2021

#### Introduzione

Il Piano Integrato costituisce lo strumento programmatico e di governo che dà avvio al ciclo della performance 2019-2021. Il Piano è stato redatto in base alle [“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”](#), approvate dal Consiglio Direttivo dell’Anvur il 20 luglio 2015. Il Piano prende atto, inoltre, delle indicazioni dell’Anvur riscontrabili nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata in data 20 dicembre 2017<sup>7</sup>, a seguito della nota del 3 luglio 2017<sup>8</sup>, nonché dei contenuti delle Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane nella versione pubblicata in consultazione nel novembre 2018<sup>9</sup>; il nuovo ciclo inoltre tiene in considerazione: il feedback formulato dall’Anvur a seguito dell’analisi del Piano Integrato 2016-2018; le raccomandazioni e i suggerimenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo formulati nella Relazione AVA 2018 sul ciclo delle performance 2017; i risultati ottenuti nel precedente ciclo della performance esplicitati nella Relazione 2017.

Il presente Piano Integrato 2019-2021 trae fondamento dal Piano Strategico e rappresenta la sezione conclusiva (Sezione V) del Documento Strategico di Programmazione integrata-DSPI 2017-2021, aggiornamento 2019. Attraverso questo strumento, in coerenza con le risorse assegnate nell’ambito del Piano Strategico (sezione I), della Programmazione Triennale MIUR (sezione II), delle Politiche per la Qualità (sezione III) e delle Politiche per il supporto agli studenti con disabilità (sezione IV), si definiscono gli obiettivi delle strutture amministrative, con il fine di migliorare la qualità, l’efficacia e l’efficienza delle attività a supporto alle missioni istituzionali dell’Ateneo, in maniera coerente con gli obiettivi pluriennali di natura strategica. In questo senso, il DSPI intende fornire una visione unitaria degli indirizzi e degli obiettivi delle varie componenti che operano all’interno dell’Ateneo, sviluppando in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative anche in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione, con un percorso fortemente orientato ai risultati e ai benefici generati per tutti i portatori di interesse.

Nel Piano strategico e nel presente Piano integrato si fa riferimento, rispettivamente, ad obiettivi strategici e ad obiettivi gestionali od operativi, collegati, secondo la logica del *cascading*, a quelli strategici. In proposito, si ricorda che tali obiettivi sono tutti configurabili quali “obiettivi specifici” dell’Ateneo, secondo la definizione fornita dall’art. 3, comma 01, lettera b), del d. lgs. n. 150/2009 (a seguito della modifica di cui al d. lgs. n. 74/2017)<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> ANVUR - [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#)

<sup>8</sup> ANVUR - [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#)

<sup>9</sup> ANVUR - [“Linee guida sulla gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle università statali italiane”](#)

<sup>10</sup> In base all’art. 3, comma 01, d. lgs. n. 150/2009, gli obiettivi si articolano in: “a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell’articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini; b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell’articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all’articolo 10”. Il comma 1 della disposizione citata precisa che gli obiettivi di cui al comma 01,

Il processo di redazione del presente piano integrato si è articolato nelle seguenti fasi:

- analisi dell'inquadramento strategico dell'Ateneo, con riferimento al Piano Strategico;
- individuazione degli obiettivi gestionali, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- creazione di un unico documento di programmazione integrato, comprendente anche l'aggiornamento al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità.

Il Piano integrato, oltre ad essere portato all'attenzione degli Organi accademici per l'adozione delle delibere di competenza, sarà portato all'attenzione di tutti gli stakeholder attraverso la pubblicazione sul portale dell'Ateneo [www.unica.it](http://www.unica.it) nella sezione "Amministrazione trasparente" e sul portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Rispetto alla precedente versione 2018, il presente Piano integrato contiene una modifica della paragrafazione volta a favorire la leggibilità del documento e comunque coerente con le citate Linee guida Anvur del 2015.

Di seguito si riporta la struttura della presente sezione V del DSPI contenente il Piano integrato 2019-2021.

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo e integrazione con la programmazione strategica
2. La performance organizzativa
3. Analisi dei rischi
4. Trasparenza e anticorruzione
5. La performance individuale

Allegati della Sezione 5

Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2019

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2019

Allegato 4 – Obiettivi Dipartimenti, corsi di studio e Facoltà anno 2019

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2019 – 2021 e allegati

---

lettera a), "sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. [...] Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative".



## 1. Inquadramento strategico dell'Ateneo e integrazione con la programmazione strategica

La struttura organizzativa dell'Ateneo comprende 6 Facoltà, 9 Centri di Ateneo, 15 Dipartimenti quali strutture deputate alla Didattica, alla Ricerca e alla terza Missione, e 10 direzioni amministrative, compresa la Direzione Generale.

La progressiva riduzione delle risorse finanziarie e le limitazioni al turn-over disposte dai provvedimenti normativi degli ultimi anni, a fronte di una crescita costante degli adempimenti gestionali, amministrativi e burocratici imposti dall'ordinamento, e della variabilità del contesto normativo, impongono una costante revisione dell'organizzazione delle strutture, dei carichi di lavoro e, soprattutto, un profondo rinnovamento nei comportamenti organizzativi sempre più basati sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e orientati al miglioramento continuo. Ferme restando le difficoltà derivanti dal mix professionale del personale tecnico-amministrativo, l'Ateneo agisce sulla leva della formazione, su quella concorsuale, su quella organizzativa, con la consapevolezza della ridotta disponibilità di strumenti premianti in logica meritocratica, anche attraverso la progressiva dematerializzazione dei processi amministrativi. E' da evidenziare che tali leve gestionali, nell'applicazione e nella generazione dei risultati nella loro completezza, richiedono un lasso di tempo medio lungo e che in ogni caso tutti i processi di cambiamento vengono gestiti e governati al fine di evitare contraccolpi sulla macchina organizzativa e migliorare la capacità di raggiungimento dei risultati.

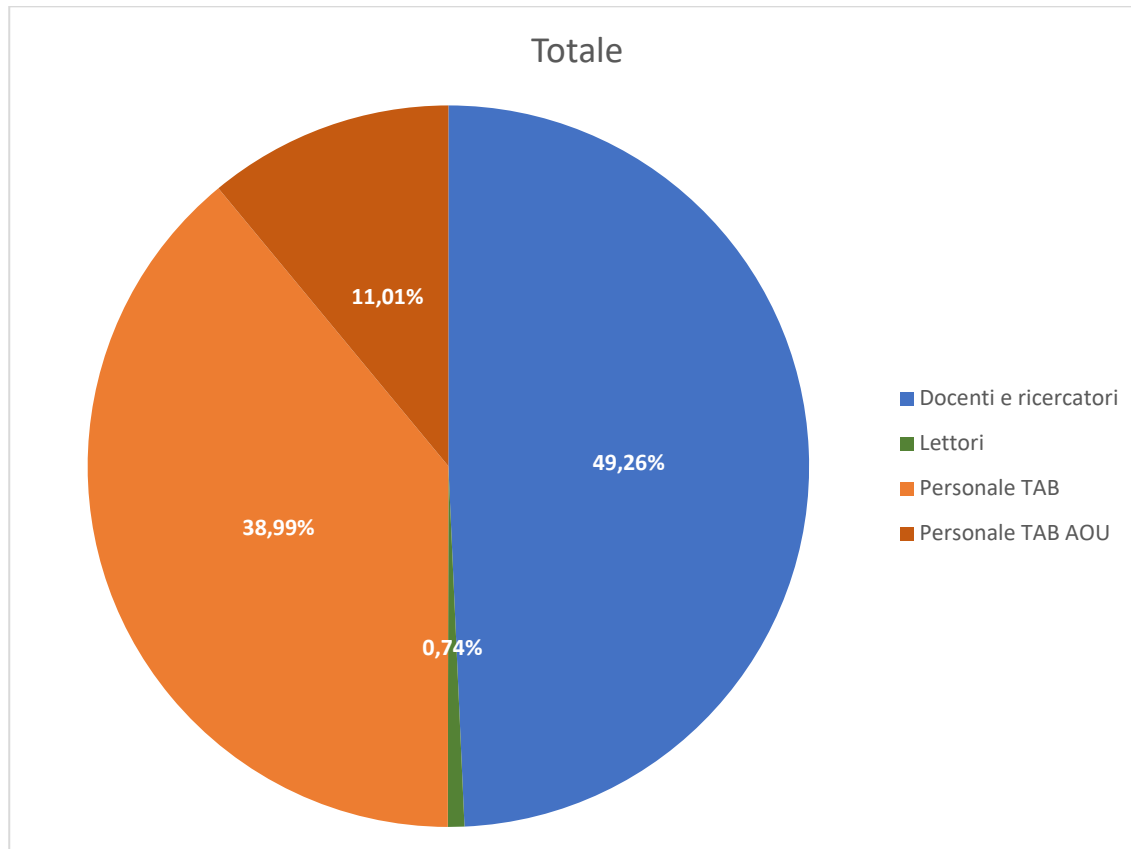
Il personale dell'Ateneo all'8 gennaio 2019 risulta composto per il 50% da personale docente (inclusi i lettori) e per il 50% da personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (TAB, incluso il personale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria-AOU). In particolare, il personale TAB si compone di 949 unità, che comprendono 8 dirigenti, il Direttore Generale, e 209 unità di personale impiegato nell' AOU che rappresenta l'11% del totale del personale e il 22% del personale TAB.

**Tabella 1 - Distribuzione personale Docente/ricercatore e TAB**

<b>Distribuzione personale Docente/ricercatore e TAB</b>	<b>Unità personale</b>
Docenti e ricercatori	935
Lettori	14
Personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (TAB)	740
Personale TAB – Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU)	209
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.898</b>

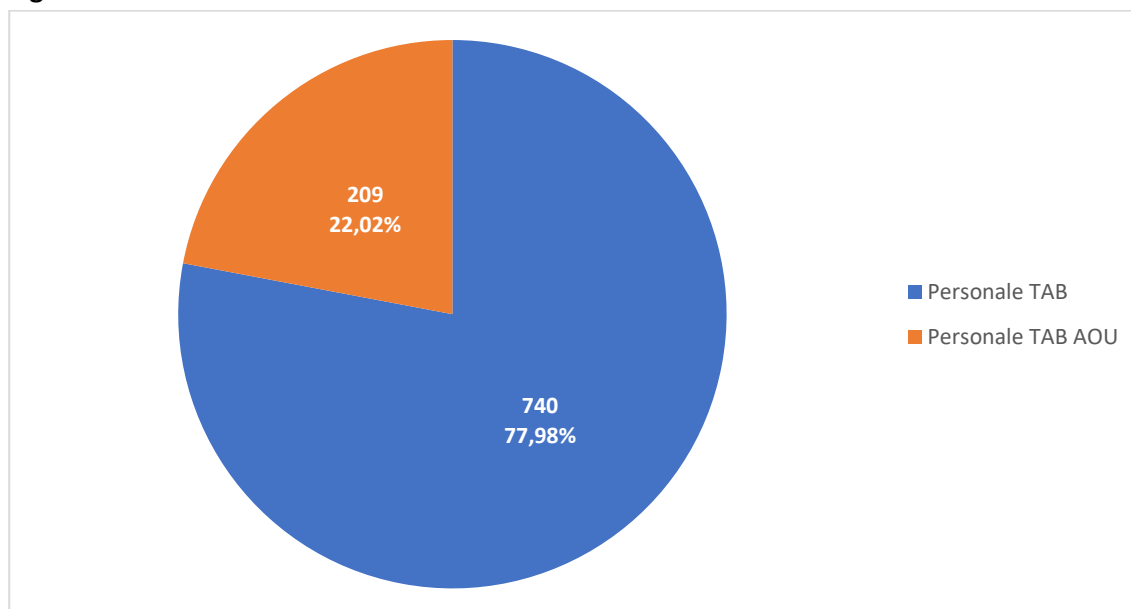
Fonte: Direzione per il Personale (dati all'8/01/2018)

**Figura 1 – Composizione del personale dell’Ateneo all’8 gennaio 2019**



Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2018)

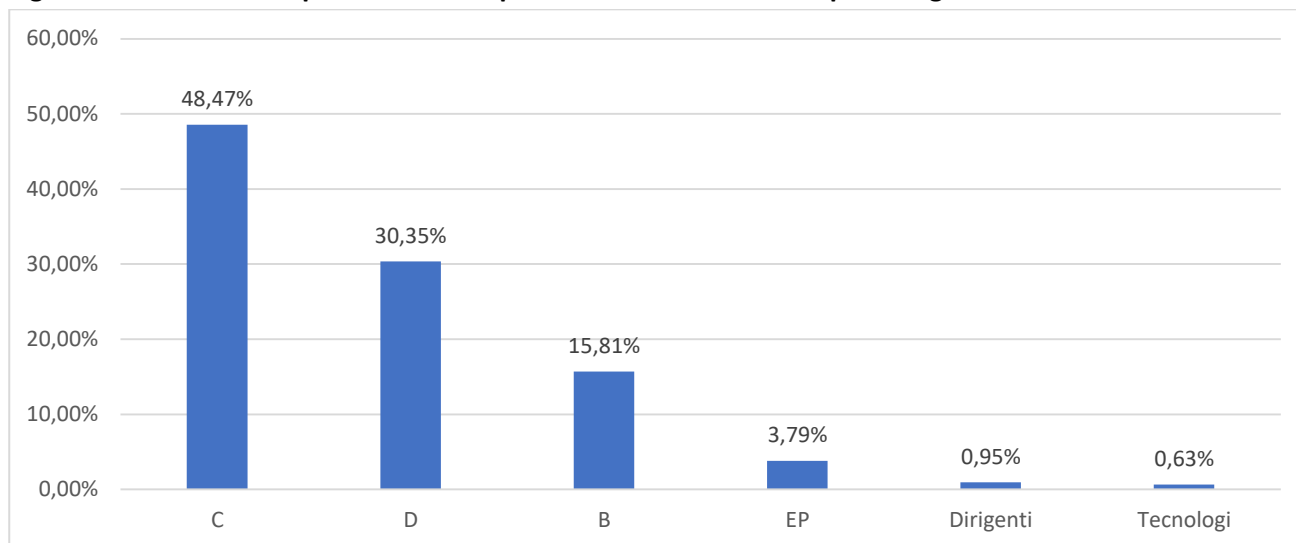
**Figura 2 – Distribuzione Personale TAB e Personale TAB AUO**



Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2018)

Le figure e tabelle seguenti evidenziano la distribuzione per categoria del personale TAB impiegato nelle strutture dell’Ateneo, escluso il personale dirigente e il personale dell’AOU, e la distribuzione del personale docente e ricercatore per ruolo e condizione contrattuale.

**Figura 3 – Distribuzione percentuale del personale TAB dell'Ateneo per categoria**



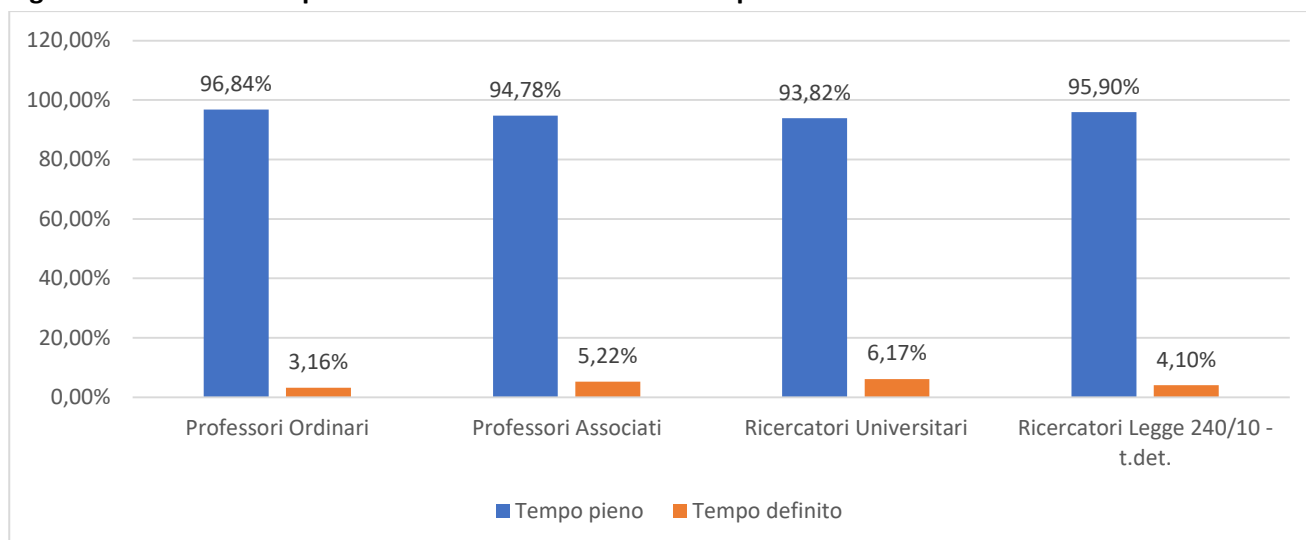
Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019, incluso il personale a tempo determinato)

**Tabella 2 – Distribuzione docenti e ricercatori**

Distribuzione Docenti e ricercatori			
Ruolo\Tempo	Tempo pieno	Tempo definito	Totale
Professori Ordinari	184	6	190
Professori Associati	345	19	364
Ricercatori Universitari	243	16	259
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	117	5	122
<b>Totale</b>	<b>890</b>	<b>46</b>	<b>935</b>

Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

**Figura 4 – Distribuzione percentuale di docenti e ricercatori per ruolo e condizione contrattuale**



Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

Le tabelle seguenti evidenziano la distribuzione del personale TAB nelle strutture dell'Ateneo e, più in particolare, la distribuzione nelle Direzioni, nei Dipartimenti, nelle Facoltà e nei servizi per la didattica.

**Tabella 3 - Distribuzione del personale TAB per Struttura e per Categoria**

Struttura	B	C	D	EP	Dirigenti	Tecnologi	Totale
Biblioteche	15	33	17	4			69
Centri	13	19	9				41
Dipartimenti	33	90	73	1		6	203
Direzioni	41	111	107	22	9 (+ 1 in aspettativa)		290
Facoltà	16	25	22				63
Segreterie studenti	9	30	9				48
Uffici di staff	2	8	7	5			22
In comando	1		2	1			4
<b>Totale</b>	<b>130</b>	<b>316</b>	<b>246</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>740</b>
Personale distaccato in AOU	20	144	42	3			209
<b>Totale complessivo</b>	<b>150</b>	<b>460</b>	<b>288</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>949</b>

Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019, incluso il personale a tempo determinato)

**Tabella 4 – Distribuzione del personale TAB nelle Direzioni e negli Uffici di staff**

Direzioni uffici e staff	B	C	D	Dirigenti	EP	Totale
DIREZIONE ACQUISTI, APPALTI E CONTRATTI	6	16	9	1	2	34
DIREZIONE FINANZIARIA	9	19	14	1	2	45
DIREZIONE GENERALE	4	7	6	1	3	21
DIREZIONE PER IL PERSONALE	8	12	10	1	2	33
DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI	2	2	4	1		9
DIREZIONE PER LA DIDATTICA E L'ORIENTAMENTO	5	17	21	1	2	46
DIREZIONE PER LA RICERCA E IL TERRITORIO	2	15	14	1	2	34
DIREZIONE PER LE OPERE PUBBLICHE E LE INFRASTRUTTURE	1	7	11	1	4	24
DIREZIONE PER LE RETI E I SERVIZI INFORMATICI	4	15	15	1	2	37
DIREZIONE QUALITA' E AUDIT		1	3		3	7
<b>Totale direzioni</b>	<b>41</b>	<b>111</b>	<b>107</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>290</b>
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE	2	4	2		2	10
SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE		2	1		2	5
UFFICIO DI VALUTAZIONE		2	4		1	7
<b>Totale Uffici di staff</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>22</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>43</b>	<b>119</b>	<b>114</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>312</b>

Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

**Tabella 5 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nei Dipartimenti**

Dipartimenti	B	C	D	EP	Tecnologi	Totale
DIPARTIMENTO DI FISICA	3	3	2		1	9
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	1	3	1		1	6
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E ARCHITETTURA	2	10	18		2	32
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA ELETTRICA ED ELETTRONICA	1	4	3		1	9
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA MECCANICA, CHIMICA E DEI MATERIALI	1	5	4			10
DIPARTIMENTO DI LETTERE, LINGUE E BENI CULTURALI	1	7	2			10
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA ED INFORMATICA		3	3			6
DIPARTIMENTO DI PEDAGOGIA, PSICOLOGIA, FILOSOFIA		3	2			5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOMEDICHE	12	15	12			39
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIMICHE E GEOLOGICHE	2	8	9			19
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE	2	2	1			5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA E DELL'AMBIENTE	5	12	6			23
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI		4	3		1	8
DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE E SANITA' PUBBLICA	3	9	5	1		18
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI		2	2			4
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>91</b>	<b>73</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>203</b>

Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

**Tabella 6 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nelle Facoltà**

Facoltà	B	C	D	Totale
FACOLTA' DI BIOLOGIA E FARMACIA	1	3	3	7
FACOLTA' DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA	4	1	4	9
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA		5	5	10
FACOLTA' DI SCIENZE	1	2	2	5
FACOLTA' DI SCIENZE ECONOMICHE, GIURIDICHE E POLITICHE	6	6	4	16
FACOLTA' DI STUDI UMANISTICI	4	8	4	16
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>63</b>

Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

**Tabella 7 - Distribuzione del personale TAB dedicato ai servizi per la didattica**

<b>Strutture</b>	<b>Unità Di Personale</b>
Direzione Qualità e Audit	7
Direzione Per i Servizi Bibliotecari	9
<i>Biblioteca del Distretto Tecnologico</i>	19
<i>Biblioteca distretto Biomedico Scientifico</i>	11
<i>Biblioteca distretto delle Scienze Sociali Economiche E Giuridiche</i>	21
<i>Biblioteca distretto delle Scienze Umane</i>	18
Direzione per la Didattica e l'Orientamento:	46
Direzione e Coordinamento	3
Affari Generali Studenti	2
Mobilità Studentesca	15
Corsi di Studio	5
Servizi Studenti diversamente abili	2
Orientamento in Ingresso	10
Orientamento in Itinere	8
Alternanza Scuola Lavoro	1
<i>Segreterie Studenti:</i>	48
<i>Architettura e Ingegneria Segreteria Studenti</i>	8
<i>Economia Segreteria Studenti</i>	3
<i>Giurisprudenza Segreteria Studenti</i>	4
<i>Lettere Segreteria Studenti</i>	4
<i>Lingue Segreteria Studenti</i>	3
<i>Medicina Segreteria Studenti</i>	4
<i>Scienze della Formazione Segreteria Studenti</i>	5
<i>Scienze e Farmacia Segreteria Studenti</i>	6
<i>Scienze Politiche Segreteria Studenti</i>	3
<i>Segreteria Post-Lauream</i> <i>Scuole di Specializzazione, Corsi Perfezionamento, Esami di Stato, T. F. A. e P. A. S.</i> <i>Dottorati di Ricerca, Scuole di Dottorato e Master</i>	8
Facoltà di Biologia e Farmacia	7
Facoltà di Ingegneria e Architettura	9
Facoltà di Medicina e Chirurgia	10
Facoltà di Scienze	5
Facoltà di Scienze Economiche, Giuridiche e Politiche	16
Facoltà di Studi Umanistici	16
<b>Totale</b>	<b>242</b>

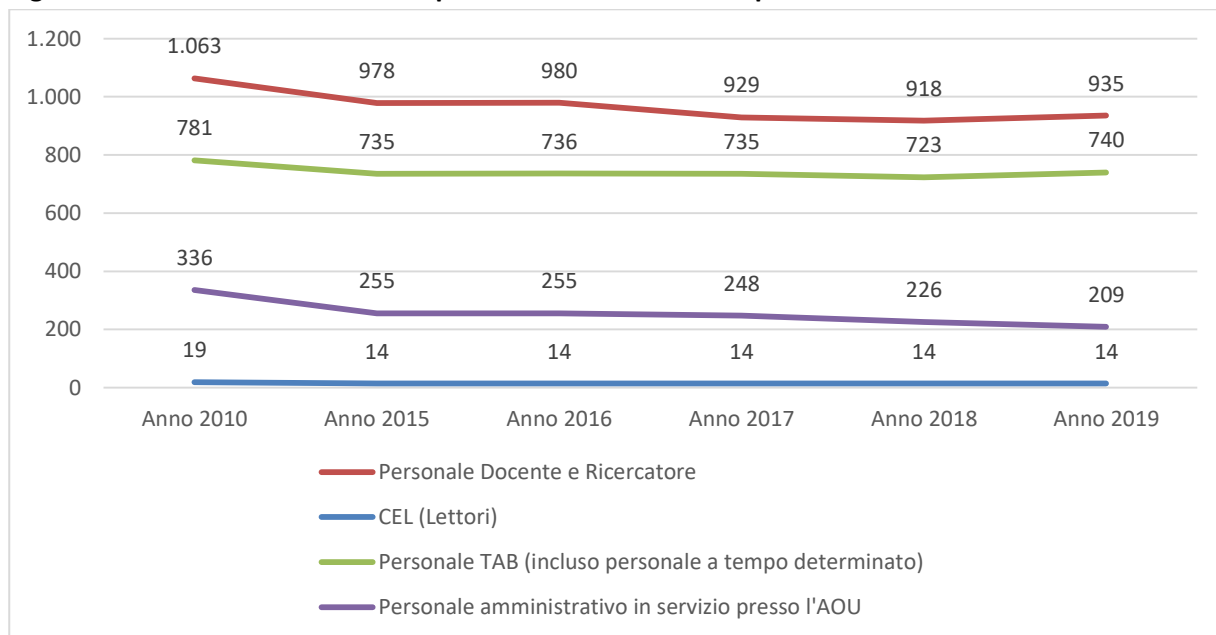
Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

Si riporta, inoltre, il trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2019.

**Tabella 8 – Trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2018**

Personale dell'Ateneo	Anno 2010	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Personale Docente e Ricercatore	1.063	978	980	929	918	935
CEL (Lettori)	19	14	14	14	14	14
Personale TAB (incluso personale a tempo determinato)	781	735	736	735	723	740
Personale amministrativo in servizio presso l'AOU	336	255	255	248	226	209
<i>Totale Personale TAB + Personale AOU</i>	<i>1.117</i>	<i>990</i>	<i>991</i>	<i>983</i>	<i>949</i>	<i>949</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.199</b>	<b>1.982</b>	<b>1.985</b>	<b>1.926</b>	<b>1.881</b>	<b>1.898</b>

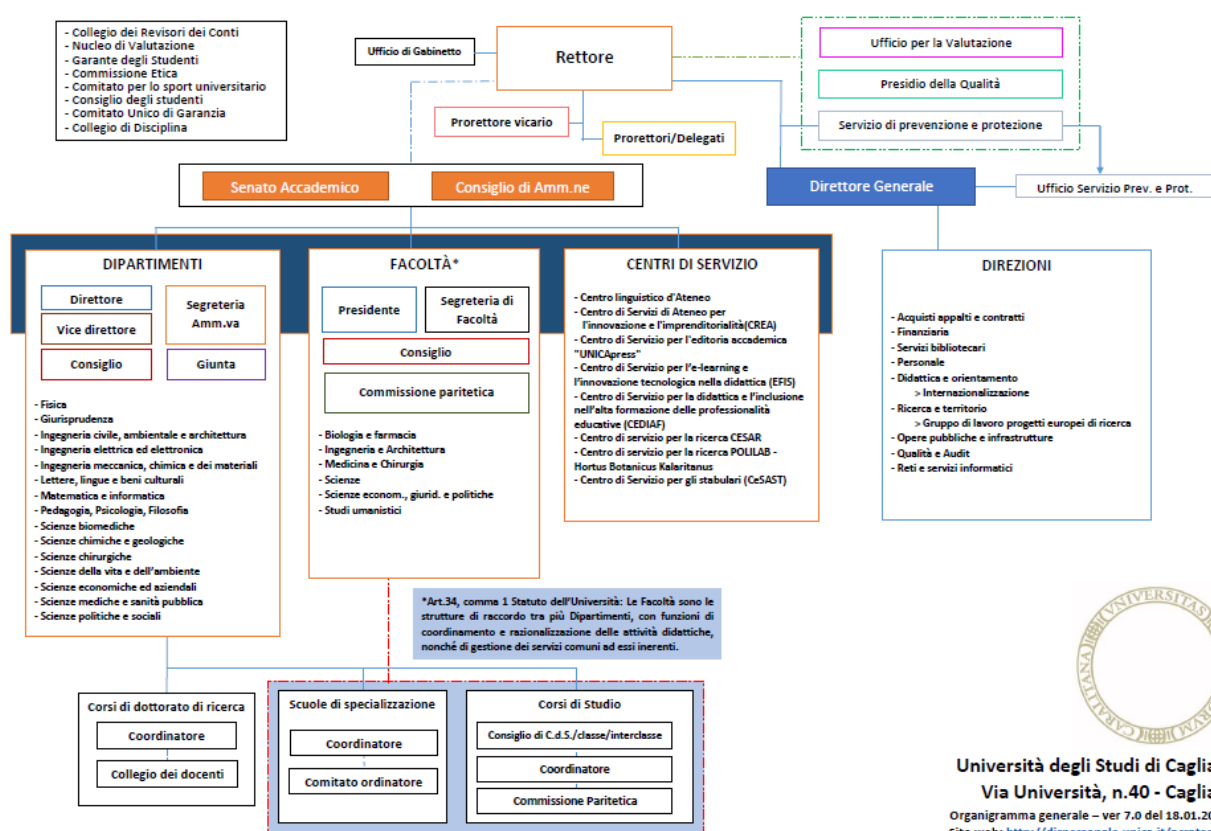
**Figura 5 – Trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2018**



In generale a livello organizzativo, l'Ateneo è composto dalle seguenti strutture (segue figura 5 con organigramma):

- 10 Direzioni inclusa la Direzione Generale (comprendono personale collocato sia nelle strutture centrali che «periferiche», vedi Biblioteche, segreterie studenti)
- 15 Dipartimenti (personale amministrativo delle segreterie e personale tecnico che presta servizio nei laboratori scientifici)
- 6 Facoltà (personale delle segreterie di presidenza, compresi i manager didattici)
- 9 Centri di servizio
- Uffici di staff

Figura 6 - Organigramma dell'Ateneo



Fonte: Direzione per il Personale (dati allo 08/01/2019)

## 1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa

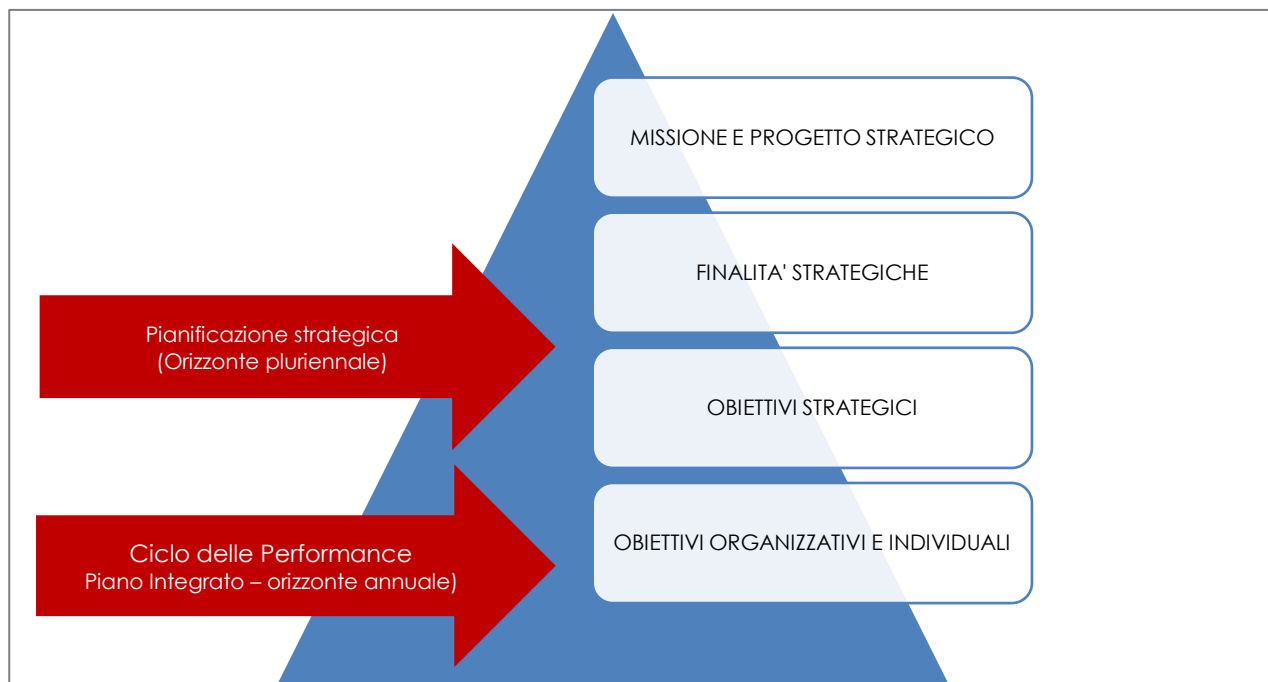
La strategia delineata nel Piano Strategico (sezione I) è inscindibilmente collegata al Ciclo delle Performance descritto nella presente sezione, che intende configurarsi quale strumento per il miglioramento e lo sviluppo dell'Ateneo, partecipato da tutte le componenti del personale e dalle strutture.

Il DSPI ha consentito di riunire in un unico momento la fase di pianificazione strategica e quella gestionale, esplicitandone il collegamento secondo una logica integrata. Infatti, dal punto di vista metodologico, il presente Piano Integrato descrive il collegamento tra gli obiettivi strategici indicati nel Piano strategico e



quelli dell'infrastruttura amministrativa, definiti in termini di miglioramento continuo, consolidamento e sviluppo di attività e servizi. L'architettura del sistema è rappresentabile con una mappa logica che a partire dalla missione e dal progetto strategico si declina in tre livelli gerarchici: finalità strategiche; obiettivi strategici; obiettivi organizzativi e individuali. Si evidenzia dunque il processo a cascata che partendo dalla enunciazione della missione e del progetto strategico individua le finalità, gli obiettivi, le azioni strategiche, gli indicatori per la misurazione dei risultati e i target, che consentono la misurazione della performance ai vari livelli.

**Figura 7 – Rappresentazione del collegamento tra pianificazione strategica e ciclo delle performance**



Gli obiettivi assegnati al personale dirigente e a cascata a tutto il personale e alle strutture sono funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ateneo e sono principalmente orientati alla innovazione delle procedure e semplificazione dei processi, alla informatizzazione, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure e dei documenti, alla riduzione dei fattori di rischio corruzione e aumento della trasparenza, al riallineamento e all'integrazione organizzativa nell'ottica del miglioramento continuo.

## 2. La performance organizzativa

Il processo di declinazione degli obiettivi strategici con riferimento ai vari livelli organizzativi dell'amministrazione dell'Ateneo avviene secondo il principio del *cascading*, che presuppone il rispetto della coerenza tra gli obiettivi a tutti i livelli - strategico, gestionale e individuale - e delle priorità gestionali contingenti. Come evidenziato nella figura 6, l'Ateneo valuta la propria performance in relazione a diversi livelli:

- 1) **Performance Organizzativa:** intesa come insieme dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso rispetto a due livelli:
  - **performance strategica:** è collegata ai risultati ottenuti dall'Ateneo in relazione alle finalità strategiche e agli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo, indicati nel Piano strategico ed eventualmente declinati nelle varie strutture per gli ambiti strategici dell'Ateneo;
  - **performance gestionale:** è collegata ai risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi gestionali delle strutture di Ateneo, singolarmente e nel loro complesso, che, strumentali al perseguimento delle finalità e degli obiettivi strategici, costituiscono un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'amministrazione.
  
- 2) **Performance individuale** (cfr. par. 5): è relativa al personale che opera nell'Ateneo; misura e valuta il lavoratore in termini di risultato e comportamenti agiti, secondo una logica di valorizzazione del merito, e il contributo apportato, sulla base della categoria di appartenenza e nel relativo ambito di responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi delle strutture di appartenenza e complessivi dell'Ateneo.

Le modalità per la misurazione e valutazione della performance sono esplicitate nel SMVP - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo (Allegato 2) che, nella sua attuale formulazione, ha ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione. Il SMVP, basato su criteri oggettivi e trasparenti, è coerente con il contesto normativo e verrà rivalutato, nel quadro complessivo del ciclo della performance, in coerenza con l'art. 7 del D. Lgs 150/2009 e in relazione all'evoluzione della contrattazione relativa sia ai Dirigenti, sia al personale tecnico-amministrativo.

L'Ateneo ha previsto momenti di verifica e monitoraggio in corso d'anno, sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi legati alla performance organizzativo-gestionale e individuale e, come previsto dall'art. 10 del d. lgs. n. 150/2009, provvederà ogni anno a redigere la Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo per rendicontare i risultati gestionali e individuali ottenuti nell'anno precedente, nonché le azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione.

**Figura 8 – Livelli di misurazione della performance in Ateneo**



Fonte: Sistema di misurazione e valutazione della Performance di Ateneo, 2019

## 2.1 La valutazione della performance organizzativa

Come in precedenza precisato (par. 2), la **performance organizzativa** dell'Ateneo è intesa come insieme dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso rispetto a due livelli, strategico e gestionale.

Il primo livello, concernente la valutazione della **performance strategica** dell'Ateneo e delle singole strutture di didattica e ricerca, è effettuata in relazione agli ambiti individuati nel Piano strategico (sez. I), attraverso la misurazione del grado di raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici rispetto ai target programmati sulla base degli indicatori strategici di risultato individuati per i singoli obiettivi dell'Ateneo nell'Allegato 1 del DSPI. La performance strategica tiene conto anche dei risultati delle singole strutture, Dipartimenti, Facoltà e Corsi di Studio, che rappresentano le unità organizzative primarie per il raggiungimenti degli obiettivi strategici di Ateneo, valutati attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi e indicatori (Allegato 4), i cui risultati avranno un peso nella ripartizione delle risorse assegnate (punti organico e dotazione), come definito dai criteri di ripartizione approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2016.

Il secondo livello di performance organizzativa è quello che riguarda specificamente il presente Piano integrato. Esso si riferisce alla **performance gestionale**, collegata ai risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative di Ateneo, che, strumentali al perseguimento delle finalità e degli obiettivi strategici, costituiscono un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità a tutti i portatori di interesse e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'amministrazione.

L'andamento della performance organizzativo-gestionale costituisce l'elemento centrale del Piano Integrato configurandosi come insieme dei risultati ottenuti su obiettivi direttamente collegati a cascata a quelli del Piano strategico, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

La performance gestionale è valutata con riferimento a due livelli:

**a) performance organizzativo-gestionale di struttura** (riguardante le strutture amministrative): concerne il grado di raggiungimento dell'obiettivo comune per le direzioni e le strutture amministrative dei Dipartimenti e delle Facoltà a cui si collegano le azioni e gli indicatori di performance organizzativo-

gestionale che ogni struttura amministrativa declina con riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (cfr. Allegato 3);

**b) performance organizzativo-gestionale di Ateneo** (riguardante la struttura amministrativa nel suo complesso): concerne il raggiungimento degli obiettivi strategici, di cui al Piano strategico e all'Allegato 1 del DSPI, che coinvolgono le strutture amministrative.

La performance organizzativa è misurata e valutata conformemente a quanto previsto all'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009 e alle ulteriori norme in materia di valutazione delle prestazioni sulla cui base è stato adottato il SMVP 2019. In particolare, nella valutazione della performance organizzativa assume sempre più importanza, alla luce delle modifiche al D. lgs. 150/2009 di cui al D. lgs. 74/2017, il ruolo degli utenti. In tal senso occorre ribadire che, come esplicitato dall'ANVUR nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, gli Atenei ormai da anni provvedono alla rilevazione sistematica delle opinioni degli studenti con i questionari di valutazione della didattica, compreso naturalmente l'Ateneo di Cagliari che, in particolare, procede all'analisi e diffusione dei dati come elementi integranti del processo orientato al proprio miglioramento continuo e alla assicurazione della qualità. Inoltre, l'ANVUR ha lavorato ad un processo di revisione dei questionari standardizzati da somministrare agli studenti che sarà presentato prossimamente agli Atenei e che, per non gravare le università di ulteriori rilevazioni, prevede nuovi item che potranno essere utilizzati dai Nuclei di Valutazione per avere una misura dello stato di soddisfazione sui servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico-amministrativo. Pertanto, in attesa di ricevere gli aggiornamenti preannunciati, l'Ateneo valuta nell'ambito della performance organizzativa il **grado di soddisfazione degli utenti**, sia sul livello strategico che gestionale, come capacità dell'Ateneo di costruire uno stabile sistema di relazioni con gli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini che rilevino: il grado di soddisfazione per i servizi offerti; il coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; il grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo di Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi), la valutazione sulla didattica erogata agli studenti frequentanti.

La valutazione della performance organizzativo-gestionale di cui al presente piano si baserà sui risultati ottenuti rispetto ad un obiettivo comune a tutte le direzioni legato alla finalità strategica Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione, funzionale al raggiungimento dell'obiettivo 1 - Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo, con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva.

Configurandosi quale naturale prosecuzione delle attività svolte dalle direzioni e dalle strutture negli ultimi anni che, in maniera funzionale al miglioramento gestionale e all'assolvimento di un complesso obbligo normativo in materia di anticorruzione, hanno previsto la mappatura, ridefinizione e integrazione efficace ed efficiente dei processi dell'Ateneo, l'obiettivo comune prevede l'attuazione di una integrazione e armonizzazione dei processi dell'Ateneo che presentano elevati livelli di trasversalità, nonché l'identificazione di soluzioni di integrazione organizzativa focalizzata soprattutto sulle attività coinvolgenti la molteplicità delle strutture dell'Ateneo e sul miglioramento del servizio interattivo verso le organizzazioni decentrate e verso gli utenti esterni.

L'obiettivo comune, al quale è assegnato un peso pari al 35%, prevalente rispetto ai restanti obiettivi individuali, è finalizzato ad ottenere un risultato plurimo nell'attuazione del miglioramento continuo di cui all'obiettivo strategico AQ1 consistente nella *strutturazione e attivazione di un modello gestionale innovativo, per l'erogazione dei servizi tecnico/amministrativi, necessari alla sistematica messa a*

*disposizione di dati e indicatori, anche tramite strumentazione evoluta rivolta all'utenza, declinato nelle seguenti azioni:*

1. Razionalizzazione e messa a sistema degli elementi di analisi fin qui acquisiti e definizione di un nuovo modello gestionale, orientato verso l'approccio a "rete", inizialmente tra le Direzioni e nelle fasi successive con il coinvolgimento di Dipartimenti, Facoltà, Centri per la messa a disposizione di dati e indicatori prioritariamente a favore degli Organi di Governo;
2. Definizione articolata dei servizi tecnico/amministrativi per la fornitura di dati e indicatori, secondo i principi delle "Carte dei servizi" recepiti in un "Manuale dei servizi", con l'indicazione dei criteri per la corretta formulazione delle richieste da parte dell'utenza, le modalità di erogazione dei servizi e i tempi di evasione;
3. Messa a disposizione e configurazione di strumenti evoluti per l'accesso ai dati in modalità autonoma per gli utenti interni autorizzati e qualificati; acquisizione periodica delle necessità dell'utenza per sviluppi futuri; dialogo proattivo e propositivo con il fornitore del Datawarehouse per nuove implementazioni e soluzioni innovative;
4. Predisposizione di un piano formativo continuo per le persone coinvolte nel modello gestionale a "rete" anche con l'utilizzo di strumenti multimediali per la documentazione a supporto dell'utenza;
5. Attivazione sul Portale di Ateneo di nuove sezioni dedicate all'esposizione di date indicatori certificati "navigabili" tramite strumenti di nuova concezione e con autorizzazioni all'accesso profilabili.

Le Azioni individuate costituiscono una declinazione concreta dell'obiettivo strategico AQ1 e sono attuabili in un periodo di tempo che può andare oltre l'anno di riferimento.

La realizzazione dell'obiettivo non necessita di risorse aggiuntive per l'anno 2019 oltre a quelle disponibili nelle direzioni e recepite nel relativo Budget, e non richiede ulteriori risorse umane. Nell'ambito del Budget 2019 potranno essere previste attività di consulenza per l'attivazione di specifiche attività formative e di supporto.

L'obiettivo comune, le azioni, gli indicatori per la misurazione sono esplicitati nell'Allegato 3.

## 2.2. Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2019

Il Budget 2019, approvato dagli organi accademici nel mese di dicembre 2018, assegna alle strutture dell'Ateneo, sulla base delle attività di competenza, le risorse necessarie e disponibili per l'attuazione delle strategie dell'Ateneo.

Al fine di evidenziare la coerenza e l'integrazione tra il processo di determinazione e assegnazione degli obiettivi e la programmazione delle risorse economico-finanziarie, la tabella seguente riporta la classificazione per missioni e programmi delle spese che l'Ateneo prevede di sostenere nell'anno 2019, per il raggiungimento degli obiettivi, ai sensi del D.lgs. 18/2012.

In particolare, le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, utilizzando le risorse di vario tipo (finanziarie, umane e strumentali) ad esse destinate. A sua volta, ogni missione si realizza concretamente attraverso i programmi che, quindi, si sostanziano in aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.

La classificazione risponde all'esigenza di una maggiore trasparenza nel processo di allocazione delle risorse pubbliche, rendendo più diretto il legame tra le risorse stanziare e le azioni perseguite (cosa si fa con le risorse), agevolando la comprensione delle scelte pubbliche effettuate anche ai non addetti ai lavori.

**Tabella 9 – Classificazione per missioni e programmi**

MISSIONI	PROGRAMMI	IMPORTO SPESA PREVISTA BUDGET ECONOMICO	INCREMENTI PREVISTI IN IMMOBILIZZAZIONI (al netto degli ammortamenti)	IMPORTO SPESA TOTALE
RICERCA E INNOVAZIONE	Ricerca scientifica e tecnologica di base	65.758.260,54	13.221.794,40	78.980.054,94
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	Sistema universitario e formazione post- universitaria	71.536.466,76	13.221.794,40	84.758.261,16
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	Sistema universitario e formazione post- universitaria	389.537,00		389.537,00
TUTELA DELLA SALUTE	Assistenza in materia sanitaria	12.638.341,37		12.638.341,37
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	Indirizzo politico	326.675,77		326.675,77
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI	Servizi e Affari Generali per le amministrazioni	30.995.644,94	13.622.454,83	44.618.099,77
FONDI DA RIPARTIRE	Fondi da assegnare	3.142.000,00		
<b>TOTALE SPESA</b>		<b>184.786.926,38</b>	<b>40.066.043,63</b>	<b>224.852.970,01</b>

Fonte: Direzione finanziaria

**Tabella 10 - Budget per Unità di Responsabilità - Direzioni - e relativo Personale**

Unità di Responsabilità - Direzioni	Ricavi (€)	Costi (€)	Unità di personale
Direzione generale (include: dotazione funzionamento dei Dipartimenti - 1.000.000; budget alle Facoltà 2019 - 2.045.000)	2.300.000,00	17.354.592,74	21
Direzione acquisti, appalti e contratti	89.521,42	8.182.938,00	34
Direzione finanziaria	134.241.964,25	8.301.109,00	45
Direzione per i servizi bibliotecari		1.268.913,00	9 + 69 (Personale Biblioteche)

Direzione per il personale	1.113.485,56	102.532.814,89	33
Direzione per la didattica e l'orientamento	21.457.453,92	23.268.328,92	46 + 63 (Personale Facoltà) + 48 (Personale Segreterie studenti)
Direzione per la ricerca e il territorio	2.114.000,00	3.324.000,00	34
Direzione per le opere pubbliche e le infrastrutture	115.000,00	9.169.700,00	24
Direzione per le reti e i servizi informatici	16.700.572,40	4.130.205,00	37
Direzione qualità e audit		23.000,00	7
Centri di servizio	53.200,00	516.200,00	41
Presidio della qualità		37.000,00	Ufficio di supporto presso Direzione qualità e audit
Gabinetto del Rettore		76.396,00	10
<b>TOTALI</b>	<b>178.185.197,55</b>	<b>178.185.197,55</b>	<b>521</b>

Fonte: Direzione finanziaria - Bilancio unico d'Ateneo di previsione - anno 2019

In attesa dell'emanazione da parte del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, dei provvedimenti previsti dall'art. 8 del DPCM 18/9/2012, contenenti "Istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei risultati attesi e per il loro monitoraggio", affiancando al piano strategico le risorse previste nel proprio bilancio, l'Ateneo in via sperimentale ha predisposto e pubblicato sul portale nella sezione Amministrazione Trasparente il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio<sup>11</sup>, previsto dall'articolo 19 del D. Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati.

Nella gestione del Ciclo delle Performance, l'ancoraggio alla gestione del bilancio rappresenta un fattore fondamentale che legittima le scelte operate e la programmazione di obiettivi, con l'individuazione delle risorse ad essi legate. L'integrazione tra ciclo della performance e ciclo del bilancio nelle Università è un tema cruciale per il cui approfondimento, infatti, l'ANVUR ha costituito uno specifico gruppo di lavoro, al quale partecipa il Direttore Generale dell'Ateneo, con l'obiettivo di individuare le condizioni abilitanti affinché i Direttori Generali possano esercitare, gradualmente, una gestione unica e integrata delle persone, delle loro competenze e professionalità, delle attività di cui sono responsabili o partecipi e – appunto – delle risorse finanziarie ed economiche necessarie per realizzarle. Tale approccio si basa sulla convinzione che una gestione del bilancio per competenze, che sia opportunamente codificata, trasparente, confrontabile, orientata a missioni e programmi, consenta una maggiore efficienza ed efficacia

<sup>11</sup> <http://trasparenza.unica.it/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/>

gestionale. Il Gruppo di lavoro ha adottato specifiche Linee Guida, pubblicate dall'ANVUR nel novembre 2018 (e di cui si prevede l'adozione di un'ulteriore versione a seguito della consultazione pubblica) in materia di integrazione dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane.

In linea con le attività del 2018, in un'ottica sperimentale e orientata al miglioramento continuo, in sede di redazione del Budget 2019 l'Ateneo ha evidenziato quali risorse avessero un collegamento diretto con la realizzazione degli obiettivi strategici, differenziandole da quelle destinate allo svolgimento delle attività ordinarie. La tabella e il grafico seguenti evidenziano la correlazione.

**Tabella 10 - Budget 2019 – Legame obiettivi strategici e risorse**

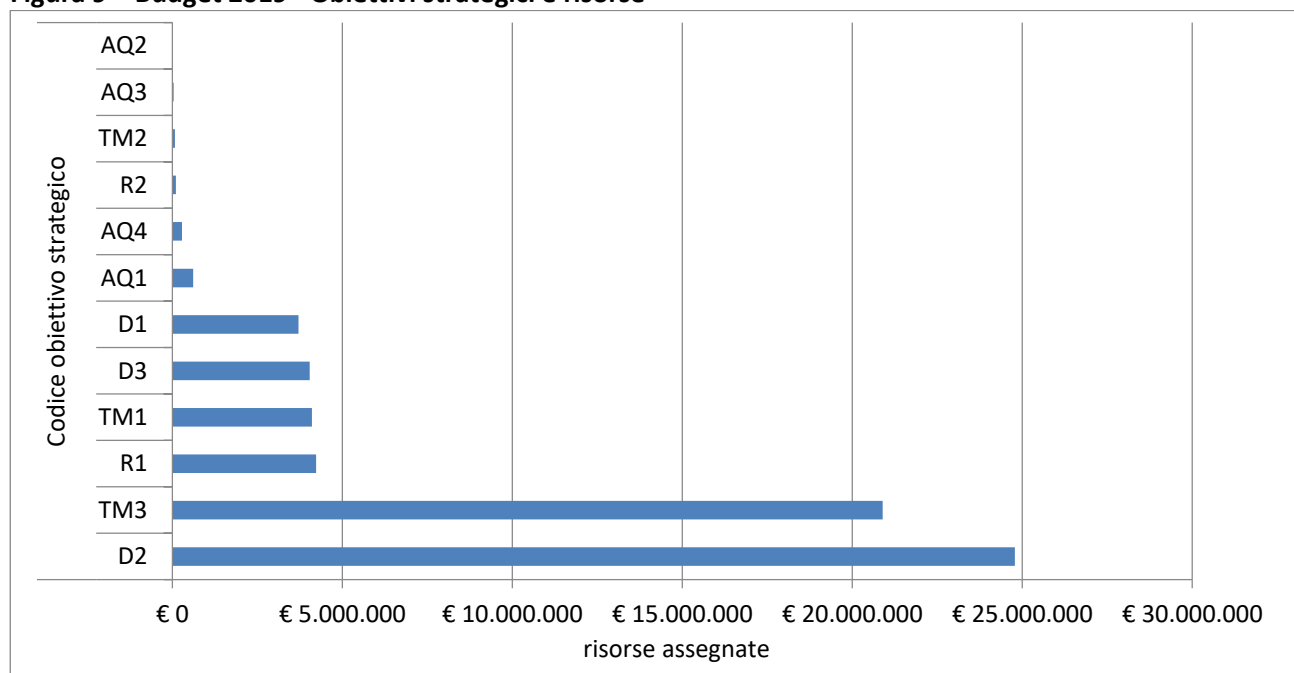
<b>BUDGET DI PREVISIONE 2019 - OBIETTIVI STRATEGICI</b>	
<b>D - FINALITA' STRATEGICA DIDATTICA - Migliorare la qualità e la sostenibilità dell'offerta didattica e dell'alta formazione nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendo l'interdisciplinarietà, in relazione alle necessità culturali e professionali degli studenti e alle esigenze del territorio, anche attraverso la promozione delle pari opportunità, dell'inclusione e dell'integrazione</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>BUDGET (€)</b>
D1. Favorire le immatricolazioni, la regolarità e la sostenibilità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni	3.712.037,14
D2. Garantire servizi e infrastrutture di qualità	24.783.350,37
D3. Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente e l'attivazione di corsi con titolo doppio o congiunto	4.042.114,00
<b>TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI D</b>	<b>32.537.501,51</b>
<b>R - FINALITA' STRATEGICA RICERCA - Sostenere la ricerca, in particolare quella fondamentale, per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolando le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzando la multidisciplinarietà</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>BUDGET (€)</b>
R1. Incrementare la produttività media dei docenti e dei ricercatori, potenziando i servizi scientifici e amministrativi di supporto nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo	4.227.507,00
R2. Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca	101.480,00
<b>TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI R</b>	<b>4.328.987,00</b>
<b>TM - FINALITA' STRATEGICA TERZA MISSIONE - Sostenere la ricerca applicata o industriale, valorizzando il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso il trasferimento tecnologico, lo sviluppo del rapporto con le imprese e con le istituzioni, la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività</b>	
TM1. Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico	4.105.783,66
TM2. Favorire la diffusione di competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti i dottorandi e ricercatori	80.000,00
TM3. Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività	20.894.652,10
<b>TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI TM</b>	<b>25.080.435,76</b>



<b>Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi attraverso un percorso di semplificazione e riorganizzazione che renda l'operato dell'ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività</b>	
AQ1. Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo, con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva	612.674,00
AQ2. Rendere l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente per la comunità universitaria e i portatori di interesse esterni migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna	3.250,00
AQ3. Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione e favorire il benessere organizzativo nell'Ateneo	35.000,00
AQ4. Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca	278.900,00
<b>TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI AQ</b>	<b>929.824,00</b>
<b>TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>62.876.748,27</b>

Fonte: Direzione finanziaria - budget di previsione 2019

Figura 9 – Budget 2019 - Obiettivi strategici e risorse



Fonte: elaborazione dati Direzione finanziaria - Budget di previsione 2019

I dati completi in materia finanziaria sono disponibili nell'apposita pagina della Sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale dell'Ateneo<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> <http://trasparenza.unica.it/bilanci/>

### 2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo

Il Comitato Unico di Garanzia - C.U.G. in collaborazione con il Nucleo di Valutazione ha realizzato una prima indagine sul benessere organizzativo nel 2015. Partendo dai risultati di tale indagine il C.U.G. intende portare avanti uno studio più approfondito di quello già realizzato, con l'obiettivo di conoscere meglio le abitudini di vita e le esigenze del personale dell'Ateneo e le cause di eventuali situazioni di malessere in ambito lavorativo.

Lo studio si articolerà in due momenti:

- 1^ studio: «conosciamoci»
- 2^ studio: «indagine sul benessere organizzativo»

Nella prima parte lo studio è finalizzato a conoscere le persone che lavorano nell'Ateneo, le loro abitudini di vita e le principali esigenze in ambito lavorativo. La seconda parte è finalizzata a conoscere il livello di benessere dei dipendenti in ambito lavorativo, si articolerà in diverse macro-aree:

- sicurezza, salute sul lavoro e stress correlato;
- discriminazioni;
- sviluppo professionale, valutazione ed equità all'interno dell'amministrazione;
- ambiente lavorativo, rapporti con i colleghi e i superiori gerarchici;
- immagine dell'amministrazione e senso di appartenenza.

L'indagine avrà l'obiettivo di assicurare alla *governance* informazioni utili a monitorare il livello di benessere organizzativo, rilevando eventuali situazioni di disagio e stress, al fine di garantire la possibilità all'Ateneo di attivare azioni di miglioramento che avranno come conseguenza diretta del miglioramento del benessere organizzativo percepito l'incremento dei livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi.

### 3. Analisi dei rischi

Una fase essenziale dell'analisi dei rischi è data dall'analisi del contesto interno ossia la mappatura dei processi e la loro valutazione ai fini di determinarne il rischio corruttivo.

L'Ateneo ha un sistema organizzativo complesso, sia a livello di funzioni diversificate (Direzioni, Dipartimenti, Facoltà, Centri) che di disposizione geografica nel territorio, complessità che aumentano la difficoltà nell'attuare e gestire un'attività articolata come la mappatura e valutazione dei processi. Risulta evidente che tale attività, che necessita del forte coinvolgimento di tutte le strutture e che si aggiunge alla loro normale operatività, richieda una continua fase di studio, di sviluppo (da prevedere nel tempo per non sovraccaricare le strutture) e di monitoraggio.

L'attività di mappatura e analisi dei processi iniziata nel 2016 ha coinvolto tutte le strutture che hanno compilato le schede di analisi (di livello "micro") sulla base dei seguenti item:

Nome del macro processo	Nome del processo	Responsabile del processo	Durata attività	Informazioni e/o documenti in ingresso all'attività (input)	Attività	Attività vincolata vs discrezionale	Attività vincolata disciplinata da:	Referente operativo	Descrizione dell'informazione e/o documento in uscita (output)	Destinatario dell'output	Tipologia di destinatario
-------------------------	-------------------	---------------------------	-----------------	---	----------	-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------	--	--------------------------	---------------------------

All'attività di mappatura si è affiancata, nel 2017, una prima stesura delle schede di analisi e valutazione del rischio corruttivo dei processi mappati. Tutte le strutture sono state convocate in incontri di analisi del rischio gestiti dal SPC, della durata di 4 ore ciascuno, in cui i responsabili dei processi e chiunque abbia lavorato nella definizione della scheda di processo (circa 150 persone) hanno potuto valutare il rischio corruttivo dei processi gestiti e analizzati (per il dettaglio dell'attività si veda il capitolo 5 paragrafo 5.2 del PTPCT allegato)

Nel corso del 2018, in appositi incontri tra le strutture e il RPCT (supportato dal Settore Prevenzione della Corruzione), sono stati selezionati, tra i processi già mappati e valutati per il rischio corruttivo, quelli con livello di rischio alto o comunque ritenuti sensibili, e sono state definite le misure specifiche di prevenzione della corruzione. Tale individuazione delle misure specifiche è stata effettuata basandosi anche sulle indicazioni del nuovo PNA 2017 e dell'Atto Miur.

Durante il 2018 si è proceduto inoltre a caricare tutta la mappatura dei processi, con la relativa analisi/valutazione/trattamento del rischio di ogni singola fase, in un sistema informatico per consentirne una gestione integrata e più funzionale.

Nel 2019 le strutture di Ateneo saranno impegnate nel completamento dell'attività di mappatura dei processi, revisione e aggiornamento dei processi mappati e nell'individuazione/definizione dei nuovi processi "core". Contemporaneamente si procederà quindi a una revisione dell'analisi del rischio corruttivo per i processi aggiornati e a una definizione del rischio corruttivo dei nuovi processi. Tale attività verrà svolta sulla piattaforma informatica in apposite sessioni formative che coinvolgeranno i responsabili dei processi interessati.

## 4. Trasparenza e anticorruzione

Una misura trasversale particolarmente importante nella prevenzione della corruzione è la comunicazione-informazione. Nell'Ateneo si declina con una propensione a rendere i dati pubblicati non solo conformi alle previsioni di legge, ma rintracciabili e leggibili. L'idea di base è di accompagnare l'utente - esterno ed interno - in un percorso che, oltre a mostrare il dato, ne faciliti la comprensione e soprattutto stimoli la collaborazione attiva. In linea con l'obiettivo di sviluppare la collaborazione con i principali portatori di interesse dell'Ateneo si ricorda che nel 2017 e nel 2018 sono stati organizzati due concorsi video su Facebook, destinati agli studenti, che hanno ottenuto un elevatissimo livello di partecipazione. Ciò ha avuto una forte rilevanza in termini comunicativi per quanto riguarda la prevenzione della corruzione. Nel 2019 verrà invece organizzato un progetto che coinvolgerà gli studenti e il personale docente nella definizione di nuove norme da integrare alla sezione "Studenti" e "Personale docente" del "Codice etico e di comportamento" (Codice Unico).

Di seguito sono elencati gli strumenti adottati dall'Ateneo (fatta eccezione per la "Sezione amministrazione trasparente" - home page del sito di Ateneo, che deriva da un obbligo di legge):

1. Sottosezione "Istruzioni operative" della pagina "amministrazione trasparente" in cui sono pubblicate:
  - a. "Guida operativa" per la gestione delle tabelle "consulenti/collaboratori" e "sovvenzioni/sussidi";
  - b. Modello di curriculum per la selezione dei consulenti/collaboratori e per la pubblicazione dei sussidi. Il modello è stato creato per facilitarne la pubblicazione online evitando, per quanto possibile, l'inserimento di dati eccedenti o non pertinenti;
  - c. Documento con le clausole standard trasparenza/anticorruzione per la selezione consulenti e collaboratori e per le sovvenzioni/sussidi, da inserire nei bandi per facilitare la pubblicazione conforme dei dati;
  - d. "Linea guida" del Garante con le principali regole sulla privacy per quanto attiene la trasparenza e una circolare con le principali problematiche riscontrate in Ateneo e le soluzioni proposte.
2. Link nella home page del sito di Ateneo "Prevenzione della corruzione": link alla pagina che presenta le principali misure di prevenzione in modo sintetico e accessibile e rinvia a due sottosezioni (cittadini e dipendenti) per effettuare varie segnalazioni.
3. Pagina web "Attività formative ed eventi in materia di Anticorruzione e trasparenza" in cui sono resi disponibili i materiali dei corsi erogati al personale e tutte le ulteriori informazioni sugli eventi e le attività formative.
4. Pagina web - Moduli online per inviare "Segnalazioni degli studenti, fornitori e cittadini":
  - a. Illeciti (anche anonimamente) al RPCT;
  - b. Domande, osservazioni e suggerimenti.
5. Pagina web - Moduli online per inviare "Segnalazioni dei dipendenti e collaboratori":
  - a. Illeciti (anche anonimamente) al RPCT;
  - b. Un conflitto di interesse al proprio responsabile di struttura;
  - c. La ricezione di un regalo;
  - d. La partecipazione ad associazioni in potenziale conflitto di interesse;
  - e. Domande, osservazioni e suggerimenti.
6. Pagina web "Accesso ai dati" e "Moduli online accesso ai dati": presenta le tre modalità di accesso ai dati/documenti/informazioni detenuti dall'Ateneo (L. 241/90 e d.lgs. 33/2013 art.5

comma 1 e 2) con diversi esempi per accompagnare l'utente a scegliere la tipologia di accesso da utilizzare in caso di richiesta. Sono presenti inoltre due moduli online per compilare e inviare correttamente le istanze di accesso generalizzato o civico.

7. "Report segnalazioni ricevute": report delle segnalazioni dei moduli online (senza riportare i dati personali) con esplicitata la modalità di gestione della segnalazione. In quest'ultimo report sono presenti anche le segnalazioni informali così da fornire una più ampia casistica utile per definire una linea comune nella gestione dei casi.
8. "Report accesso civico": report delle istanze pervenute attraverso i moduli online (senza riportare i dati personali) con esplicitata la modalità di gestione dell'istanza. In quest'ultimo report sono presenti anche le segnalazioni informali così da fornire una più ampia casistica utile per definire una linea comune nella gestione dei casi.
9. "Report sulle attività di monitoraggio del PTPCT": ogni 4 mesi viene pubblicato "l'Allegato A monitoraggio" - che riporta i valori degli indicatori relativi all'attuazione delle singole misure di prevenzione della corruzione.

Gli strumenti presentati e regolarmente utilizzati saranno oggetto di aggiornamento o modifica sulla base delle variazioni imposte da nuove normative e da eventuali miglioramenti resi necessari per ottimizzare il servizio.

## 5. La performance individuale

La performance individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario dell'Ateneo, nonché i Dirigenti e il Direttore generale.

La performance individuale, misurata e valutata conformemente a quanto previsto all'art. 9 del d. lgs. n. 150/2009 e alle ulteriori norme in materia di valutazione delle prestazioni sulla cui base è stato adottato il SMVP 2019, costituisce la specificazione della performance organizzativo-gestionale in relazione ai singoli lavoratori tenendo conto della relativa categoria di appartenenza.

La performance individuale si collega alla performance organizzativo-gestionale poiché, in coerenza con il d. lgs. n. 150/2009, la valutazione della performance individuale si collega anche alla performance organizzativo-gestionale di struttura, che si identifica nell'attività amministrativa necessaria al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance individuale e la performance organizzativa, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance individuale e alla performance organizzativa avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

### 5.1. La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.

La misurazione e valutazione delle performance individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti viene operata secondo le modalità individuate nel SMPV 2019, nella nuova versione del [Regolamento per la valutazione delle performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo](#), adottato nel 2019 (come previsto nel SVMP 2018), previo confronto con le Organizzazioni sindacali, e nel Manuale operativo sulla valutazione adottato dalla Direzione per il Personale.

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale e del personale dirigente è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti per l'anno 2019 al personale dirigente sono funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ateneo e sono principalmente orientati alla innovazione delle procedure e semplificazione dei processi, alla informatizzazione, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure e dei documenti, alla riduzione dei fattori di rischio corruzione e aumento della trasparenza, al riallineamento e all'integrazione organizzativa nell'ottica del miglioramento continuo. Gli obiettivi individuali dei dirigenti sono peraltro nel complesso orientati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni/interni sui servizi offerti.

Tutti gli obiettivi sono stati definiti con diversi pesi percentuali sulla base delle priorità strategiche e gestionali dell'Ateneo, individuate dalla pianificazione delle attività per l'anno di riferimento nonché tenendo conto dell'incidenza dell'azione gestionale dei dirigenti in maniera diretta e indiretta sull'obiettivo stesso. All'obiettivo comune è stato assegnato un peso pari al 35% sia per il Direttore Generale che per i Dirigenti.

L'elenco completo degli obiettivi, indicatori, target è riportato in allegato (Allegato 3).

Per la realizzazione degli obiettivi i dirigenti avranno a disposizione del risorse del budget 2019, con le risorse umane in organico presso le singole Direzioni.

Sono stati, inoltre, individuati obiettivi di team che coinvolgono più Direzioni (cfr. Allegato 3).

## 5.2. La performance individuale del personale tecnico-amministrativo

La misurazione e valutazione delle performance individuali del personale tecnico-amministrativo viene operata secondo le modalità individuate nel SMPV 2019, nella nuova versione del Regolamento per la valutazione delle performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, adottato nel 2019 (come previsto nel SVMP 2018), previo confronto con le Organizzazioni sindacali, e nel Manuale operativo sulla valutazione adottato dalla Direzione per il Personale.

L'oggetto della valutazione del personale è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione.

Tutto il personale dell'Ateneo partecipa alla realizzazione degli obiettivi secondo il proprio livello di responsabilità. Al personale di categoria EP e D sono assegnati formalmente degli obiettivi dal responsabile della macrostruttura di afferenza (3 obiettivi per il personale di categoria EP, 2 per il personale di categoria D in posizione di responsabilità, 1 per il personale di categoria D senza posizione). Al personale di categoria C è assegnato un obiettivo, individuale o di struttura. Il personale di categoria B è valutato sui comportamenti organizzativi e sul contributo alla performance della struttura di appartenenza.