



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

DIREZIONE GENERALE
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

Documento Strategico
di Programmazione Integrata 2017-2021

Responsabilità sociale, Identità, Innovazione

Aggiornamento 2020

Sommario

Introduzione del Rettore	3
Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata	6
Struttura del documento	6
UniCa in cifre	7

SEZIONE 1 PIANO STRATEGICO

1. Premessa	9
2. Processo di pianificazione, attori e destinatari	9
3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo	13
4. Missione, progetto strategico e valori.....	18
5. Finalità strategiche e obiettivi	19
6. Strumenti di monitoraggio e valutazione.....	34

SEZIONE 2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR

36

SEZIONE 3 POLITICHE DELLA QUALITA'

37

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

40

SEZIONE 5 PIANO INTEGRATO

Introduzione.....	43
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo e integrazione con la programmazione strategica.....	45
1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa.....	51
2. La performance organizzativa.....	52
2.1 La valutazione della performance organizzativa.....	53
2.2. Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2019.....	55
2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo.....	59
3. Analisi dei rischi.....	60
4. Trasparenza e anticorruzione.....	61
5. La performance individuale.....	63
5.1. La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.....	63
5.2. La performance individuale del personale tecnico-amministrativo.....	64

Allegati

SEZIONE 1 Allegato 1 - Obiettivi strategici e indicatori

SEZIONE 5 Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2020

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2020

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

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2020 – 2022 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.

Nel 2020 ricorrono i 400 anni dell'Ateneo e, al fine di celebrare questa importante ricorrenza, nel corso dell'anno sarà realizzato un programma di eventi che mira a valorizzare il ruolo dell'Ateneo all'interno della Città di Cagliari e la Sua importanza storica per la crescita economica della Regione Sardegna. Il rapporto dell'Ateneo di Cagliari con il territorio supera infatti i confini della città metropolitana e anche quelli regionali, come testimoniato dalle numerose collaborazioni con enti pubblici e privati localizzati su tutto il territorio regionale e dagli accordi nell'ambito dell'attività didattica, della mobilità internazionale e della ricerca stipulati con Atenei di tutto il mondo.

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 stato il primo traguardo raggiunto nel processo intrapreso verso il miglioramento continuo. L'aggiornamento 2020 del documento non può che cogliere gli spunti emersi dalla procedura di Accreditamento Periodico dell'ANVUR, conclusasi a febbraio 2019 con l'emissione del [DM 135/2019](#) che ha riconosciuto l'accREDITamento periodico all'Ateneo con livello B, corrispondente al giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE (punteggio finale pari a 6,84)¹, e riporta pertanto

¹ 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.

le politiche e le attività che l'Ateneo svolge nell'ottica della qualità. L'esperienza dell'accreditamento periodico ha permesso infatti un'ulteriore analisi della performance dell'Ateneo e ha confermato l'efficacia della strategia messa in atto dagli organi di governo di Ateneo.

Il presente aggiornamento ha introdotto specifici obiettivi volti a garantire una maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile e alla diffusione di buone pratiche, in linea con quelli previsti dall'ONU nell'Agenda 2030², nella consapevolezza che le Università possono svolgere un ruolo fondamentale per l'affermazione della cultura dello sviluppo sostenibile. L'Ateneo di Cagliari, infatti, da diversi anni è impegnato in azioni concrete finalizzate a generare impatti positivi in termini, etici, sociali, economici e ambientali. In particolare, nel 2016 l'Ateneo ha aderito alla RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, iniziativa di coordinamento tra gli Atenei italiani voluta dalla CRUI, che hanno assunto l'impegno di orientare le proprie attività istituzionali verso gli obiettivi di sostenibilità integrata.

L'aggiornamento 2020 introduce inoltre nuovi obiettivi legati al progetto per la realizzazione nella Cittadella di Monserrato del primo "Smart Campus" completamente autonomo e autosufficiente dal punto di vista energetico. Si tratta di un progetto molto ambizioso finanziato dalla Regione Sardegna, per la progettazione e realizzazione di infrastrutture energetiche tecnologicamente avanzate e a basso impatto ambientale, con una duplice finalità di ricerca e investimento tecnologico innovativo e migliorativo che consentirà all'Ateneo, unitamente anche ad un altro progetto sempre finanziato dalla RAS per alcuni immobili del polo di Ingegneria sito in Piazza D'Armi, di realizzare un importante e fondamentale miglioramento delle proprie reti elettriche e termiche, e un rilevante efficientamento energetico di una parte significativa del proprio patrimonio immobiliare.

Altra importante novità nel documento l'adesione dell'Ateneo di Cagliari al partenariato EDUC "European Digital UniverCity"³, finanziato dalla Commissione Europea, nell'ambito dell'azione denominata "European University" del programma Erasmus +. Con tale azione, la Commissione ha invitato gli Atenei europei a creare delle reti transnazionali, le "Università Europee", con l'obiettivo di favorire la collaborazione su ogni aspetto dell'istruzione superiore, dalla mobilità di studenti, docenti e staff, alla didattica, fino al collegamento con ricerca e innovazione. La creazione di queste nuove alleanze mira anche a rafforzare una strategia comune per promuovere i valori europei. Le Università Europee così individuate formeranno dei campus inter-universitari nei quali gli studenti, i dottorandi, i ricercatori e lo stesso staff potranno muoversi liberamente, mettendo in comune le relative competenze e risorse per dare a tutti la possibilità di seguire dei programmi di studio congiunti e interdisciplinari, anche in modalità virtuale. L'adesione al partenariato rappresenta per

² L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU, approvata nel 2015 e avviata ufficialmente nel 2016, è un programma d'azione articolato in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030 che riguardano un insieme di questioni critiche per lo sviluppo, solo per citarne alcuni, l'inclusione e il diritto allo studio, il contrasto al cambiamento climatico, all'inquinamento, la parità di genere, la salute, la riduzione delle disuguaglianze, consumo e produzione responsabili.

L'ONU esprime un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sulla dimensione ambientale, ma anche su quella economica e sociale invitando la società civile e tutte le Istituzioni a definire una propria strategia di sviluppo sostenibile che consenta di contribuire al raggiungimento dei 17 obiettivi. Lo sviluppo sostenibile vuole coniugare le esigenze di crescita economica con quelle di sviluppo del benessere umano e sociale, di qualità della vita e di salvaguardia del pianeta, secondo un'ottica che non vede la crescita economica disaccoppiata dalla tutela ambientale e dal benessere delle persone, ma che, al contrario, integra gli aspetti ambientali, economici e sociali dello sviluppo sostenibile allo scopo di costruire una società economicamente avanzata, più equa, sana e armoniosa per tutti.

³ Il partenariato EDUC di cui fa parte l'Ateneo è stato sottoscritto dai vertici delle Università di Potsdam (Germania, coordinatore), Masaryk (Brno, Repubblica Ceca), Paris-Nanterre (Francia), Pecs (Ungheria) e Rennes 1 (Francia).

l'Ateneo una grande opportunità per migliorare la propria offerta formativa a tutti i livelli (dai corsi di studio ai corsi post laurea) e le proprie procedure amministrative grazie allo scambio di buone pratiche, nonché per sviluppare nuove collaborazioni di ricerca, nell'ottica della trasversalità internazionale nell'ambito del network creato e oltre. Degno di nota il fatto che le aree di ricerca che saranno selezionate come driver delle collaborazioni future tra i membri dell'Alleanza, rispondono prioritariamente alle sfide della società di interesse nei territori regionali coinvolti.

Responsabilizzazione, inclusione, 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 e individuali discendenti dagli obiettivi strategici dell'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** dei documenti di programmazione, come indicato dalle Linee Guida Anvur⁴, 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.

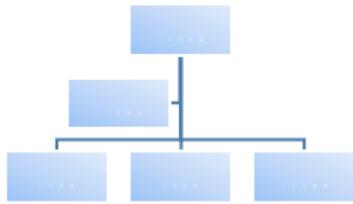
Attraverso l'integrazione, è stato possibile assicurare una maggiore coerenza interna nella definizione degli obiettivi tra la fase di pianificazione strategica, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture didattiche, di ricerca 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 di obiettivi anche ai Dipartimenti, alle Facoltà e ai Corsi di Studio, in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

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 25 ottobre 2019 n. 989, proseguendo nel solco della programmazione precedente;
- 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, 2018 e 2019), che sviluppa in chiave sistemica, seppur con le necessarie identificazioni, la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

⁴ ["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 organizzativa
dell'Ateneo*

*Relazione delle Performance 2018
Principali risultati ottenuti*



Dati dell'Ateneo

SEZIONE 1
PIANO STRATEGICO 2017-2021
Aggiornamento 2020



1. Premessa

Il Piano Strategico 2017-2021 è il documento attraverso il quale l'Ateneo delinea il proprio progetto di sviluppo per il quinquennio, 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.

A partire dal 2018 il documento è stato aggiornato con cadenza annuale a seguito dei monitoraggi effettuati 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.

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 2020 si apre con un ulteriore aggiornamento del documento che tiene conto dei risultati del feedback del processo di accreditamento periodico ricevuto a ottobre 2018, dei feedback e suggerimenti degli stakeholder interni ed esterni e dei suggerimenti del Nucleo di Valutazione della Relazione AVA per il 2018.

2. Processo di pianificazione, attori e destinatari

Il Piano Strategico 2017-2021 si pone in continuità con le **Linee Strategiche 2016-2021**⁵ approvate dagli organi accademici nel mese di giugno 2016, che hanno rappresentato il punto di partenza nella pianificazione strategica, unitamente al DM 8 agosto 2016 n. 635, '**Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati**' e al successivo DM 25 ottobre 2019 n. 989.

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 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, 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, finalizzato anche alla definizione dei Piani triennali. I piani sono stati elaborati dai dipartimenti secondo la propria

⁵ <http://sites.unica.it/qualita/2016/07/06/linee-strategiche-di-Ateneo-2016-2021/>

⁵ <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/agosto/dm-08082016.aspx>

vocazione e specificità, con il supporto costante del Presidio per la Qualità (PQA) e della Direzione per la Ricerca e il Territorio, in maniera coerente con gli indirizzi strategici contenuti nel DSPI 2017-2021. Nei piano sono individuati obiettivi pluriennali di didattica, ricerca, terza missione e assicurazione della qualità, in linea con gli obiettivi assegnati dagli organi accademici nel mese di aprile. In vista dell'aggiornamento dei Piani Triennali previsto per il triennio 2020-2022, nel corso del 2019 il PQA e la Direzione Ricerca hanno intensificato l'interlocuzione con le CAV dipartimentali per dare impulso e supporto al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità implementato dalle strutture e al sistema di gestione della performance di Ateneo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi.

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, variazioni e/o integrazioni da introdurre nel ciclo 2020

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 D1)⁶.

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, e 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. Nel 2020⁷ l'Ateneo prevede di convocare il Comitato di Indirizzo per avviare un percorso di confronto sulle politiche strategiche dell'Ateneo con particolare riferimento alla cultura dello sviluppo sostenibile, come intesa dall'Agenda ONU 2030 (TM3b).

⁶ Si fa riferimento all'allegato 1 del Documento Strategico di Programmazione Integrata. La sigla è da sciogliersi come segue: D = Didattica, 1 = Obiettivo 1 (ecc.) Nel prosieguo, si intenda: sigla R = Ricerca, sigla TM= Terza missione, sigla AQ = *Finalità trasversale assicurazione della qualità organizzazione e comunicazione*. Per contro, sarà esplicitamente richiamato per esteso il riferimento alla numerazione degli obiettivi.

⁷ Considerato che nel 2019 si sarebbero tenute le elezioni regionali e comunali e pertanto ci sarebbe stato un cambiamento della composizione del Comitato, l'Ateneo ha ritenuto opportuno attendere l'insediamento dei nuovi organi di governo per convocare un nuovo incontro.

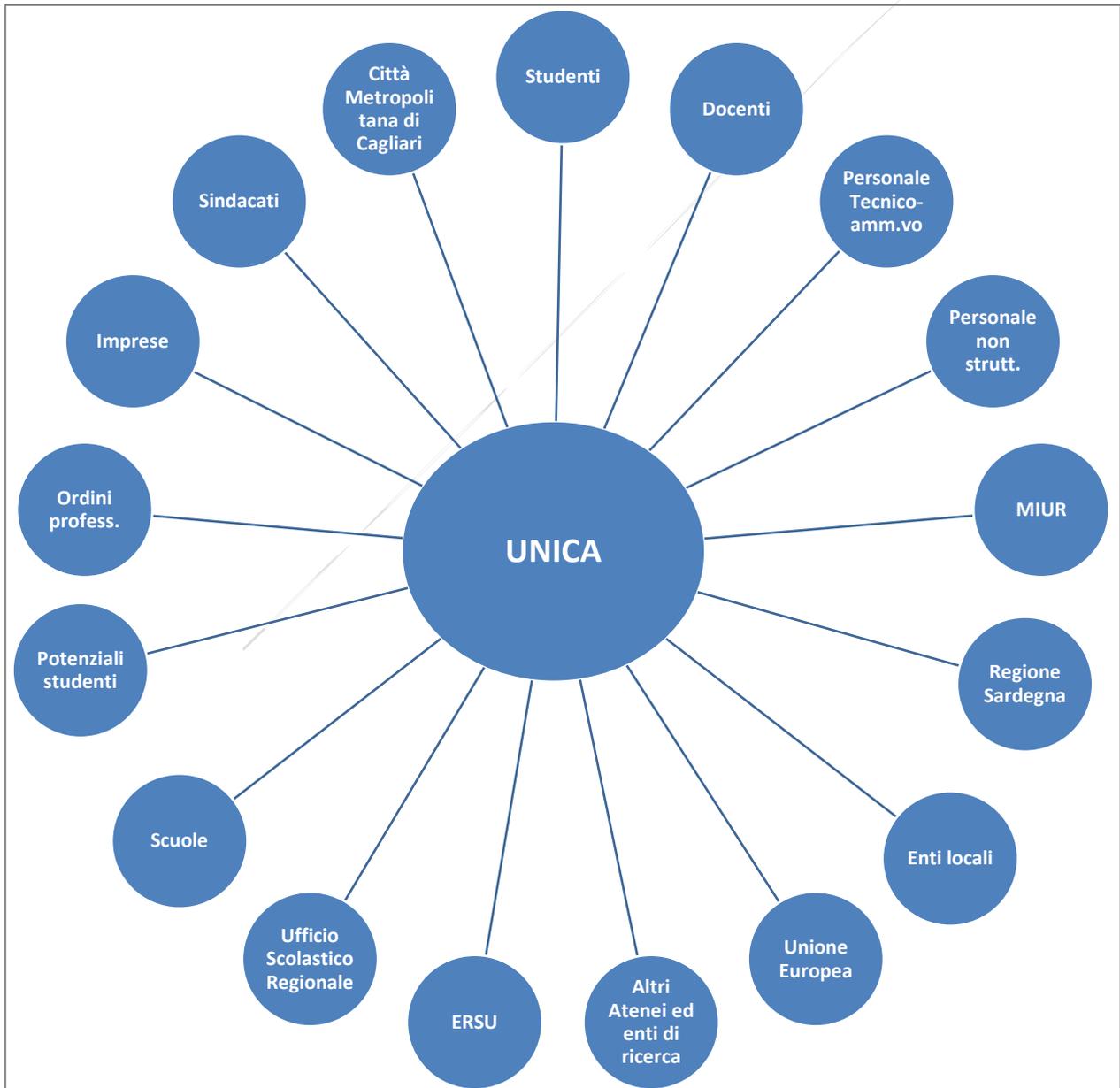
Tabella 1 - La Matrice dei portatori di interesse

TIPOLOGIA DI PORTATORI DI INTERESSE	ASPETTATIVE	OBIETTIVI E AZIONI <i>(tra parentesi si riporta il codice degli obiettivi strategici di riferimento – Allegato 1 del DSP)⁸</i>
Studenti, potenziali studenti, famiglie, laureati	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentare una università di qualità accreditata a livello nazionale ed internazionale; • Ricevere una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro; • Accedere a servizi efficienti e usufruire di spazi adeguati per le lezioni e per lo studio, nonché di biblioteche moderne e confortevoli; • Godere di agevolazioni economiche che garantiscano il diritto allo studio; • Possibilità di ottenere borse di studio e riconoscimento del merito • Possibilità di usufruire di servizi di supporto agli studi durante il percorso universitario • Possibilità di vivere esperienze di studio e di stage all'estero e il confronto in Ateneo con studenti e docenti stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare un'offerta formativa di qualità anche in funzione della domanda e degli sbocchi occupazionali, compresi i corsi post-laurea di alta formazione e la promozione di opportunità imprenditoriali (D1, R2) • Garantire servizi didattici e infrastrutture di qualità, anche per gli studenti con particolari necessità (D2, AQ3, AQ4) • Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita (D1) • Accrescere gli incentivi per il merito (AQ3) • Migliorare l'attrattiva internazionale dell'Ateneo e la mobilità internazionale di docenti e studenti (D3) • Favorire l'accompagnamento dei laureati nel mondo del lavoro e promuovere l'imprenditorialità (R2) • Assicurare un servizio di counseling di qualità • Assicurare supporto agli studenti con disabilità
Istituzioni, Enti pubblici privati (Atenei nazionali ed internazionali, enti di ricerca, MIUR, CRUI, EE.LL., Regione Sardegna, Istituzioni Scolastiche regionali, associazioni professionali, incubatori imprese, ordini professionali	<ul style="list-style-type: none"> • Garanzia di un'offerta formativa di qualità che rispetti gli standard stabiliti a livello ministeriale • Favorire attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica e della ricerca • Favorire i processi di trasferimento tecnologico e perciò lo sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio • Potenzialità di assumere laureati con una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro • Formazione del personale delle imprese e delle amministrazioni pubbliche • Favorire l'attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica con le istituzioni Scolastiche Regionali; • Educazione continua degli insegnanti delle Istituzioni scolastiche regionali; Miglioramento delle scuole di specializzazione d area medica • Miglioramento dell'offerta formativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la qualità della didattica e della ricerca, potenziando il contatto con il territorio (TM1, TM3) • Incrementare gli accordi con altri atenei per la didattica, per la ricerca e per il trasferimento tecnologico (D3, R2, TM3) • Accrescere le collaborazioni scientifiche su temi specifici con altri enti di ricerca (TM3) • 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 (TM1, TM3) • Incrementare i processi di fertilizzazione reciproca tra Università e territorio anche valorizzando la vocazione all'interdisciplinarietà dell'Ateneo (D, TM) • Realizzazione di corsi di formazione per gli insegnanti delle istituzioni scolastiche in attuazione dei decreti ministeriali (D5) • Realizzazione di corsi di aggiornamento per gli insegnanti delle istituzioni scolastiche (D5) • Istituzione/attivazione scuole di specializzazione area medica (D4)
Personale dell'Ateneo (Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario)	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguate risorse a disposizione per la ricerca e loro distribuzione in maniera equa con criteri condivisi e di premialità in base al merito • Mobilità dei docenti interni in università straniere e attrazione di eccellenze straniere in Ateneo • Condivisione delle informazioni • Equa ripartizione degli incarichi di lavoro • Affermare la propria libertà di associazione e aver riconosciuto il diritto alla contrattazione collettiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare i fondi per la ricerca e loro ripartizione su base premiale (R) • Incrementare il sostegno amministrativo per la presentazione dei progetti di ricerca internazionali (R1) • Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca integrati, interdipartimentali e interdisciplinari (R1) • Favorire l'interazione tra ricercatori di Dipartimenti diversi e complementari (cluster della ricerca) e le sinergie potenziali derivanti dalla multidisciplinarietà (R1)

⁸ Cfr. nota 6

	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di lavorare/formarsi in un altro Ateneo, anche estero (Erasmus Staff Training) • Sostegno alla genitorialità attraverso forme di lavoro part-time, telelavoro, lavoro flessibile (smart working), convenzioni per asili nido 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale (R2) • Garantire un'equa ripartizione del lavoro (AQ3) • Garantire locali lavorativi a norma per qualità e sicurezza (AQ4) • 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 (TM3) • Favorire attraverso il Comitato unico di garanzia, la valorizzazione del benessere di chi lavora e la parità di trattamento. (AQ3) • Favorire la mobilità di docenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo in università straniere e l'attrazione di eccellenze straniere in Ateneo. (D3)
--	---	--

Figura 1 – Portatori di interesse dell’Ateneo



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, evidenziate nelle varie Relazioni sulla Performance e sulla Gestione.

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 2020 del documento, alla fine del 2019 si è proceduto 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, il 24% nel 2019 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 mette in relazione la percentuale di studenti in corso utilizzati per il calcolo del costo standard sul totale degli iscritti per Ateneo e il peso degli Atenei nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario nel periodo 2014-2019, ricalcolato per tenere in considerazione solo gli atenei inclusi nel calcolo del costo standard dal MIUR. Gli Atenei considerati sono quelli con un numero di iscritti compreso tra i 20.000 e i 40.000 (Grandi Atenei), ripartiti per area geografica.

Il grafico confronta il percorso intrapreso dall'Ateneo di Cagliari verso il miglioramento continuo con le performance medie degli atenei del sud, del centro e del nord. Le medie generali sono indicate con delle rette tratteggiate, parallele agli assi, dalle quali si evince che tra il 2018 e il 2019 entrambe le variabili hanno avuto una contrazione.

Inoltre, dal grafico emerge che l'andamento del peso dell'Ateneo sulla ripartizione della quota premiale del FFO tra il 2018 e il 2019, è in leggera flessione come quella del raggruppamento sud e centro. Gli unici a registrare un miglioramento sulla quota premiale sono gli Atenei nel nord. Occorre precisare che tra il 2018 e il 2019 sono stati modificati gli indicatori di ripartizione della quota premiale legati alla voce Autonomia Responsabile. Nel 2017 e 2018 infatti il 20% veniva assegnato sulla base dei miglioramenti conseguiti su due indicatori scelti dagli atenei all'interno di una rosa di indicatori definiti dal MIUR⁹. A partire dall'assegnazione del FFO 2019 invece i criteri di riparto del 20% della voce Autonomia Responsabile sono definiti dal DM 989 del 25/11/2019 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati". Il decreto prevede che nell'ambito della quota premiale del FFO una quota non superiore al 20% venga distribuita tra le Università tenendo conto del miglior risultato conseguito da ciascun ateneo sugli indicatori a) e b) di ciascuno degli obiettivi della programmazione triennale individuati dall'allegato 1 dello stesso decreto nel seguente modo:

- a) Per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente ai sopraindicati indicatori;
- b) Per il 50% in base ai miglioramenti di risultato rispetto all'anno precedente rispetto ai medesimi indicatori, ponderati con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard.

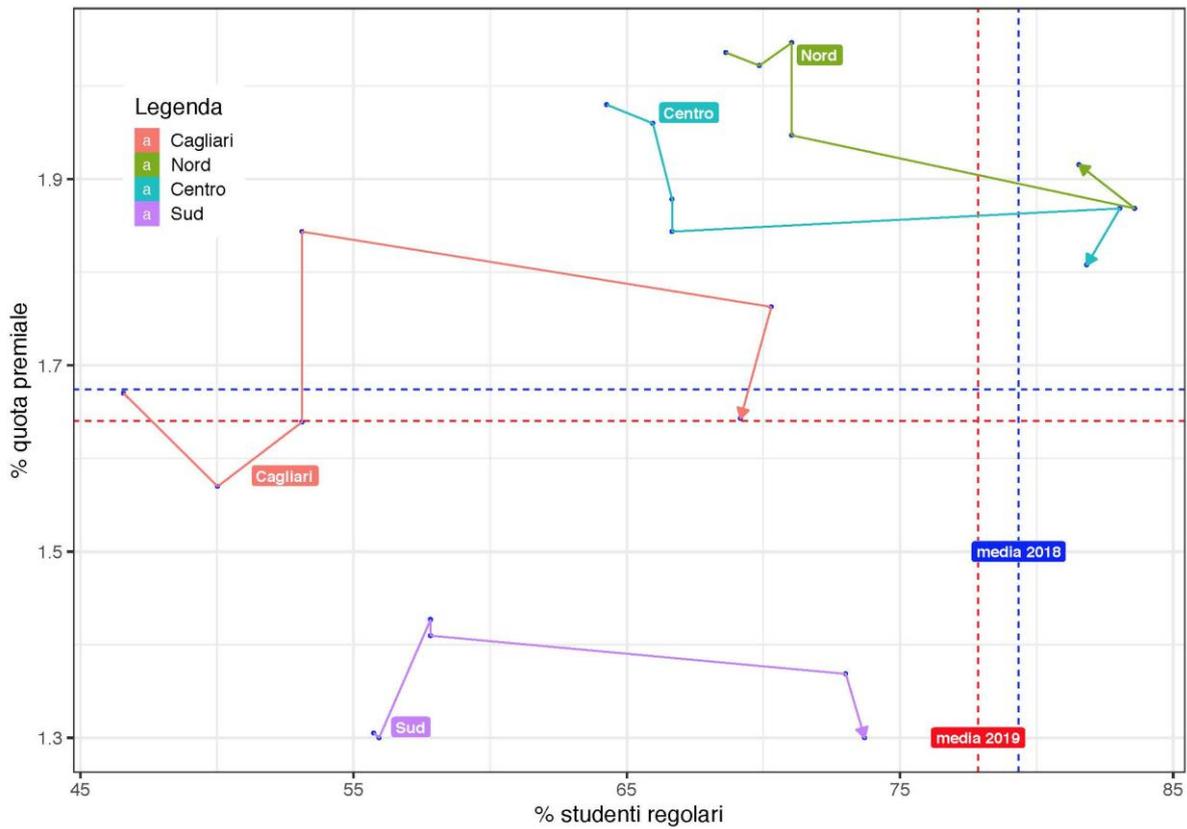
Per quanto concerne invece l'altra variabile del grafico, calcolata come rapporto tra gli studenti in corso utilizzati per il calcolo del costo standard ed il totale degli iscritti per Ateneo, si ricorda che già dal FFO 2018 il MIUR ha considerato tra gli studenti regolari anche quelli iscritti sino al I anno fuori corso. La performance dell'Ateneo mostra un leggera flessione, che analizzando il dato nel dettaglio si mostra dovuta principalmente alla riduzione degli studenti fuori corso. Anche gli atenei del centro e del nord registrano una riduzione del rapporto. Solamente per gli atenei del sud si rileva, invece, un leggero miglioramento.

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. Basti rilevare che nel 2014, anno della prima applicazione del modello del costo standard, l'Ateneo partiva con il valore più basso di studenti in corso rispetto a tutti i suoi competitor. La crescita del peso medio del nostro Ateneo, sulla quota premiale e sulla percentuale degli studenti regolari 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 ulteriormente tale indicatore, 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 la percentuale 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.

⁹ L'Ateneo aveva scelto la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari entro la durata normale del corso di studi e la proporzione di professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta. Ai due indicatori veniva applicato un correttivo territoriale. Cfr [Documento Strategico di Programmazione Integrata – aggiornamento 2019 – pagg. 14-17](#)

Figura 2 - Quota premiale e studenti regolari: confronto tra i Grandi Atenei (20.000-40.000 studenti) nel periodo 2014-2019¹⁰.



¹⁰ Il raggruppamento NORD comprende le università di Genova, Milano Bicocca, Parma, Pavia, Verona; il raggruppamento CENTRO comprende le università di Chieti-Pescara, L'Aquila, Perugia, Roma Tre, Roma Tor Vergata; il raggruppamento SUD comprende le università di Calabria, Reggio Calabria, Messina, Salerno.

Tabella 2 – Analisi SWOT

Contesto Interno	<p>Punti di Forza (S)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Qualità scientifica dei docenti - Tasse accessibili (tra le più basse fra gli Atenei italiani) - Vari progetti finalizzati al riconoscimento dei diritti degli studenti e alla promozione delle pari opportunità - Corsi si studio con doppi titoli - Orientamento innovativo - Accordi di collaborazione nell'ambito della didattica con le Istituzioni Scolastiche Regionali finalizzati al potenziamento delle conoscenze/competenze/abilità trasversali e all'orientamento - Educazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali - Supporto specializzato agli studenti con disabilità - Presenza di dottorati di ricerca innovativi e internazionali - Presenza di scuole di specializzazione area medica e aree diverse <p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Presenza di aree di eccellenza - Creazione dei Cluster di ricerca - Capacità di attrarre risorse esterne - Applicazione di criteri meritocratici nella distribuzione delle risorse e politiche di reclutamento attente alla qualità - Quota di ricercatori attivi in crescita - Dotazione infrastrutturale potenziata e tecnologicamente avanzata - Buona Produttività scientifica in rapporto alle risorse - Attivazione di un ufficio dedicato al supporto per i progetti Europei sotto la guida di un delegato del Rettore <p>Terza Missione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Presenza di competenze scientifiche in settori di interesse strategico nazionale e locale - Partecipazione attiva ai tavoli del partenariato economico sociale - Presenza consolidata di strutture dedicate alla Terza Missione (Unica Liaison Office; Sportello Placement) - Istituzione di un Centro per l'Imprenditoria e l'Innovazione - Orientamento al trasferimento di competenze al territorio e al sistema produttivo - Presenza di percorsi innovativi orientati alla creazione d'impresa rivolti a studenti e laureati (es. Contamination LAB) - Significativo investimento nelle attività di Public engagement <p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del numero di accordi con paesi europei ed extraeuropei - Importante supporto amministrativo degli uffici - Alto numero di studenti in uscita - Presenza della Foresteria - Programma Visiting Professor/Scientist - progetto EDUC 	<p>Punti di Debolezza (W)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limiti delle strutture dedicate alla didattica (P1, P2, P3) - Basso livello innovazione tecnologica nella didattica - Pochi spazi dedicati allo studio e alla socializzazione (P2) - Pochi corsi magistrali - Rapporto ancora debole con le esigenze del territorio (P4) - Ridondanza e poca strutturazione informativa sui percorsi di studio e sull'offerta P5 <p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carenza di una Politica mirata ai giovani ricercatori P6 - Insufficienza del sistema di monitoraggio e valutazione a supporto delle decisioni P7 - Debole tasso di successo nei progetti internazionali e nazionali - Debole interazione fra gruppi di ricerca P8 <p>Terza Missione P9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carenza nella valorizzazione dei risultati della ricerca - Insufficiente collegamento tra i Dipartimenti e le Direzioni Centrali sugli aspetti di trasferimento tecnologico - Anagrafe e monitoraggio dei rapporti con le imprese e con le amministrazioni pubbliche <p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scarse competenze linguistiche P10 - Basso numero studenti in ingresso in rapporto al numero di studenti in uscita - Scarsa visibilità dell'offerta formativa P5 - Portale in inglese incompleto
-------------------------	--	---

Contesto Esterno	<p>Opportunità (O)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapporto città/studenti - Clima - Qualità della vita - Finanziamenti POR/FSE finalizzati all'orientamento e alla didattica 	<p>Minacce (T)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insularità - Criticità nella rete dei trasporti - Bassa densità popolazione - Ridotto numero di diplomati - Basse competenze in entrata studenti - Pochi posti letto ERSU disponibili - Basso livello di conoscenze e competenze studenti che si iscrivono all'università
	<p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza di Consorzi e network di ricerca a livello nazionale e internazionale - Investimenti in Programmi Visiting Scientists e Professor - Finanziamenti della Regione Sardegna e della Fondazione di Sardegna finalizzati alla ricerca destinati all'Università 	<p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Significativa riduzione delle risorse ministeriali per i programmi di ricerca - Eccessiva burocratizzazione correlata alla gestione dei progetti - Diminuzione delle risorse per i dottorati
	<p>Terza Missione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta densità di start-up innovative a Cagliari - Presenza di pochi competitors - Riconoscimento nel territorio del valore dell'Ateneo 	<p>Terza Missione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debolezza del contesto territoriale, caratterizzato da un modesto tessuto produttivo
	<p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - città e clima - supporto finanziario della Regione Sardegna 	<p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insularità - Problematiche legate ai trasporti - Carenza borse per studenti stranieri

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

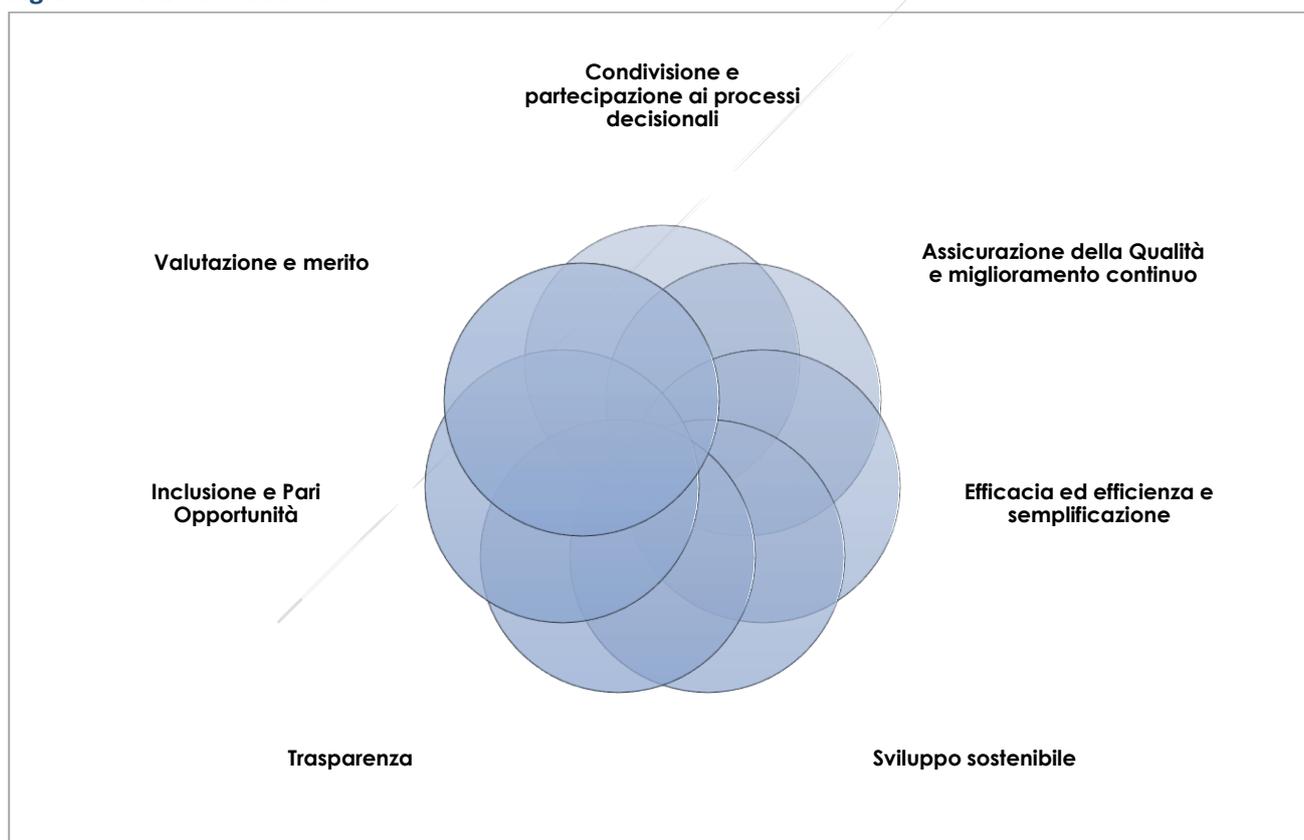
Come delineato dalle Linee Strategiche, il Piano Strategico di UniCa si realizzerà attraverso il raggiungimento di obiettivi nelle tre finalità strategiche, Didattica, Ricerca, Terza missione, e nella finalità trasversale Assicurazione della Qualità, Organizzazione e Comunicazione

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 diffusione della cultura dello sviluppo sostenibile, perciò anche con riguardo alla 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

Figura 3 – Valori 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, 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

- 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 corsi internazionali anche grazie al progetto EDUC
- 1.4 Migliorare le scuole specializzazione anche con la razionalizzazione della rete formativa
- 1.5 Promuovere la formazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali
- 1.6 Favorire e diffondere la conoscenza in termini scientifici dello sviluppo sostenibile

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 nell'ambito del progetto EDUC

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
- 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 con particolare attenzione ai temi dell'Agenda ONU 2030.
- 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 i portatori di interesse esterni, migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna
- 4.3 Sviluppo Sostenibile - Agenza ONU 2030: migliorare la Responsabilità sociale, con particolare riguardo alle pari opportunità di genere, all'inclusione e integrazione e alla cultura dello sviluppo sostenibile
- 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 e degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, 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 (D1a)¹¹, 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, l'Ateneo porta avanti un progetto di orientamento, che prevede il coinvolgimento delle Istituzioni scolastiche, in aggiunta all'attività istituzionale di orientamento. Il progetto prevede specifiche azioni nelle scuole di tutto il territorio regionale con lo scopo di fornire un supporto attraverso un'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. Per la prima volta le attività di orientamento comprendono il rinforzo delle conoscenze, delle competenze e delle abilità trasversali negli ultimi tre anni delle scuole secondarie di secondo grado e del primo anno di corso delle scuole superiori. Gli obiettivi specifici del progetto sono il miglioramento della preparazione iniziale degli studenti; l'aiuto per i futuri studenti a selezionare in modo più consapevole il corso di laurea; l'innalzamento delle competenze iniziali per i test di accesso; la riduzione dei debiti in ingresso nel percorso universitario. Dal punto di vista organizzativo, l'attività con le scuole si basa sulla creazione di otto reti di scopo per ciascun ambito territoriale. All'interno di ciascuna rete sono individuati una scuola capofila, organi di gestione della rete e Tavoli tecnici, che si occupano di realizzare dei test per la verifica delle competenze degli studenti in quattro ambiti disciplinari: comprensione del testo, logica e matematica, scienze, inglese. I risultati dei test forniranno non solo un quadro della situazione degli alunni degli Istituti superiori della Sardegna rispetto alle competenze negli ambiti disciplinari di riferimento e il loro posizionamento sulle competenze richieste nel momento dell'ingresso all'Università, ma anche le eventuali carenze degli alunni di un determinato Istituto. Nelle attività del progetto rivestono un ruolo importante i Tutor di orientamento che operano sia nelle scuole superiori che nelle Facoltà per l'inserimento delle matricole nel contesto universitario illustrando i contenuti dei corsi di studio e supportando gli studenti nella creazione di possibili percorsi personalizzati. Sempre nell'ambito del Progetto Orientamento, nel 2020 proseguirà il lavoro del Servizio di Counseling psicologico di

¹¹ Cfr. nota 6

ateneo che si propone come risorsa utile per aiutare gli studenti a vivere in modo positivo il proprio percorso formativo universitario, nei modi e nei tempi previsti, prevenendo abbandoni o ritardi negli studi.

Per la sostenibilità didattica dell'offerta formativa (D1b), 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.

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 (D2a). 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 nei Distretti Tecnologico, delle Scienze Umane, delle Scienze Sociali Economiche e Giuridiche, anche al Distretto Biomedico Scientifico. 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 (D2b).

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.

Per il servizio di mensa, parallelamente al progetto di ampliamento della mensa a Monserrato, tramite l'ERSU con il quale è stato definito un accordo quadro per l'utilizzo delle aree, oltre alla creazione di un locale per consentire agli studenti il consumo di pasti e l'attività ricreativa già operativo dal 2019, si intende proseguire

il servizio con dei punti di ristoro temporanei modello "Street Food" e attivare un'attività di concessione di un servizio di mensa e ristorazione, la cui procedura di gara è in fase conclusiva.

In questo ambito, sono in fase di definizione la progettazione e le procedure autorizzative per la riqualificazione e il riutilizzo della ex Clinica Macciotta, situata nel campus cittadino, per procedere alla conclusione delle procedure di gara e all'avvio dei lavori nel più breve tempo necessario, possibilmente entro i primi mesi del 2021. La conclusione di tale investimento consentirà un fondamentale miglioramento delle strutture e dei servizi dell'Ateneo dedicati alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, con particolare attenzione alla funzionalità delle strutture didattiche per gli studenti.

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. Inoltre nel 2020 sono stati finanziati interventi di rifacimento e ristrutturazione degli edifici del CUS e di costruzione di un playground di pallavolo e pallacanestro nella cittadella di Monserrato.

1.3 Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità e l'attivazione di corsi internazionali anche grazie al Progetto EDUC

Le azioni saranno concentrate sul potenziamento e consolidamento delle reti internazionali (D3a), 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, dematerializzando le procedure e valorizzando adeguatamente in carriera tutte le attività svolte all'estero (D3b). 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 (D3c).

Con il fine di dare risposta all'invito del Consiglio europeo di rafforzare i partenariati strategici tra gli istituti di istruzione superiore di tutta l'UE e favorire l'emergere, entro il 2024, di una ventina di "Università Europee"¹², l'Ateneo di Cagliari ha aderito ad un partenariato composto dalla University of Potsdam (Germania), l'Université Paris Nanterre e l'Université de Rennes (Francia), la Masaryk University (Repubblica Ceca) e la University of Pecs (Ungheria). Il progetto ha ottenuto un finanziamento di circa 5 mln di euro e ha preso avvio il 1 ottobre 2019.

¹² Le "Università Europee" sono costituite da reti bottom-up di università di tutte l'UE, e consentiranno agli studenti di conseguire una laurea combinando gli studi in diversi Paesi UE. Il fine è "migliorare significativamente e promuovere istruzione e ricerca di alta qualità ed eccellenza, grazie al rafforzamento della correlazione tra l'insegnamento, la ricerca e l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze. Le Università europee perseguono la missione ambiziosa di realizzare i principalmente due obiettivi: in primo luogo promuovere i valori europei comuni, come riportati nell'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea e un'identità europea rafforzata mettendo insieme una nuova generazione di cittadini europei in grado di collaborare e lavorare all'interno delle diverse culture europee e globali, in varie lingue, a livello transfrontaliero e in vari settori e discipline accademiche; in secondo luogo realizzare un sostanziale progresso nella qualità, nelle prestazioni, nell'attrattività e nella competitività internazionale degli istituti di istruzione superiori europei e contribuire all'economia della conoscenza, all'occupazione, alla cultura e al benessere europei attraverso l'utilizzo ottimale di attività pedagogiche innovative e impegnarsi verso l'implementazione del triangolo della conoscenza

L'iniziativa risponde all'invito della Commissione europea agli Atenei di Europa a creare delle reti transnazionali chiamate "Università Europee", con l'obiettivo di favorire la collaborazione su ogni aspetto dell'istruzione superiore, dalla mobilità di studenti, docenti e staff, fino al collegamento con ricerca e innovazione. La creazione di questi nuovi network mira anche rafforzare una strategia comune per promuovere i valori europei. Le università europee così individuate formeranno dei campus inter-universitari nei quali gli studenti, i dottorandi, i ricercatori e lo stesso staff potranno muoversi liberamente, mettendo in comune le relative competenze e risorse per dare a tutti la possibilità di seguire dei programmi di studio congiunti e interdisciplinari, anche in modalità virtuale. L'adesione al partenariato rappresenta per l'Ateneo una grande opportunità per migliorare la propria offerta formativa a tutti i livelli (dai corsi di studio ai corsi post laurea) nell'ottica della trasversalità internazionale nell'ambito del network creato (D3b)

Inoltre, con la piattaforma virtuale prevista nel progetto e con le proposte di mobilità di breve durata si consentirà ad un numero sempre maggiore di studenti (oltre che di docenti e staff) di effettuare esperienze di mobilità internazionale. Con questo progetto si migliorerà altresì anche la cosiddetta "internationalization at home", ovvero si creerà sempre di più un ambiente internazionale nel nostro ateneo, anche per quegli studenti che non potranno usufruire delle esperienze di mobilità internazionale (D3d).

1.4 Migliorare le Scuole specializzazione anche con la razionalizzazione della rete formativa

L'Ateneo ritiene opportuno intervenire sul terzo livello di formazione ed in particolare sulle scuole di specializzazione al fine di rispondere sia alle aspettative degli studenti ed offrire loro maggiori possibilità di inserimento nel mondo lavoro, sia alle esigenze del territorio (D4).

In particolare, le scuole di specializzazione dell'area medica, ai fini dell'accreditamento, devono essere in possesso di un'adeguata attività di didattica, di ricerca e assistenziale nella sede assistenziale della Facoltà di Medicina e Chirurgia, cioè per l'Ateneo cagliaritano la Azienda Ospedaliero Universitaria di Cagliari (AOUCA), e una rete formativa composta dalle strutture sanitarie necessarie per lo svolgimento delle attività previste dall'ordinamento della scuola. Dal dimensionamento e dalla qualità prima di tutto della sede AOUCA e poi della rete discende il numero di scuole di specializzazione accreditate e il numero di specializzandi iscrivibili ciascun anno. Per raggiungere questo obiettivo la collaborazione dell'Assessorato regionale alla Sanità e del Consiglio Regionale sono fondamentali.

Considerate le gravi carenze di medici specialisti, nei prossimi anni è probabile prevedere un incremento dei finanziamenti ministeriali e regionali con conseguente aumento del numero dei contratti di formazione specialistica. In tale quadro è opportuno intervenire razionalizzando la rete formativa esistente allo scopo di incrementare il numero di specializzandi potenzialmente iscrivibili, in particolare nelle specialità particolarmente carenti.

In Ateneo inoltre sono attive anche tre Scuole di specializzazione in area non medica: "Professioni legali", "Beni Archeologici" e "Psicologia della salute", attivata per la prima volta nell'a.a.2019/2020. Il limitato numero di scuole attivate consente l'apertura di prospettive, nei settori indicati dalla normativa nazionale, per la progettazione di nuove scuole ad alto contenuto specialistico, che trovino rispondenza nelle aree presenti in Ateneo in termini di qualificazione scientifica, collegamenti con il territorio e sostenibilità.

1.5 Promuovere la Formazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali

Negli ultimi anni, si è registrato un forte incremento della richiesta di formazione per i docenti della scuola, che ha inevitabilmente investito in primo luogo l'università pubblica (D5). Al fine di far fronte a tale richiesta con efficienza ed efficacia specialistica, l'Ateneo ha appositamente costituito un centro di servizi denominato Centro di Ateneo per la didattica e l'inclusione nell'alta formazione delle professionalità educative (CEDIAF), che realizzerà attività di formazione e di servizio, attraverso l'implementazione e la diffusione delle conoscenze didattico-pedagogiche nei differenti ambienti e contesti dell'educazione e dell'istruzione mediante azioni di progettazione, organizzazione e realizzazione di attività di aggiornamento e di formazione permanente e continua di carattere pedagogico-didattico finalizzate allo sviluppo di elevate competenze professionali degli operatori educativi scolastici ed extra-scolastici, e di professionisti di altro settore operanti nelle imprese e in altri enti privati e pubblici.

1.6 Favorire e diffondere la conoscenza in termini scientifici nell'ambito della Strategia dello Sviluppo Sostenibile

L'educazione allo Sviluppo Sostenibile è esplicitamente riconosciuta nel Target 4.7 dell'Agenda 2030: "Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile".

Per creare un mondo più sostenibile, gli individui devono diventare agenti del cambiamento, dotandosi di conoscenza, abilità, valori e attitudini che li rendano capaci di prendere decisioni informate e di agire responsabilmente per l'integrità ambientale, la sostenibilità economica e una società più giusta per le presenti e future generazioni. L'educazione pertanto è cruciale per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile

Per questo l'Ateneo intende proporre nuovi percorsi didattici nei corsi didattici (D6) interfacoltà con l'obiettivo sia di diffondere la cultura e la conoscenza dell'Agenda ONU 2030, sia di incrementare i curricula dei nostri studenti su discipline più attuali.

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, promuovendo gli ambiti di ricerca legati agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

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 sia il catalogo IRIS che il sistema di supporto alla valutazione CRUI-UNIBAS (R1b-c), strumento di ausilio alla autovalutazione, alle procedure interne ed esterne di valutazione e di programmazione della ricerca. A tal fine, nel corso del 2019 è stato intensificato il dialogo con i referenti dipartimentali incaricati, al fine di supportare l'attività di monitoraggio della produzione scientifica svolta dai dipartimenti ai fini del miglioramento continuo¹³.

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 (R1e) e promuovere la collaborazione dei gruppi di ricerca e una razionalizzazione delle infrastrutture e delle risorse (R1d).

Nell'aggiornamento 2018 è stata introdotta una nuova azione finalizzata alla costituzione di cluster della ricerca, ossia una rete di Ateneo dedicata allo sviluppo di filoni di studio innovativi da individuarsi con il coinvolgimento di tutti i settori disciplinari (R1g). 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. Nel 2019 il progetto Cluster di ricerca è entrato nella sua fase operativa, che prevede la mappatura a tappeto di attività e ambiti di ricerca da parte di assegnisti di ricerca appositamente selezionati. Nell'ambito delle attività di mappatura delle competenze attualmente in corso sarà prevista una rilettura della produzione scientifica dell'Ateneo degli ultimi anni in chiave di obiettivi di sviluppo sostenibile di cui all'Agenda ONU 2030.

L'Ateneo persegue con convinzione la politica di sostenere l'Open Access per facilitare la diffusione dei prodotti della ricerca nel circuito della comunicazione accademica a livello nazionale e internazionale, e pertanto ha promosso l'istituzione di una University Press (R1e).

2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca, anche grazie alle azioni sviluppate nell'ambito del progetto EDUC

L'Alleanza EDUC assume un ruolo chiave nella strategia di internazionalizzazione della ricerca perseguita dall'Ateneo. Tra le azioni previste, una delle prime riguarda proprio la mappatura di tutte le collaborazioni nell'ambito della ricerca, in essere o pregresse, tra uno o più Partner. Una volta individuate le aree di maggior cooperazione e produttività, i pro-Rettori alla ricerca delle 6 Università si riuniranno con lo *Steering Committee* del progetto per scegliere le sette aree prioritarie sulle quali concentrare le attività di cooperazione.

Proprio perché l'Università Europea EDUC crede fortemente nel ruolo fondamentale della ricerca, un altro obiettivo che si prefigge è quello di mettere in campo una serie di azioni volte a rafforzare l'incontro tra la ricerca e la didattica, favorendo lo sviluppo del pensiero critico degli studenti sin dalla laurea triennale anche attraverso la possibilità di partecipare a classi internazionali create appositamente per sviluppare le competenze trasversali necessarie per poter lavorare nel mondo della ricerca come analisi critica dei dati, *problem solving* ecc., seguite da esperienze pratiche nei laboratori dell'Alleanza, ma non solo.

¹³ Nel 2019 il sistema è stato implementato in modo da consentire a ciascun docente e ricercatore l'accesso alle valutazioni dei propri lavori scientifici. Nei dipartimenti sono alcuni soggetti sono stati abilitati inoltre alla lettura dei dati aggregati di competenza (area, settore scientifico disciplinare e settore concorsuale).

Per potenziare la dimensione internazionale della ricerca l'Ateneo svilupperà e consoliderà le reti internazionali di collaborazione (R2a) 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 (R2d).

Particolare attenzione verrà dedicata da un lato al sostegno alla partecipazione dei gruppi di ricerca ai progetti internazionali (R2b), 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 (R2d).

Nel 2019 sempre per sostenere la politica di accesso aperto per le proprie pubblicazioni ha previsto l'assegnazione di appositi contributi individuali (L.R. 7/2007), con l'intento di potenziare la disseminazione della ricerca scientifica su scala nazionale e internazionale, nonché rafforzare la ricerca interdisciplinare, il trasferimento della conoscenza e la trasparenza verso la cittadinanza (R2e).

Inoltre è sempre più necessario tenere presente che creare conoscenza e comprensione attraverso la scienza permette di trovare soluzioni alle difficili sfide economiche, sociali e ambientali odierne e di raggiungere lo Sviluppo Sostenibile. Poiché nessun Paese può raggiungere lo Sviluppo Sostenibile da solo, la cooperazione scientifica internazionale contribuisce non solo alla conoscenza scientifica ma anche alla costruzione della Pace.

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, in particolare negli ambito degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

3.1 Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata 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 R1g della ricerca, attraverso la costituzione di cluster interdipartimentali (TM1b) 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.

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 (TM2). 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. 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.

L'esperienza ed il know-how del Contamination Lab sarà messa a disposizione dell'Alleanza EDUC e dei suoi studenti. Allo stesso modo, i Partner EDUC che hanno in campo esperienze simili, apriranno le porte agli studenti dell'Alleanza. Le nuove sinergie che ne deriveranno favoriranno la creazione di reti internazionali di studenti con competenze e idee imprenditoriali.

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 con particolare attenzione ai temi dell'Agenda ONU 2030.

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, anche con riferimento alle tematiche dell'Agenda ONU 2030 (TM3b). Inoltre, promuove il progetto "The Shifters" (TM3b), 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.

L'Ateneo inoltre fin dalla nascita dell'iniziativa nel 1997 partecipa attivamente agli eventi cittadini nell'ambito dell'evento Monumenti Aperti, con l'adesione al comitato scientifico e l'apertura al pubblico del suo patrimonio museale (TM3c).

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.

Al fine di rafforzare il legame con le istituzioni e le associazioni l'Ateneo promuove inoltre la stipula di accordi e protocolli di intesa per la didattica, la ricerca e la terza missione.

Altro elemento chiave della strategia dell'Università Europea" EDUC è il coinvolgimento diretto delle istituzioni pubbliche e private dei territori coinvolti nelle fasi di implementazione delle azioni programmate a la successiva condivisione dei risultati affinché possano essere sfruttati per lo sviluppo economico territoriale. Degno di nota il fatto che nella scelta delle tematiche di ricerca sulle quali cooperare prioritariamente, l'Alleanza terrà conto delle principali sfide sociali che maggiormente impattano nei cinque paesi.

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 Ospedaliero 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, con particolare attenzione alle risorse patrimoniali immobiliari conferite per la costituzione dell'A.O.U. e pertanto finalizzate e vincolate alla specifica attività di quest'ultima, prosegue nel corso del 2020 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. Nel 2020 si intensificherà il lavoro degli Organi di Governo per assicurare il raggiungimento dei criteri per l'accreditamento assistenziale della facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo, in particolare il miglioramento del numero di posti letto della Azienda Ospedaliero Universitaria di Cagliari (Presidio San Giovanni di Dio e Presidio Duilio Casula). Questo per salvaguardare le esigenze della società sarda rispetto sia al numero di medici che di operatori sanitari non medici fondamentali per l'attività assistenziale nel territorio, anche in considerazione del fatto che l'Ateneo di Cagliari è quello che ogni anno ha il numero più alto in Sardegna di laureati e di specialisti in materie sanitarie. Inoltre, particolare attenzione verrà data alla implementazione delle attività didattiche, di ricerca e assistenziali legate alle Medicina di Precisione che vede già nell'Ateneo la presenza di numerosi esperti.

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.

L'aggiornamento 2020 del documento ha previsto una revisione degli obiettivi della finalità trasversale con l'introduzione di specifici obiettivi volti a garantire una maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile e alla diffusione di buone pratiche, in linea con quelli previsti dall'ONU nell'Agenda 2030.

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

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 proseguire nel costante aggiornamento della mappatura, analisi e gestione dei processi finalizzati, in alcuni

casi, alla loro reingegnerizzazione, verificando in particolare i rischi legati alla vulnerabilità corruttiva e alla tutela della privacy (AQ1 a).

Tale analisi sarà finalizzata anche a semplificare la normativa interna dell'Ateneo e ad apportare elementi innovativi attraverso la dematerializzazione e digitalizzazione dei servizi AQ1 b).

Nel 2020 troverà piena applicazione la riorganizzazione delle direzioni amministrative dell'Ateneo approvata e avviata nel 2019, finalizzata a migliorare e adeguare la struttura organizzativa all'accresciuta complessità gestionale, tramite un nuovo assetto delle strutture di direzione che, nell'ambito dello sviluppo dell'applicazione delle linee guida AVA, dei valori e dei principi della gestione in qualità e pertanto del miglioramento continuo, sia orientata alla soddisfazione, sempre più ampia, dell'utente esterno e interno e, dunque, ad assicurare il raggiungimento dei risultati necessari per realizzare le finalità dell'Ateneo, coprendo tutte le aree critiche a tali fini in maniera compiuta, efficace ed efficiente, e nel contempo attuando già in fase gestionale, al primo livello, una corretta azione di prevenzione e presidio dei rischi.

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.

Nell'ambito dell'attuazione di un *Decision Support System*, è prevista entro il 2019 la conclusione della fase di strutturazione e l'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. La realizzazione di tale modello organizzativo, che ha costituito nel 2019 l'obiettivo di struttura per le Direzioni, è costituito da un sistema organizzativo finalizzato alla gestione dei dati e la loro messa a disposizione strutturata, in particolare per gli Organi di Governo. Sviluppato sull'esperienza maturata negli ultimi anni, è basato sulla costituzione di una rete di *Focal Point*, referenti per aree tematiche, che unitamente alla Direzione sistemi, infrastrutture, dati in qualità di *Process Owner*, presidiano e governano il processo di gestione dei dati, supportato dalla disponibilità di strumenti evoluti di *Datawarehouse*, dall'attivazione sul portale di Ateneo di sezioni dedicate a dati ufficiali e indicatori, dalla formazione continua per la gestione del sistema.

Tale modello organizzativo verrà completato nel corso del 2020 (AQ1 e) tramite l'inserimento di *Focal Point* individuati in Facoltà, Dipartimenti e Centri di Ateneo, nonché implementato per la gestione dei dati con prioritaria attenzione alla Programmazione Triennale e, in quest'ambito, alla valutazione annuale di obiettivi, azioni e indicatori ai fini della quota premiale dell'FFO.

Il modello gestionale, inoltre, costituisce la base e lo strumento per disporre di dati e informazioni di Ateneo (su tre livelli di complessità: immediata disponibilità; disponibilità con richiesta/elaborazione "ordinaria"; con richiesta/elaborazione "straordinaria"), con l'obiettivo di arrivare a presidiare ogni area di attività, sino al livello del singolo corso di studio, in maniera tale che sia di supporto alle strutture e agli operatori dell'Ateneo, in particolare 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.

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 Sviluppo Sostenibile - Agenza ONU 2030: migliorare la Responsabilità sociale, con particolare riguardo alle pari opportunità di genere, all'inclusione e integrazione e alla cultura dello sviluppo sostenibile

L'Ateneo da tempo è impegnato in azioni concrete finalizzate a generare impatti positivi in termini etici, sociali, ambientali ed economici. Per questo ha fatto propri gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile e si prodigherà per il loro raggiungimento in maniera diretta o in collaborazione con altri soggetti, istituzionali e non. Nell'aggiornamento 2020 del DSPI ha voluto pertanto dare rilievo all'impegno profuso, esplicitando le azioni e gli interventi portati avanti in tal senso, nella consapevolezza che ciascuno dei 17 *Goals*¹⁴ è un obiettivo comune, un campanello d'allarme che non si può ignorare se vogliamo rendere migliore il nostro mondo e garantire un futuro alle prossime generazioni. Su ciò si fonda la Responsabilità sociale delle Università, che si basa su una funzione che è quella di orientare gli indirizzi culturali di un Paese, funzione che la Società stessa riconosce alle istituzioni accademiche per l'impegno profuso ad interpretarne i bisogni culturali, sociali ed ambientali.

Pari Opportunità di genere e promozione del benessere organizzativo AQ3a

L'Ateneo promuove diversi interventi volti a favorire il rispetto della pari opportunità tra gli studenti e il personale dell'Ateneo. Al fine di tutelare la genitorialità di studenti e personale e per migliorare le condizioni di studio e di lavoro degli studenti e dei dipendenti dell'Ateneo, promuoverà progetti di telelavoro e smart working. Darà inoltre 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, liberati a seguito del trasferimento del Dipartimento di Scienze Geologiche nella cittadella Universitaria di Monserrato, i lavori dovrebbero concludersi nel corso dell'anno 2020 con successivo appalto della gestione del servizio.

Nel corso del 2020 verrà approvato il Gender Equality Plan sviluppato dall'Ateneo all'interno del progetto SUPERA "Supporting the Promotion of Equality in Research and Academia", progetto finanziato su Horizon 2020 al quale l'Ateneo partecipa con sette partner internazionali, il cui obiettivo principale è quello di articolare una struttura di studio e analisi delle disuguaglianze di genere, degli stereotipi e dei pregiudizi nella ricerca per sensibilizzare le istituzioni che operano nel campo o a sostegno della ricerca, sulle tematiche della dimensione di genere nella gestione delle carriere e nei processi decisionali.

Nel 2019 l'Ateneo ha inoltre costituito un gruppo di lavoro per la stesura del primo Bilancio di Genere dell'Ateneo, che si prevede di portare in approvazione nel corso del 2020. Il documento il cui obiettivo è quello di analizzare e valutare, in un'ottica di genere, le scelte politiche e gli impegni economici-finanziari dell'amministrazione al fine di promuovere un'effettiva e reale parità tra donne e uomini verrà redatto in conformità con le "Linee guida per il Bilancio di Genere negli atenei Italiani" realizzate all'interno della CRUI.

¹⁴ Cfr. nota 2

Un altro progetto che verrà avviato a partire dal 2020 sarà relativo al “Diritto alla disconnessione”, ossia al diritto a non utilizzare nelle ore e nelle giornate di riposo, le apparecchiature che connettono costantemente e senza soluzione di continuità il lavoratore alla propria prestazione lavorativa.

Pari opportunità, Integrazione e Inclusione AQ3b

L’Ateneo ritiene fondamentale porre in essere azioni finalizzate a garantire le pari opportunità e favorire la massima inclusione e integrazione degli studenti, con particolare attenzione a quelli provenienti da Paesi in difficoltà.

In particolare è impegnato nella manutenzione e messa a norma degli edifici al fine di migliorare l’accessibilità alle strutture partendo dalla 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, come ben delineato nella sezione 4 Politiche per il supporto agli studenti con disabilità, DSA e BES.

Sul piano dell’integrazione ed inclusione l’Ateneo porterà avanti vari progetti tra cui quello del Consiglio d’Europa “European Qualifications Passport for Refugees”, già implementato nel 2018 e 2019, 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; il progetto “SARDEGNA FORMED” (Sardegna per il Mediterraneo) per la promozione della cooperazione internazionale tra le Istituzioni Universitarie della sponda Sud del Mediterraneo e della Sardegna al fine di garantire la mobilità degli studenti del bacino del Mediterraneo, verso le Università di Cagliari e Sassari. In particolare il progetto PUP – Polo Universitario Penitenziario, finalizzato alla promozione di attività di formazione universitaria in carcere e a garantire il diritto allo studio di condannati e condannate in regime di privazione della libertà prevede la realizzazione di un ciclo di seminari tenuti da docenti e personale dell’Ateneo. I temi proposti durante l’anno riguarderanno l’ambiente, le scoperte scientifiche, il sistema globale, la cittadinanza attiva, storie di vita, la salute.

Il progetto PUP-UniCa si propone inoltre di sperimentare l’erogazione dei corsi e-learning dell’Ateneo negli Istituti di Uta e Massama e di fornire supporto alle studentesse e studenti del PUP attraverso la presenza di tutor sia per i corsi e-learning che per i corsi tradizionali.

Interventi per il Diritto allo Studio AQ3c-d

L’Ateneo presta particolare attenzione alla promozione di varie azioni a sostegno del diritto allo studio, in considerazione del contesto territoriale e socio-economico nel quale insiste, da una parte garantendo un’offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, in grado di rispondere alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta e alle esigenze di sviluppo locale e nazionale, prevedendo attività di orientamento in ingresso e in itinere volti alla riduzione degli abbandoni; dall’altra attivando vari interventi di riduzione delle tasse per il sostegno alle famiglie e promuovendo iniziative volte a premiare il merito per le migliori tesi di laurea e dottorato, con riferimento alle tematiche dell’Agenda ONU 2030.

Interventi per la riduzione della plastica AQ3e

L’Ateneo promuove la riduzione, fino al totale abbattimento, della plastica monouso¹⁵.

Tra i vari interventi che l’Ateneo intende portare avanti si segnalano gli appalti “green” per l’aggiudicazione del servizio di distributori automatici in tutte le strutture dell’Ateneo che forniscano bevande e alimenti confezionati nel rispetto dei criteri di sostenibilità e, ove possibile, “plastic free”, con conseguente riduzione dei rifiuti e delle emissioni climalteranti. Inoltre l’installazione di diverse fontanelle esterne per incoraggiare

¹⁵ L’iniziativa fa seguito ad un accordo tra le Università Italiane – attraverso la CRUI - le quali, in adesione alla campagna “#StopSingleUsePlastic”, hanno siglato un protocollo di intesa d’intesa con Marevivo e il Conisma (Consorzio nazionale interuniversitario per le scienze del mare), per la sensibilizzazione e l’educazione alla tutela del territorio, volto alla riduzione della plastica monouso in circolazione.

l'utilizzo dell'acqua potabile di rete e la riduzione dell'utilizzo di bottiglie in plastica. Inoltre si stanno valutando le possibili modalità per consentire l'installazione di colonnine per l'erogazione di acqua di rete microfiltrata all'interno delle strutture universitarie dislocate nel territorio di Cagliari e della Cittadella Universitaria di Monserrato, incentivandone il consumo mediante contenitori multiuso.

Infine, in occasione di diversi eventi e manifestazioni, sono già state distribuite le borracce agli studenti Erasmus e di vari corsi di studio, e si stanno valutando le possibili opzioni per estendere la distribuzione a tutti i nuovi studenti immatricolati, disincentivando sempre più l'uso di bottiglie di plastica.

Alimentazione Sostenibile AQ3f

L'Ateneo ritiene utile adottare anche nel campo dell'alimentazione, nell'ambito del proprio ruolo e delle proprie competenze, iniziative tese ad aumentare la consapevolezza di una maggiore sostenibilità nel consumo del cibo e nella gestione dei servizi di ristorazione sui quali ha possibilità di indirizzare l'offerta alimentare ma anche la gestione del servizio attraverso l'inserimento nei capitolati di gara per la fornitura di servizi di ristorazione dei CAM (Criteri Ambientali Minimi) specifici, e la distribuzione di un questionario da far compilare agli utenti dei servizi (studenti, personale tecnico-amministrativo, personale docente).

Iniziative dell'Ateneo a favore dell'efficientamento energetico AQ3g

L'Ateneo ha ottenuto due importanti finanziamenti regionali, finalizzati all'efficientamento energetico delle strutture universitarie, facenti capo rispettivamente a fondi POR FESR 2014-2020 e a fondi FSC 2014-2020.

Il primo finanziamento è finalizzato alla riqualificazione energetica mediante la realizzazione di una microrete in due edifici della Cittadella di Monserrato, attraverso vari interventi di efficientamento che permetteranno di realizzare una vera microrete, gestendo le eccedenze/deficit di energia verso i sistemi contigui, anche mediante accumulo.

Il secondo finanziamento prevede un progetto molto ambizioso che vede la trasformazione della Cittadella Universitaria di Monserrato in una rete intelligente, sia attraverso interventi di natura infrastrutturale che di tipo gestionale, che consentiranno uno sviluppo successivo di attività di ricerca nel settore della gestione intelligente dell'energia.

Per entrambi i progetti si prevede la pubblicazione del bando di gara entro il 2020.

Mobilità sostenibile AQ3h

Già da diversi anni l'Ateneo ha portato avanti ed attuato una serie di attività, programmi ed interventi finalizzati alla promozione di una mobilità sostenibile che garantisca l'accessibilità all'università e quindi il diritto allo studio.

Nell'ambito del Progetto SVOLTA finanziato dal Ministero dell'Ambiente, l'Ateneo è partner insieme al Comune di Cagliari, alla Regione, alle aziende CTM, ARST e Playcar, di un progetto per la realizzazione di un Programma sperimentale nazionale di mobilità sostenibile casa-studio e casa-lavoro che ha l'obiettivo di promuovere l'utilizzo di modi di trasporto intelligenti e sostenibili in sostituzione all'automobile privata negli spostamenti casa – lavoro e casa – studio.

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 in investimenti specifici e 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 un Decision Support System (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.

Già nel 2019 è stato assegnato un obiettivo comune a tutte le Direzioni finalizzato alla "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". Tale obiettivo, all'azione "1)" prevedeva la razionalizzazione e messa a sistema degli elementi di analisi in uso 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. A tal fine, è stato costituito il gruppo di lavoro "Focal Point". Il presupposto del gruppo è che le attività relative alla sistematica conoscenza dei dati prodotti da ciascuna Direzione per le materie di competenza possono essere proficuamente contestualizzate nell'ambito di una rete di referenti denominati "Focal Point", attivi presso le varie Direzioni.

Come evidenziato in precedente paragrafo, in attuazione di tale obiettivo è prevista entro il 2019 la conclusione della fase di strutturazione e l'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.

Il modello organizzativo è costituito da un sistema organizzativo finalizzato alla gestione dei dati e la loro messa a disposizione strutturata, in particolare per gli Organi di Governo. Sviluppato sull'esperienza maturata negli ultimi anni, è basato sulla costituzione di una rete di Focal Point, referenti per aree tematiche, che unitamente all'attuale Drsi in qualità di Process Owner presidiano e governano il processo di gestione dei dati, supportato dalla disponibilità di strumenti evoluti di Datawarehouse, dall'attivazione sul portale di Ateneo di sezioni dedicate a dati ufficiali e indicatori, dalla formazione continua per la gestione del sistema.

Tale modello organizzativo verrà completato nel corso del 2020 tramite l'inserimento di Focal Point individuati in Facoltà, Dipartimenti e Centri di Ateneo, nonché implementato per la gestione dei dati con prioritaria attenzione alla Programmazione Triennale e, in quest'ambito, alla valutazione annuale di obiettivi, azioni e indicatori ai fini della quota premiale dell'FFO.

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.

Nel gennaio 2020 l'Ateneo, ha ottenuto l'assenso del Nucleo di Valutazione¹⁶ sul 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 (Allegato 2).

¹⁶ Cfr. Nota Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica ["Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance"](#)

SEZIONE 2

Programmazione Triennale MIUR

In questa sezione del documento viene esplicitato il collegamento tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo rispetto alle Linee Generali di Indirizzo della Programmazione triennale Universitaria

Con il Decreto 989 del 25/10/2019, registrato in data 15/11/2019, ha preso avvio il nuovo ciclo di programmazione triennale riferito al triennio 2019-2021. Il Decreto individua 5 linee d'azione – “obiettivi”, all'interno dei quali gli Atenei sono chiamati a presentare dei progetti:

1. Didattica;
2. Ricerca e trasferimento tecnologico;
3. Servizi agli studenti;
4. Internazionalizzazione;
5. Politiche di reclutamento.

Ogni Ateneo può concorrere con la scelta al massimo 2 obiettivi, tra quelli sopra indicati, per ogni obiettivo scelto deve indicare almeno 2 indicatori, tra quelli individuati dall'Ateneo, con i relativi target. Un terzo eventuale indicatore può essere scelto autonomamente dall'Ateneo, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Ciascun obiettivo scelto dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni riportate nel Decreto medesimo. Se i programmi presentati dall'Ateneo verranno ammessi a finanziamento, al termine del triennio verrà fatta la parte del Ministero una valutazione sul raggiungimento del target finale, se il target verrà raggiunto il finanziamento sarà confermato, in caso contrario dovrà essere restituito.

I progetti dell'Ateneo sono ancora in fase di valutazione, il termine ultimo per la presentazione è infatti fissato il 14/02/2020.

La sezione verrà pertanto aggiornata non appena i progetti verranno formalizzati ed eventualmente finanziati dal Ministero.

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 2016¹⁷ 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;

¹⁷ <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 e l'integrazione 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 2016¹⁸, 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 confermato la certificazione di Qualità Uni En Iso 9001:2015, 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.

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:

¹⁸ <http://sites.unica.it/qualita/2016/12/16/politiche-per-il-supporto-agli-studenti-con-disabilita-2016-2021/>

- 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 SIA¹⁹ 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.

3. Incremento della mobilità fisica

Nell'ambito dell'Alleanza EDUC è prevista un'azione dedicata all'individuazione di buone pratiche volte a favorire la mobilità fisica degli studenti con bisogni speciali. Alcuni Partner sono specializzati nel settore e vantano una lunga esperienza in tal senso che sarà condivisa e andrà a vantaggio anche degli studenti del nostro Ateneo.

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 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).

¹⁹ S.I.A. Servizi per l'Inclusione e l'Apprendimento Ufficio Disabilità e D.S.A.

SEZIONE 5

Piano Integrato 2020 – 2022



Introduzione

Il Piano Integrato costituisce lo strumento programmatico e di governo che dà avvio al ciclo della performance 2020-2022. 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 2017²⁰, a seguito della nota del 3 luglio 2017²¹, nonché dei contenuti delle Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane²²; 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 (approvata ad ottobre 2019) sul ciclo delle performance 2018; i risultati ottenuti nel precedente ciclo della performance esplicitati nella Relazione 2018.

Il presente Piano Integrato 2020-2022 trae fondamento dal Piano Strategico e rappresenta la sezione conclusiva (Sezione V) del Documento Strategico di Programmazione integrata-DSPI 2017-2021, aggiornamento 2020. 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)²³.

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;

²⁰ ANVUR - [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#)

²¹ ANVUR - [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#)

²² ANVUR - [“Linee guida sulla gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle università statali italiane”](#)

²³ 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, 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”.

- 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 nella sezione "Amministrazione trasparente" e sul portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Di seguito si riporta la struttura della presente sezione V del DSPI contenente il Piano integrato 2020-2022.

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 2020

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2020

Allegato 4 – Obiettivi Dipartimenti, corsi di studio e Facoltà anno 2020

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2020 – 2022 e allegati

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

La struttura organizzativa dell'Ateneo comprende 6 Facoltà, 8 Centri di Ateneo, 15 Dipartimenti quali strutture deputate alla Didattica, alla Ricerca e alla terza Missione, e 11 direzioni amministrative, compresa la Direzione Generale²⁴.

Nel 2020 troverà piena applicazione la riorganizzazione delle direzioni amministrative dell'Ateneo approvata e avviata nel 2019, finalizzata a migliorare e adeguare la struttura organizzativa all'accresciuta complessità gestionale, tramite un nuovo assetto delle strutture di direzione che, nell'ambito dello sviluppo dell'applicazione delle linee guida AVA, dei valori e dei principi della gestione in qualità e pertanto del miglioramento continuo, sia orientata alla soddisfazione, sempre più ampia, dell'utente esterno e interno e, dunque, ad assicurare il raggiungimento dei risultati necessari per realizzare le finalità dell'Ateneo, coprendo tutte le aree critiche a tali fini in maniera compiuta, efficace ed efficiente, e nel contempo attuando già in fase gestionale, al primo livello, una corretta azione di prevenzione e presidio dei rischi.

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.

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 2020 risulta composto per il 51% da personale docente (inclusi i lettori) e per il 49% da personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (TAB, incluso il personale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria-AOU). In particolare, il personale TAB si compone di 921 unità, che comprendono 8 dirigenti, il Direttore Generale, e 194 unità di personale impiegato nell' AOU che rappresenta l'10% del totale del personale e il 21% del personale TAB.

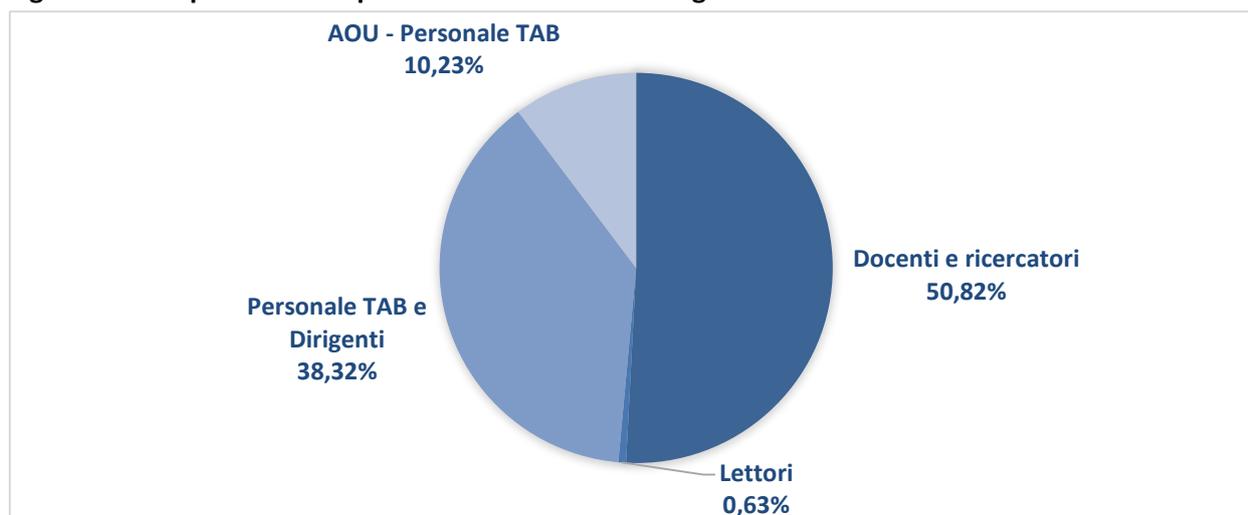
²⁴ [Organigramma di Ateneo](#)

Tabella 1 - Distribuzione personale Docente/ricercatore e TAB

Distribuzione personale Docente/ricercatori e TAB	Unità personale
Docenti e ricercatori	964*
Lettori	12
Personale TAB e Dirigenti	727
AOU - Personale TAB	194
Totale complessivo	1897

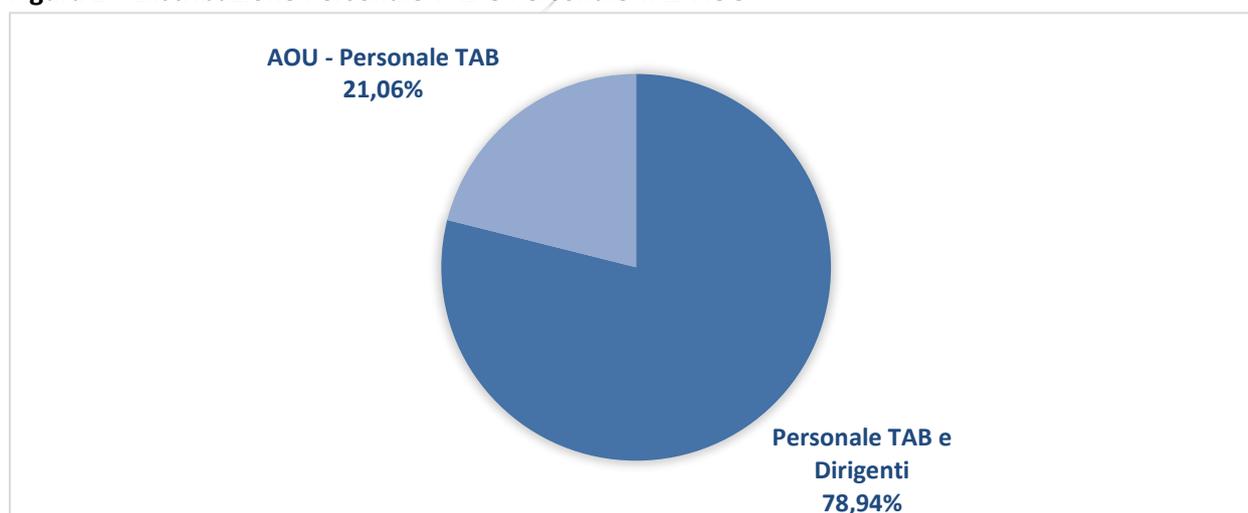
Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020) - *sono compresi i ricercatori a tempo determinato

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



Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

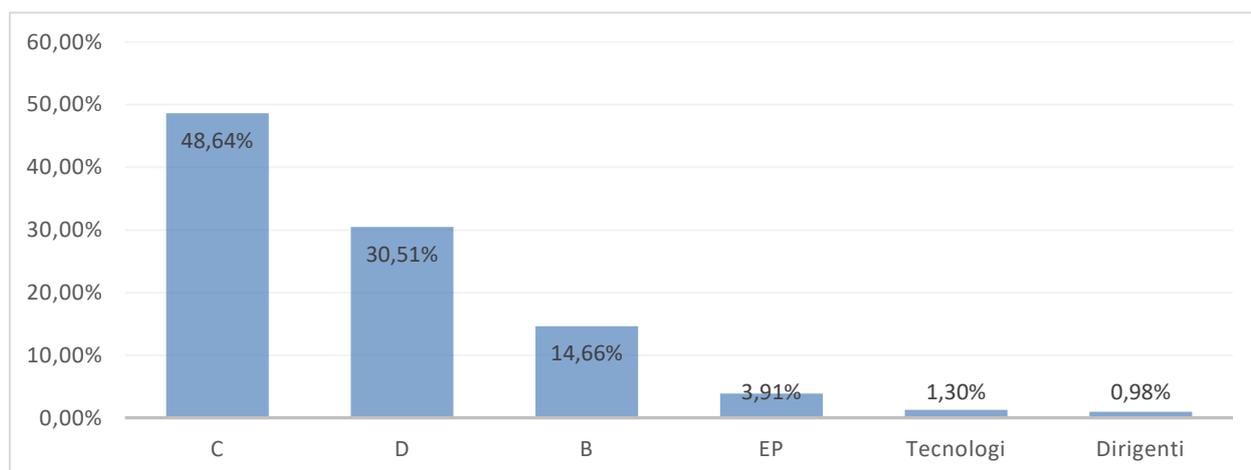
Figura 2 – Distribuzione Personale TAB e Personale TAB AUO



Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

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



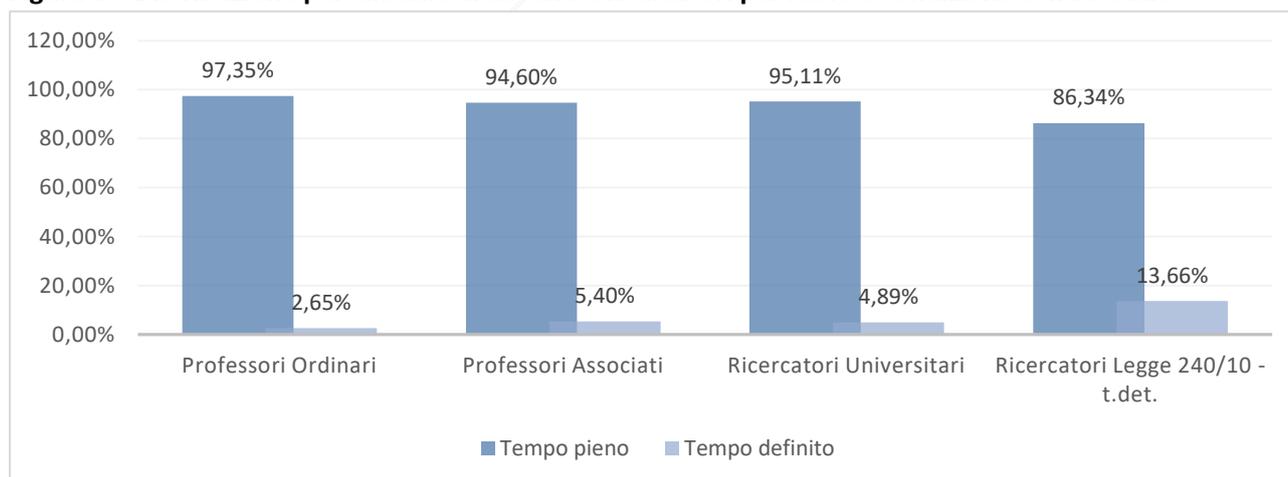
Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

Tabella 2 – Distribuzione docenti e ricercatori

Ruolo/Tempo	Tempo pieno	Tempo definito	Totale
Professori Ordinari	184	5	189
Professori Associati	368	21	389
Ricercatori Universitari	214	11	225
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	139	22	161
Totale complessivo	905	59	964

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

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



Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

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	11	33	14	3			61
Centri	17	17	9				43
Dipartimenti	26	85	72	2		12	197
Direzioni	41	122	125	26	9		323
Facoltà	12	27	11				50
Segreterie studenti	7	27	7				41
Uffici di staff	2	2	3	2			9
In comando			3				3
Totale	116	313	244	33	9	12	727

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

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

Struttura	B	C	D	EP	Dirigenti	Totale
Direzioni	41	122	125	26	9	323
<i>Generale</i>	3	6	4	3	1	17
<i>Didattica e l'orientamento</i>	4	18	33	1	1	57
<i>Ricerca e il territorio</i>	2	14	13	2	1	32
<i>Servizi bibliotecari e attività museali</i>	13	35	18	3	1	70
<i>Personale, organizzazione, performance</i>	12	19	14	2	1	48
<i>Servizi agli studenti e servizi generali</i>	13	44	13	2	1	73
<i>Amministrazione e finanza</i>	6	12	11	3	1	33
<i>Sistemi, infrastrutture, dati</i>	4	18	16	3	1	42
<i>Investimenti, manutenzione immobili e impianti</i>	1	7	12	4	1	25
<i>Acquisti e appalti</i>	1	6	6	2		15
<i>Ambiente sicurezza qualità e audit</i>		3	6	4		13
Uffici di staff	2	2	3	2		9
<i>Ufficio di Gabinetto del Rettore</i>	2	2	3	2		9
Totale	43	124	128	28	9	332

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

Tabella 5 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nei Dipartimenti

Dipartimenti	B	C	D	EP	Tecnologi	Totale
<i>Fisica</i>	3	3	2	1		9
<i>Giurisprudenza</i>	1	3	2			6
<i>Ingegneria civile, ambientale e architettura</i>	2	8	18		3	31
<i>Ingegneria elettrica ed elettronica</i>	1	5	2		3	11
<i>Ingegneria meccanica, chimica e dei materiali</i>	1	5	4		1	11
<i>Lettere, lingue e beni culturali</i>	1	5	2			8
<i>Matematica ed informatica</i>		2	3			5
<i>Pedagogia, psicologia, filosofia</i>		4	2			6
<i>Scienze biomediche</i>	7	13	11		2	33
<i>Scienze chimiche e geologiche</i>	2	8	9			19
<i>Scienze chirurgiche</i>	2	1	2			5

<i>Scienze della vita e dell'ambiente</i>	4	13	5		2	24
<i>Scienze economiche ed aziendali</i>		4	3			7
<i>Scienze mediche e sanita' pubblica</i>	2	8	5	1	1	17
<i>Scienze politiche e sociali</i>		3	2			5
Totale	26	85	72	2	12	197

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

Tabella 6 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nelle Facoltà

Facoltà	B	C	D	Totale
<i>Biologia e farmacia</i>		4	1	5
<i>Ingegneria e architettura</i>	3	1	2	6
<i>Medicina e chirurgia</i>		5	4	9
<i>Scienze</i>	1	2	1	4
<i>Scienze economiche, giuridiche e politiche</i>	4	7	2	13
<i>Studi umanistici</i>	4	8	1	13
Totale	12	27	11	50

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

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

Struttura	B	C	D	EP	Dirigenti	Totale
<i>Direzione per i servizi bibliotecari e attivita' museali</i>	2	2	4		1	9
<i>Biblioteche distretto</i>	11	33	14	3	0	61
<i>Tecnologico</i>	2	10	2			14
<i>Biomedico scientifico</i>	1	3	4	1		9
<i>Scienze sociali economiche e giuridiche</i>	3	11	3	1		18
<i>Scienze umane</i>	5	9	5	1		20
<i>Direzione per la didattica e l'orientamento</i>	4	18	33	1	1	57
<i>Direzione per i servizi agli studenti e servizi generali</i>	6	17	6	2	1	32
<i>Segreterie studenti</i>	7	27	7	0	0	41
<i>Architettura segreteria studenti</i>		2				2
<i>Economia segreteria studenti</i>		2				2
<i>Giurisprudenza segreteria studenti</i>	2	1	1			4
<i>Ingegneria segreteria studenti</i>	1	4	1			6
<i>Lettere segreteria studenti</i>	1	3				4
<i>Lingue segreteria studenti</i>	1	1	1			3
<i>Medicina segreteria studenti</i>		3	1			4
<i>Scienze della formazione segreteria studenti</i>	1	4	1			6
<i>Scienze e farmacia segreteria studenti</i>	1	4	1			6
<i>Scienze politiche segreteria studenti</i>		3	1			4
Facoltà*	12	27	11			50
Totale	42	124	75	6	3	250

Fonte: Direzione per il Personale (dati al 20.01.2020)

*La distribuzione del personale nelle singole Facoltà è riportata nella tabella 6.

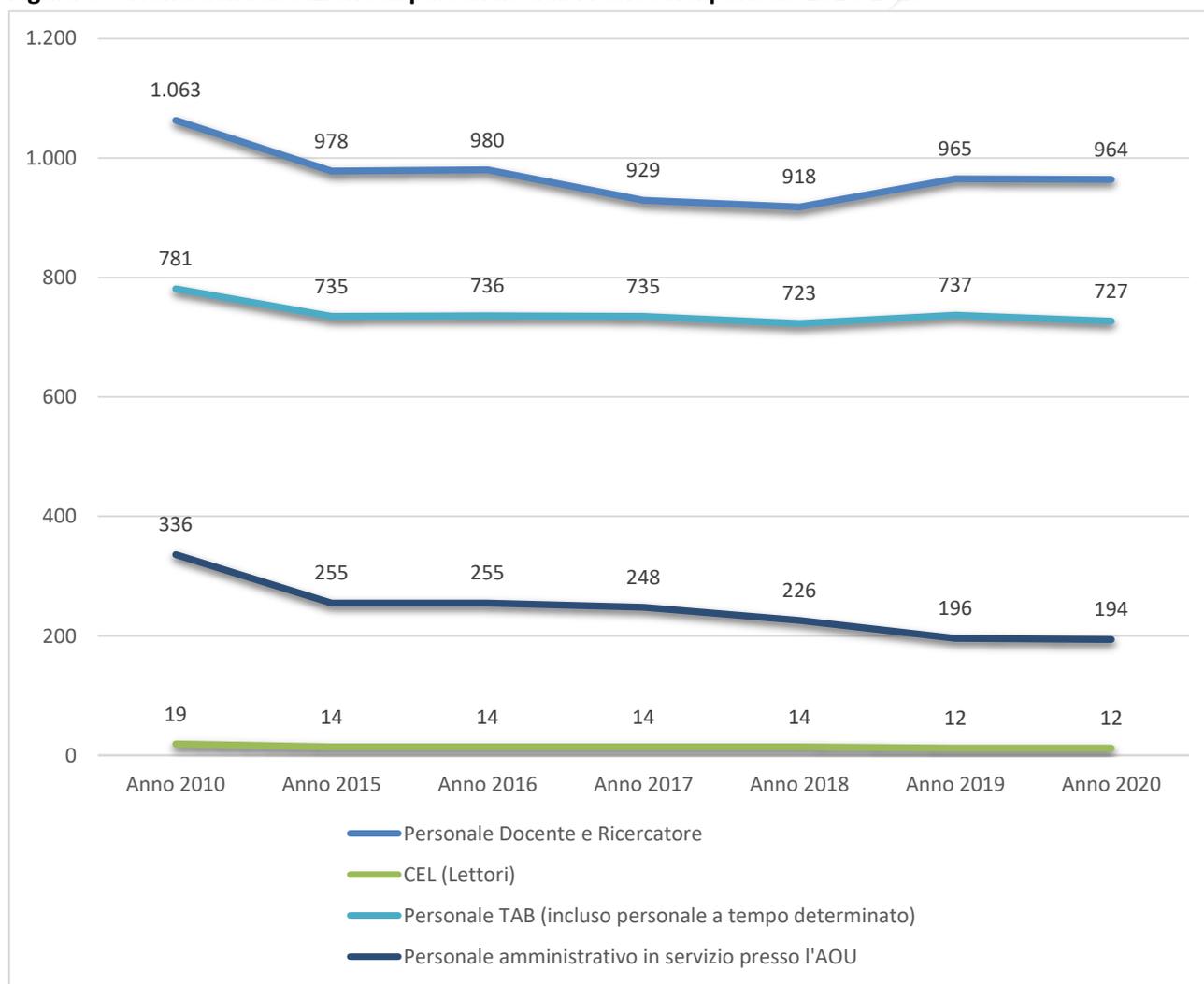
Si riporta, inoltre, il trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2020.

Tabella 8 – Trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2020

Personale dell'Ateneo	Anno 2010	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Docente e Ricercatore	1.063	978	980	929	918	965	964
CEL (Lettori)	19	14	14	14	14	12	12
Personale TAB (incluso personale a tempo determinato)	781	735	736	735	723	737	727
Personale amministrativo in servizio presso l'AOU	336	255	255	248	226	196	194
<i>Totale Personale TAB + Personale AOU</i>	<i>1.117</i>	<i>990</i>	<i>991</i>	<i>983</i>	<i>949</i>	<i>933</i>	<i>921</i>
Totale	2.199	1.982	1.985	1.926	1.881	1.910	1.897

Fonte: Direzione per il Personale – Dati al 31.12 dal 2010 al 2019. I dati del 2020 sono aggiornati al 20 gennaio.

Figura 5 – Trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2020

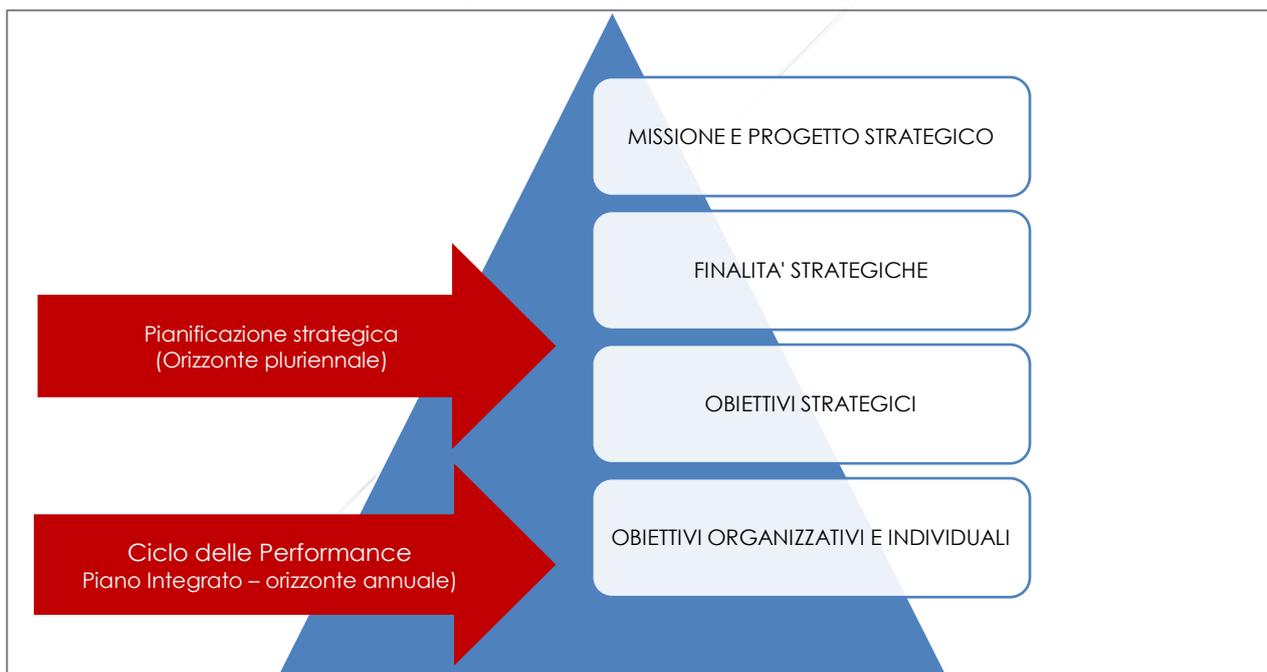


1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa

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 6 – 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 7, 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/la dipendente 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 7 – Livelli di misurazione della performance in Ateneo



Fonte: Sistema di misurazione e valutazione della Performance di Ateneo, 2020

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, febbraio 2017 e novembre 2019.

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 2020. 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. 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 di struttura comune a tutte le direzioni. Per il 2020 l'obiettivo è finalizzato al completamento del modello organizzativo di gestione del processo dati "Focal Point" che ha preso avvio nel 2019, attraverso l'estensione del modello gestionale sperimentato - orientato verso l'approccio a "rete" - a Dipartimenti, Facoltà e Centri. Il modello organizzativo è finalizzato alla gestione dei dati e la loro messa a disposizione strutturata, in particolare per gli Organi di Governo e per l'anno 2020 verranno monitorati, con individuazione delle azioni e delle proposte di interventi correttivi, indicatori del piano strategico, della programmazione triennale e dell'FFO.

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 2020

Il Budget 2020, approvato dagli organi accademici nel mese di dicembre 2019, 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 2020, 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
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	80.235.191,00
Istruzione Universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	73.193.286,13
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	11.809.284,49
Servizi Istituzionali e generali	Indirizzo politico - Servizi e Affari Generali per le amministrazioni	23.568.372,06
Totale		188.806.133,67

Fonte: elaborazione dati Direzione finanziaria

Tabella 10 - Budget per Unità di Responsabilità anno 2020, ulteriori al budget delle risorse umane affidate

Unità di Responsabilità - Direzioni	Ricavi (€)	Costi (€)
Direzione generale	1.700.000,00	21.549.488,38
Direzione acquisti e appalti	85.521,00	185.600
Direzione ambiente sicurezza qualità audit		23.000,00
Direzione amministrazione e finanza	138.198.125,96	8.292.942,67
Direzione investimenti, manutenzione immobili e impianti	115.000,00	9.997.000,00
Direzione per i servizi agli studenti e servizi generali	17.694.040,00	12.300.401,85
Direzione per i servizi bibliotecari	500.000,00	1.893.489,00
Direzione per la didattica e l'orientamento	21.457.453,92	22.603.453,92
Direzione per la ricerca e il territorio	2.110.000,00	3.203.000,00
Direzione personale, organizzazione, performance	378.185,56	98.605.054,62
Direzione sistemi infrastrutture e dati		3.072.500,00
Ufficio di gabinetto del Rettore		56.396,00
Centro di servizio per l'e-learning e l'innovazione tecnologia nella didattica CEDIAF		130.000,00

Centro di servizio di Ateneo per l'editoria accademica - "UNICApres"		10.000,00
Centro servizi di ateneo per la ricerca (CeSAR)	75.200	376.200,00
Centro servizi per lo stabulario di Ateneo CeSAST		15.000,00
TOTALI	182.313.526,44	182.313.526,44

Fonte: Direzione finanziaria - Budget 2020

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 bilancio²⁵, 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. Il Piano degli Indicatori 2020 sarà aggiornato a seguito dell'approvazione del presente documento.

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 ha partecipato 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 gestionale. Il Gruppo di lavoro ha adottato specifiche Linee Guida, pubblicate dall'ANVUR a gennaio 2019, in materia di integrazione dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane.

In linea con le attività del 2019, in un'ottica sperimentale e orientata al miglioramento continuo, in sede di redazione del Budget 2020 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 rispetto al piano di obiettivi individuati nel 2019 dal Documento Strategico e saranno aggiornati seguito dell'approvazione del presente documento.

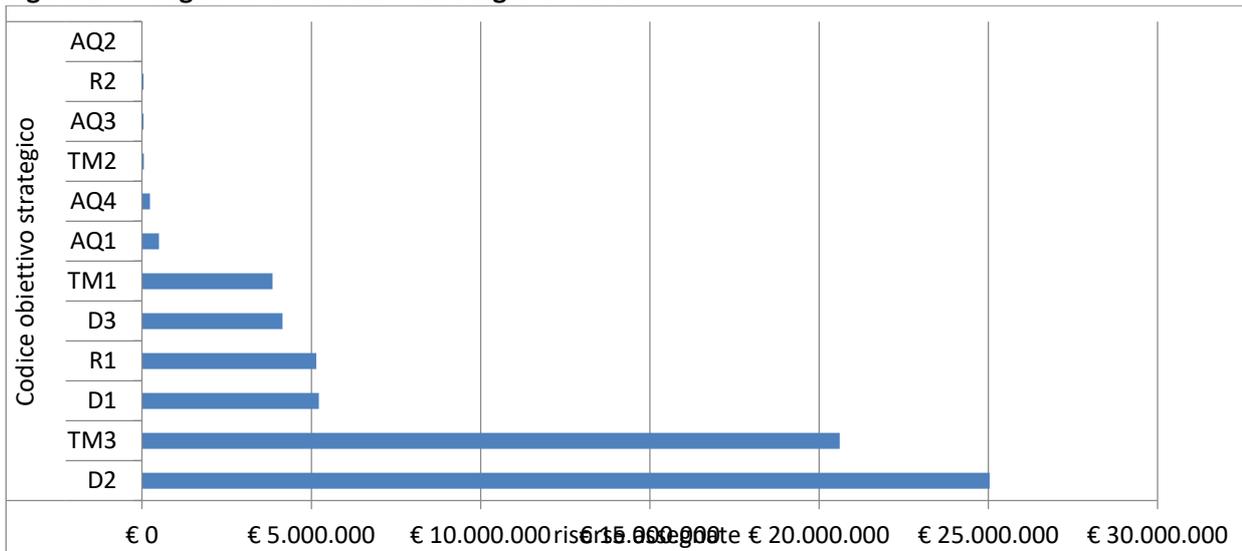
²⁵ <http://trasparenza.unica.it/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/>

Tabella 11 - Budget 2019 - 2020 – Legame obiettivi strategici e risorse

BUDGET DI PREVISIONE 2019/2020 - OBIETTIVI STRATEGICI		
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		
OBIETTIVO STRATEGICO	2019	2020
D1. Favorire le immatricolazioni, la regolarità e la sostenibilità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni	3.712.037,14	5.224.060,97
D2. Garantire servizi e infrastrutture di qualità	24.783.350,37	25.036.426,85
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	4.153.920,54
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI D	32.537.501,51	34.414.408,36
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		
OBIETTIVO STRATEGICO	2019	2020
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	5.149.078,00
R2. Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca	101.480,00	41.480,00
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI R	4.328.987,00	5.190.558,00
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		
OBIETTIVO STRATEGICO	2019	2020
TM1. Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico	4.105.783,66	3.853.997,51
TM2. Favorire la diffusione di competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti i dottorandi e ricercatori	80.000,00	50.000,00
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	20.606.695,99
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI TM	25.080.435,76	24.510.693,50
AQ – FINALITA' TRASVERSALE ASSICURAZIONE DELLA QUALITA' ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE - 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		
OBIETTIVO STRATEGICO	2019	2020
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	497.836,00

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	2.000,00
AQ3. Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione e favorire il benessere organizzativo nell'Ateneo	35.000,00	46.300,00
AQ4. Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca	278.900,00	228.900,00
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI AQ	929.824,00	775.036,00
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI	62.876.748,27	64.890.695,86

Figura 8 – Budget 2020 - Obiettivi strategici e risorse



Fonte: elaborazione dati Direzione finanziaria - Budget di previsione 2020

I dati completi in materia finanziaria sono disponibili nell'apposita pagina della Sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale dell'Ateneo²⁶.

²⁶ <https://trasparenza.unica.it/bilanci/>

2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo

Nel corso del 2020, nell'ambito dell'attenzione alle politiche di genere e al benessere organizzativo, l'Ateneo ha previsto la costituzione di una adeguata organizzazione che si occupi in maniera strutturata e continuativa delle misure necessarie per garantire le pari opportunità²⁷ in raccordo con il Comitato Unico di Garanzia – C.U.G. e con le azioni previste nell'ambito del progetto SUPERA²⁸. Inoltre l'Ateneo, a supporto e in correlazione con le attività già avviate dal C.U.G. negli anni precedenti, avvierà un'analisi del benessere organizzativo, con 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.

Nell'ambito delle azioni programmate dall'Ateneo allo scopo di tutelare le cure parentali e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'Ateneo adotterà per la prima volta e in via sperimentale nel 2020 il lavoro agile, inteso come modalità di esecuzione della prestazione lavorativa resa, previo accordo tra il datore di lavoro e il/la dipendente, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro, mediante il possibile utilizzo di strumenti tecnologici, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza, riservatezza dei dati e verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.

Il lavoro agile è già in fase attuativa: il 3 dicembre 2019 è stato emanato apposito bando rivolto al personale TAB e dirigente. I candidati dovranno presentare specifici progetti per essere ammessi al lavoro agile, in base a quanto previsto nel Regolamento in materia adottato con D.R. 1235 del 7 novembre 2019.

Per l'anno 2020 l'Ateneo si propone l'obiettivo di adottare il lavoro agile a favore di almeno il 10% del personale TAB, ove lo richieda.

²⁷ Cfr. Allegato 3 – obiettivi Dirigenti, Direzione Personale, organizzazione e performance.

²⁸ Cfr. pag. 31

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 importare tutta la mappatura dei processi, con la relativa analisi/valutazione/trattamento del rischio di ogni singola fase, in un sistema informatico (KRC) per consentirne una gestione integrata e più funzionale.

Nel 2019 le strutture di Ateneo sono state impegnate nel completamento dell'attività di mappatura dei processi, revisione e aggiornamento dei processi mappati e nell'individuazione/definizione di nuovi processi. Contemporaneamente si è proceduto 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 è stata svolta sulla piattaforma informatica in apposite sessioni formative che hanno coinvolto i responsabili dei processi interessati.

Nel 2020, vista la riorganizzazione interna delle strutture (prevista dal 2020), si provvederà all'aggiornamento della mappatura dei processi, a una revisione dell'analisi del rischio corruttivo per i processi aggiornati e alla definizione del rischio corruttivo dei nuovi processi. Tale attività verrà svolta sulla piattaforma informatica in uso (KRC) 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 2019/2020 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 2020, 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 2020, 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 2020 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 2020, 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 2020, 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.