Piano Strategico Integrato 2020-22

Approvato dal Cda del 13 febbraio 2020

Università degli studi di Sassari

Sommario

Sommario 1
Presentazione del Piano 3
Sezione 1 – Principali informazioni di interesse per gli stakeholder 4
1.1 L'organizzazione dell'Ateneo 4
1.1.1 - La Governance 4
1.1.2 La struttura Organizzativa e Gestionale 5
1.2 L'amministrazione in cifre 6
1.2.1 - Offerta Didattica 6
1.2.2 Iscritti e Immatricolati 9
1.2.3 – Studenti Laureati 13
1.2.4- Internazionalizzazione 13
1.3- La Situazione Economico Finanziaria 14
1.3.1- Fondo di finanziamento ordinario 14
Sezione 2 – La Missione e le politiche dell'Ateneo 16
2.1. -L'analisi SWOT 17
2.2 - Le Politiche dell'Ateneo su Didattica, Ricerca, terza missione, Organizzazione e Personale 19
2.2.1- Le Politiche dell'Ateneo sulla Didattica 19
2.2.2- Le Politiche dell'Ateneo sulla Ricerca e la Terza Missione 24
2.2.3 - Le Politiche dell'Ateneo sull'Organizzazione, la Gestione e lo Sviluppo del Personale tecnico amministrativo 29
Sezione 3- Il piano Triennale (PRO 3) 31
3.1- Il piano Triennale 2019 – 2021 (L.43/2005 e DM 989/2019) 31
Sezione 4- La pianificazione strategica 34
4.1 Il processo di pianificazione strategica 34
4.2 Fasi del processo 35
Sezione 5 – Obiettivi strategici 37
5.1-Coerenza con la programmazione economico-finanziaria 38
5.2.- Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità 42
5.3.-Coerenza degli obiettivi strategici con il piano triennale della prevenzione corruzione e trasparenza 42
5.4-Coerenza degli obiettivi strategici con il piano triennale della formazione 42
Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti 43
6.1- La misurazione dei risultati dei Dipartimenti 46
6.1.1- Indicatore di sintesi per dipartimento 47

Sezione 7 – Il Piano delle Performance Integrato 50
7.1. Il Sistema di valutazione e misurazione delle performance per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario 50
7.2 - Le Aree Dirigenziali 52
7.2.1 Area Didattica , Orientamento e servizi agli studenti 52
7.2.2 Area Ricerca, Internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione 53
7.2.3 Area Edilizia e Patrimonio 55
7.2.4 Area Risorse Umane 56
7.2.5 Area Acquisti, contratti e affari legali 57
7.2.6 Area bilancio, programmazione e controllo di gestione 58
7.3 Uffici in linea di Staff con il Direttore Generale 59
7.3.1 Ufficio Affari Generali 59
7.3.2 Ufficio Protocollo 59
7.3.3 Segreteria Rettorato e Organi Collegiali 60
7.3.4 Segreteria del Direttore Generale 61
7.3.5 Ufficio Archivi museo scientifico di Ateneo_ Muniss 61
7.3.6 Ufficio Reti_ Servizi Integrati di Fonia_ web learning e produzione multimediale 62
7.3.7 Ufficio Relazioni con il pubblico e prevenzione della corruzione 63
7.3.8 Centro Linguistico di Ateneo 63
7.3.9 Centro Linguistico di Ateneo: Gestione Aule 64
7.3.10 Servizio prevenzione e protezione 64
7.3.11 Sistema Bibliotecario di Ateneo 65
7.3.12 Segretari di Dipartimento 65
7.3.13 Manager Didattici 65
7.3.14 Ufficio Procedimenti Disciplinari 66

Presentazione del Piano

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

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

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

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

La struttura del documento si articola come segue:

- **Sezione 1** che racchiude le principali informazioni di interesse per gli stakeholder;
- **Sezione 2** che descrive la Missione e le politiche di Ateneo;
- **Sezione 3** che include il Piano triennale Miur (PRO3) aggiornato rispetto alle Linee di indirizzo ministeriali per il periodo 2019-2021 (decreto Miur n. 989/2019);
- **Sezione 4** che si focalizza sulla Pianificazione strategica;
- **Sezione 5** che riguarda gli obiettivi strategici e la coerenza con le altre dimensioni (economico finanziaria, qualità, anticorruzione e formazione);
- **Sezione 6** che illustra i piani dei dipartimenti e gli indicatori di performance degli obiettivi strategici;
- **Sezione 7** che contiene il Piano delle unità organizzative del comparto tecnico amministrativo e bibliotecario.

Sezione 1 – Principali informazioni di interesse per gli stakeholder

1.1 L'organizzazione dell'Ateneo

1.1.1 - La Governance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2 La struttura Organizzativa e Gestionale

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

Tale percorso ha portato ad un'ottimizzazione delle strutture di didattica e di ricerca e dell'amministrazione centrale, per giungere ad un modello organizzativo così strutturato:

- **Dipartimenti:** rappresentano le strutture fondamentali, omogenee per fini e metodi, dove si svolgono le attività di didattica e di ricerca.
- **Amministrazione Centrale:** rappresenta la struttura preposta a fornire servizi amministrativi e tecnici di supporto.

1.2 L'amministrazione in cifre

1.2.1 - Offerta Didattica

Il nostro Ateneo per l'anno accademico 2019/20 offre **58 corsi di laurea**, (36 corsi ad accesso libero e 22 corsi ad accesso programmato nazionale o locale), tra cui:

- 31 triennali, 21 magistrali;
- 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;

Nell'ambito dei corsi di laurea istituiti, sono disponibili:

- 6 corsi internazionali, di cui 1 interamente in lingua inglese;
- 1 corso di laurea professionalizzante, l'unico della Regione;
- nuove istituzioni.

AGRARIA

Laurea triennale

1. INGEGNERIA INFORMATICA (accesso programmato locale)
2. SCIENZE AGRO-ZOOTECNICHE (accesso libero)
3. SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE (accesso libero)
4. SCIENZE FORESTALI E AMBIENTALI (accesso libero)
5. TECNOLOGIE VITICOLE, ENOLOGICHE, ALIMENTARI (accesso programmato locale)

Laurea Magistrale

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

ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA

Laurea triennale

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

Laurea Magistrale

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

CHIMICA E FARMACIA

Laurea triennale

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

Laurea Magistrale

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

Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni

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

GIURISPRUDENZA

Laurea triennale

1. SCIENZE DEI SERVIZI GIURIDICI (accesso libero)
2. SCIENZE POLITICHE (accesso libero)
3. SICUREZZA E COOPERAZIONE INTERNAZIONALE (accesso libero)

Laurea Magistrale

1. SCIENZE POLITICHE E GIURIDICHE PER L AMMINISTRAZIONE (accesso libero)

Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni

1. GIURISPRUDENZA (accesso libero)

MEDICINA VETERINARIA

Laurea Magistrale

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

Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni

1. MEDICINA VETERINARIA (accesso programmato nazionale)

SCIENZE BIOMEDICHE

Laurea triennale

1. BIOTECNOLOGIE (accesso programmato locale)
2. SCIENZE BIOLOGICHE (accesso programmato locale)
3. SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE DEI PROCESSI COGNITIVI (accesso programmato locale)
4. SCIENZE MOTORIE, SPORTIVE E BENESSERE DELL'UOMO (accesso programmato locale)

Laurea Magistrale

1. BIOLOGIA SPERIMENTALE ED APPLICATA (accesso libero)

SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Laurea triennale

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

Laurea Magistrale

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

SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI

Laurea triennale

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

Laurea Magistrale

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

Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni

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

SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI

Laurea triennale

1. MEDIAZIONE LINGUISTICA E CULTURALE (accesso libero)
2. PROGETTAZIONE, GESTIONE E PROMOZIONE TURISTICA DI ITINERARI DELLA CULTURA E DELL'AMBIENTE (accesso libero)
3. SCIENZE DEL TURISMO CULTURALE (accesso libero)
4. SERVIZIO SOCIALE (accesso libero)

Laurea Magistrale

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

3. SERVIZIO SOCIALE E POLITICHE SOCIALI (accesso libero)

STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE
Laurea triennale

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

Laurea Magistrale

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

Scuola superiore di Sardegna

La Scuola Superiore di Sardegna è un percorso formativo di alto livello studiato appositamente per studenti meritevoli e motivati, selezionati sulla base di un test, e che prevede ulteriori attività formative extra-curriculari in aggiunta al normale percorso di studio dello studente.

La Scuola persegue l'obiettivo di sviluppare la formazione universitaria e post-universitaria in raccordo con la ricerca scientifica, l'innovazione e la valorizzazione ed il trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie al contesto esterno.

1.2.2 Iscritti e Immatricolati

A partire dal 2016 L'Università di Sassari è sempre cresciuta in termini di immatricolati e iscritti in misura maggiore rispetto al contesto nazionale. Nell'ultimo quadriennio il nostro Ateneo ha avuto un tasso medio di crescita del +4,66% superiore di 3 punti percentuali rispetto a quello di sistema (+1,65%).

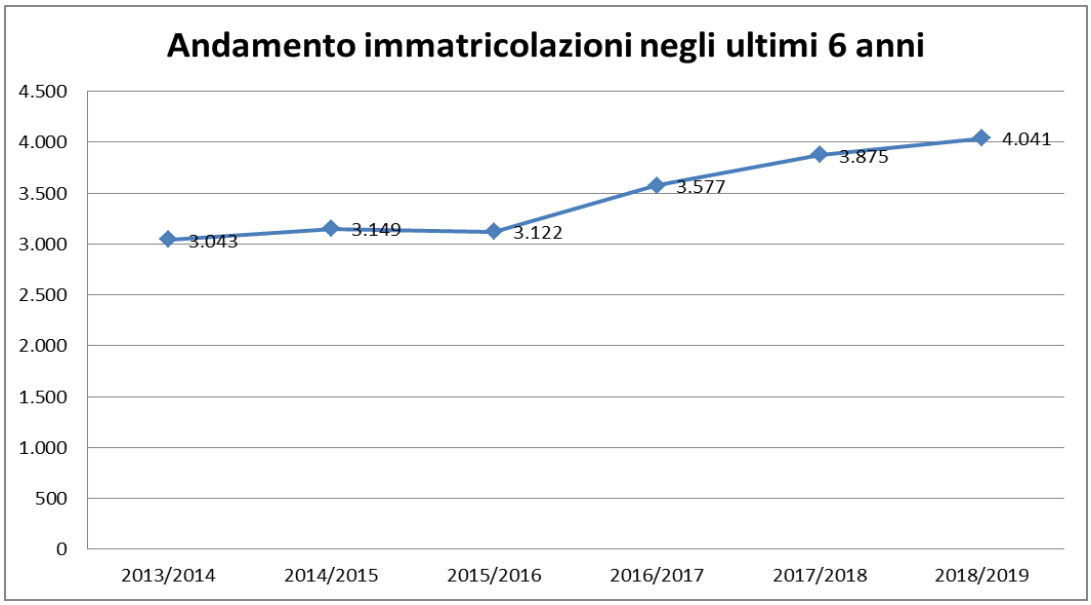
Le immatricolazioni per il 2019/2020 sono ancora in corso. Tuttavia ad oggi sono già 4011, +10,19% rispetto all'anno precedente nello stesso periodo[1]. Gli scritti nel 2019/2020, ancora in corso, sono 12610, +4,23% rispetto al medesimo periodo dello scorso anno. Qui di seguito le tabelle degli iscritti e immatricolati negli ultimi 6 anni.

Studenti immatricolati

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
DIPARTIMENTO	**Immatricolati**	**Immatricolati**	**Immatricolati**	**Immatricolati**	**Immatricolati**	**Immatricolati**
AGRARIA	249	274	302	306	315	423
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	152	153	138	129	138	159
CHIMICA E FARMACIA	214	223	214	287	393	293
GIURISPRUDENZA	439	425	402	545	402	411
MEDICINA VETERINARIA	40	40	51	44	55	79
SCIENZE BIOMEDICHE	192	235	244	439	446	465
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	458	449	535	516	582	602
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	359	435	271	347	394	484
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	464	485	501	533	496	631
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	476	430	464	431	654	494
Totale	**3.043**	**3.149**	**3.122**	**3.577**	**3.875**	**4.041**

[1] Fonte: cruscotto Ateneo_helpedk

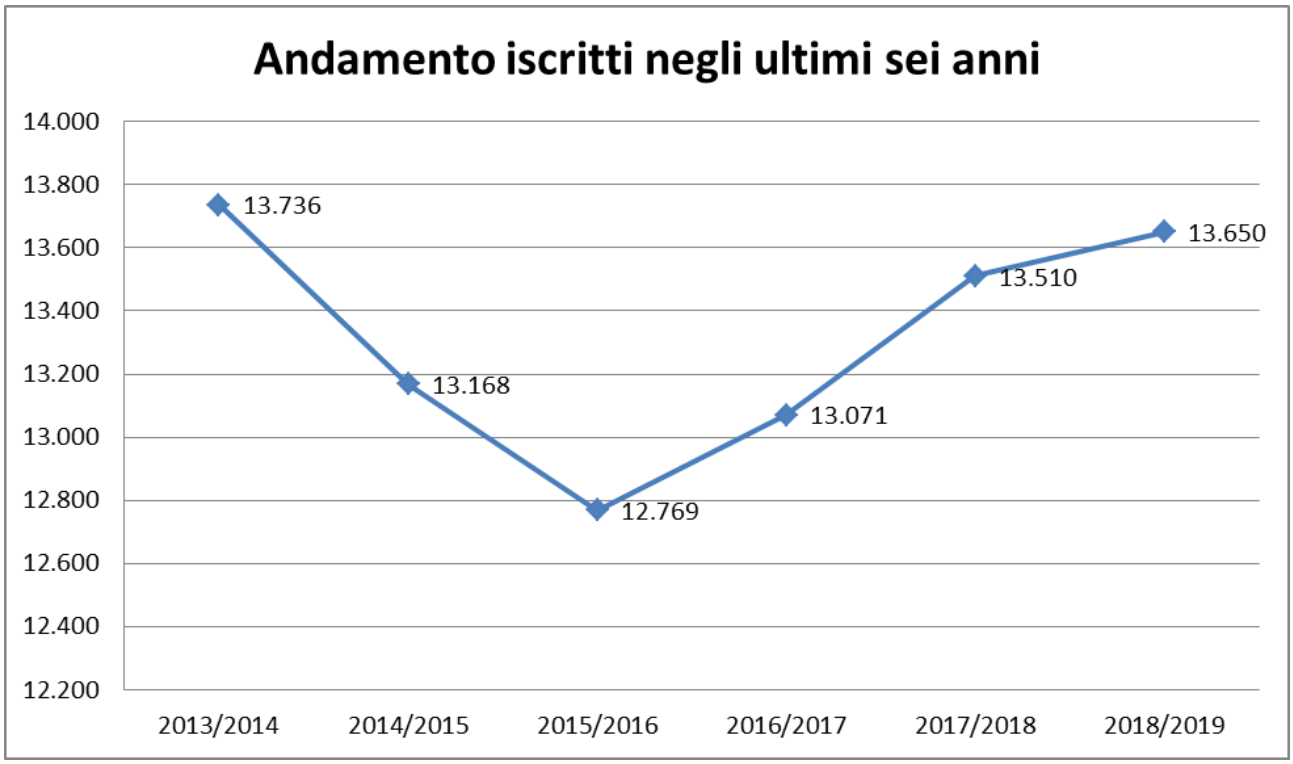
Grafico 1 Andamento immatricolati nell'ultimo triennio



Studenti iscritti

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
DIPARTIMENTO	**Iscritti**	**Iscritti**	**Iscritti**	**Iscritti**	**Iscritti**	**Iscritti**
AGRARIA	968	965	1.013	1.040	1.076	1.170
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	562	543	514	484	443	457
CHIMICA E FARMACIA	1.037	984	979	1.053	1.172	1.132
GIURISPRUDENZA	2.667	2.453	2.197	2.234	2.138	1.972
MEDICINA VETERINARIA	368	343	324	320	318	345
SCIENZE BIOMEDICHE	650	666	680	870	1.075	1.222
SCIENZE CHIRURGICHE, MICROCHIRURGICHE E MEDICHE	15	6	2	1	0	0
SCIENZE DELLA NATURA E DEL TERRITORIO	6	6	5	2	0	0
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	1.800	1.657	1.696	1.714	1.783	1.794
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	2.087	2.071	1.916	1.875	1.905	1.955
SCIENZE POLITICHE, SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	6	3	3	1	0	0
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	1.597	1.650	1.680	1.778	1.735	1.825
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	1.973	1.821	1.759	1.699	1.864	1.783
TOTALE	**13.736**	**13.168**	**12.768**	**13.071**	**13.509**	**13.655**

Grafico 2 Iscritti nei dipartimenti nel triennio



1.2.3 – Studenti Laureati

Il numero dei Laureati è in costante aumento dal 2016 ed ha superato nel 2019 le 2200 unità. Qui di seguito il trend per dipartimento dal 2016 al 2019.

laureati nel triennio

Dipartimento	2016	2017	2018	2019
AGRARIA	150	141	164	220
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	138	141	140	96
CHIMICA E FARMACIA	117	119	134	117
GIURISPRUDENZA	251	200	251	258
MEDICINA VETERINARIA	37	47	48	50
SCIENZE BIOMEDICHE	106	97	83	171
SCIENZE CHIRURGICHE, MICROCHIRURGICH	2	-	-	-
SCIENZE DELLA NATURA E DEL TERRITORIC	3	3	-	-
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	297	299	323	287
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMI	338	412	343	350
SCIENZE POLITICHE, SCIENZE DELLA COMU	-	-	1	-
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	262	301	359	356
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FOR	267	293	310	307
Totale	**1.968**	**2.053**	**2.156**	**2.212**

1.2.4- Internazionalizzazione

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

L'internazionalizzazione della didattica nel 2018/2019

Parametro	2018/2019
N. incoming per studio	**235**
N. incoming per tirocinio	42 Erasmus Traineeship in Sardinia + 58 incoming SMT non ETS + 51 incoming altre mobilità: **Tot. 151**
N. studenti outgoing per studio	417 SMS KA103 + 4 SMS KA 107 + 20 studenti Programma Ulisse Totale SMS **441 studenti**
N. studenti outgoing per tirocinio	116 Ulisse + 345 SMT + 12 Consorzi SMT (BYTE + MV) + 2 CRUI Totale studenti tirocinio: **475**
N. unità di personale outgoing Doc. e TA per STT, mobilità a fini di formazione Erasmus	**87**
N. Docenti outgoing per mobilità Erasmus a fini di docenza	**28**
Studenti Outgoing Totali	**916**
Studenti Incoming Totali	**386**
Unità di staff Totali	**115**

1.3- La Situazione Economico Finanziaria

1.3.1- Fondo di finanziamento ordinario

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che dall'esercizio 2014 costituisce un fondo unico che accoglie tutte le diversificate fonti di finanziamento ministeriale (quota base, quota premiale, borse di dottorato di ricerca, assegni di ricerca, Fondo Sostegno Giovani, ecc.) risulta a livello di sistema, anche nell'esercizio 2019, e nelle previsioni 2020-2022, in calo rispetto agli anni precedenti.

La quota base da costo standard del FFO, per il 2019, è salita dal 32% al 35%, mentre la quota storica è scesa dal 68% al 65%; la quota premiale è stata ripartita per l'80% in relazione ai risultati di ricerca e reclutamento (VQR 2011-2014) e per il restante 20%, così come per l'anno 2018, sulla base dei risultati perseguiti dagli Atenei nell'esercizio di programmazione triennale. Nel 2018 c'è stata una revisione sostanziale dello schema di finanziamento soprattutto con riferimento al meccanismo da costo standard rivisto sulla base di indicatori territoriali relativi alle condizioni di sviluppo socio-economico a favore degli Atenei che, come il nostro, si trovano ad operare in contesti socio-economici e geografici relativamente svantaggiati. E' stata inoltre confermata la scelta strategica di attribuire i finanziamenti alle Università sulla base dei risultati ottenuti in termini di didattica (misurati sia da indicatori di numerosità tra cui il numero di studenti regolari, sia da indicatori di performance tra cui quelli utilizzati per la programmazione triennale), ricerca e terza missione.

La ricaduta sul nostro Ateneo è stata positiva e si è concretizzata in una riduzione della perdita del FFO 2019 (base+premiale+perequativo). La riduzione della perdita è dovuta principalmente a un aumento della quota base costo standard, che è passata dallo 0,91% allo 0,96% grazie all'aumento medio degli iscritti regolari e degli immatricolati, aumento innescato da una revisione attenta dell'offerta formativa e da una ritrovata attenzione al tema strategico dei servizi agli studenti. Il miglioramento della quota base da costo standard si è inoltre già riflesso positivamente su altre voci di FFO (No Tax Area e quota accelerazione per miglioramento quota base 2018) e su altre partite future di ripartizione di fondi ministeriali, in particolare sul miglioramento del peso destinato alla ripartizione della quota base storica e sull'aumento dei finanziamenti sulla programmazione triennale e del fondo giovani, che hanno utilizzato il nuovo costo standard come parametro base per l'allocazione delle risorse fra gli Atenei.

Anche la QUOTA PREMIALE è migliorata, passando da 1,0% a 1,01%. Tale miglioramento è dovuto in gran parte ai risultati del reclutamento per via dell'all'aumento dei reclutati 2016-18 rispetto al triennio 2015-2017. Per quanto concerne i risultati perseguiti nell'esercizio di programmazione triennale –autonomia responsabile - il peso passa da 0,86% a 0,94%. Tale risultato è dovuto al nuovo metodo di valutazione introdotto nella recente programmazione triennale del 18 novembre 2019, che ha valutato tutti gli atenei sulla base di 12 indicatori riferiti alle dimensioni della didattica, ricerca, servizi agli studenti, internazionalizzazione e terza missione previsti dalla programmazione triennale 2019-2021.

Nello Specifico al nostro Ateneo è stato assegnato per il 2019 un FFO di **71,452** milioni di euro, così articolato:

- **42.702.283** di quota base (storico + costo standard)
- **18.535.735** di quota premiale (VQR+RECLUTAMENTO+AUTONOMIA RESPONSABILE)
- **1.565.305** di perequativo
- **3.238.435** di piano straordinario docenti
- **1.858.838** di no tax area
- **64.067** di programmazione triennale FFO
- **1.077.693** di Dipartimento di Eccellenza;
- **465.480** Compensazione scatti stipendiali
- **1.443.815** dottorato e post laurea 2019
- **549.658** Fondo giovani

Il FFO 2019 e il confronto rispetto all'anno precedente

VOCI FFO	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2018(valori assoluti)	*Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI- 2018*	variazione in valore assoluto FFO UNISS 2018 vs 2017	VARIAZIONE % UNISS 2018 VS 2017	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2019(valori assoluti)	*Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI- 2019*	variazione in valore assoluto FFO UNISS 2019vs 2018	VARIAZIONE % UNISS 2019 VS 2018
Quota base (STORICO)	31.112.269	1,05%	-1.126.446	-3,49%	28.374.351	1,01%	-2.737.918	-8,80%
Quota base (COSTO STANDARD)	12.592.589	0,91%	2.238.575	21,62%	14.327.932	0,96%	1.735.343	13,78%
correzione accordi macerata			4.269					
Quota (programmazione triennale)			0					
Totale Quota Base	**43.704.858**	**1,01%**	**1.116.398**	**2,62%**	**42.702.283**	**0,99%**	**-1.002.575**	**-2,29%**
Quota PREMIALE (VQR)	11.842.677	1,18%	631.334	5,63%	12.479.712	1,17%	637.035	5,38%
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	1.788.697	0,53%	77.209	4,51%	2.744.923	0,77%	956.226	53,46%
Quota PREMIALE (INTERNAZ.NE)			0				0	
Quota PREMIALE (DIDATTICA STUD. ATT.)			0				0	
Quota Autonomia responsabile	2.895.106	0,86%	56.439	1,99%	3.345.743	0,94%	450.637	15,57%
correzione accordi macerata	-31.096		-730	2,40%	-34.643		-3.547	11,41%
Totale Quota Premiale	**16.495.384**	**0,99%**	**764.252**	**4,86%**	**18.535.735**	**1,04%**	**2.040.351**	**12,37%**
FFO Puro (Base + Premiale)	**60.200.242**	**1,00%**	**1.880.650**	**3,22%**	**61.238.018**	**1,01%**	**1.037.776**	**1,72%**
Quota intervento perequativo (per raggiungere NEL 2019 il -2,0% rispetto a ffo puro+perequativo 2018)	2.761.493	3,63%	-3.303.218	-54,47%	1.055.352	0,97%		0,00%
totale FFO PURO+PREMIALE + QUOTA PEREQUATIVO PER QUOTA SALVAGUARDIA)	**62.961.735**	**1,04%**	**-1.422.568**	**-2,21%**	**62.293.370**		**-668.365**	**-1,06%**
Quota perequativa per accelerazione	512.297	1,01%	140.578	37,82%	539.479		27.182	5,31%
quota perequativa una tantum	-44.948		46.114		-29.526		15.422	
totale FFO PURO+PEREQUATIVO	**63.429.084**	**1,035%**	**-1.235.876**	**-1,91%**	**62.803.323**	**1,00%**	**-625.761**	**-0,99%**

Sezione 2 – La Missione e le politiche dell'Ateneo

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

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

> *"Uniss è sede primaria di libera ricerca e di libero insegnamento, luogo di elaborazione critica del sapere e di diffusione delle conoscenze scientifiche. Garantisce autonomia alle proprie strutture di ricerca, di didattica e di servizio, e favorisce la partecipazione attiva di tutte le sue componenti alla vita universitaria e l'integrazione delle stesse con il territorio"*

"Vogliamo essere un ateneo sostenibile e di respiro internazionale che:

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

2.1. -L'analisi SWOT

Un valido supporto al processo di identificazione delle politiche è rappresentato dall'analisi SWOT, che è un acronimo dei punti di: forza (***S**trengths*), debolezze (***W**eaknesses*), opportunità (***O**pportunities*) e minacce (***T**hreats*) di un'organizzazione. Attraverso questo strumento si individuano i punti di forza, e di debolezza, nonché le opportunità e le minacce, derivanti dall'ambiente interno ed esterno in cui l'Ateneo si colloca. Per lo svolgimento dell'analisi, un supporto utile lo hanno prodotto i cruscotti di ateneo predisposti per il monitoraggio dei principali indicatori ministeriali (FFO, PROTRE, indicatori di sostenibilità economico finanziaria) e i dati di valutazione periodica dell'Anvur.

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

Analisi Swot della didattica, ricerca e terza missione

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	**Didattica** - Incremento rispetto all'anno precedente degli immatricolati attivi (con 40 cfu) (dal 38% al 44%) - Incremento % dei laureati regolari su quelli totali (dal 40% al 50%); - Aumento di immatricolati e iscritti (rispettiva mente del 7% e 3 % nel triennio) - Buon Rapporto Studenti Docenti inferiore alla media Nazionale per tutte le Aree disciplinari. - Rinnovamento dell'offerta formativa (nel triennio attivati nuovi corsi di laurea fra cui ingegneria informatica, psicologia e cooperazione e sicurezza internazionale, scienze motorie); - Creazione di nuovi spazi studio per gli studenti (hublab); - Attivazione della Scuola superiore di Sardegna **Internazionalizzazione** - % CFU esteri nettamente superiore alla media Naz. - Incremento Laureati regolari con almeno 12CFU esteri - **Ricerca** - Politiche di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali. - Sistema interno di misurazione e monitoraggio dei risultati della ricerca - Reclutamento compresi gli upgrade di 111 ricercatori nell'ultimo biennio fra docenti e ricercatori **Terza Missione** - L'Ateneo è COMPETENCE CENTER NEL PROGRAMMA MISE INDUSTRY 4.0 (1) - Incubatore d'impresa; - Monitoraggio e report annuale del Public	**Didattica** - Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale con 40 CFU (38,7% vs 52% a livello nazionale) - .Basso tasso di occupabilita' ad un anno dal titolo (26% vs 33%); - Percentuale di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso inferiore alla media nazionale (24% vs 31%) **Internazionalizzazione** - Bassa percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero (1,3% vs 3%); - scarsa offerta formativa di corsi internazionali (n. 4 nel 2018/2019) **Ricerca** - Risultati qualità della ricerca non soddisfacente rispetto alla media nazionale (aspetto quantitativo 1.20%, aspetto qualitativo 1.09%) - Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) inferiore rispetto a quello nazionale (0,945 vs 1,027); - -Bassa percentuale iscritti al primo anno ai corsi di dottorato proveniente da altra regione o dall'estero **Terza Missione** -basso numero di progetti presentati con imprese; -basso numero di brevetti nel portafoglio Uniss -basso numero di spin off e brevetti rispetto al totale

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

Analisi swat relativa all'organizzazione e al personale

CONTESTO INTERNO

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Organizzazione e Personale -Livello elevato di competenze del personale tecnico amministrativo; - dematerializzazione dei processi inerenti all'ingresso, alla carriere e all'uscita dello studente; -riorganizzazione logistica delle segreterie studenti; -presenza di cruscotti per il monitoraggio e la previsione degli indicatori ministeriali e del margine e per analisi what if; - Prosecuzione piano di stabilizzazione del personale tecnico amministrativo nel triennio;	**Organizzazione e Personale** - Parziale mappartura dei processi relativi al comparto amministrativo gestionale -Presenza di processi o parte di essi nei quali è ancora impiegato esclusivamente il supporto cartaceo; Criticità sull'utilizzo ottimale degli spazi ed eterogena distribuzione degli stessi fra le strutture; - Assenza mappatura delle competenze, al fine di predisporre una corretta allocazione del personale e attuare un adeguato Piano di formazione e aggiornamento professionale del personale;

CONTESTO IESTERNO

OPPORTUNITA'	MINACCE
Organizzazione e Personale - Leggi nazionali sulla stabilizzazione; -sblocco del turn over -Fondi Erasmus per il personale tecnico amministrativo	**Organizzazione e Personale** -Assenza della continuità territoriale genera costi elevati di formazione; -presenza di un contesto territoriale che non favorisce l'innovazione dei processi;

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

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

2.2.1- Le Politiche dell'Ateneo sulla Didattica

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

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

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

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

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

1. Ascolto del territorio

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

Questa attività di ascolto del territorio non si riduce però al solo contesto regionale perché si dispiega, attraverso modalità e forme differenti, anche nel più ampio contesto nazionale e internazionale: ciò

consente all'Università di Sassari di trarre profitto dal suo radicamento territoriale e allo stesso tempo di superare i limiti del localismo, seppur rispettoso del suo nucleo identitario più profondo.

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

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

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

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

1.2. Le scuole e orientamento in ingresso

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

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

di capacità e competenze disciplinari e trasversali, l'istituzione di tavoli tecnici e osservatori permanenti per la condivisione dei "saperi" e delle capacità di apprendimento della popolazione studentesca degli istituiti superiori.

2. Rigenerazione dell'offerta formativa

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

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

3. Internazionalizzazione dell'offerta formativa

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

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

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

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

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

5. Forme di didattica alternative a quelli tradizionale

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

6. Rafforzamento delle competenze trasversali

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

7. Didattica, ricerca e innovazione responsabile

Nelle Università, non essendo esclusivamente centri di ricerca, ricerca e didattica si influenzano reciprocamente. E' quindi importante che, soprattutto nei corsi di terzo livello (master e scuole di specializzazione) e in particolare nei Dottorati di ricerca, sia dato ampio risalto alla Responsible Research and Innovation (RRI) il cui obiettivo è quello di porre grande attenzione, tanto da incorporarli, gli aspetti e i bisogni sociali, superando la logica del profitto economico della ricerca, riservato esclusivamente ai soggetti privati. Per questo motivo l'Ateneo si impegna, con l'aiuto del capitale umano già impegnato nella RRI a promuovere azioni di informazione e sensibilizzazione per:
- favorire il coinvolgimento di tutti gli attori della didattica e della ricerca nella realizzazione di prodotti e servizi sostenibili, accettabili e desiderabili sotto il profilo ambientale, etico e sociale
- attivare, come evidenziato anche in altre strategie presenti in questo documento, processi di inclusione e valorizzazione delle diversità, di trasparenza, d*i public engagement*.
Alcuni di questi processi sono già stati avviati da questo Ateneo e altri sono in fase di implementazione.

8. Qualità della didattica

Nell'ottica dell'assicurazione di qualità e del miglioramento continuo della stessa, l'Ateneo opera per massimizzare l'efficacia con cui gli input del sistema della qualità si traducono in azioni volte al

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

9. Dematerializzazione e servizi allo studente

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

10. Diritto allo studio e solidarietà inter e transgenerazionale

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

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

Si riportano di seguito le politiche dell'Ateneo sulla ricerca e terza missione approvate nel CdA del 23 ottobre 2018 e ad oggi non sono state aggiornate.

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

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

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

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

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

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

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

Nel triangolo delle missioni perseguite dall'Università la Ricerca rappresenta il momento di generazione della conoscenza che viene poi trasferita agli studenti, attraverso la Didattica, e al contesto sociale ed economico, attraverso la Terza Missione. La Ricerca genera innovazione e l'innovazione genera sviluppo. Il suo ruolo è pertanto fondamentale nelle politiche di Ateneo e l'Università degli Studi di Sassari è conscia

del ruolo istituzionale che svolge attraverso la formazione e l'interazione con il Territorio e si impegna pertanto a mantenere ed accrescere nel tempo, attraverso la Ricerca stessa, la sua capacità di generare valore per il futuro. L'Ateneo, in linea con le Politiche di Ateneo per la Qualità, ritiene inoltre proprio obbligo istituzionale quello di fornire strumenti per garantire la vitalità dei gruppi attivi nella ricerca al fine di rimanere integralmente fedele alla propria missione di produzione di cultura.

Gli assunti della Ricerca

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

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

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

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

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

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

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

Gli assunti della Terza Missione

È compito dell'Università partecipare allo sviluppo sociale, culturale ed economico del Territorio che la ospita. Questo si realizza attraverso la valorizzazione economica della ricerca e la produzione di beni pubblici per la società. Entrambi sono da tempo perseguiti in Uniss ma l'evoluzione sociale del ruolo delle università per favorire e supportare lo sviluppo le rende sempre più importanti. Pertanto, l'Ateneo mira alla:

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

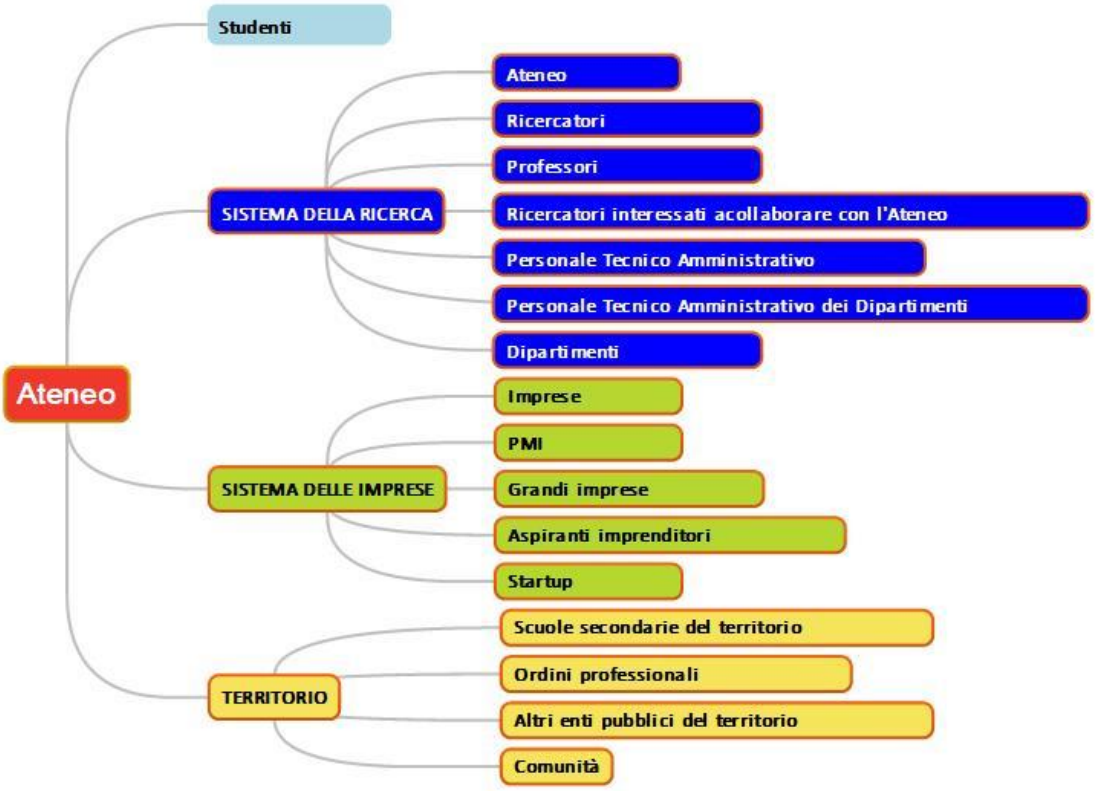
La valorizzazione della Ricerca non può essere attuata se non in stretta interazione con il sistema imprenditoriale e finanziario. Questa viene perseguita attraverso l'Ufficio Trasferimento Tecnologico che supporta i ricercatori nei progetti di ricerca applicata, nella tutela della proprietà intellettuale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

Gli stakeholder

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

1) la valorizzazione delle competenze professionali;

2) lo sviluppo delle motivazioni individuali (che rappresentano un moltiplicatore delle competenze); 3) l'integrazione delle professionalità e il gioco di squadra;

4) la razionalizzazione dell'assetto organizzativo.

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

a) opportunità di crescita individuale, la creazione di nuove figure professionali e spazi per più soddisfacenti percorsi di carriera, anche attraverso progetti e singole iniziative di riconversione e riqualificazione professionale, rispetto a ruoli non più indispensabili o appropriati;

b) coinvolgimento e forte investimento nelle attività di formazione e sviluppo;

c) un confronto corretto e trasparente con le Organizzazioni sindacali, il Consiglio del personale tecnico-amministrativo e, più in generale, con le Rappresentanze dei lavoratori;

d) una generale, forte tensione ai risultati, alla qualità del servizio e alla riduzione dei costi di gestione per generare risorse di investimento e rendere più competitivo l'Ateneo nel suo complesso.

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

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

b) forte tensione alla qualità del servizio ed alla riduzione dei costi per generare risorse di investimento e rendere più competitivo l'Ateneo nel suo complesso.

c) implementazione di una struttura organizzativa (più) "compatta", razionalizzando/contenendo il numero delle posizioni/funzioni di responsabilità e individuazione di (altre) formule di incentivazione economica legate a progetti per il miglioramento della qualità dei servizi;

d) attivazione, sperimentazione e consolidamento di un sistema di valutazione centrato su obiettivi e risultati quantitativi e qualitativi, che premi merito e impegno, direttamente collegato al piano strategico integrato;

e) individuazione e consolidamento di un (più) generale sistema motivazionale basato su incentivi non direttamente economici;

f) costruzione di un inventario delle competenze professionali di carattere trasversale;

g) messa a punto di azioni di formazione-intervento finalizzate alla gestione di progetti mirati allo sviluppo individuale e collettivo e per favorire e consolidare un buon clima organizzativo;

h) predisposizione di programmi per la riconversione/riqualificazione professionale;

i) sviluppo di strumenti di gestione e valorizzazione delle persone finalizzate all'innovazione manageriale;

l) miglioramento dei processi di selezione e messa a punto di piani di inserimento del personale;

m) costituzione di gruppi di lavoro su specifiche tematiche finalizzati all'implementazione di processi di miglioramento della qualità dei servizi e dell'azione amministrativa.

Sezione 3- Il piano Triennale (PRO 3)

3.1- Il piano Triennale 2019 – 2021 (L.43/2005 e DM 989/2019)

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

Il Piano triennale del Miur (PRO3), redatto in base alla L. 43/2005 e al **DM 989/2019** è il documento che esplicita e collega **indirizzi strategici**, **obiettivi di sistema** e **azioni** che l'Ateneo intenderà perseguire nel prossimo futuro rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro.

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando entro il **14 febbraio 2020** e secondo modalità definite con decreto direttoriale n. 2503 del 9 dicembre 2019:

a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;

b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati.

Ciascun programma è monitorato e valutato sulla base degli indicatori e dei relativi target prescelti al momento della presentazione del programma stesso, in caso di mancato raggiungimento dei target prefissati, si procede, alla fine del triennio, al recupero, proporzionale allo scostamento, delle risorse attribuite.

L'importo massimo di risorse attribuibili a ciascuna università non può superare il valore maggiore fra il 3,5% della quota non vincolata del FFO 2018 e il 150% dell'assegnazione definitiva ottenuta nella programmazione triennale 2016-2018. Per Uniss l'importo massimo è di circa **2,200** milioni di euro.

Il programma specifico che il nostro Ateneo invierà al Ministero è riferito a due obiettivi (Ricerca e Internazionalizzazione). Nel dettaglio qui di seguito le azioni, gli indicatori con il dato iniziale ed il target.

Obiettivo Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza

Azioni: a) *Dottorato di Ricerca* d) *Sviluppo territoriale*;

Indicatori: c) Proporzione degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra regione o dall'estero;

g) Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (indicatore validato dal Nucleo).

Obiettivo Internazionalizzazione

Azioni: a) *Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero*; b) *Corsi di studio internazionali*

Indicatori : b) Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero;

g) Numero dei Corsi di studio "internazionali" ai sensi dm del 7 gennaio 2019 n.6.

Indicatori di riferimento

I livelli iniziali e i target degli indicatori di riferimento sono i seguenti

Indicatore:	Livello iniziale[2]	Target Indicatore finale 2021[3]
B_c - Proporzione degli iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero	0,288	0,339
B_g - Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (§)	0,48	0,72
D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,056	0,30
D_g - Numero di Corsi di Studio "internazionali" ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6	4	8

Quota premiale FFO su Autonomia responsabile

Una quota non superiore al 20% del FFO-parte premiale è distribuita fra le università tenendo conto dei risultati conseguiti negli indicatori ritenuti prioritari riportati nell'allegato 1 del decreto 989/2019 nel seguente modo:

- Per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente agli indicatori sopra citati;
- 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

La valorizzazione dell'autonomia responsabile è legata alla valutazione di 8 indicatori (2 per ciascuna delle 5 dimensioni) direttamente scelti dal Ministero a differenza della precedente programmazione nella quale gli Atenei potevano scegliere preventivamente in "autonomia" gli indicatori sui quali basare la propria programmazione.

Obiettivo A DIDATTICA	Obiettivo B RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA	Obiettivo C SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivo D INTERNAZIONALIZZAZIONE	Obiettivo E POLITICHE DI RECLUTAMENTO - SOLO UNIVERSITA' STATALI
a)Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti;	a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti;	a)Proporzione di Professori di I e di II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente , sul totale dei professori reclutati e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo

b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settoriscientifico-disciplinari (SSD)di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU,LM) attivato;	b)Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;	b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto;	b)Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	b)Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti;

Altra differenza rispetto al passato è che ai fini del riparto della quota premiale vengono presi in considerazione per ciascuna istituzione il **miglior risultato** per ciascuno degli indicatori della programmazione, con riferimento sia ai **livelli assoluti sia ai miglioramenti conseguiti negli indicatori.**

L'indicatore di Ateneo per il FFO 2019 è stato dello 0,95% ed è dato dalla media degli indicatori dei 5 obiettivi previsti nella Programmazione triennale.

L'assegnazione di FFO parte premiale autonomia responsabile è stata per Uniss di **3.345.743.**

Obiettivi	peso 0,5	peso 0,6	Indicatore di Obiettivo
	indicatore di miglioramento di risultato	indicatore di livello assoluto di risultato	
Obiettivo A – DIDATTICA	1,130%	1,010%	1,07%
Obiettivo B – RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA	0,780%	1,000%	0,89%
Obiettivo C – SERVIZI AGLI STUDENTI	0,740%	1,020%	0,88%
Obiettivo D – INTERNAZIONALIZZAZIONE	0,840%	1,310%	1,08%
Obiettivo E – POLITICHE DI RECLUTAMENTO – SOLO UNIVERSITA' STATALI	0,990%	0,660%	0,83%
		Media indicatori Obiettivi	0,95%

Sezione 4- La pianificazione strategica

4.1 Il processo di pianificazione strategica

Il processo per la stesura del Piano Strategico Integrato 2020-2022 riguarda lo svolgimento delle attività tese alla stesura del documento programmatico di Ateneo entro i termini previsti dalla normativa, garantendo l'integrazione tematica auspicata dalle Linee Guida Anvur. Nello specifico lo scopo è la creazione di un quadro Programmatico completo in grado di evidenziare i legami concettuali, strutturali e operativi e finanziari tra pianificazione strategica e gestionale, che partendo dalle politiche di ogni singolo ambito (didattica, ricerca, terza missione e organizzazione e personale) delinea a cascata:

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

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

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

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

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

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

4.2 Fasi del processo

Il processo si è avviato con l'analisi dei risultati emersi in fase di monitoraggio e dagli indicatori sintetici e di base previsti nel piano del triennio precedente, e da un'analisi di posizionamento (SWOT) alla luce dei cambiamenti intervenuti e dei risultati conseguiti, così da riallineare, qualora necessario, la strategia.
Le tempistiche processuali impegnano gli attori da inizio giugno al 31 gennaio, data ultima prevista dalla normativa per l'approvazione del documento. Il processo, con l'emanazione del DM 989/2019 e Decreto direttoriale 2503/2019, ha richiesto un'integrazione molto forte la nuova programmazione ministeriale. Al suo interno è possibile individuare le seguenti 4 macro fasi:

Fase 1: Definizione Obiettivi Strategici, operativi e Azioni

In questa fase si è proceduto alla definizione degli obiettivi strategici approvati con il Cda del 26 Settembre 2019 e alla loro declinazione in obiettivi operativi ed azioni. L'input è rappresentato dalla missione e visione dell'ateneo e dalle politiche approvate e dalle linee guida MIUR. Questo percorso ha previsto il coinvolgimento degli Organi di Governo che hanno formulato considerazioni e proposte, approvando rispettivamente la metodologia e l'articolazione complessiva degli obiettivi strategici così da garantire la loro coerenza con gli indirizzi ministeriali, le politiche di qualità, la trasparenza e l'anticorruzione.

La fase di definizione degli obiettivi non ha potuto prescindere dall'aspetto economico-finanziario e questo si può evidenziare non solo nell'allegato *"missioni e programmi"* predisposto in fase di elaborazione del bilancio di previsione, ma anche dall'associazione ad ogni obiettivo operativo delle reali risorse finanziarie utili per il suo perseguimento. L'attività di definizione degli obiettivi operativi è stata quindi negoziata e correlata alle previsioni contenute nel budget e negli altri documenti di programmazione, così da garantire coerenza tra le risorse economiche, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.
Il processo è stato supportato da un rigido cronoprogramma di incontri che ha garantito non solo il rispetto dei tempi previsti ex ante ma anche un confronto attivo dei vari soggetti, elemento che ha posto le basi per una effettiva integrazione tematica (performance, anticorruzione e trasparenza).

Con l'emanazione del DM 989/2019 e Decreto direttoriale 2503/2019 l'Ateneo ha predisposto un progetto coerente con il piano già in essere scegliendo consapevolmente gli obiettivi e le azioni su cui puntare per il nuovo triennio integrandoli pienamente nel presente piano integrato.

A tal scopo si sono avviati dei tavoli di lavoro con la Governance politica e gestionale (Prorettore, Delegati, Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Dirigenti), volti a raccogliere elementi relativi al monitoraggio della programmazione passata utili per la definizione del nuovo Piano strategico.

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

Fase 2: Definizione Indicatori e target

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

Fase 3: Assegnazione obiettivi di struttura e/o individuali

Concluse le fasi precedenti sono stati assegnati gli obiettivi ai Dipartimenti, alle Aree dirigenziali e alle unità organizzative.

Fase 4: Approvazione e divulgazione Piano

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

Sezione 5 – Obiettivi strategici

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

I) alla **Didattica**, migliorando l'attrattività e la sostenibilità dell'Ateneo e i servizi agli studenti;

II) alla **Ricerca** e **Terza Missione**, sviluppando la qualità e la quantità della ricerca, valorizzando le competenze scientifiche UNISS, promuovendo l'internazionalizzazione e la sostenibilità di UNISS;

III) al miglioramento organizzativo dei processi gestionali e del personale.

Per l'esercizio 2020 sono sostanzialmente riconfermati gli obiettivi strategici e operativi del 2019. E' tuttavia possibile l'individuazione di ulteriori obiettivi operativi a seguito degli incontri con le Strutture di Ateneo tutt'ora in corso alla redazione della presente relazione.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre u.s. ha individuato due nuovi obiettivi operativi: in riferimento all'obiettivo strategico "Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo", è stato inserito l'obiettivo operativo "Rafforzare e completare il percorso delle Lauree magistrali compatibilmente con la sostenibilità del Bilancio"; ed in riferimento all'obiettivo strategico "Potenziare i servizi agli studenti" è stato inserito l'obiettivo operativo "Attenuare le criticità delle aule didattiche, in particolare di quelle della facoltà di Medicina".

E' stato inoltre modificato l'obiettivo strategico "Favorire azioni volte all' Accreditamento della Sede, dei CDS e dei Dipartimenti" con il seguente "Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ)". A seguire gli obiettivi strategici:

1	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione
2	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti
3	Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di AQ
4	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi
5	Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo
6	Migliorare la qualità e la quantità della Ricerca
7	Potenziare i servizi agli studenti
8	Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale
9	Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale
10	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche

Su proposta dell'Area Ricerca e del delegato per la terza missione e Public Engagement, si ritiene utile aggiungere ai 10 obiettivi strategici anche un obiettivo specifico relativo al Public engagemt e ai rapporti con il territorio al fine di valorizzare le numerose iniziative/azioni in essere dall'Ateneo in questi anni:

11	Valorizzare l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella società

5.1-Coerenza con la programmazione economico-finanziaria

I risultati positivi conseguiti negli esercizi dal 2015 al 2018, ottenuti senza rinunciare ad una sistematica politica di reclutamento volta a rinforzare l'organico dell'Ateneo e ad una spesa mirata a migliorare la nostra attrattività e la qualità della nostra didattica e della nostra ricerca, nonché a supportare il nostro impegno nella terza missione, ci consentono di supportare i nostri obiettivi strategici e operativi concepiti nell'ambito del piano strategico 2020-2022, anche in prosecuzione alle iniziative già intraprese nel 2019. Ciò pur conservando l'atteggiamento prudenziale particolarmente motivato dalle rigidità della struttura dei nostri costi e all'incertezza sull'evoluzione dei ricavi del fondo di funzionamento ordinario (FFO) per effetto delle politiche ministeriali in materia.

Il bilancio di previsione rispetta:

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

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

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

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

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

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

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

Più precisamente una parte delle azioni, utili al raggiungimento degli obiettivi strategici sono state inserite nel budget. L'integrazione fra piano integrato e programmazione economico finanziaria è stata garantita grazie al raccordo fra obiettivo strategico- azioni e lo schema di Missioni e Programmi previsto dalla normativa. Nella tabella sottostante sono enucleati gli stanziamenti che rappresentano investimenti di risorse sul raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano Integrato inserite nella Procedura Ubudget rispetto a quelli derivanti dalle esigenze di funzionamento dell'Ateneo.

Obiettivo strategico	Azioni	2020	2021	2022	Missioni	Programma
Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti	Analisi benchmarking delle prestazioni e dei servizi con gli atri atenei	8.540,00	8.540,01	8.540,02	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Miglioramento della predisposizione del piano integrato anche tramite applicativo software	56.120,00	31.720,00	31.720,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Implementazione formazione e avvio applicativo U-web per missioni e gestione organico	43.626,00	25.344,00	25.344,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Sperimentazione applicativo web che permette di stimare gli abbandoni degli studenti	17.202,00	12.688,00	12.688,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Miglioramento controllo e verifica della corretta differenziazione dei rifiuti urbani speciali	17.500,00	7.500,00	7.500,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Individuazione fabbisogni formativi per qualificazione stazione appaltante	15.000,00	0,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Mappatura competenze al fine di un piano di sviluppo del personale	0,00	4.500,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Utilizzo Software gestione chiamate Manutenzioni	20.000,0	20.000,00	20.000,00	Servizi Istituzionali e generali	servizi e affari generali per le amministrazioni

Obiettivo strategico	Azioni	2020	2021	2022	Missioni	Programma
					amministrazioni pubbliche	
	Analisi AS IS e TO BE (reingegnerizzazione di Specifici Processi Critici)	36.600,00	15.250,00	15.250.00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
Potenziare i servizi agli studenti	Software per gestione informatizzata delle aule	21.307,30	21.307,30	21.307,30	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Avvio utilizzo software antiplagio in test	12.220,00	12.220,00	12.220,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Sperimentazione visibilità pagine docenti ad uso degli studenti sul sito d'Ateneo	12.220,00	12.220,00	12.220,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Attivazione dei corsi di linguaggio italiano dei segni per gli studenti delle professioni sanitarie delle facoltà di medicina e chirurgia	8.000,00	0,00	0,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Sperimentazione applicativo che consente agli studenti l'uso delle pagine del sito a loro dedicate tramite telefonino	7.206,49	7.206,49	7.206,49	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
	Applicazione sperimentale progetto per inclusione e assistenza studenti con DSA su alcuni corsi di studio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo	Realizzazione sportello d'ascolto per i lavoratori	15.000,00	15.000,00	15.000,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Informatizzare attività di formazione al fine di migliorare la gestione delle carriere del personale	0,00	15.000,00	0,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale	Rafforzamento delle competenze linguistiche degli studenti	10.000,00	10.000,00	10.000,00	Istruzione Universitaria	Sistema Universitario e formazione Post universitaria
Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche	Organizzazione di eventi di informazione/formazione interna ad UNISS e di disseminazione esterna delle iniziative e gli impatti del Public Engagement.	4.000,00	4.000,00	4.000,00	Ricerca e Innovazione	Ricerca Scientifica e Tecnologica di applicata
Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi	Utilizzare e ottimizzare la gestione e l'uso di Titulus Organi	13.420,00	0	0	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
	Sperimentazione voto elettronico attraverso l'acquisizione di applicativo Cineca	24.400,00	24.400,00	24.400,00	Servizi Istituzionali e generali amministrazioni pubbliche	servizi e affari generali per le amministrazioni
TOTALE		**344.361,79**	**248.895,80**	**214.145,81**		

Nella tabella seguente, sono riportati gli stanziamenti previsti per l'esercizio 2020 suddivisi in Missioni e Programmi:

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Stanziamenti 2020
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	4.000,00
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	09.4	Istruzione superiore	90.155,79
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove classificato	250.206,00
			Totale	**344.361,79**

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

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

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

5.3.-Coerenza degli obiettivi strategici con il piano triennale della prevenzione corruzione e trasparenza

Per garantire integrazione con il piano della trasparenza e anticorruzione è presente nel Piano uno specifico obiettivo strategico: "Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione". Inoltre nelle schede delle varie Aree sono state individuate delle azioni specifiche per la valorizzazione del piano sopracitato. Per il dettaglio delle azioni specifiche intraprese dall'Ateneo in quest'ambito si rinvia al contenuto del piano per la trasparenza e l'anticorruzione. Si è attuata questa scelta poiché l'inserimento di tutte le misure relative all'anticorruzione e trasparenza costituirebbe una ridondanza e un eccessivo appesantimento del presente piano.

5.4-Coerenza degli obiettivi strategici con il piano triennale della formazione

Nelle schede delle varie aree è stato dedicato uno spazio per evidenziare il fabbisogno formativo correlato alle azioni da intraprendere nel triennio. Non tutte le aree hanno manifestato un fabbisogno formativo specifico. Questo rappresenta una prima base informativa per l'area Risorse Umane nella predisposizione del Piano formativo di Ateneo.

Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti

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

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

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

1. Stesura dei Piani dei dipartimenti (ottobre-gennaio). Il Piano di dipartimento sarà costituito da una *Template* e una "scheda azioni". Il primo dovrà contenere:
   - una breve parte descrittiva su ciò che il dipartimento fa in termini di didattica ricerca e terza missione.
   - la struttura politica organizzativa e gestionale del dipartimento.
   - un'analisi SWOT scaturita dall'analisi dei risultati ottenuti negli indicatori di sintesi e nei report cruscotto ANVUR. Nella "scheda azioni" il dipartimento dovrà indicare le azioni da compiere per il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.

Considerato il ritardo con cui il Miur ha emanato le linee programmatiche per gli Atenei, i Piani dei dipartimenti potranno essere aggiornati con le azioni specifiche da intraprendere nel triennio in relazione agli indicatori aggiuntivi previsti nella nuova programmazione ministeriale.

2. Monitoraggio intermedio degli indicatori (giugno-settembre). In questa fase i dipartimenti riceveranno i dati relativi al monitoraggio degli indicatori agganciati al Piano.
3. Risultati del grado di raggiungimento degli obiettivi e delle azioni (giugno dell'anno successivo)
4. Utilizzo dei risultati ai fini della erogazione delle risorse fra i dipartimenti

I 5 obiettivi strategici, sotto indicati, in capo ai dipartimenti discendono dalle politiche.

Obiettivi strategici
1. Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo
2. Migliorare la qualità e la quantità della Ricerca
3. Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale
4. Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche
5. Valorizzare l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella società

Di seguito uno schema esemplificativo che correla gli obiettivi strategici e operativi dei piani di dipartimento previsti per il triennio precedente e riconfermati a scorrimento per il 2020. Ad essi sono stati sono stati correlati gli indicatori di base già presenti nel triennio precedente più un aggiornamento con gli indicatori previsti con la nuova programmazione ministeriale (pro3, autonomia responsabile).

Gli Indicatori di base degli obiettivi operativi Didattica e Internazionalizzazione

Obiettivi Strategici	Obiettivi operativi	indicatore obiettivo operativo
Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo-	Aumentare il N. studenti regolari e N. CFU conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso	**A.a –Protre Autonomia responsabile** % N° Studenti che proseguono al 2anno nello stesso corso di studio con CFU >40 nel primo anno
	Ridurre i Tassi di abbandono tra 1°- 2° a.a.,	**A.d – Protre** Percentuale di laureati entro la durata normale del corso
	Diminuire il gap tra costo std e costo Effettivo;	Scarto fra costo standard e effettivo
	Razionalizzare e rinnovare offerta formativa e accreditamento corsi; Rafforzare e completare il percorso delle Lauree magistrali compatibilmente con la sostenibilità del Bilancio (proposta SA del 26 novembre 2019);	**D.g_Protre** n. corsi di studio internazionali ai sensi Dm. 7 Gennaio 2019 n.6 N. lauree magistrali funzionali al completamento del ciclo (3+2) **A.b Autonomia responsabile-PROTRE** Proporzione docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti
Promuovere internazionalizzazione e la cooperazione internazionale	Dottorato di ricerca	**B.a Autonomia responsabile-PROTRE** Rapporto fra iscritti al primo anno ai corsi di dottorato con borsa di studio rispetto ai docenti; **D.b Autonomia responsabile-PROTRE** Proporzione di docenti che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero **B.c -PROTRE** Proporzione degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra regione o dall'estero; **D.c PROTRE** Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con titolo di accesso estero
	Attività di orientamento in ingresso finalizzato all'aumento della popolazione studentesca	Immatricolati generici iscritti regolari (ai fini del **FFO costo standard**)
	Aumentare il numero degli studenti Erasmus in entrata e in uscita e i CFU conseguiti all'estero	**D.a Autonomia responsabile-PROTRE** Proporzione di cfu conseguiti all'estero dagli studenti totali **D.d Protre** Porzione laureati regolari con >12 CFU esteri
	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in uscita	n. Studenti in uscita
	Aumentare i flussi di mobilità studentesca in	N. Studenti in entrata

Obiettivi Strategici	Obiettivi operativi	indicatore obiettivo operativo
	entrata	
	Incrementare il numero degli studenti stranieri iscritti ai corsi pre e post laurea.	**D.f Protre** N. Studenti stranieri iscritti al primo anno con titolo estero

Gli Indicatori di base degli obiettivi operativi Ricerca, terza missione e public engagement

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori obiettivi operativi
Migliorare la quantità e la qualità della Ricerca	Incrementare il numero di progetti di ricerca presentati	n. progetti di ricerca presentati
	Implementare un sistema di misurazione della ricerca in itinere	Fatto/non fatto; n. prodotti valutati; n. prodotti censiti
	Monitorare i risultati della ricerca ai fini della VQR	N. indicatori VQR monitorati
	Incrementare il numero di progetti presentati con imprese	n. di progetti presentati con imprese
Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche	Potenziare le azioni di sviluppo imprenditoriale rivolte agli studenti e ricercatori dell'Ateneo e agli aspiranti imprenditori in genere	N. iniziative; N. aspiranti alla partecipazione
	Migliorare la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso informazione e formazione	N. istanze di valorizzazione avviate
Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche/Sviluppare il territorio	Sensibilizzare i ricercatori sull'importanza della Terza Missione	N. iniziative - N. partecipanti
Valorizzare l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella società	Consolidare il sistema di censimento e monitoraggio delle attività di public engagement e terza missione	N. schede - N. referenti
	Consolidare il sistema di monitoraggio degli impatti delle attività di public engagement e formazione continua	**B g Protre** Attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti

6.1- La misurazione dei risultati dei Dipartimenti

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

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

- la Dotazione ordinaria,
- I Punti organico.

Qui di seguito la ripartizione teorica dei punti organico 2019 approvata in Senato accademico del 12 novembre 2020.

INDICATORI FFO 2019 (E PESI) / DIPATIMENTO	ISD (0,56)	ISRC (0,44)	ISAD 2019 (provvisorio-IAR 2018)	ALLOCAZIONE PROGRAMMAZIONE DIPARTIMENTALE 2019 CON ISAD	DEBITI(FONTE UFFICIO DOCENTI)	TOTALE ALLOCAZIONE PO AL NETTO DEI DEBITI
AGRARIA	9,78%	14,95%	**12,06%**	2,228	-0,069	**2,159**
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	4,83%	6,11%	**5,39%**	0,996	0,000	**0,996**
CHIMICA E FARMACIA	11,01%	10,41%	**10,74%**	1,986	0,000	**1,986**
GIURISPRUDENZA	8,18%	8,39%	**8,27%**	1,529	0,000	**1,529**
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	18,13%	13,58%	**16,13%**	2,981	0,000	**2,981**
MEDICINA VETERINARIA	5,23%	9,68%	**7,19%**	1,328	-0,039	**1,289**
SCIENZE BIOMEDICHE	11,76%	9,21%	**10,64%**	1,966	0,000	**1,966**
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	10,59%	9,57%	**10,14%**	1,874	0,000	**1,874**
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	9,84%	7,65%	**8,88%**	1,641	0,000	**1,641**
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	10,66%	10,45%	**10,57%**	1,953	0,000	**1,953**
Totalecomplessivo	**100%**	**100,00%**	**100%**	**18,483**	**-0,108**	**18,375**

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

6.1.1- Indicatore di sintesi per dipartimento

L'Indicatore chiave è l'$ISAD_k$ che sintetizza il contributo FFO di ciascun dipartimento e rappresenta l'indicatore di sintesi della performance nella ricerca e nella didattica.

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

$$ISAD_i = 0{,}53XISD_i + 0{,}47XISRC_i$$

Pesi della Ricerca e della Didattica nel FFO 2018

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

Indicatore di sintesi della Didattica (ISD)

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

1. **ISR** è il sotto indicatore relativo al costo standard e utilizza come indicatori di base gli iscritti regolari pesati per il proprio costo standard;
2. **IAR** è il sotto indicatore relativo all'autonomia responsabile – PRO3 ed è in funzione della variazione media dei due indicatori D32 (quota studenti regolari con più di 40 cfu) e D21 (laureati regolari con 12 cfu esteri)

$$ISD_i = 0{,}81XISR_i + 0{,}19XIAR_i$$

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

Indicatore Sintetico Ricerca (ISRC)

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

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

$$ISRC_i = 0{,}87XIRFS_i + 0{,}13XIRAS2_i$$

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

Sezione 7 – Il Piano delle Performance Integrato

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

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

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

7.1. Il Sistema di valutazione e misurazione delle performance per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario

Il Sistema di misurazione è lo strumento attraverso il quale l'Ateneo decide di misurare le performance organizzative e individuali del comparto tecnico amministrativo e bibliotecario, in base alla normativa vigente (legge 150/2009 e successive modifiche). Il Sistema di Misurazione in essere è stato validato dal Nucleo il 19 febbraio 2019 e approvato dal CdA il 21 febbraio 2019.

L'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 150/2009, e successive modificazioni prevede che le amministrazioni pubbliche "adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Questa amministrazione ha ritenuto che non vi sia l'esigenza di procedere all'aggiornamento del SMVP vigente in quanto il SMVP non è stato ancora utilizzato e ciò non ha consentito di rilevare eventuali evidenze negative emerse dall'esperienza applicativa nel ciclo precedente. Inoltre, lo stesso Nucleo di Valutazione ha affermato, in occasione della sua approvazione, che il documento è "complessivamente

coerente con le previsioni normative, e nello stesso risultano recepiti i rilievi segnalati. Nello specifico sono stati rivisti i pesi legati alla performance di struttura di diretta responsabilità, introdotto il collegamento fra valutazione e premialità e prevista la valutazione organizzativa sulla base della customer sactisfation".

Si fa altresì presente che, da un punto di vista organizzativo, l'Amministrazione sta provvedendo ad ampliare il sistema informativo in modo che sia maggiormente funzionale alla misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso una serie di attività volte alla mappatura delle competenze e dei fabbisogni formativi e all'affinamento dei sistemi di rilevazione della customer sactifaction.

In data 30 gennaio 2020, con nota prot. n. 9188, il Nucleo di valutazione ha espresso parere favorevole al mancato aggiornamento del Sistema perché "le motivazioni addotte per giustificare il mancato aggiornamento del Piano appaiono pertinenti".

7.2 - Le Aree Dirigenziali

7.2.1 Area Didattica , Orientamento e servizi agli studenti

Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti

Obiettivo Strategico				
Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo				
Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
1	MODELLO LEZIONE "BLENDED" Ampliamento delle modalità di erogazione della didattica, anche a favore di bacini di utenza tradizionalmente minoritari in Uniss	1.1	Verifica risultati prototipo modello di lezione "blended" ed estensione ad altri CdS	fatto / non fatto
2	POTENZIAMENTO OFFERTA FORMATIVA Analisi situazione attuale offerta formativa e proposta di revisione di processo finalizzato all'implementazione dell'offerta e degli studenti iscritti	2.1	Supporto ai Dipartimenti per nuove proposte progettuali	fatto / non fatto
		2.2	Supporto ai Dipartimenti per nuove proposte progettuali predisposizione regolamento	emanazione
		2.3	Rafforzare e completare il percorso delle Lauree magistrali compatibilmente con la sostenibilità del Bilancio _**NEW proposto dal cda_26 ottobre**	fatto / non fatto
3	ORIENTAMENTO IN INGRESSO Potenziamento attività di orientamento in ingresso con test psico-attitudinali studenti 5° e immatricolandi e valutazione profilo per i CdS	3.1	Avvio e sperimentazione del questionario "Almaorientati", con analisi risultati	n° Questionari
4	CONTROLLO DI GESTIONE DELLA DIDATTICA	4.1	Analisi sperimentazione del cruscotto informativo degli indicatori inerenti la didattica e messa a regime con tutti i Dip.ti	fatto / non fatto
		4.2	Sperimentazione applicativo web che permette di stimare gli abbandoni degli studenti	fatto / non fatto
5	ORARIO LEZIONI Messa a regime dell'utilizzo del software di Ateneo per la gestione degli orari delle lezioni, e relativa analisi degli orari finalizzata all'individuazione del modello di orario ideale per gli studenti	5.1	Analisi degli orari delle lezioni e individuazione del modello di orario ideale per gli studenti	Percentuale di Raggiungimento
Obiettivo Strategico				
Potenziare servizi agli studenti				
Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
1	Potenziamento servizio di supporto a distanza per studenti	1.1	Analisi sperimentazione ed implementazione "contact center"	fatto / non fatto
		1.2	Sperimentazione visibilità pagine docenti ad uso degli studenti sul sito d'Ateneo	fatto / non fatto
		1.3	Sperimentazione applicativo per consentire agli studenti l'uso delle pagine del sito a loro dedicate tramite telefonino	fatto / non fatto
2	SOFTWARE ANTIPLAGIO Verifica, proposta ed eventuale attivazione di un software antiplagio per tesi e prodotti di ricerca	2.1	Avvio utilizzo software antiplagio in test	fatto / non fatto
Obiettivo Operativo condiviso AREA EDILIZIA				
3	Attenuare le criticità delle Aree didattiche, in particolare di quelle della facoltà di medicina NEW_ Cda 26 ottobre	3.1	Individuazione e risoluzione criticità aule didattiche	n°criticità risolte
Obiettivo Operativo ODV_SALVO MURA				
3	Ottimizzazione dei processi e delle prestazioni rese dall'ODV per un miglioramento dei servizi didattici e incremento dei servizi a beneficio del territorio	3.1	Mappatura dei processi e delle prestazioni rese dall'ODV	n°processi mappati/tot processi da mappare
Obiettivo Strategico				
Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
1	DEMATERIALIZZAZIONE Dematerializzazione delle residue attività che gli studenti effettuano ancora in modalità cartacea	1.1	Implementazione del portale web "HELPDESK" per la raccolta on-line delle richieste degli studenti, finalizzato alla dematerializzazione di: - domanda di rinuncia agli studi - domanda di duplicato pergamena - domanda di duplicato libretto - domanda di revisione del passaggio part/full-time - domanda di piano di studi individuale - domanda di sospensione degli studi - domanda nulla-osta per il trasferimento	7 moduli su 7 dematerializzati
		1.2	Integrazione rimborsi tasse corsi di laurea e post lauream con procedura allocazione costi	N° criticità risolte

7.2.2 Area Ricerca, Internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_uff ricerca	**Obiettivo Strategico**				
	Supporto al miglioramento qualità e la quantità della Ricerca				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Sistemi di misurazione della ricerca in itinere anche ai fini della VQR	1.1	Gestione degli esercizi di valutazione CRUI-Unibas e produzione reportistica	N. report
			1.2	Gestione del processo di autovalutazione della produzione scientifica	Report
			1.3	Gestione Esercizio VQR 2015-2019	Si / No
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di AQ				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	riesame e miglioramento del sistema di AQ	1.1	in collaborazione con il PQA, aggiornamento di tutti i documenti utili per l'AQ in funzione di eventuali aggiornamenti dei documenti di ANVUR	Fatto/non fatto
			1.2	in collaborazione con il PQA, supporto a CdS per la gestione del processo di AQ	Fatto/non fatto
			1.3	in collaborazione con il PQA, supporto ai Dipartimenti per la gestione del processo di AQ	Fatto/non fatto
			1.4	incrementare la dematerializzazione rendendo disponibili tutti i documenti online nella pagina di AQ di Ateneo	Fatto/non fatto
Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_uff trasferimento tecnologico	**Obiettivo Strategico**				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Incrementare il numero di progetti presentati con imprese	1.1	Incrementare il n. di eventi /strumenti di informazione / formazione	N. eventi - N. partecipanti
	2	Incrementare il numero di tirocini e convenzioni con enti e imprese	2.2	Incrementare il numero di tirocini e convenzioni con enti e imprese/strumenti di informazioni in uscita	N. eventi - N. partecipanti
	3	Potenziare le azioni di sviluppo imprenditoriale rivolte agli studenti e ricercatori dell'Ateneo e agli aspiranti imprenditori in genere	3.1	Ampliare il bacino d'utenza del Clab (team nazionali e/o internazionali)	N. partecipanti extra regione
			3.2	Sviluppare Azioni con Rete incubatori	N. iniziative della rete
			3.3	Promuovere e ampliare l'attività del FabLab	N. iniziative - N. progetti
	4	Migliorare la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso informazione e formazione	4.1	Promuovere eventi di informazione sulla tutela della proprietà intellettuale	N. eventi - N. partecipanti
			4.2	Supportare una rete di referenti nei Dipartimenti / Poli	N° riunioni/N° Dipartimenti

Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_relint	**Obiettivo Strategico**				
	Promuovere l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Consolidare e incrementare i risultati conseguiti in campo internazionale	1.1	Consolidare le performance di Ateneo in termini di n. di studenti in uscita per mobilità internazionale	% Studenti in mobilità rispetto agli studenti iscritti
			1.2	Consolidare il n. di cfu acquisiti all'estero	numero medio di cfu conseguiti mensilmente dagli studenti in mobilità SMS internazionale
			1.3	Incremento ed ottimizzazione degli accordi inter istituzionali	n. accordi
			1.4	Rafforzamento competenze linguistiche degli studenti	% STUDENTI in mobilità SMS partecipanti ai corsi di preparazione linguistica
			1.5	Promozione del sistema OLS	%. Studenti SMS e SMT outgoing che partecipano ai corsi on line del sistema OLS
			1.7	Consolidare i flussi di mobilità studentesca in entrata	N. Studenti
	2	Sviluppo di iniziative di promozione dell'internazionalizzazione	2.1	Incrementare la percentuale di studenti incoming che partecipano ai corsi di lingua italiana per stranieri	% dei partecipanti ai corsi di italiano rispetto al numero di incoming.
			2.2	Sviluppo di iniziative di promozione a livello internazionale, in videoconferenza o social	N. eventi
			2.3	Realizzazione azioni Erasmus Without Paper previste in ambito europeo e nazionale	Realizzato/non realizzato
Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione progetti e centri	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
		Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi amministrativi per la gestione dei progetti di ricerca e cooperazione	1.2	Classificazione dei progetti per tipologia e complessità al fine di ottimizzarne la gestione (budget, ente finanziatore)	N° progetti classificati/totale progetti
	2	standardizzazione dei processi amministrativi	2.1	Riprogettazione dei processi amministrativi ed ottimizzazione delle procedure connesse alla riduzione dei tempi procedurali	Rispetto dei tempi
			2.2	Diffusione e utilizzo di software specifici per il miglioramento della comunicazione tra addetti dell'ufficio e i Centri di ricerca afferenti	N° addetti che utilizzano il software
Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_centri e consorzi	**Obiettivo Strategico**				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Aumentare la visibilità interna ed esterna delle attività svolte dai Centri, Consorzi ed enti partecipati	1.1	Promozione della partecipazione dei singoli ricercatori alle attività dei Centri, Consorzi ed enti	percentuale dei ricercatori coinvolti - n. di progetti
Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione_ public engagement	**Obiettivo Strategico**				
	Valorizzare l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella società				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare efficacia e visibilità di iniziative di public engagement	1.1	Organizzazione di eventi di informazione/formazione interna per il public engagement	n° eventi organizzati / n° destinatari raggiunti
			1.2	Organizzazione di eventi di disseminazione esterna delle iniziative di public engagement	n° eventi organizzati / n° destinatari raggiunti
			1.3	Organizzazione iniziative di Public Engagement di Ateneo (es. Settimana della Scienza)	n° iniziative / n° destinatari raggiunti
	2	Migliorare consapevolezza e base informativa a supporto della valorizzazione del PE	2.1	Sviluppare e portare a regime il sistema di monitoraggio delle attività di public engagement	n° schede raccolte / n° referenti
			2.2	Supporto, elaborazione dati e reportistica	n° report rilasciati
	3	Istituzionalizzare il public engagement e il ruolo guida dell'Ateneo	3.1	Formalizzazione rapporti di tipo continuativo con stakeholder sociali	n° convenzioni
			3.2	Supporto al riconoscimento di CFU per azioni di PE	n° CFU assegnati
			3.3	Consolidare il ruolo dell'Ateneo nelle reti nazionali e internazionali	n° iniziative di rete

7.2.3 Area Edilizia e Patrimonio

Area Edilizia e Patrimonio	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Velocizzare tempi di attuazione dei procedimenti edilizi inseriti nella Progr. Trienn. 2020/2022	**1.1**	Accelerare tempi di attuazione dei procedimenti rispetto ai tempi previsti dalla Agenzia per la coesione territoriale Nucleo di verifica e controllo (NUVEC) Sistema Conti pubblici territoriali. Analisi 2019	Indicatore: scostamento % positivo
	2	Miglioramento qualità e funzionalità spazi	**2.1**	Aumentare mq spazi studio studenti mediante riqualificazione ambienti esistenti - Aumentare accoglienza spazi studio studenti	Indicatori: mq spazi studio studenti / questionario gradimento
	Azione condivisa AREA RISORSE UMANE				
	2	Miglioramento qualità e funzionalità spazi	**2.2**	Dismissione Immobili individuati dall'area Risorse Umane al fine di Alleggerire l'imposizione fiscale	Indicatori: N° immobili dismessi
	3	Riduzione della spesa energetica corrente	**3.1**	Ridurre il consumo di energia elettrica attraverso: PPP gestione immobili Ateneo e autoproduzione di energia e storage Progetto UNISSMARTGRID	Indicatore: stato procedimenti
	4	Migliorare qualità, trasparenza e gradimento gestione manutenzioni	**4.1**	Utilizzo software gestione chiamate Manutenzioni	Indicatore: Fatto/non fatto
			4.2	Utilizzo software per la gestione amministrativa manutenzioni: presidio costi, selezione e rotazione operatori economici.	Indicatore: Fatto/non fatto
	5	Migliorare la gestione patrimoniale mobiliare e immobiliare	**5.1**	Ottimizzazione gestione distributori automatici bevande in concessione spazi, svolgimento gara unica	Indicatore: Fatto/non fatto_ n° Punti ristoro
	Obiettivo Strategico				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Dematerializzazione processi Area Edilizia		Dematerializzazione procedimenti interventi manutentivi e dematerializzazione documentazione trasmessa al bilancio	Indicatore: Uso annuo carta, numero processi dematerializzati
	Obiettivo Strategico				
	Potenziare i servizi agli Studenti				
	Obiettivo Operativo condiviso AREA EDILIZIA				
	3	Attenuare le criticità delle Aree didattiche, in particolare di quelle della facoltà di medicina NEW_ Cda 26 ottobre	**3.1**	Individuazione e risoluzione criticità aule didattiche	fatto / non fatto

7.2.4 Area Risorse Umane

Area Risorse Umane	**Obiettivo Strategico**				
	Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, sviluppo e al miglioramento della gestione delle risorse umane				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Sviluppo della flessibilità organizzativa e impulso all'innovazione tecnologica dei processi lavorativi	1.1	Creazione e gestione Piano formativo centralizzato e unico e interconnesso con il piano strategico	% di raggiungimento delle fasi: 30% predisposizione bozza, 50% approvazione, 100% esecuzione
			1.2	Revisione Regolamento di Ateneo in materia di telelavoro in funzione delle modifiche normative e delle previsioni del CCNL di comparto e studio sistema di monitoraggio lavoro da casa	fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	2	Monitoraggio Processi e Attività svolti nell'Area Risorse Umane in riferimento alla mappatura competenze, gestione contributiva e cruscotti	2.1	Miglioramento e aggiornamento costante cruscotto di area	fatto/non fatto
			2.2	mappatura competenze e processi al fine di un piano di sviluppo del personale	Percentuale di raggiungimento
			2.3	Miglioramento processo per la gestione contributiva del personale	fatto/non fatto
			2.4	Processo di conservazione sostitutiva dei registri IVA	fatto/non fatto
			2.5	Condivisione con l'area tecnica degli immobili che possono essere dismessi a vario titolo per l'alleggerimento dell'imposizione fiscale	fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Dematerializzazione Processi e Attività svolti nell'Area Risorse Umane in riferimento al reclutamento	1.1	Miglioramento processo procedura valutativa per attribuzione scatti stipendiali al personale docente attraverso una dematerializzazione delle procedure selettive	fatto/non fatto
			1.2	Studio e analisi per la dematerializzare di specifiche fasi dei processi di reclutamento	fatto/non fatto

7.2.5 Area Acquisti, contratti e affari legali

Area Acquisti, contratti e affari legali_ Appalti, contratti ed economato	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare l'efficienza delle attività e processi di affidamento	1.1	Studio delle cause che determinano la mancata partecipazione alle gare e risoluzione delle problematiche	n° gare deserte_ riduzione %
			1.2	ottimizzazione della tempistica di svolgimento delle procedure in conformità ai tempi previsti dalla legge	tempi medi
			1.3	Avvio delle procedure telematiche nelle procedure di gara	N° gare telematiche/tot gare
			1.4	Innovazioni di processo a seguito di modifiche della normativa di settore	n° processi innovati
	2	Creare presupposti per il raggiungimento requisiti di base per la qualificazione della stazione appaltante	2.1	Migliorare i tempi di pagamento delle forniture e dei servizi	Miglioramento indice tempestività pagamenti
			2.2	Individuazione fabbisogni formativi per qualificazione stazione appaltante	Fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Dare piena attuazione alle misure di prevenzione della corruzione	1.1	Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione	Fatto/non fatto
			1.2	Supporto per la predisposizione del Regolamento per la predisposizione dell'Albo fornitori a seguito di input ufficio competente	Fatto/non fatto
Area Acquisti, contratti e affari legali_ Ufficio Affari Legali	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo	1.1	Rendere fruibile la funzione consultiva con modalità più agili (telefono o mail, che permettano agli uffici dell'amministrazione di avere celeri indicazioni operative.	N° richieste di consulto

7.2.6 Area bilancio, programmazione e controllo di gestione

Area bilancio, programmazione e controllo di gestione	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Miglioramento attività di programmazione	1.1	Messa a regime utilizzo software U-Budget per integrazione bilancio di previsione con piano integrato	Fatto/non fatto
			1.2	Avvio studio fattibilità per eventuale acquisto utilizzo software specifico (SPRINT) per migliorare redazione piano integrato, predisporre bilancio sociale e bilancio di mandato	Fatto/non fatto
			1.3	Migliorare processo per la predisposizione del piano integrato al fine di integrarlo maggiormente con gli altri documenti di programmazione	predisporre cronoprogramma indicando modalità, soggetti e tempistiche conformi alle previsioni del RAFC di Ateneo
	2	Supporto al miglioramento dei servizi attraverso sistemi di benchmark (good practice) e customer satisfaction	2.1	Analisi benchmarking delle prestazioni dei servizi con gli altri atenei	Fatto/non fatto
	3	Semplificare, razionalizzare e adeguare regolamentazione interna	3.1	emanazione Manuale di contabilità di cui all'art. 2, comma 2, del RAFC dell'Ateneo	Fatto/non fatto
			3.2	emanazione Manuale di controllo di gestione di cui all'art. 2, comma 2, del RAFC dell'Ateneo	Fatto/non fatto
	3	Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi	3.1	Migliorare il processo per la produzione di reportistica a supporto della governance	Fatto/non fatto
			3.2	Migliorare il processo per la resa dei conti giudiziali dell'Ateneo e il conseguente inoltro alla Corte dei Conti	Ultimare visite in loco al fine della riduzione delle registrazioni contabili errate
			3.3	Calendarizzare interventi formativi mirati su utilizzo UGOV a cura dei colleghi dell'Ufficio Bilancio	n° corsi avviati
	Obiettivo Strategico				
	Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Avviare la digitalizzazione PA	1.1	Messa a regime dematerializzazione della documentazione necessaria per la effettuazione delle registrazioni contabili	Fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di AQ				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare la trasparenza e la fruibilità di dati e informazioni finalizzati all'attività di monitoraggio e valutazione nell'ambito del sistema di Assicurazione della qualità di Ateneo e dei Cds	1.1	Implementazione del sistema SISVALDIDAT per la diffusione dei risultati delle opinioni degli studenti con riferimento all'anno accademico 2019/20	Numero di aggiornamenti per anno
			1.2	Aggiornamento e/o integrazione, sulla base degli input dell'Anvur e del Nucleo di Valutazione, del modello di analisi degli indicatori di valutazione periodica, finalizzato al confronto temporale con i valori di benchmark nazionali e di area geografica	Realizzato nei tempi previsti per la Relazione annuale del NdV (sì/no)
			1.3	Realizzazione di una mappatura delle attività dell'ufficio SVQS, al fine di disporre di un riferimento standard per il corretto ed omogeneo svolgimento delle attività di supporto al Nucleo di Valutazione/OIV	Percentuale di attività mappate
			1.4	Implementazione questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti in lingua inglese: Inserimento in Esse3 dei contenuti del questionario in lingua inglese	Fatto/non fatto

7.3 Uffici in linea di Staff con il Direttore Generale

7.3.1 Ufficio Affari Generali

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ Affari Generali	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire la dematerializzazione processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Dematerializzazione operazioni di voto	1.1	Richiesta preventivo ed eventuale sperimentazione Voto elettronico attraverso l'acquisizione della procedura cineca	Acquisto procedura
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica,della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Semplificare, razionalizzare e adeguare la regolamentazione interna	1.2	Aumentare numero regolamenti da emanare/aggiornare	N° regomaenti emanati-modificati/n° regolamenti da emanare -modificare
	2	Migliorare i servizi a favore degli studenti DSA e diversamente abili	2.1	Applicazione sperimentale progetto su alcuni corsi di studio	N. corsi interessati
			2.2	Attivazione dei corsi di linguaggio italiano dei segni per gli studenti delle professioni sanitarie della Facoltà di Medicina e Chirurgia	n.corsi attivati
			2.3	aggiornamento banca dati delle convenzioni e accordi quadro e aggiornamento continuo	sperimentazione implementazione banca dati
			2.4	Creazione Sportello per diagnosi dsa e disabilità con la figura un medico specializzato in materia	Creazione Sportello

7.3.2 Ufficio Protocollo

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ Ufficio gestione documentale e protocollo	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare la gestione documentale e favorirne la consultazione e fruibilità	1.1	Digitalizzazione PA - Dematerializzazione Tesi di Dottorato revisione ed implementazione del ciclo produttivo . Sperimentazione	Fatto/non fatto
			1.2	Digitalizzazione PA - Dematerializzazione contratti di formazione lavoro per i percorsi dispecializzazione di aera medica. Revisione ed implementazione del ciclo produttivo . Studio di fattibilità e sperimentazione.	Fatto/non fatto
			1.3	Messa a regime utilizzo Albo on line	Fatto/non fatto
			1.4	Nuovo Manuale di Gestione e . Redazione e condivisione.	Fatto/non fatto

7.3.3 Segreteria Rettorato e Organi Collegiali

Segreteria Rettorato e Organi Collegiali_ SROC	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Miglioramento nella selezione e inquadramento del flusso informativo e documentale	1.1	Rafforzare la sinergia con l'attività del Rettore con i Delegati e gli organi accademici	Fatto/non fatto
			1.2	Rafforzare il flusso informativo con i Delegati Rettorali e gli organi accademici	Fatto/non fatto
			1.3	Implementare la gestione del flusso documentale con l'Avvocatura di Stato e gli uffici di Ateneo preposti alla gestione del contenzioso	Fatto/non fatto
	2	Miglioramento dei servizi resi dalla segreteria del Rettore	2.1	Gestione a regime del servizio di prenotazione del servizio automobilistico con o senza conducente	Fatto/non fatto
			2.2	Gestione di un software in grado di amministrare in tempo reale la prenotazione delle aule (Easyroom)	Fatto/non fatto
			2.3	Implementare un centro stampa di Ateneo che eroghi servizi a pagamento di editoria e stampa di materiale didattico e non per gli uffici di Ateneo e i centri di spesa e soggetti terzi	Fatto/non fatto
	3	Miglioramento della comunicazione esterna e interna anche a livello internazionale	3.1	Consolidamento della rete di referenti della comunicazione nei dipartimenti in collaborazione con il referente del Public Engagement	Numero di visite nei Consigli di Dipartimento
			3.2	Studio di fattibilità e sviluppo di una casa editrice dell'Ateneo	Fatto/non fatto
			3.3	Gestione di un progetto di una rete di Alumni da coinvolgere nelle attività di carattere celebrativo e job mentoring	Fatto/non fatto
			3.4	Introduzione di una rassegna stampa economica	Fatto/non fatto
			3.5	Creazione di uno shop UNISS: individuazione prodotti	Fatto/non fatto
			3.6	Realizzazione di un archivio storico per immagini dell'Ateneo, fruibile da tutti	Fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Interazione con Uffici per snellimento procedimento pratiche per organi di vertice e collegiali	1.1	Perfezionare e ottimizzare la gestione e l'uso di Titulus Organi	Tempi medi di riscontro atti
			1.2	Perfezionamento e aggiornamento del format	% di raggiungimento
			1.3	Ampliamento delle capacità e competenze nella gestione dell'applicativo	Fatto/non fatto

7.3.4 Segreteria del Direttore Generale

Segreteria del Direttore Generale	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Miglioramento del supporto informativo e documentale al Direttore Generale	1.2	Studio per l'implementazione di un software specifico per la gestione e monitoraggio degli incarichi e obiettivi assegnati delle varie aree	fatto/non fatto

7.3.5 Ufficio Archivi museo scientifico di Ateneo_ Muniss

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Ufficio archivi e museo scientifico di ateneo - Muniss	**Obiettivo Strategico**				
	Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare la gestione documentale e favorire la trasparenza, la corretta conservazione, la consultabilità e la fruibilità	1.1	Prosecuzione riordino e inventariazione nell'Archivio di Deposito: Fascicoli di Persona del Personale Tecnico Amministrativo in quiescenza	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.2	Recupero, riordino, selezione e compattazione in Archivio di Deposito dei verbali del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del Rettorato: Maida e Mastino	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.3	Ricognizione straordinaria delle collezioni del Museo Scientifico di Ateneo	Grado di raggiungimento dell'azione
	Obiettivo Strategico				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare la fruibilità dei documenti storici	1.1	Verifica e controllo della scansione digitale dei verbali del Consiglio di Amministrazione (dal 1884 al 1924);	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.2	Verifica e controllo della scansione digitale dei verbali della Facoltà di: Medicina e Chirurgia (dal 1926 al 1936); Medicina e Veterinaria (dal 1928 al 1945);	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.3	Digitalizzazione della documentazione inventariale del Regio Istituto Zoologico (collezione zoologica Muniss 1877-1945)	Grado di raggiungimento dell'azione
	Obiettivo Strategico				
	Valorizzare i risultati della ricerca e le competenze scientifiche				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Valorizzare la memoria storica dell'Ateneo e trasferirla al territorio	1.1	inventariazione e recupero degli Annuari dell'Università	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.2	in Archivio Storico recupero e inventariazione dei fascicoli del Personale Docente e Ricercatori dei primi del '900	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.3	Ricognizione straordinaria delle collezioni del Museo Scientifico di Ateneo	Grado di raggiungimento dell'azione
			1.4	Organizzazione di eventi di disseminazione interna ed esterna sull'Agenda 2030, rivolti alle scuole, agli studenti e al pubblico generico	Grado di raggiungimento dell'azione

7.3.6 Ufficio Reti_ Servizi Integrati di Fonia_ web learning e produzione multimediale

Centro servizi informatici di ateneo_ Reti	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Aumentare l'affidabilità delle connessioni di reti	1.1	Sostituzione degli switch di core (CED e Macao)	fatto/non fatto
	2	Avvio dei Sistemi di comunicazione e collaborazione	2.1	Divulgazione a tutto l'Ateneo delle risorse disponibili con account Microsoft con formazione	Percentuale
Centro servizi informatici di ateneo_ Servizi integrati di fonia	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Assicurare la continuità operativa	1.1	individuazione macro attività, azioni da compiere in relazione agli adempimenti periodici e assegnazione per competenza al personale adeguato	fatto/non fatto
	2	Aumentare la sicurezza sui sistemi informativi	2.1	Supporto ai processi di dematerializzazione amministrativa (firma digitale e altro)	fatto/non fatto
	3	Evoluzione dei Servizi Informatici	3.1	Supporto ai processi di dematerializzazione amministrativa (firma digitale e altro)	fatto/non fatto
	4	Evoluzione dei Servizi di Telefonia	4.1	Riconfigurazione LINK verso le sedi non collegate all'anello in fibra di Ateneo in virtù di un aumento delle prestazioni e della razionalizzazione della spesa	fatto/non fatto
Centro servizi informatici di ateneo_web learning e produzione multimediale	**Obiettivo Strategico**				
	Potenziare i servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare fruibilità dei contenuti dei siti web e aggiornare tecnologicamente le piattaforme	1.1	Revisione ambienti applicativi ti per compatibilità linee guida AGID	n. ambienti applicativi rivisitati
	2	Migliorare la comunicazione dell'offerta didattica e delle notizie di interesse degli studenti	2.1	Realizzazione di un insegnamento presente nell'offerta formativa in modalità didattica online	n. argomenti realizzati online
			2.2	Diffusione di tecniche e buone pratiche per la produzione di contenuti per la didattica online	n. giornate di corso

7.3.7 Ufficio Relazioni con il pubblico e prevenzione della corruzione

Ufficio Relazioni con il Pubblico e prevenzione della corruzione URP					
	Obiettivo Strategico				
	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione.				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Fornire supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per diffondere la cultura dell'integrità, mediante iniziative e attività formative relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza.	1.2	Fornire consulenza all'Area/strutture preposte al fine di progettare corsi di formazione di livello specifico per il personale docente e tecnico amministrativo, appartenente prioritariamente alle aree a rischio.	N° consulenze richieste/n° consulenze fornite
	2	Supportare il RPCT nelle iniziative volte a dare piena attuazione alle misure di prevenzione della corruzione di Ateneo.	2.1	Inviare note informative di aggiornamento sulla normativa, linee guida Anac e giurisprudenza.	Fatto/non fatto
			2.2	Svolgere attività di consulenza per le Aree e gli Uffici, in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.	Fatto/non fatto
	3	Supportare il RPCT formulando proposte volte all'innovazione dei processi e dei regolamenti, alla luce di eventuali nuove normative.	3.1	Predisporre su specifica richiesta eventuali bozze di modifiche regolamentari in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza da sottoporre all'approvazione degli organi accademici.	Fatto/non fatto
	4	Rendere più efficace l'attività di prevenzione della corruzione	4.1	Supporto volto all'adeguamento del portale "Amministrazione Trasparente"	Fatto/non fatto
	5	Miglioramento dell'attività URP nell'erogazione di servizi al pubblico	5.2	Adozione servizio helpdesk in tema di accesso	Fatto/non fatto

7.3.8 Centro Linguistico di Ateneo

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ CLA					
	Obiettivo Strategico				
	Potenziare i servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Miglioramento delle competenze linguistiche degli studenti	1.2	Incremento del numero dei corsi per gli studenti Erasmus (incoming, outgoing)	N° corsi di lingua attivati
			1.3	Maggiore utilizzo della piattaforma ECLA e possibile utilizzo a pagamento da parte di terzi	N° test svolti su piattaforma ECLA
			1.4	Test di verifica per il ivello della lingua Inglese per i dottorandi della Scuola di dottorato per i 3 cicli	n° partecipanti
			1.5	Corsi di riallineamento delle competenze linguistiche per la Scuola di Dottorato	N° corsi attivati/n° corsi previsti
	2	Potenziamento delle aule informatiche e aggiornamento delle macchine	2.1	Stipula di convenzioni con enti per l'utilizzo delle aule informatiche del CLA	N° convenzioni attivate
	3	Allineamento dei CFU legati agli esami di lingua straniera nei vari dipartimenti ed eventuale accorpamento di corsi di lingua per lo stesso livello	3.1	Incremento delle ore di lingua inglese o eventuali altre lingue nei diversi dipartimenti - incontro con i docenti di lingua insieme ad area didattica	N° corsi adeguati
	Obiettivo Strategico				
	Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Miglioramento delle competenze linguistiche del personale accademico e tecnico amministrativo dell'Ateneo	1.1	Potenziamento corsi di lingua a pagamento o gratuiti per il personale non coinvolto nel processo di miglioramento delle competenze attivato	N° corsi attivati
			1.2	Stipula di accordo per rilascio certificazioni internazionali (Lingua inglese)	fatto /non fatto
			1.3	Differenziazione dell'offerta dei corsi secondo le diverse abilità linguistiche anche eventualmente con l'attivazione di laboratori ad hoc	n° corsi, n° laboratori
	2	Creazione di un offerta linguistica verso il territorio	2.1	Potenziamento di corsi a pagamento verso altri enti pubblici o privati attraverso la stipula di convenzioni	N° convenzioni attivate, N° corsi

7.3.9 Centro Linguistico di Ateneo: Gestione Aule

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_ CLA_ aule					
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica,della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Riorganizzare ed uniformare la gestione delle aule informatiche e multimediali	1.1	Riattivare le aule informatiche Orto Botanico e Quadrilatero	N. aule e postazioni
			1.2	Sostituzione apparecchiature multimediali e hardware obsoleto	N. apparati attivi e sostituiti
			1.3	Integrare il sistema di hepdesk delle aule con gestore di spazi ed orari e i tool di monitoraggio gestione sistemistica e di rete	N. ticket /su potenziali utenti
			1.4	Inserire le macchine nel dominio e rendere persistenti i profili utente	N. di postazioni gestibili
			1.5	Promuovere l'utilizzo delle aule per attività convenzionale, formazione PTA e docenti, attività conto terzi, enti, privati.	Percentuale di utilizzo aula
			1.6	Sperimentare l'utilizzo di nuove tecnologie didattiche (Lim, placement, classroom management), sistemistiche, multimediali, domotiche (serrature elettroniche, sistemi di controllo presenze, sicurezza)	N. tecnologie sperimentate / N. di tecnologie adottate

7.3.10 Servizio prevenzione e protezione

Uffici in linea di staff con il Direttore Generale_Servizio prevenzione e protezione – SPP					
	Obiettivo Strategico				
	promuovere iniziative volte al benessere organizzativo, sviluppo e miglioramento della gestione delle risorse umane				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Valutazione della Salute psicologica, sociale e organizzativa nel lavoro in tutto l'Ateneo	1.1	Calendarizzazione e realizzazione degli incontri informativi e formativi e somministrazione dei test in tutto l'Ateneo	n incontri formativi/incontri previsti
			1.2	Analisi statistica dei dati raccolti nel data-base di cui all'obiettivo operativo 1 azione 1 e 2	fatto/non fatto
	2	Azioni di miglioramento individuale e organizzativo	2.1	Realizzazione SPORTELLO D'ASCOLTO per tutti i lavoratori e gli studenti (medico del lavoro, psicologo e analista del lavoro)	n casi affrontati/previsti
			2.2	Azioni per la condivisione delle misure di miglioramento derivanti dalle indicazioni dello sportello nell'organizzazione del lavoro con i dirigenti	n casi risolti/casi affrontati
	3	Miglioramento della predisposizione del DVR delle strutture UNISS	3.1	Acquisto applicativo WEB per raccolta dati da strutture periferiche e collaudo	Fatto/non fatto
	4	Miglioramento dati geo referenziati	4.1	Realizzazione di un database contenente dati geo referenziati su strutture, lavoratori, destinazioni uso dei locali, etc.	fatto/non fatto
	Obiettivo Strategico				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Ottimizzazione dei processi di gestione dei rifiuti prodotti nell'Università di Sassari	1.1	Miglioramento, controllo e verifica della corretta diffenziazione dei rifiuti urbani e speciali	N sanzioni comminate dal comune di Sassari/N° sanzioni anno precedente
			1.2	Interventi di educazione ambientale del personale universitario e degli studenti per la corretta gestione dei rifiuti urbani e speciali	N interventi effettuati/interventi da effettuare
			1.3	Nuova organizzazione smaltimento rifiuti speciali	n°utenti soddisfatti/utenti totali
	2	Coordinamento attività stabulari Ateneo-autorizzazioni progetti di ricerca e strutture	2.1	Supporto alla stesura dei progetti di ricerca al fine di facilitarne il buon esito finale presso il ministero	N progetti autorizzati/progetti presentati
	3	Realizzazione nuovo stabulario unico di Ateneo	3.1	Collaborazione alla progettazione nuovo stabulario e iter autorizzativo presso ministero	Fatto/non fatto

7.3.11 Sistema Bibliotecario di Ateneo

SBA	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Migliorare la gestione e l'efficienza interna delle Biblioteche	1.2	Realizzazione salette per studio di gruppo presso l'ex-CDE	Grado di implementazione
			1.3	Messa a regime software ALMA e del discovery tool PrimoVE	Grado di implementazione
	2	Migliorare e razionalizzare l'offerta del patrimonio documentale: nuova gara interateneo per l'acquisizione di seriali in formato cartaceo ed elettronico	1.4	Progetto Biblioteca accessibile: Gestione servizio ospitato presso Biblioteca Pigliaru e realizzazione sperimentale audiolibri	Grado di implementazione
			1.5	Migliorare l'accessibilità per gli utenti disabili tramite interventi infrastrutturali: modifica infissi, percorsi, mappe tattili nelle altre biblioteche del Sistema	Grado di implementazione

7.3.12 Segretari di Dipartimento

Segretari di Dipartimento	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire la dematerializzazione dei processi amministrativi				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Dematerializzare la documentazione relativa ad alcuni processi contabili	1.1	Prosecuzione del caricamento sul sistema gestionale in formato digitale della documentazione funzionale alle registrazioni di alcuni cicli contabili	n° pratiche dematerializzate
	Obiettivo Strategico				
	Migliorare attrattività e sostenibilità dell'offerta formativa di Ateneo				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	2	Miglioramento della regolamentazione di ateneo relativa ad alcuni processi contabili	2.1	Condivisione del processo per l'applicazione del regolamento di Ateneo sull'Articolo 9 della Legge 240/2010 (primalità)	N° incontri di condivisione del processo
			2.2	Uniformare modulistica per procedure di appalto, borse di studio e delibere organi collegiali	N° documenti uniformati

7.3.13 Manager Didattici

Manager Didattico	**Obiettivo Strategico**				
	Favorire azioni per aumentare l'efficienza dei processi gestionali a supporto della didattica, della ricerca e servizi agli studenti				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	identificazione delle competenze e della strutture delle segreterie didattiche	1.1	realizzazione report competenze e struttura, con proposta di regolamentazione	Fatto/non fatto
	2	identificazione dei processi legati alla figura del manager didattico	2.1	realizzazione report con definizione processi attività segreterie didattiche e manager didattico	Fatto/non fatto
	3	identificare strumenti e processi standard, per dipartimenti o aree omogenee di dipartimenti, per la valutazione delle competenze in ingresso degli studenti	3.1	realizzazione report con definizione processi standard, per dipartimenti o aree omogenee di dipartimenti, per la valutazione delle competenze in ingresso degli studenti e proposta di regolamentazione	Fatto/non fatto
	4	analisi dei passaggi di corso	4.1	identificazione e somministrazione questionario per studente con passaggio di corso	questionari compilati su tot passaggi di corso
			4.2	reportistica analisi su passaggi di corso e proposte di intervento	Fatto/non fatto
	5	analisi abbandoni	5.1	identificazione e somministrazione questionario per rinunciatario esplicito	questionari compilati su tot rinunce
			5.2	identificazione e somministrazione questionario per rinunciatario implicito	questionari compilati su tot rinunce
			5.3	predisposizione azioni per recupero studenti a rischio abbandono (da osservatorio abbandoni)	Fatto/non fatto

7.3.14 Ufficio Procedimenti Disciplinari

Ufficio Procedimenti Disciplinari	**Obiettivo Strategico**				
	Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione				
	Obiettivo Operativo		**Azioni**		**Indicatore**
	1	Fornire supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per diffondere la cultura dell'etica comportamentale dei dipendenti in ambito disciplinare	**1.1**	Informare e diffondere, mediante la realizzazione di Corsi con un approccio contenutistico e valoriale, la conoscenza dei doveri del dipendente in ambito	Erogazione N° 1 corso "La Responsabilità Disciplinare del Dipendente Pubblico"
			1.2	Articolare un Piano di Monitoraggio e vigilanza in raccordo con il RPCT, Dirigenti, Direttori dipartimento e strutture di controllo in materia di applicazione del Codice di Comportamento	Il Piano si articolerà in coerenza con la definizione del Codice unificato Etico e di Comportamento di cui al rigo sottostante
			1.3	Aggiornare il vigente Codice di comportamento. Nell'attività di revisione si terrà conto delle peculiari funzioni e specificità di questa Università al fine di creare un codice di tipo "Aziendale".	CdA del 19/04/2019: aggiornamento al Piano triennale della prevenzione e della trasparenza 2019/2021, Misure di prevenzione PTPC 2019/2021 e Mappatura delle responsabilità '.
			1.4	Predisporre un regolamento sul funzionamento dell'ufficio procedimenti disciplinari sul procedimento sanzionatorio per il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e i CEL	Approvazione Bozza