



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

DIREZIONE GENERALE
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

Documento Strategico
di Programmazione Integrata 2017-2021

Responsabilità sociale, Identità, Innovazione

Aggiornamento 2021

Sommario

Introduzione del Rettore	3
Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata	6
Struttura del documento	6
UniCa in cifre	8
SEZIONE 1 PIANO STRATEGICO	
1. Premessa	10
2. Processo di pianificazione, attori e destinatari	10
3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo	14
4. Missione, progetto strategico e valori.....	20
5. Finalità strategiche e obiettivi	20
6. Strumenti di monitoraggio e valutazione.....	38
SEZIONE 2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR	36
SEZIONE 3 POLITICHE DELLA QUALITA'	37
SEZIONE 4 POLITICHE PER IL SUPPORTO AGLI STUDENTI CON DISABILITA', DSA e BES.....	40
SEZIONE 5 I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2020-2022.....	47
SEZIONE 6 PIANO INTEGRATO	
Introduzione	53
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo e integrazione con la programmazione strategica	55
1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa	61
2. La performance gestionale e organizzativa nel contesto della performance di Ateneo.....	62
2.1 La valutazione della performance gestionale e organizzativa.....	64
2.2. Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2021.....	65
2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo.....	69
3. Analisi dei rischi	69
4. Trasparenza e anticorruzione	70
5. La performance individuale	71
5.1. La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti	72
5.2. La performance individuale del personale tecnico-amministrativo.....	72
Allegati	
Allegato 1 - Obiettivi strategici e indicatori	
Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2021	
Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2021	
Allegato 4 – obiettivi dei dipartimenti, delle facoltà, dei centri di servizio e dei corsi di studio	

Introduzione del Rettore

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

Nel 2021 proseguono le celebrazioni per 400 anni dell'Ateneo con un programma di eventi che mira a valorizzare il ruolo dell'Ateneo all'interno della Città di Cagliari e la Sua importanza storica per la crescita economica della Regione Sardegna. Il rapporto dell'Ateneo di Cagliari con il territorio supera i confini della città metropolitana e anche quelli regionali, come testimoniato dalle numerose collaborazioni con enti pubblici e privati localizzati su tutto il territorio regionale e dagli accordi nell'ambito dell'attività didattica, della mobilità internazionale e della ricerca stipulati con Atenei di tutto il mondo.

Il contesto economico-sociale nel quale l'Ateneo si trova ad operare è caratterizzato dagli effetti di una crisi perdurante. In particolare il 2020 è stato profondamente segnato dalla situazione di emergenza sanitaria mondiale dovuta all'epidemia per la diffusione del virus COVID 19, che ha provocato un rallentamento della crescita dell'economia globale e in particolare di quella della Regione Sardegna. L'Ateneo di Cagliari ha fronteggiato bene l'emergenza sin dall'inizio a marzo 2020, garantendo il prosieguo delle attività didattiche a distanza e preparandosi ad affrontare l'inizio dell'a.a. 2020/2021 con una offerta formativa in modalità 'mista', lasciando la scelta direttamente agli studenti.

L'aggiornamento 2021 del Documento Strategico di Programmazione Integrata è finalizzato a gestire al meglio tali complessità, proponendo un progetto strategico per il quale l'Ateneo, nel valorizzare l'identità propria e del territorio, dia forte impulso allo sviluppo culturale, sociale ed economico della Regione, attraverso la qualità dell'offerta formativa, grazie ad una docenza altamente qualificata e fortemente caratterizzata dalla ricerca, l'innovazione e la disseminazione della conoscenza e una struttura di supporto efficace ed efficiente. Si tratta di un progetto ambizioso che, nel valorizzare l'importanza della mutua contaminazione tra l'Ateneo e il territorio, sottolinea il ruolo e la responsabilità sociale della nostra Istituzione.

Il processo di definizione del Piano Strategico 2017-2021, inserito all'interno del Documento Strategico di Programmazione Integrata (DSPI), ha rappresentato un momento di riflessione importante sullo stato dell'Ateneo e di progettazione del suo sviluppo futuro, partendo dalla considerazione che fosse necessario definire una maggiore integrazione e collaborazione tra le varie componenti dell'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'approvazione del DSPI 2017-2021 nel mese di gennaio 2017 è stato il primo traguardo raggiunto nel processo intrapreso verso il miglioramento continuo, i successivi aggiornamenti hanno avuto l'obiettivo non solo di cogliere gli spunti emersi dalla procedura di Accreditamento Periodico dell'ANVUR, conclusasi a febbraio 2019¹, ma anche di introdurre nuove idee di crescita dell'Ateneo nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, provenienti dalle continue interazioni dell'Ateneo con tutti gli stakeholder e dalla vitalità dello stesso Ateneo. L'esperienza

¹ La procedura di accreditamento si è conclusa positivamente con l'emissione del [DM 135/2019](#) che ha riconosciuto l'accREDITamento periodico all'Ateneo con livello B, corrispondente al giudizio PIENAMENTE SODDISFACENTE (punteggio finale pari a 6,84).

dell'accreditamento periodico ha permesso infatti un'ulteriore analisi della performance dell'Ateneo e ha confermato l'efficacia della strategia messa in atto dagli organi di governo di Ateneo.

Già nell'aggiornamento 2020 del Piano Strategico, l'Ateneo ha fatto propri gli obiettivi dell'Agenda 2030², valorizzando politiche e comportamenti che negli anni ha portato avanti e che continuano a caratterizzare il suo agire. L'adesione per la prima volta al GreenMetric, ranking mondiale sugli Atenei sostenibili, ha consentito un confronto con le realtà universitarie nazionali e internazionali. I risultati, resi noti nel mese di dicembre 2020, sono stati molto positivi e motivano ancor di più l'Ateneo nel cammino del miglioramento della propria sostenibilità³.

L'aggiornamento 2021 consolida gli obiettivi programmati nei precedenti aggiornamenti, come ad esempio gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile e l'adesione alla "Università Europea" EDUC-European Digital UniverCity che offre all'ateneo una prospettiva internazionale di lungo termine per rinnovare la didattica, condividere procedure, corsi, infrastrutture, e per collaborare con i partner internazionali dell'Alleanza in progetti di ricerca e cooperazione, integrando sempre più la dimensione della didattica con quella della ricerca come richiesto dalla Commissione Europea. L'aggiornamento 2021 prevede, inoltre, l'inserimento di nuovi obiettivi. In particolare, l'Ateneo intende dare concretezza al Piano per la parità di genere e porre le basi per un ulteriore miglioramento della comunicazione verso l'interno e verso l'esterno. Inoltre, imposta un percorso condiviso tra dipartimenti e organi di governo per la politica della ricerca, anche a partire dall'analisi dei piani triennali di dipartimento (la nuova sezione 5 è interamente dedicata alla programmazione triennale dei dipartimenti). Con riferimento alle nuove tecnologie ICT inoltre, l'Ateneo intende rafforzare il piano di transizione digitale con il duplice obiettivo di migliorare la qualità della didattica in presenza e a distanza anche per gli studenti con disabilità DSA e altri bisogni educativi speciali, nonché migliorare e flessibilizzare le attività di servizio e supporto.

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

La percezione dei problemi da parte delle persone, la condivisione delle scelte e la trasparenza dei processi decisionali, non solo sono alla base di un Buon Governo, ma sottolineano l'importanza del contributo che tutti possono e devono dare alla realizzazione delle strategie. Per questo, nella definizione del piano, è

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

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

³ <http://greenmetric.ui.ac.id/> L'Ateneo ha aderito per la prima volta al ranking internazionale nel 2020. Nel confronto internazionale l'Ateneo ha guadagnato la 300° posizione tra 922 Atenei partecipanti, mentre in quella nazionale l'Ateneo è 20° tra i 32 Atenei che hanno aderito.

stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo, a partire dall'individuazione e analisi dei problemi, sino alla assunzione delle scelte. Il successo dell'Ateneo dipenderà dal contributo di tutte le componenti della comunità universitaria, che verrà assicurato attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali e di struttura e individuali discendenti dagli obiettivi strategici dell'Ateneo.



Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata

L'intento di ricondurre tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo in un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, nasce da diverse esigenze, prime fra tutte la **semplificazione** dei documenti di programmazione, come indicato dalle Linee Guida Anvur⁴, e ha ottenuto l'effetto di far sì che la gestione del ciclo delle performance diventasse un vero strumento di gestione, nell'ottica del **miglioramento continuo**. sviluppando in chiave sistemica le attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, in maniera coerente rispetto alle finalità e obiettivi strategici dell'Ateneo.

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

Struttura del documento

Il Documento è articolato come segue:

- una sezione introduttiva che illustra le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse;
- una sezione dedicata al **Piano Strategico 2017-2021**, che stabilisce gli obiettivi, le azioni e gli indicatori nelle priorità strategiche dell'Ateneo

AGGIORNAMENTO 2021

Il Piano Strategico è stato aggiornato in coerenza con il contesto attuale, a partire dalla revisione dell'analisi SWOT.

- una sezione sul **Documento di Programmazione Triennale MIUR** (L. 43/2005), che esplicita il collegamento tra indirizzi strategici, obiettivi e progetti che l'Ateneo intende perseguire con le Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università definite dal DM 25 ottobre 2019 n. 989, proseguendo nel solco della programmazione precedente

AGGIORNAMENTO 2021

La sezione presenta il progetto presentato dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione Triennale MIUR 2019-2021 e il suo collegamento con gli obiettivi strategici di Ateneo.

una sezione sulle **Politiche della Qualità di Ateneo** (D. Lgs. 19/2012), che evidenzia la trasversalità delle politiche per la qualità ed esplicita gli indirizzi da seguire per il miglioramento continuo

AGGIORNAMENTO 2021

La sezione è stata aggiornata introducendo i link ai documenti di Ateneo sulla assicurazione della Qualità.

- una sezione sulle **Politiche per il supporto degli studenti con disabilità, disturbi dell'apprendimento e altri bisogni educativi speciali**, che evidenzia la volontà dell'Ateneo di attenuare ogni genere di disparità e discriminazione e promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione a tutti i livelli.

⁴ [“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” – Luglio 2015 e “Linee Guida per la gestione integrata dei Cicli della Performance e del bilancio delle università statali italiane – novembre 2019](#)

AGGIORNAMENTO 2021

La sezione è stata aggiornata in relazione ai nuovi interventi resi necessari dalla situazione di emergenza sanitaria in atto per garantire le pari opportunità nel diritto allo studio degli studenti con disabilità.

- una sezione dedicata ai **Piani Triennali dei Dipartimenti 2020-2022** che analizza le modalità con le quali la programmazione strategica di Ateneo viene declinata a livello dipartimentale

AGGIORNAMENTO 2021

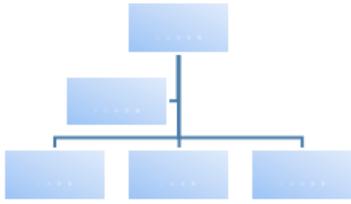
La sezione è stata introdotta con l'aggiornamento 2021 ed è caratterizzata dall'analisi dei piani dei dipartimenti in relazione alle principali scelte adottate a livello strategico adottate e alcuni spunti per la futura programmazione di Ateneo.

- una sezione sul **Piano Integrato** (D. Lgs 150/2009 e Linee Guida Anvur 2015, 2018 e 2019), che sviluppa in chiave sistemica, seppur con le necessarie identificazioni, la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

AGGIORNAMENTO 2021

La sezione è stata aggiornata per il triennio 2021-2023 e presenta la declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi operativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo oggetto di valutazione in coerenza con quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

UniCa in cifre



*Struttura organizzativa
dell'Ateneo*

*Relazione delle Performance 2019
Principali risultati ottenuti*



Dati dell'Ateneo

SEZIONE 1
PIANO STRATEGICO 2017-2021
Aggiornamento 2021



1. Premessa

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

A partire dal 2018 il documento è stato aggiornato con cadenza annuale a seguito dei monitoraggi effettuati sulle azioni in corso e sui risultati raggiunti in relazione agli step programmati. Grazie ai suggerimenti costruttivi pervenuti dagli organi di Ateneo e dalle strutture didattiche, di ricerca e amministrative, ora il Piano è più efficace nel definire gli obiettivi di crescita dell'Ateneo.

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

Il 2021 si apre con un ulteriore aggiornamento del documento che tiene conto dei risultati del feedback del processo di accreditamento periodico ricevuto a ottobre 2018, dei feedback e suggerimenti degli stakeholder interni ed esterni, della Relazione sulle Performance 2019 e dei suggerimenti del Nucleo di Valutazione della Relazione AVA per il 2019.

2. Processo di pianificazione, attori e destinatari

Il Piano Strategico 2017-2021 si pone in continuità con le Linee Strategiche 2016-2021⁵ approvate dagli organi accademici nel mese di giugno 2016, che hanno rappresentato il punto di partenza nella pianificazione strategica, unitamente al DM 8 agosto 2016 n. 635, 'Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati' e al successivo DM 25 ottobre 2019 n. 989 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021. Il processo di definizione e revisione del piano si è articolato nelle seguenti fasi:

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

Nella definizione del Piano è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo, a partire dalla individuazione e analisi dei problemi, sino alla assunzione delle scelte e alla responsabilizzazione delle strutture e del personale, con l'assegnazione di obiettivi in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo, a Dipartimenti, Facoltà e Corsi di Studio. In particolare, nel processo di definizione degli obiettivi di ricerca e terza missione, l'Ateneo ha seguito un percorso di condivisione con i Dipartimenti, con l'intento di valorizzarne il prezioso contributo,

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

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

finalizzato anche alla definizione dei Piani triennali. I piani sono stati elaborati dai dipartimenti secondo la propria vocazione e specificità, con il supporto costante del Presidio della Qualità (PQA) e della Direzione per la ricerca e il territorio e del prorettore di riferimento.

In coerenza con il documento strategico di Ateneo, dopo un primo esercizio di programmazione per il triennio 2017-2019, con il supporto del Presidio della Qualità e la condivisione con la direzione per la ricerca e il territorio tutti i dipartimenti hanno definito il Piano Triennale 2020-2022, approvato dagli organi accademici nelle sedute di novembre 2020.

Al fine di accrescere la sensibilità tra le varie componenti del personale dell'Ateneo in relazione ai processi di pianificazione e programmazione strategica, nella fase di aggiornamento del documento è stato richiesto il contributo di tutte le strutture finalizzato alla definizione di eventuali correttivi, variazioni e/o integrazioni da introdurre nel ciclo 2021.

Anche in considerazione del contesto territoriale e socio-economico nel quale insiste, l'Ateneo si riconferma nell'intendimento di garantire un'offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, che sia in grado di rispondere, da una parte, alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta e, dall'altra parte, alle esigenze di sviluppo locale e nazionale, con grande attenzione ai possibili sbocchi occupazionali e alla promozione di opportunità imprenditoriali per i laureati (Obiettivo strategico D1)⁶.

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

Con l'obiettivo di valorizzare e incrementare il sistema di relazioni con il contesto socio-istituzionale, economico e produttivo che consenta di assicurare la condivisione delle scelte dell'Ateneo e la trasparenza dei processi decisionali, così come previsto negli obiettivi del Piano strategico, a fine 2017 è stato costituito con decreto rettorale n 261 del 22.12.2017 il Comitato di Indirizzo di Ateneo, con poteri consultivi in merito alle scelte strategiche nel campo della didattica, del post lauream, della ricerca e della terza missione. La prima riunione di insediamento si è tenuta a febbraio 2018, dagli spunti emersi si evince la necessità di una maggiore operatività dell'organismo. Nonostante il rallentamento delle attività determinato dalle diverse priorità conseguenti all'emergenza Covid19, l'Ateneo ha mantenuto un costante rapporto con il territorio e con le istituzioni che fanno parte del Comitato di Indirizzo, in particolare con la RAS e con Confindustria, che hanno segnalato la necessità di potenziare la didattica in particolare per i corsi ICT e sull'intelligenza artificiale. L'Ateneo confida di poter convocare un incontro del Comitato nel 2021.

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

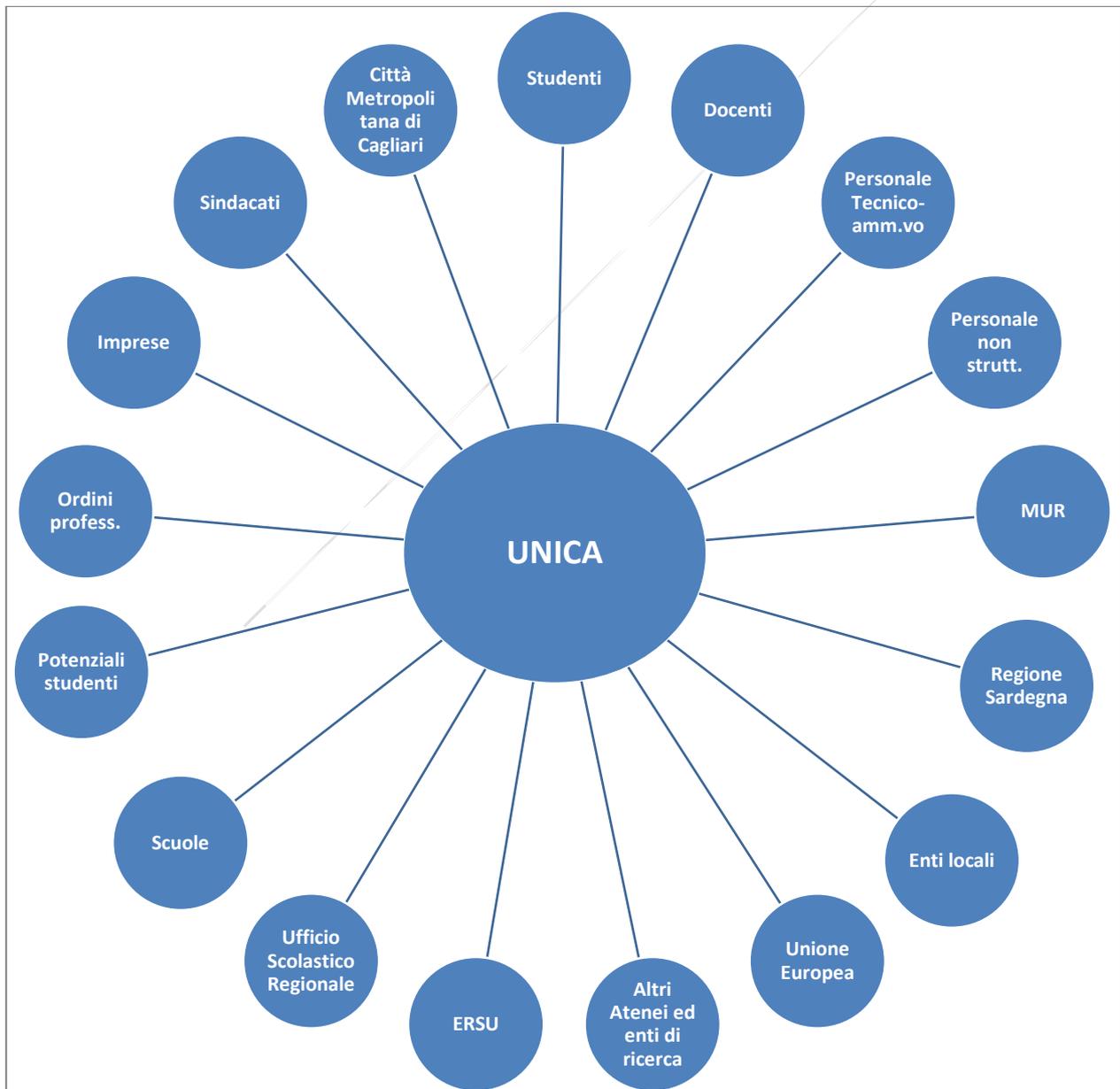
Tabella 1 - La Matrice dei portatori di interesse

TIPOLOGIA DI PORTATORI DI INTERESSE	ASPETTATIVE	OBIETTIVI E AZIONI <i>(tra parentesi si riporta il codice degli obiettivi strategici di riferimento – Allegato 1 del DSP)⁷</i>
Studenti, potenziali studenti, famiglie, laureati	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentare una università di qualità accreditata a livello nazionale ed internazionale; • Ricevere una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro; • Accedere a servizi efficienti e usufruire di spazi adeguati per le lezioni e per lo studio, nonché di biblioteche moderne e confortevoli; • Godere di agevolazioni economiche che garantiscano il diritto allo studio; • Possibilità di ottenere borse di studio e riconoscimento del merito • Possibilità di usufruire di servizi di supporto agli studi durante il percorso universitario • Possibilità di vivere esperienze di studio e di stage all'estero e il confronto in Ateneo con studenti e docenti stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare un'offerta formativa di qualità anche in funzione della domanda e degli sbocchi occupazionali, compresi i corsi post-laurea di alta formazione e la promozione di opportunità imprenditoriali (D1, R2) • Garantire servizi didattici e infrastrutture di qualità, anche per gli studenti con particolari necessità (D2, AQ3, AQ4) • Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita (D1) • Accrescere gli incentivi per il merito (AQ3) • Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo e la mobilità internazionale di docenti e studenti (D3) • Favorire l'accompagnamento dei laureati nel mondo del lavoro e promuovere l'imprenditorialità (R2) • Assicurare un servizio di counseling di qualità • Assicurare supporto agli studenti con disabilità
Istituzioni, Enti pubblici privati (Atenei nazionali ed internazionali, enti di ricerca, MIUR, CRUI, EE.LL., Regione Sardegna, Istituzioni Scolastiche regionali, associazioni professionali, incubatori imprese, ordini professionali	<ul style="list-style-type: none"> • Garanzia di un'offerta formativa di qualità che rispetti gli standard stabiliti a livello ministeriale • Favorire attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica e della ricerca • Favorire i processi di trasferimento tecnologico e perciò lo sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio • Potenzialità di assumere laureati con una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro • Formazione del personale delle imprese e delle amministrazioni pubbliche • Favorire l'attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica con le istituzioni Scolastiche Regionali; • Educazione continua degli insegnanti delle Istituzioni scolastiche regionali; Miglioramento delle scuole di specializzazione d area medica • Miglioramento dell'offerta formativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la qualità della didattica e della ricerca, potenziando il contatto con il territorio (TM1, TM3) • Incrementare gli accordi con altri atenei per la didattica, per la ricerca e per il trasferimento tecnologico (D3, R2, TM3) • Accrescere le collaborazioni scientifiche su temi specifici con altri enti di ricerca (TM3) • Potenziare il ruolo propulsivo dell'Ateneo nel trasferimento tecnologico e nell'aggiornamento delle competenze amministrative e tecniche della Pubblica amministrazione anche sviluppando progetti innovativi e di sperimentazione (TM1, TM3) • Incrementare i processi di fertilizzazione reciproca tra Università e territorio anche valorizzando la vocazione all'interdisciplinarietà dell'Ateneo (D, TM) • Realizzazione di corsi di formazione per gli insegnanti delle istituzioni scolastiche in attuazione dei decreti ministeriali (D5) • Realizzazione di corsi di aggiornamento per gli insegnanti delle istituzioni scolastiche (D5) • Istituzione/attivazione scuole di specializzazione area medica (D4)
Personale dell'Ateneo (Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario)	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguate risorse a disposizione per la ricerca e loro distribuzione in maniera equa con criteri condivisi e di premialità in base al merito • Mobilità dei docenti interni in università straniere e attrazione di eccellenze straniere in Ateneo • Condivisione delle informazioni • Equa ripartizione degli incarichi di lavoro • Affermare la propria libertà di associazione e aver riconosciuto il diritto alla contrattazione collettiva • Possibilità di lavorare/formarsi in un altro 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare i fondi per la ricerca, da ripartire su base premiale e di sviluppo e/o per favorire i giovani ricercatori e ricercatrici (R) • Incrementare il sostegno amministrativo per la presentazione dei progetti di ricerca internazionali (R1) • Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca integrati, interdipartimentali e interdisciplinari (R1) • Favorire l'interazione tra ricercatori di Dipartimenti diversi e complementari (cluster della ricerca) e le sinergie potenziali derivanti

⁷Cfr. nota 5

	<p>Ateneo, anche estero (Erasmus Staff Training)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alla genitorialità attraverso forme di lavoro part-time, telelavoro, lavoro flessibile (smart working), convenzioni per asili nido 	<p>dalla multidisciplinarietà (R1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale (R2) • Garantire un'equa ripartizione del lavoro (AQ3) • Garantire locali lavorativi a norma per qualità e sicurezza (AQ4) • Favorire e migliorare, attraverso un uso e una gestione innovativa del patrimonio architettonico e infrastrutturale, lo scambio con il contesto socio-culturale e produttivo della città e del territorio (TM3) • Favorire attraverso il Comitato unico di garanzia, la valorizzazione del benessere di chi lavora e la parità di trattamento. (AQ3) • Favorire la mobilità di docenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo in università straniere e l'attrazione di eccellenze straniere in Ateneo. (D3)
--	--	---

Figura 1 – Portatori di interesse dell'Ateneo



3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

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

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

Al fine di procedere alla revisione dell'analisi di contesto dell'Ateneo per l'aggiornamento 2021 del documento, gli organi accademici hanno approvato la definizione di un processo condiviso di aggiornamento che ha coinvolto gli stessi organi, i prorettori e i delegati, il consiglio degli studenti i dipartimenti e i centri di servizio, le facoltà, il direttore generale e i dirigenti, con l'obiettivo di realizzare un processo di programmazione sempre più partecipato e basato sull'ascolto e l'apporto valutato e condiviso di soluzioni di miglioramento. Inoltre, dall'analisi dei Piani Triennali di Dipartimento, l'Ateneo potrà trarre ulteriori indicazioni per utili per la nuova programmazione strategica.

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

E' da evidenziare che per il triennio 2018-2020, per effetto del nuovo Decreto di determinazione del costo standard per studente in corso, D.M. 585 dell'8 agosto 2018, a fronte di un progressivo aumento del peso del costo standard di formazione per studente, che pesa per il 22% nel 2018, il 24% nel 2019 fino ad arrivare al 26% nel 2020, vengono introdotti nel calcolo del costo standard, due importi perequativi che avranno un peso molto importante per l'Ateneo. Il primo viene determinato tenendo conto del reddito medio familiare della Regione ove ha sede l'Ateneo, ponderato per un apposito coefficiente calcolato sulla base della capacità contributiva effettiva degli iscritti all'Ateneo⁸; il secondo tiene conto della diversa

⁸ Il DM 585/2018 rafforza la componente perequativa del costo standard, per tenere conto dei differenti contesti in cui operano le università. Mentre nel precedente schema la componente perequativa era una soltanto, ed era commisurata al reddito medio della regione sede di ateneo, nel nuovo schema sono introdotti due correttivi definiti come segue:

-6,5% rispetto al costo standard medio nazionale, in base alla diversa capacità contributiva degli studenti iscritti all'università, determinata tenendo conto del reddito medio familiare della ripartizione territoriale ove ha sede l'ateneo

- 6,5% del costo standard medio nazionale, tenendo conto della diversa accessibilità di ogni università in funzione della rete di trasporti e dei collegamenti. Per questo secondo punto, le diverse componenti definite nell'allegato 3 del decreto sono: 2,5%: tempi medi di percorrenza dalle sedi universitarie ai principali nodi di trasporto; 2,5%: media degli indici normalizzati di domanda e offerta del trasporto pubblico locale; 1,5%: insularità per cui l'indicatore assume valore 1 se l'Università ha sede nelle regioni Sardegna e Sicilia e 0 negli altri casi.

accessibilità di ogni università in funzione della rete dei trasporti e dei collegamenti. Altra importante novità è l'inserimento, nella definizione di "Studenti in corso", ai soli fini della ripartizione del FFO, degli studenti iscritti al primo anno fuori corso. Su questo risultato ha avuto un ruolo incisivo la battaglia portata avanti dall'Ateneo per il riconoscimento della condizione di svantaggio legata alla insularità.

Il grafico che segue nella figura 2 a) mette in relazione la percentuale di studenti in corso utilizzati per il calcolo del costo standard sul totale degli iscritti per Ateneo e il peso degli Atenei nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario nel periodo 2015-2020, ricalcolato per tenere in considerazione solo gli atenei inclusi nel calcolo del costo standard dal MIUR. Gli Atenei considerati sono quelli con un numero di iscritti compreso tra i 20.000 e i 40.000 (Grandi Atenei), ripartiti per area geografica.

Il grafico confronta il percorso intrapreso dall'Ateneo di Cagliari verso il miglioramento continuo con le performance medie degli atenei del sud, del centro e del nord. Le medie generali sono indicate con delle rette tratteggiate, parallele agli assi, dalle quali si evince che tra il 2019 e il 2020 entrambe le variabili hanno avuto un miglioramento.

Inoltre, dal grafico emerge che il peso dell'Ateneo sulla ripartizione della quota premiale del FFO tra il 2019 e il 2020, cresce maggiormente rispetto alla crescita media. Occorre precisare che tra il 2018 e il 2019 sono stati modificati gli indicatori di ripartizione della quota premiale legati alla voce Autonomia Responsabile. Nel 2017 e 2018 infatti il 20% veniva assegnato sulla base dei miglioramenti conseguiti su due indicatori scelti dagli atenei all'interno di una rosa di indicatori definiti dal MIUR. A partire dall'assegnazione del FFO 2019 invece i criteri di riparto del 20% della voce Autonomia Responsabile sono definiti dal DM 989 del 25/11/2019 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati". Il decreto prevede che nell'ambito della quota premiale del FFO una quota non superiore al 20% venga distribuita tra le Università tenendo conto del miglior risultato conseguito da ciascun ateneo sugli indicatori a) e b) di ciascuno degli obiettivi della programmazione triennale individuati dall'allegato 1 dello stesso decreto nel seguente modo:

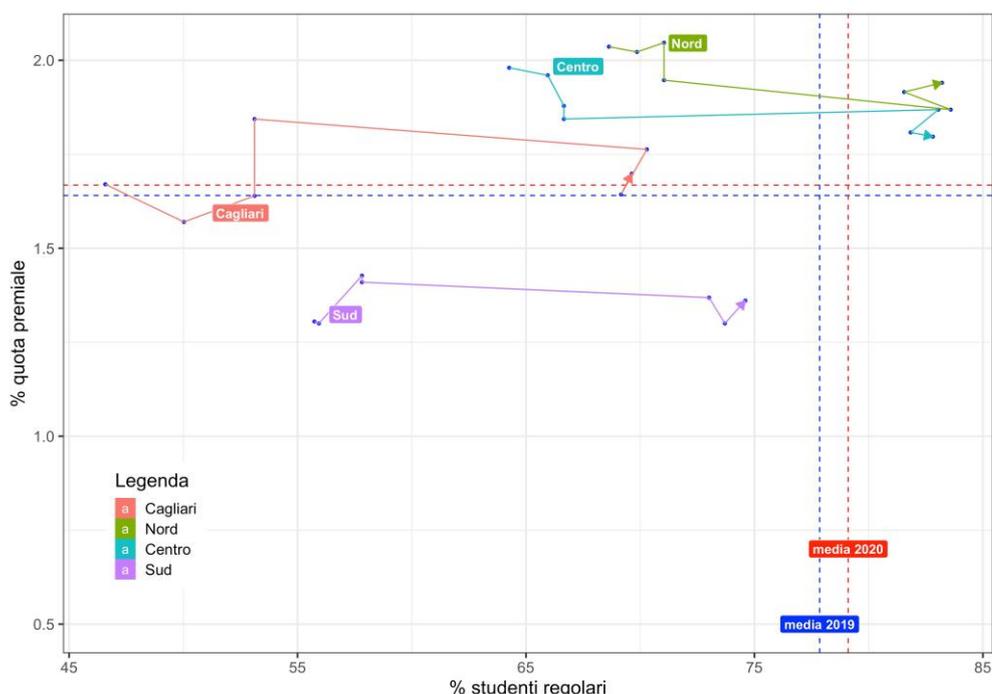
- a) Per il 50% in base ai livelli di risultato di ogni ateneo relativamente ai sopraindicati indicatori;
- b) Per il 50% in base ai miglioramenti di risultato rispetto all'anno precedente rispetto ai medesimi indicatori, ponderati con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard.

Per quanto concerne invece l'altra variabile del grafico, calcolata come rapporto tra gli studenti in corso utilizzati per il calcolo del costo standard ed il totale degli iscritti per Ateneo, si ricorda che già dal FFO 2018 il MIUR ha considerato tra gli studenti regolari anche quelli iscritti sino al I anno fuori corso. La performance dell'Ateneo mostra un leggero miglioramento.

La figura 2 b) riporta i valori aggregati del periodo 2015-2020 delle due variabili ed i valori medi del 2015 e del 2020. Dal grafico emerge il miglioramento ottenuto dall'Ateneo, in particolar modo nel peso della ripartizione della quota premiale del FFO, in quanto si nota una crescita superiore a quella media delle altre tre aree geografiche. Questo miglioramento è stato conseguito nonostante la continua contrazione delle risorse, reso possibile dalla performance su didattica, ricerca e terza missione da parte del personale dell'Ateneo e grazie alla fiducia delle famiglie e degli studenti e al sostegno concreto della Regione Autonoma della Sardegna. Basti rilevare che nel 2014, anno della prima applicazione del modello del costo standard, l'Ateneo partiva con il valore più basso di studenti in corso rispetto a tutti i suoi competitor. La crescita del peso medio del nostro Ateneo, sulla quota premiale e sulla percentuale degli studenti regolari è frutto anche delle oculute ed efficaci scelte politiche degli Organi di Governo dell'Ateneo in relazione agli indicatori per la ripartizione delle risorse proposti dal MIUR. Si evidenzia tuttavia la necessità e l'urgenza di

migliorare ulteriormente la qualità della didattica in modo tale da incrementare ulteriormente tale indicatore, che ci vede ancora indietro rispetto ai nostri competitor, nonostante le modifiche dei parametri. La strategia dell'Ateneo, al netto delle modifiche che interverranno nelle modalità di finanziamento del sistema universitario, è di posizionarsi nel quadrante della coerenza positiva, aumentando la percentuale degli studenti regolari e il proprio peso nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, attraverso scelte strategiche che mirino al miglioramento della qualità della didattica e della ricerca e alla valorizzazione del merito. La direzione intrapresa dall'Ateneo grazie alle politiche adottate dagli organi di governo ed evidenziata dalla figura 2 b), sembra dunque essere quella giusta.

Figura 2 -a) Quota premiale e studenti regolari: confronto tra i Grandi Atenei (20.000-40.000 studenti) nel periodo 2014-2020⁹ - valori per anno.



⁹ Il raggruppamento NORD comprende le università di Genova, Milano Bicocca, Parma, Pavia, Verona; il raggruppamento CENTRO comprende le università di Chieti-Pescara, L'Aquila, Perugia, Roma Tre, Roma Tor Vergata; il raggruppamento SUD comprende le università di Calabria, Reggio Calabria, Messina, Salerno.

b) Quota premiale e studenti regolari: confronto tra i Grandi Atenei (20.000-40.000 studenti) nel periodo 2015-2020 – valori aggregati

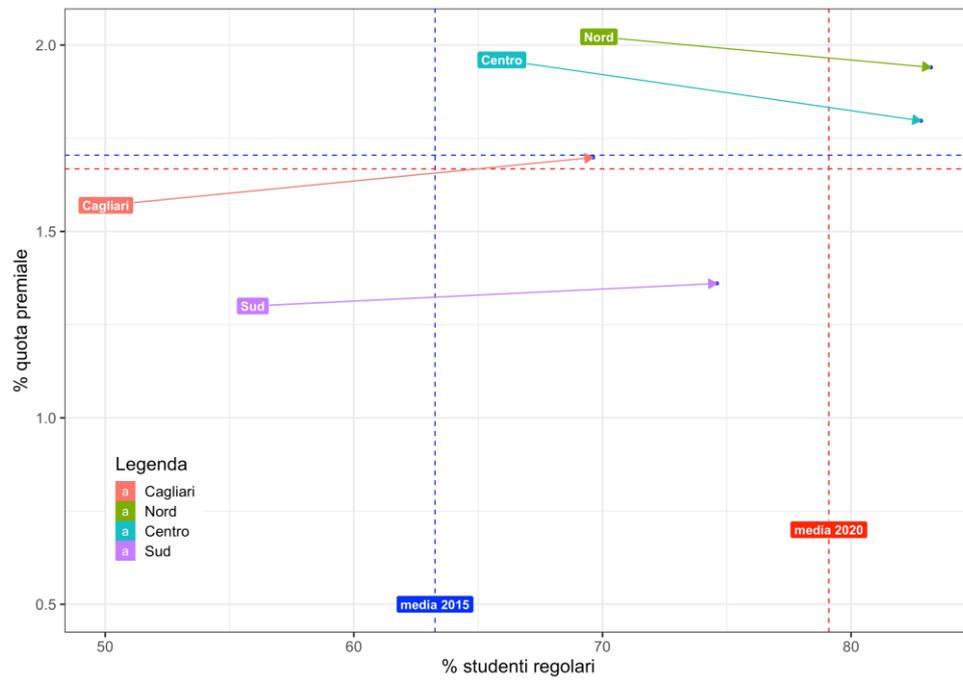


Tabella 2 – Analisi SWOT*

<p>Contesto Interno</p>	<p>Punti di Forza (S)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Qualità scientifica dei docenti - Tasse accessibili (tra le più basse fra gli Atenei italiani) - Vari progetti finalizzati al riconoscimento dei diritti degli studenti e alla promozione delle pari opportunità - avvio di un processo di estesa e profonda innovazione tecnologica nella didattica e digitalizzazione delle attività delle strutture di servizio nell'ambito dell'avanzamento significativo del piano di transizione digitale - Corsi di studio con doppi titoli - Orientamento innovativo - Accordi di collaborazione nell'ambito della didattica con le Istituzioni Scolastiche Regionali finalizzati al potenziamento delle conoscenze/competenze/abilità trasversali e all'orientamento - Avvio delle azioni di rafforzamento delle competenze trasversali dell'area della lingua inglese - Educazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali - Supporto specializzato agli studenti con disabilità - Presenza di dottorati di ricerca innovativi e internazionali - Presenza di scuole di specializzazione area medica e aree diverse <p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Presenza di aree di eccellenza - Creazione dei Cluster di ricerca - Capacità di attrarre risorse esterne in generale - Applicazione di criteri meritocratici nella distribuzione delle risorse e politiche di reclutamento attente alla qualità - Quota di ricercatori attivi in crescita - Dotazione infrastrutturale potenziata e tecnologicamente avanzata - Buona Produttività scientifica in rapporto alle risorse - Attivazione di un ufficio dedicato al supporto per i progetti Europei sotto la guida di un delegato del Rettore <p>Terza Missione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà - Presenza di competenze scientifiche in settori di interesse strategico nazionale e locale - Partecipazione attiva ai tavoli del partenariato economico sociale - Presenza consolidata di strutture dedicate alla Terza Missione (Unica Liaison Office; Sportello Placement) - Istituzione di un Centro per l'Imprenditoria e l'Innovazione - Orientamento al trasferimento di competenze al territorio e al sistema produttivo - Presenza di percorsi innovativi orientati alla creazione d'impresa rivolti a studenti e laureati (es. Contamination LAB) - Significativo investimento nelle attività di Public engagement <p>Internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del numero di accordi con paesi europei ed extraeuropei - Importante supporto amministrativo degli uffici - Alto numero di studenti in uscita - Presenza della Foresteria - Programma Visiting Professor/Scientist - progetto EDUC 	<p>Punti di Debolezza (W)</p> <p>Didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limiti delle strutture dedicate alla didattica (cfr. ob. D2) - Innovazione tecnologica nella didattica (cfr ob. D7) - Pochi spazi dedicati allo studio e alla socializzazione (cfr. ob. D2) - Pochi corsi magistrali (cfr. ob. D1) - Rapporto ancora debole con le esigenze del territorio (cfr. TM3) - Poca connessione con il mondo del lavoro <p>Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carenza di una Politica mirata ai giovani ricercatori (cfr R1) - Insufficienza del sistema di monitoraggio e valutazione a supporto delle decisioni (cfr R1) - tasso di successo nei progetti internazionali e nazionali (cfr R2) - Debole interazione fra gruppi di ricerca (cfr R1) <p>Terza Missione (cfr TM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carenza nella valorizzazione dei risultati della ricerca - Insufficiente collegamento tra i Dipartimenti e le Direzioni Centrali sugli aspetti di trasferimento tecnologico - Anagrafe e monitoraggio dei rapporti con le imprese e con le amministrazioni pubbliche <p>Internazionalizzazione (cfr D3 e R2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - competenze linguistiche - Basso numero studenti in ingresso in rapporto al numero di studenti in uscita - Portale in inglese incompleto
--------------------------------	---	---

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

*Tra parentesi il riferimento all'obiettivo strategico

4. Missione, progetto strategico e valori

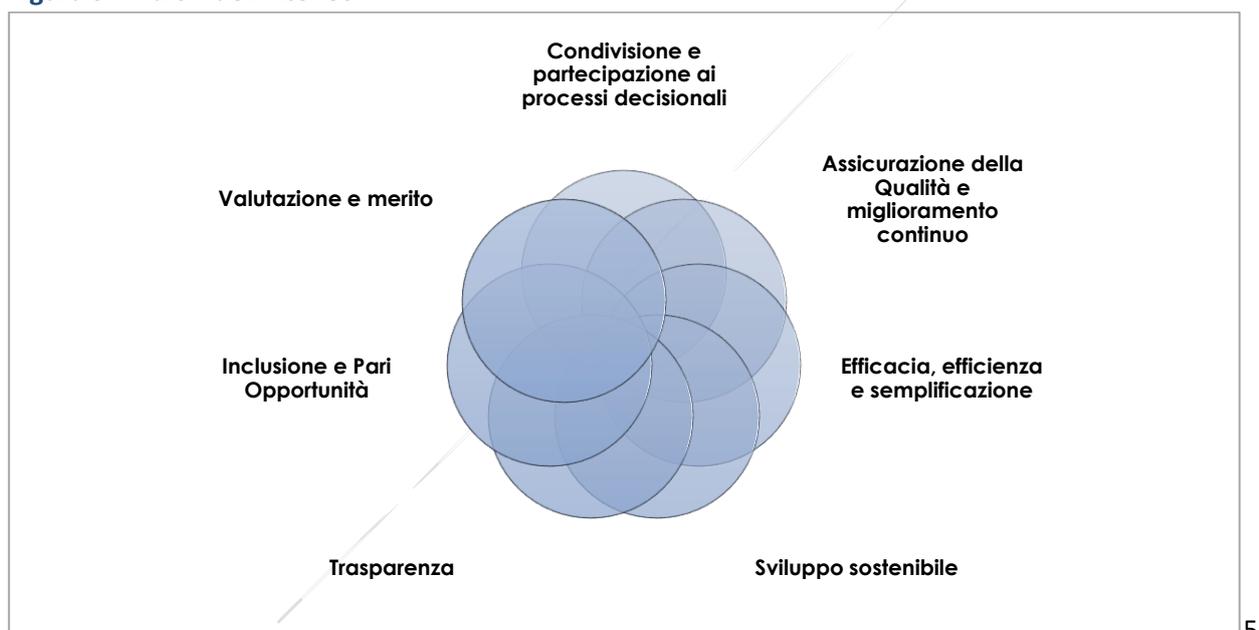
Come delineato dalle Linee Strategiche, il Piano Strategico di UniCa si realizzerà attraverso il raggiungimento di obiettivi nelle tre finalità strategiche, Didattica, Ricerca, Terza missione, e nella finalità trasversale Assicurazione della Qualità, Organizzazione e Comunicazione

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

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

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

Figura 3 – Valori dell'Ateneo



5.

5. Finalità strategiche e obiettivi

Dopo aver mappato e analizzato i bisogni dei vari portatori di interesse dell'Ateneo, e valutato il contesto interno ed esterno nel quale l'Ateneo insiste, si presentano di seguito gli obiettivi strategici e gli interventi che saranno portati avanti per rispondere a tali bisogni, per adempiere alla missione dell'Ateneo e realizzare il progetto strategico delineato. L'aggiornamento 2021 consolida gli obiettivi programmati nei precedenti aggiornamenti e prevede l'inserimento nel budget 2021 di risorse per dare concretezza al Piano di parità di genere. Inoltre, pone le basi per un ulteriore miglioramento della comunicazione verso l'interno e verso l'esterno, l'impostazione di un percorso condiviso tra dipartimenti e organi di governo per l'implementazione della politica della ricerca e l'uso della tecnologia ICT e una implementazione del piano

di transizione digitale per migliorare la didattica a distanza ma soprattutto aggiungere valore a quella in presenza, nonché migliorare e flessibilizzare le attività di servizio e supporto. L'Allegato 1, riporta nel dettaglio per ogni obiettivo, le azioni, i responsabili e gli indicatori per la misurazione dei risultati.

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

- 1.1 Favorire le immatricolazioni, la regolarità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni
- 1.2 Garantire servizi e infrastrutture di qualità
- 1.3 Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente, e l'attivazione di corsi internazionali anche grazie al progetto EDUC
- 1.4 Migliorare le scuole specializzazione anche con la razionalizzazione della rete formativa
- 1.5 Promuovere la formazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali
- 1.6 Favorire e diffondere la conoscenza in termini scientifici nell'ambito della Strategia dello sviluppo sostenibile
- 1.7 Sviluppare forme di didattica moderna che sfruttino le potenzialità delle nuove tecnologie

Didattica

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

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

Ricerca

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

- 3.1 Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico
- 3.2 Favorire la diffusione delle competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori
- 3.3 Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività con particolare attenzione ai temi dell'Agenda ONU 2030.
- 3.4 Migliorare l'integrazione tra attività didattiche, di ricerca e assistenziali nell'ambito dell'Azienda Ospedaliero Universitaria per garantire la formazione di professionisti sempre più qualificati e un'assistenza sanitaria di eccellenza

Terza Missione

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

- 4.1 Consolidare e migliorare la performance organizzativa e funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva
- 4.2 Rendere l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente per la comunità universitaria e i portatori di interesse esterni, migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna
- 4.3 Sviluppo Sostenibile - Agenza ONU 2030: migliorare la Responsabilità sociale, con particolare riguardo alle pari opportunità di genere, all'inclusione e integrazione e alla cultura dello sviluppo sostenibile
- 4.4 Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca

Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione

DIDATTICA

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

In considerazione del contesto territoriale e socio-economico sul quale insiste e degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, l'Ateneo intende garantire un'offerta didattica multidisciplinare di qualità, anche nella dimensione internazionale, che sia in grado di rispondere da una parte alle necessità culturali e professionali di una popolazione studentesca variamente composta, dall'altra alle esigenze del territorio, con attenzione ai possibili sbocchi occupazionali e alla promozione di opportunità imprenditoriali per i laureati.

Per questo, intende sviluppare la sua strategia in quattro direzioni incentrate sulla regolarità del percorso formativo, sulla sostenibilità dell'offerta formativa, sul miglioramento della qualità dei servizi e delle infrastrutture, sul rafforzamento della dimensione internazionale e sulla formazione dei docenti alla didattica, sia in entrata che durante tutta la carriera.

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

Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo promuove le attività di orientamento in ingresso e in itinere (D1a)¹⁰, sviluppando interventi volti a garantire una migliore informazione sui corsi di studio, sui servizi e sugli sbocchi occupazionali (anche rivedendo i contenuti dell'offerta formativa in chiave più attuale e promuovendo lo sviluppo di metodologie didattiche innovative nei singoli corsi di studio che si affiancheranno ai corsi già erogati in e-learning o in modalità *blended*). L'Ateneo continuerà a prestare massima attenzione al monitoraggio degli studenti regolari e dei fuori corso per verificare la validità delle politiche adottate.

A partire dal 2018, grazie al finanziamento della Regione Autonoma della Sardegna attraverso risorse del POR FSE 2014/2020, l'Ateneo porta avanti un progetto di orientamento, che prevede il coinvolgimento delle Istituzioni scolastiche, in aggiunta all'attività istituzionale di orientamento. Per la prima volta le attività di orientamento comprendono il rinforzo delle conoscenze, delle competenze e delle abilità trasversali negli ultimi tre anni delle scuole secondarie di secondo grado e del primo anno di corso delle scuole superiori. Gli obiettivi specifici del progetto sono il miglioramento della preparazione iniziale degli studenti; l'aiuto a selezionare in modo più consapevole il corso di laurea; l'innalzamento delle competenze iniziali per i test di accesso; la riduzione dei debiti in ingresso nel percorso universitario. Dal punto di vista organizzativo, l'attività con le scuole si basa sulla creazione di otto reti di scopo per ciascun ambito territoriale. All'interno di ciascuna rete sono individuati una scuola capofila, organi di gestione della rete e Tavoli tecnici. Nelle attività del progetto rivestono un ruolo importante i Tutor di orientamento che operano sia nelle scuole superiori che nelle Facoltà per l'inserimento delle matricole nel contesto universitario illustrando i contenuti dei corsi di studio e supportando gli studenti nella creazione di possibili percorsi personalizzati. Sempre nell'ambito del Progetto Orientamento, nel 2021 proseguirà il lavoro del Servizio di Counseling psicologico di ateneo che si propone come risorsa utile per aiutare gli studenti a

¹⁰ Cfr. nota 6

vivere in modo positivo il proprio percorso formativo universitario, nei modi e nei tempi previsti, prevenendo abbandoni o ritardi negli studi.

Per migliorare il profilo culturale degli studenti e favorire la regolarità degli studi, l'Ateneo, dopo una prima sperimentazione avviata nel 2019, intende portare avanti un progetto per il miglioramento della conoscenza della lingua inglese. Il progetto, diretto dal Centro Linguistico di Ateneo, intende fornire supporto didattico all'apprendimento dell'inglese mediante l'incremento e la riorganizzazione dell'offerta di corsi di preparazione linguistica, anche attraverso la creazione di specifiche piattaforme online per l'e-learning. L'obiettivo di base è consentire agli studenti immatricolati a corsi di laurea triennali o a ciclo unico a partire dalla coorte 2019-2020 nel nostro Ateneo di raggiungere un livello di competenza B2 del Quadro Comune di Riferimento Europeo per le Lingue (QCRE) in inglese entro il triennio.

Inoltre, al fine di curare la formazione e l'incentivazione degli studenti migliori, selezionati con rigorosi criteri di merito, l'Ateneo intende costituire la Scuola Superiore di Studi Avanzati. La Scuola organizzerà percorsi di eccellenza, che affiancheranno i corsi ordinari a livello di lauree magistrali e negli ultimi due anni delle magistrali a ciclo unico. Nel 2021 si organizzerà il piano di fattibilità da concretizzare poi nel 2022.

1.2 Garantire servizi e infrastrutture di qualità

Il miglioramento della qualità della didattica passa necessariamente anche per le azioni e gli interventi sulle strutture didattiche, attraverso azioni di razionalizzazione, una programmazione preventiva e continuamente aggiornata degli interventi manutentivi essenziali ed acquisizioni di beni e servizi per la dotazione standard delle aule dell'Ateneo anche in funzione della didattica a distanza per far fronte a esigenze specifiche personali e/o di contesto, e la maggiore fruibilità e l'accessibilità possibile delle aule, delle biblioteche, dei laboratori didattici, e dei luoghi dedicati allo studio e alla socializzazione, come espressione di una nuova cultura della "cura dello studente" e di una politica di "apertura al territorio" e di condivisione di spazi, di servizi e di attività di rilievo (D2a). L'Ateneo intende inoltre proseguire nel processo di dematerializzazione dei servizi dedicati agli studenti sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, verso la digitalizzazione, ad esempio con l'estensione del servizio di auto-prestito. In questa direzione si spinge anche la riorganizzazione delle segreterie studenti che, a seguito del completamento del processo di dematerializzazione dei servizi, si trasformeranno in luoghi di incontro per le attività di *coaching* e *counseling* finalizzate a supportare gli studenti nella scelta e nell'attuazione del percorso di studio (D2b). Nel 2021 è prevista la costituzione di un gruppo di lavoro presieduto dal Rettore o da un suo delegato che definirà un progetto pilota per la riorganizzazione di una segreteria studenti, che coinvolgerà le direzioni interessate per competenza.

Con riferimento all'attività di studio all'interno delle strutture universitarie, l'Ateneo intende proseguire un programma dedicato al miglioramento dell'abitabilità dei vari ambienti, anche esterni, dotandoli degli arredi e degli allestimenti necessari alla migliore funzionalità e al decoro.

In tale ambito, nel corso del 2021 si prevede di appaltare i lavori di riqualificazione e riutilizzo della ex Clinica Macciotta, situata nel campus cittadino, così da poter offrire alla didattica, alla ricerca e alla terza missione una struttura moderna e logisticamente infrastrutturata.

Sul medesimo fronte delle dotazioni strumentali che l'Ateneo mette a disposizione della comunità universitaria, si dà conto di un programma messo a punto nel mese di giugno c.a. per acquisire un cofinanziamento MUR in parte destinato all'edilizia sportiva, in vista del quale sono stati messi a punto importanti progetti di riqualificazione e di nuove dotazioni degli impianti del Centro Sportivo Universitario (CUS) sia in Cittadella di Monserrato, ove sarà realizzato un playground di pallavolo e pallacanestro, sia nel

polo cittadino in Località Sa Duchessa, entrambi i quali si concluderanno entro la prima metà del 2021, offrendo nuovi servizi agli studenti e agli altri fruitori della comunità.

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

Le azioni saranno concentrate sul potenziamento e consolidamento delle reti internazionali (D3a), promuovendo le occasioni di confronto tra docenti dell'Ateneo e le Università estere e naturalmente il sostegno alla mobilità studentesca, sia in ingresso che in uscita. In tal senso, l'Ateneo ha emanato linee guida per standardizzare e migliorare le procedure di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero, dematerializzando le procedure e valorizzando adeguatamente in carriera tutte le attività svolte all'estero (D3b). L'Ateneo sta inoltre fortemente aumentando il numero degli insegnamenti tenuti in lingua inglese, anche con i visiting professor, fino ad interi curricula in inglese, sia per aumentare l'attrattività verso gli studenti stranieri (individuato come punto di debolezza), che per migliorare la conoscenza dell'inglese, anche specialistico, dei nostri studenti. Inoltre, nel rispetto del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio, l'Ateneo sta promuovendo l'istituzione di percorsi formativi a doppio titolo/titolo congiunto, le cotutele e i dottorati internazionali, nonché il rilascio del titolo di Doctor Europaeus (D3c).

Con il fine di dare risposta all'invito del Consiglio europeo di rafforzare i partenariati strategici tra gli istituti di istruzione superiore di tutta l'UE e favorire l'emergere, entro il 2024, di un certo numero di "Università Europee"¹¹, l'Ateneo di Cagliari ha aderito ad un partenariato composto dalla University of Potsdam (Germania), l'Université Paris Nanterre e l'Université de Rennes 1 (Francia), la Masaryk University (Repubblica Ceca) e la University of Pécs (Ungheria). L'alleanza EDUC – European Digital UniverCity ha ottenuto un finanziamento di circa 5 mln di euro e ha avviato le attività nel mese di ottobre 2019.

La creazione di questi nuovi network mira anche a rafforzare una strategia comune per promuovere i valori europei. Le università europee così individuate formeranno dei campus inter-universitari nei quali gli studenti, i dottorandi, i ricercatori e lo stesso staff potranno muoversi liberamente, mettendo in comune le relative competenze e risorse per dare a tutti la possibilità di seguire dei programmi di studio congiunti e interdisciplinari, anche in modalità virtuale. L'adesione al partenariato rappresenta per l'Ateneo una grande opportunità per migliorare la propria offerta formativa a tutti i livelli (dai corsi di studio ai corsi post-laurea) nell'ottica della trasversalità internazionale nell'ambito del network creato (D3b)

Inoltre, con la piattaforma virtuale prevista nel progetto e con le proposte di mobilità di breve durata si consentirà ad un numero sempre maggiore di studenti (oltre che di docenti e staff) di effettuare esperienze

¹¹ Le "Università Europee" sono costituite da reti bottom-up di università di tutte l'UE, e consentiranno agli studenti di conseguire una laurea combinando gli studi in diversi Paesi UE. Il fine è "migliorare significativamente e promuovere istruzione e ricerca di alta qualità ed eccellenza, grazie al rafforzamento della correlazione tra l'insegnamento, la ricerca e l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze. Le Università europee perseguono la missione ambiziosa di realizzare principalmente due obiettivi: in primo luogo promuovere i valori europei comuni, come riportati nell'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea e un'identità europea rafforzata mettendo insieme una nuova generazione di cittadini europei in grado di collaborare e lavorare all'interno delle diverse culture europee e globali, in varie lingue, a livello transfrontaliero e in vari settori e discipline accademiche; in secondo luogo realizzare un sostanziale progresso nella qualità, nelle prestazioni, nell'attrattività e nella competitività internazionale degli istituti di istruzione superiori europei e contribuire all'economia della conoscenza, all'occupazione, alla cultura e al benessere europei attraverso l'utilizzo ottimale di attività pedagogiche innovative e impegnarsi verso l'implementazione del triangolo della conoscenza

di mobilità internazionale. L'Università Europea EDUC sta inoltre moltiplicando le opportunità di acquisire finanziamenti su altri progetti comuni per integrare le attività già avviate e consolidare sempre più l'alleanza per la sua sostenibilità a lungo termine. Anche grazie all'Alleanza EDUC si migliorerà altresì anche la cosiddetta "internationalization at home", ovvero si creerà sempre di più un ambiente internazionale nel nostro ateneo, anche per quegli studenti che non potranno usufruire delle esperienze di mobilità internazionale (D3d).

Il diffondersi della pandemia da COVID-19 ha avuto un fortissimo impatto sugli scambi internazionali ed in particolare sulla mobilità degli studenti, oltre che dei docenti. Si è tuttavia riavviata la mobilità, con molti atenei che, come il nostro, hanno adottato la didattica blended. Nel caso non fosse possibile attuare la mobilità fisica già dal primo semestre si è consentito che si potesse svolgere in modalità mista, iniziando l'esperienza a distanza per poi poter proseguire in presenza se le condizioni lo consentono. In molti casi la mobilità è stata spostata al 2° semestre. Le attività di EDUC non si sono mai fermate e a maggior ragione questa collaborazione consentirà di promuovere esperienze internazionali diverse, grazie a progetti di didattica virtuale innovativa che si stanno già avviando, mobilità di breve durata o miste, collaborazioni tra studenti delle università partner nella soluzione di problemi legati alle sfide della società, ecc.

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

L'Ateneo ritiene opportuno intervenire sul terzo livello di formazione ed in particolare sulle scuole di specializzazione al fine di rispondere sia alle aspettative degli studenti ed offrire loro maggiori possibilità di inserimento nel mondo lavoro, sia alle esigenze del territorio (D4). L'Ateneo ritiene importante che tutte le scuole di specializzazione promuovano una rete formativa che includa il maggior numero di realtà territoriali specifiche.

In particolare, le scuole di specializzazione dell'area medica, ai fini dell'accreditamento, devono essere in possesso di un'adeguata attività di didattica, di ricerca e assistenziale nella sede assistenziale della Facoltà di Medicina e Chirurgia, cioè per l'Ateneo cagliaritano la Azienda Ospedaliero Universitaria di Cagliari (AOUCA), e una rete formativa composta dalle strutture sanitarie necessarie per lo svolgimento delle attività previste dall'ordinamento della scuola. Dal dimensionamento e dalla qualità prima di tutto della sede AOUCA e poi della rete discende il numero di scuole di specializzazione accreditate e il numero di specializzandi iscrivibili ciascun anno. Per raggiungere questo obiettivo la collaborazione dell'Assessorato regionale alla Sanità e del Consiglio Regionale sono fondamentali. L'obiettivo per il 2021 è concretizzare la fusione tra il presidio Duilio Casula e il San Giovanni di Dio, attualmente inseriti nella AOUCagliari, e il Businco, per permettere non solo il miglioramento dei parametri quantitativi assistenziali necessari per l'accreditamento assistenziale del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia e delle Scuole di specializzazione, ma anche di contribuire a migliorare la qualità dell'assistenza e a modernizzare in modo significativo gli approcci terapeutici. Questa operazione pertanto è essenziale se si vuole dotare la Sardegna di un numero adeguato nel tempo di specialisti.

1.5 Promuovere la Formazione continua degli insegnanti Istituzioni Scolastiche Regionali

Negli ultimi anni, si è registrato un forte incremento della richiesta di formazione per i docenti della scuola, che ha inevitabilmente investito in primo luogo l'università pubblica (D5). Al fine di far fronte a tale richiesta con efficienza ed efficacia specialistica, l'Ateneo ha appositamente costituito un centro di servizi denominato Centro di Ateneo per la didattica e l'inclusione nell'alta formazione delle professionalità

educative (CEDIAF), che gestirà la progettazione e attivazione del Corso di specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità, per i quattro gradi di scuola; del percorso formativo di discipline antro-psico-pedagogiche e metodologie e tecnologie didattiche; del Corso di specializzazione annuale per Educatore dei servizi educativi per l'infanzia (60 CFU). Inoltre, il CEDIAF intende realizzare percorsi formativi rivolti a pedagogisti, educatori, insegnanti, insegnanti per le attività di sostegno, Dirigenti Scolastici, Dirigenti di Comunità, laureati e laureandi triennali e magistrali di tutte le Facoltà dell'Ateneo.

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

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

Per questo l'Ateneo intende proporre nuovi percorsi didattici nei corsi didattici (D6) interfacoltà con l'obiettivo sia di diffondere la cultura e la conoscenza dell'Agenda ONU 2030, sia di incrementare i curricula dei nostri studenti su discipline più attuali. In questo senso si orienta la proposta di fornire a tutti gli studenti dell'ateneo un corso di formazione modulare "base" per l'acquisizione di competenze sulla sostenibilità, finalizzato a introdurre il tema della sostenibilità come elemento di progresso culturale della società e ad approfondire le possibili applicazioni di modelli sostenibili nei diversi ambiti disciplinari. Inoltre, anche nell'ambito dell'alta formazione, l'Ateneo ha manifestato il proprio interesse a partecipare al progetto istitutivo della prima Scuola di Dottorato Nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamenti Climatici (SSCC) presentando un primo progetto scientifico di adesione alla Scuola. La partecipazione dell'Università di Cagliari alla Scuola rappresenterà il naturale sviluppo di un processo di evoluzione della formazione e della ricerca dell'Ateneo verso i temi della Sostenibilità.

1.7 Sviluppare forme di didattica moderna che sfruttino le potenzialità delle nuove tecnologie

L'Ateneo ritiene opportuno continuare nell'azione di sviluppo delle competenze didattiche dei propri docenti iniziato da tempo e recentemente considerato come prassi eccellente nella valutazione dell'Ateneo in occasione dell'accreditamento periodico. Tutti i docenti e ricercatori neoassunti dovranno seguire un percorso di formazione di base sulla didattica universitaria inserita in un contesto di assicurazione della qualità ai fini del miglioramento continuo. Verranno realizzati interventi formativi specifici per l'approfondimento sia delle tecniche che delle tecnologie per la didattica, sviluppando una particolare attenzione per l'integrazione della didattica a distanza e la virtualizzazione con le attività didattiche in presenza. Verrà valorizzata e promossa attraverso una attività di formazione iniziale, l'attività di "mentoring" tra gruppi di docenti per la condivisione delle buone pratiche ed il "counseling" tra pari.

RICERCA

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

L'Ateneo ritiene che la valutazione dei risultati della ricerca sia un processo imprescindibile nell'ottica del miglioramento continuo e dei principi base dell'assicurazione della qualità anche con riferimento alla sua dimensione internazionale. Pertanto, ritiene indispensabile consolidare l'utilizzo dei sistemi di ripartizione delle risorse finanziarie e umane ai dipartimenti secondo criteri basati sulle performance conseguite. Considerato l'inscindibile rapporto tra qualità della didattica e qualità della ricerca, l'Ateneo intende sviluppare la sua strategia in due direzioni incentrate, da un lato, al miglioramento della rilevanza media della ricerca sviluppata dai docenti e dai ricercatori, dall'altro ad aumentare la partecipazione a progetti internazionali, promuovendo gli ambiti di ricerca legati agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

2.1 Incrementare la rilevanza media della ricerca sviluppata dai docenti e dai ricercatori, armonizzando prima e potenziando poi i servizi scientifici e amministrativi di supporto, nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo.

L'Ateneo si impegna a monitorare costantemente il livello della propria produzione scientifica, anche con riferimento ai neoreclutati, attraverso il sistema informativo per la ricerca utilizzando sia il catalogo IRIS che il sistema di supporto alla valutazione CRUI-UNIBAS (R1b-c), strumento di ausilio alla autovalutazione, alle procedure interne ed esterne di valutazione e di programmazione della ricerca. A tal fine, nel corso del 2019 e 2020 è stato intensificato il dialogo con i referenti dipartimentali incaricati, al fine di supportare l'attività di monitoraggio della produzione scientifica svolta dai dipartimenti ai fini del miglioramento continuo¹².

Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo intende migliorare i servizi comuni per la ricerca attraverso lo sviluppo e il consolidamento di centri di servizio per la ricerca tecnologica, umanistica e biomedica (R1e) e promuovere la collaborazione dei gruppi di ricerca e una razionalizzazione delle infrastrutture e delle risorse (R1d).

Nel 2020 si è concluso il censimento dei cluster per la ricerca avviato nel 2018, con la creazione di un database disponibile online. L'Ateneo prevede di condividere con i Dipartimenti, aggiornando in maniera sistematica e continuativa il database, i risultati delle ricerche, che si svolgono in Ateneo al fine di facilitare le collaborazioni tra i ricercatori di settori scientifici disciplinari diversi.

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

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

L'Alleanza EDUC assume un ruolo chiave nella strategia di internazionalizzazione della ricerca perseguita dall'Ateneo. Tra le azioni previste, una delle prime ha riguardato proprio la mappatura di tutte le collaborazioni nell'ambito della ricerca, in essere o pregresse, tra uno o più Partner, l'analisi dei punti di forza delle università e della loro capacità di contribuire in maniera importante alle politiche europee (Horizon Europe) e regionali (S3), con l'obiettivo di diventare attori di riferimento per la ricerca su scala europea. Le sette aree identificate coprono un ampio spettro di temi, in linea con le caratteristiche di multidisciplinarietà dell'Alleanza EDUC con l'obiettivo di fornire a ricercatori di diversi settori la possibilità di cooperare con successo:

1. Lifelong Health and Wellbeing;
2. Cyber Security and Artificial Intelligence;

¹² Nel 2019 il sistema è stato implementato in modo da consentire a ciascun docente e ricercatore l'accesso alle valutazioni dei propri lavori scientifici. Nei dipartimenti solo alcuni soggetti sono stati abilitati inoltre alla lettura dei dati aggregati di competenza (area, settore scientifico disciplinare e settore concorsuale).

3. European Union Studies;
4. Sustainable Changes: climate and resources;
5. Justice, inequality and inclusion;
6. Mobility / smart cities;
7. Culture and Heritage.

Il passo successivo è l'organizzazione di seminari specifici su ogni tematica per consentire a dottorandi e ricercatori senior delle università EDUC di incontrarsi, presentare le loro attività, discutere e avviare o rafforzare collaborazioni.

In linea con quest'attività l'alleanza EDUC nel 2020 ha ottenuto il finanziamento del progetto EDUC-SHARE - Research and Innovation With and for Society sulla Call H2020 Science with and for Society (SwafS) volta a supportare le European Universities anche nella dimensione della Ricerca e Innovazione.

Tra le azioni previste dal progetto ci sono: lo sviluppo dell'agenda di ricerca di EDUC per consolidare le collaborazioni nell'Alleanza e oltre (di cui UNICA è responsabile); il rafforzamento dei servizi di assistenza tecnica alla ricerca (progettazione e trasferimento tecnologico); il coordinamento e l'accesso alle infrastrutture di ricerca dell'Alleanza; e, soprattutto, l'adozione della Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). L'ultimo punto prevede l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori e del Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori, con lo sviluppo di un piano di azione finalizzato ad ottenere il riconoscimento della "HR Excellence in Research" entro la conclusione del progetto di durata triennale, che si avvierà a inizio 2021. Ciò comporterà per l'Ateneo un impegno nel tempo per un miglioramento continuo dell'istituzione verso un sistema di qualità, potendo beneficiare dell'esperienza e della condivisione delle migliori pratiche sviluppate per attuare la strategia dalle 3 Università dell'Alleanza che hanno già ottenuto il riconoscimento.

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

Per potenziare la dimensione internazionale della ricerca l'Ateneo svilupperà e consoliderà le reti internazionali di collaborazione (R2a) che consentiranno anche di incrementare la mobilità dei docenti e ricercatori. A tal fine l'Ateneo porterà avanti una politica di reclutamento di ricercatori provenienti da istituzioni universitarie estere (R2d).

Particolare attenzione verrà dedicata da un lato al sostegno alla partecipazione dei gruppi di ricerca ai progetti internazionali (R2b), dall'altro al reperimento di fondi per promuovere la presenza di "visiting scientist" e la mobilità verso università straniere dei nostri docenti e ricercatori, con lo scopo di valorizzare le persone e incrementare l'internazionalizzazione dei filoni di ricerca. Contestualmente verranno avviate azioni per favorire il rientro stabile nell'Ateneo di ricercatori eccellenti (R2d).

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

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

TERZA MISSIONE

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

L'Ateneo si pone l'obiettivo di guidare la crescita culturale, economica e sociale del territorio promuovendo, in modo attivo, l'utilizzo del proprio patrimonio di conoscenze, competenze e i risultati della ricerca e valorizzando la sua natura multidisciplinare. In questa prospettiva, l'Ateneo punta a migliorare la partecipazione attiva all'interno dell'ecosistema istituzionale, economico e sociale per le fasi di co-progettazione e co-programmazione degli interventi in materia di ricerca e innovazione, e la promozione di progetti innovativi per la promozione e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale, in particolare nell'ambito degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

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

L'Ateneo si impegna a potenziare le relazioni con il tessuto produttivo e istituzionale e a promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità al fine di rendere più rapida ed efficace l'applicazione dei risultati della ricerca scientifica e la creazione di opportunità, anche legate alla creazione d'impresa, per laureati e dottori di ricerca. Nel fare questo, si intende valorizzare la multidisciplinarietà che caratterizza l'Ateneo. Nello specifico, e in sinergia con l'obiettivo R1g della ricerca, attraverso la costituzione di cluster interdipartimentali (TM1b) in grado di far emergere gruppi di ricerca aventi competenze eterogenee ma complementari, è possibile accrescere l'interazione con l'ecosistema, le opportunità di collaborazione con il tessuto imprenditoriale e la competitività dell'offerta di servizi al territorio.

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

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

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

Al fine di favorire processi di imprenditorialità che valorizzino le conoscenze universitarie, l'Ateneo promuove iniziative volte a rafforzare le competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori, anche attraverso il Contamination Lab e l'attività del CREA – Centro di Ateneo per Innovazione e Imprenditorialità (TM2). L'Ateneo inoltre propone progetti innovativi per lo sviluppo di strategie di open innovation in grado di mettere in contatto (anche attraverso specifici bootcamp) ricercatori, imprese e studenti anche con la eventuale collaborazione di partner istituzionali. Infine, si ritiene strategico promuovere le attività di orientamento al mercato del lavoro anche attraverso l'attivazione di tirocini e contratti in apprendistato e la promozione di opportunità imprenditoriali.

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

studenti con competenze e idee imprenditoriali. Il progetto H2020 EDUC-SHARE - Research and Innovation With and for Society prevede tra le azioni lo sviluppo della mentalità imprenditoriale nei giovani ricercatori per stimolare la conoscenza e il trasferimento tecnologico.

3.3 Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività con particolare attenzione ai temi dell'Agenda ONU 2030.

L'Ateneo ha l'obiettivo di diventare più inclusivo migliorando il proprio impegno pubblico e sociale attraverso l'organizzazione o la partecipazione ad eventi in grado di facilitare la disseminazione dei risultati della ricerca scientifica e il public engagement, quali ad esempio la "Notte dei Ricercatori", "UniCaComunica", i "Seminari del Rettore" anche con riferimento alle tematiche dell'Agenda ONU 2030 (TM3b).

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

L'Ateneo, inoltre, al fine di valorizzare il proprio patrimonio museale, intende operare una riorganizzazione del sistema museale che garantisca l'ottimale fruizione del patrimonio stesso da parte della collettività e ai fini della ricerca. Inoltre, si propone di promuovere la stipula di accordi con il Comune di Cagliari per favorire la collaborazione nella rete dei Musei Civici, in occasione dell'apertura del Museo di beni storico artistici di Ateneo, nel palazzo noto come Palazzo Cugia. Il Museo storico-artistico di Ateneo non solo custodirà le opere attualmente presenti in sale e uffici dell'Ateneo rendendole fruibili, ma favorirà la progettazione di laboratori didattici per gli studenti, che saranno coinvolti nelle fasi di curatela, organizzazione e allestimento delle mostre temporanee. Tra le molteplici possibili collaborazioni, sarà prioritario, inoltre, riprendere l'interlocuzione con la Fondazione di Sardegna, partner strategico fondamentale dell'Ateneo.

Infine, con l'obiettivo di creare uno stabile sistema di relazioni con il contesto socio-istituzionale, economico e produttivo che consenta di assicurare la condivisione delle scelte dell'Ateneo e la trasparenza dei processi decisionali, come citato, è stato costituito il Comitato di Indirizzo di Ateneo (C.I.). Il C.I. si configura come "un'opportunità di crescita in direzione del miglioramento continuo e di trasparenza che è condizione imprescindibile di credibilità e qualità dell'operato dell'Ateneo in termini di offerta formativa e di servizi al territorio.

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

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

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

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

Cagliari. In continuità e con costanza l'Ateneo è soggetto propulsivo per assicurare l'applicazione del nuovo Protocollo d'intesa Università-Regione Sardegna che è stato applicato con l'approvazione e attuazione del nuovo atto aziendale dell'Azienda Ospedaliera Universitaria. Il confronto continuo con la Regione è improntato a monitorare l'attuazione del protocollo di intesa anche nel sistema regionale di assistenza sanitaria al fine di assicurare le attività di ricerca e i requisiti minimi di accreditamento per i corsi di studio e le scuole di specializzazione, in una logica di inscindibilità della didattica, ricerca e assistenza sanitaria. In quest'ambito, con particolare attenzione alle risorse patrimoniali immobiliari conferite per la costituzione dell'A.O.U. e pertanto finalizzate e vincolate alla specifica attività di quest'ultima, prosegue nel corso del 2020 l'azione dell'Ateneo per il recepimento degli atti di costituzione dell'A.O.U., la definizione delle convenzioni tipo con i diversi enti del sistema sanitario, l'attuazione di convenzioni ex art. 18, comma 6 L. 240/2010. Nel 2021 si intensificherà il lavoro degli Organi di Governo per assicurare il raggiungimento dei criteri per l'accreditamento assistenziale della facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo, in particolare attraverso la fusione tra il presidio Duilio Casula e il San Giovanni di Dio, attualmente inseriti nella AOUCagliari, e il Businco. Questo per salvaguardare le esigenze della società sarda rispetto sia al numero di medici che di operatori sanitari non medici fondamentali per l'attività assistenziale nel territorio, anche in considerazione del fatto che l'Ateneo di Cagliari è quello che ogni anno ha il numero più alto in Sardegna di laureati e di specialisti in materie sanitarie. Inoltre, particolare attenzione verrà data alla implementazione delle attività didattiche, di ricerca e assistenziali legate alle Medicina di Precisione che vede già nell'Ateneo la presenza di numerosi esperti.

FINALITA' TRASVERSALE

ASSICURAZIONE DELLA QUALITA', ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

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

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

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

Sul fronte interno, si rileva la messa a punto dell'organizzazione di riferimento per la gestione del processo dei dati e il consolidamento delle strutture organizzative per il governo delle attività di mappatura, analisi e gestione dei processi finalizzati, in alcuni casi, alla loro reingegnerizzazione, con la verifica in particolare dei rischi legati alla vulnerabilità corruttiva e alla tutela della privacy (il tutto come positivo risultato raggiunto di obiettivi operativi di struttura adottati dall'ateneo in attuazione dell'obiettivo strategico AQ1 a).

Tale consolidamento organizzativo consente, inoltre, di continuare il processo di semplificazione della normativa interna dell'Ateneo apportando elementi innovativi attraverso la dematerializzazione e digitalizzazione dei servizi AQ1 b).

In quest'ambito e fermo restando i risultati raggiunti, dal 2021 viene introdotto l'obiettivo di accelerazione e implementazione del Piano di Transizione Digitale delle attività svolte in particolare dalla struttura organizzativa amministrativa.

La realizzazione di tale obiettivo consentirà la realizzazione di una fase innovativa fondamentale per dematerializzare e digitalizzare i processi delle attività amministrative e di servizio realizzando, in continuità, una ulteriore fase di miglioramento organizzativo che è fondamentale non solo per preparare l'ateneo alla gestione della situazione contingente determinata dall'emergenza pandemica (che purtroppo è previsto che continui per buona parte del 2021) ma, soprattutto, per affrontare il forte cambiamento che si può definire epocale che sta avvenendo nel mondo del lavoro a livello internazionale, attraverso la massiccia e decisa introduzione a tutti i livelli di forme di lavoro improntate alla flessibilità della prestazione per orari e sedi (es. lavoro agile) e all'estensione dell'utilizzo degli strumenti offerti dalla tecnologia ICT.

L'impostazione di tali obiettivi operativi, in particolare di quelli di struttura, unitamente all'attuazione avvenuta con esiti positivi nel 2020 (la prova della efficace ed efficiente gestione in qualità della non prevedibile emergenza pandemica è una evidenza oggettiva) della nuova organizzazione delle direzioni amministrative dell'Ateneo approvata e avviata nel 2019, è sempre finalizzata a migliorare e adeguare la struttura organizzativa all'accresciuta complessità gestionale, nell'ambito dello sviluppo dell'applicazione delle linee guida AVA, dei valori e dei principi della gestione in qualità e pertanto del miglioramento continuo, principalmente orientata alla soddisfazione, sempre più ampia, dell'utente esterno e interno.

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

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

Si rileva che l'attuazione del II modello organizzativo per la gestione del processo dati sopra richiamato e definito nel 2020 anche tramite l'inserimento di Focal Point di Facoltà, Dipartimenti e Centri, ha consentito di costituire la base e lo strumento per disporre di dati e informazioni di Ateneo (su tre livelli di complessità: immediata disponibilità; disponibilità con richiesta/elaborazione "ordinaria"; con richiesta/elaborazione "straordinaria"), con l'obiettivo di arrivare a presidiare ogni area di attività, sino al livello del singolo corso di studio, in maniera tale che sia di supporto alle strutture e agli operatori dell'Ateneo, in particolare agli organi di governo nel monitorare la regolarità degli studi e altre variabili di interesse. L'accesso condiviso ai dati, la trasformazione degli stessi in informazioni, è ritenuto dall'Ateneo elemento fondamentale per una corretta gestione delle criticità e delle politiche. Le strutture centrali e periferiche dell'Ateneo avranno la possibilità di avere un riscontro immediato sulla propria attività, dando avvio ad un processo di miglioramento continuo, secondo una logica bottom-up con un valore intrinseco molto forte per l'intero Ateneo.

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

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

È inoltre prevista la costituzione di una struttura organizzativa dedicata alla comunicazione. La struttura sarà articolata in tre settori, in particolare il settore Comunicazione Istituzionale e didattica, con gestione dei social (social web management), ufficio comunicazione e redazione web; il settore Ricerca, Internazionalizzazione e Rapporti con il Territorio; il settore Eventi con gestione di social dedicati.

Tale attività mira a diffondere e consolidare il senso identitario, la cultura della trasparenza, gli indirizzi e le strategie dell'Ateneo, anche attraverso l'adozione di un Piano della Comunicazione di Ateneo e a tal fine sarà costituito un apposito gruppo di lavoro presieduto dal Rettore.

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

L'Ateneo da tempo è impegnato in azioni concrete finalizzate a generare impatti positivi in termini etici, sociali, ambientali ed economici. Per questo ha fatto propri gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile e si prodigherà per il loro raggiungimento in maniera diretta o in collaborazione con altri soggetti, istituzionali e non.

Pari Opportunità di genere e promozione del benessere organizzativo AQ3a

L'Ateneo promuove diversi interventi volti a favorire il rispetto delle pari opportunità tra gli studenti e il personale dell'Ateneo. Al fine di tutelare la genitorialità del personale e per migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti, l'Ateneo aveva avviato, a partire dal 2020, un progetto sperimentale di smart working, che è stato esteso durante il periodo di emergenza sanitaria legato alla pandemia per la diffusione del virus COVID 19, coinvolgendo la maggior parte dei lavoratori, non solo quelli con esigenze specifiche legate alla genitorialità o ad altre ipotesi di tutela e condizioni personali e professionali. È previsto che lo smart working, compatibilmente con la normativa in materia che impone continui cambiamenti applicativi e organizzativi a cui occorre far fronte, continui ad essere utilizzato, come modalità di lavoro estesa, dalla maggioranza dei lavoratori, finché permarrà la situazione di emergenza sanitaria internazionale e in applicazione del piano per l'organizzazione del lavoro agile (POLA), previsto dal Dipartimento per la Funzione Pubblica che verrà predisposto e applicato per almeno il 60% dei lavoratori che svolgono attività compatibili dal 2021.

In questo contesto, il lavoro agile rappresenta non solo un importante supporto per migliorare il benessere organizzativo soprattutto per i lavoratori che si trovano a dover conciliare esigenze lavorative e familiari, ma in particolare uno strumento organizzativo e di svolgimento della prestazione lavorativa che, come rilevato in precedenza, consente di affrontare il cambiamento importante e fondamentale in atto nel mondo del lavoro. Cambiamento che deve essere presidiato in maniera tale da conciliare le esigenze dei lavoratori con quelle dell'organizzazione della realtà universitaria, cogliendo l'opportunità di individuare nuove soluzioni di miglioramento continuo nel realizzare le finalità dell'Ateneo per sempre una più efficace ed efficiente soddisfazione dell'Utente interno ed esterno.

Particolare attenzione dedica l'Ateneo alla tutela della genitorialità degli studenti, prosegue il progetto del Comitato Unico di Garanzia che ha avuto inizio nell'a.a. 2014/2015 denominato "Tessera Baby", che ha previsto una serie di servizi per le studentesse in stato di gravidanza e per gli studenti e le studentesse con figli fino a 10 anni al fine di agevolare il loro percorso formativo. Oltre al servizio "Spazio bambino/ludoteca", avviato a novembre 2018 nella Stanza Rosa della Facoltà di Studi Umanistici, aperto anche al personale dell'Ateneo, è in avanzata fase di realizzazione il primo asilo nido dell'Ateneo nei locali di via Trentino, liberati a seguito del trasferimento del Dipartimento di Scienze Geologiche nella cittadella Universitaria di Monserrato, i lavori dovrebbero concludersi già nel corso dell'anno 2020 con successivo appalto della gestione del servizio.

Nelle sedute del mese di luglio 2020, gli organi accademici hanno approvato il Gender Equality Plan sviluppato con i risultati ottenuti dal progetto SUPERA¹³. L'Università di Cagliari è tra le prime Università

¹³ SUPERA "Supporting the Promotion of Equality in Research and Academia", è un progetto finanziato su Horizon 2020 al quale l'Ateneo partecipa con sette partner internazionali, il cui obiettivo principale è quello di articolare una

italiane ad essersi dotata di un GEP. Il GEP è uno strumento chiave per superare i divari di genere in quanto prevede una serie di azioni che consentono di rimuovere le disuguaglianze di genere e contribuiscono a diffondere una cultura delle pari opportunità. Il Piano è in linea con le politiche di genere portate avanti dall'Ateneo nel corso di questi anni e in parte sviluppa azioni già intraprese dall'ateneo, in parte ne promuove di nuove.

L'aggiornamento 2021 inserisce tra le azioni specifiche dell'obiettivo AQ3 l'impegno dell'Ateneo alla realizzazione del progetto individuato nel GEP nel rispetto della tempistica programmata dal documento valutata e adeguata in relazione a tutte le priorità dell'ateneo. Nel 2019 l'Ateneo ha inoltre costituito un gruppo di lavoro per la stesura del primo Bilancio di Genere dell'Ateneo, approvato nel 2020. Il documento il cui obiettivo è quello di analizzare e valutare, in un'ottica di genere, le scelte politiche e gli impegni economici-finanziari dell'amministrazione al fine di promuovere un'effettiva e reale parità tra donne e uomini è stato redatto in conformità con le "Linee guida per il Bilancio di Genere negli atenei Italiani" realizzate all'interno della CRUI.

Un altro progetto che è stato avviato con confronto sindacale nell'autunno del 2020, anche in attuazione del DPCM del 8 novembre 2020, proseguirà nel 2021 anche in relazione agli esiti del tavolo tecnico costituito tra Governo e Parti Sociali per la regolamentazione del lavoro agile sarà relativo alla regolamentazione dei relativi aspetti, in particolare flessibilizzazioni orarie e diversificazione degli orari d'inizio attività, periodo di riposo e al "diritto alla disconnessione", ossia al diritto a non utilizzare nelle ore e nelle giornate di riposo, le apparecchiature che connettono costantemente e senza soluzione di continuità il lavoratore alla propria prestazione lavorativa.

Pari opportunità, Integrazione e Inclusione AQ3b

L'Ateneo ritiene fondamentale porre in essere azioni finalizzate a garantire le pari opportunità e favorire la massima inclusione e integrazione degli studenti.

In particolare è impegnato nella manutenzione e messa a norma degli edifici al fine di migliorare l'accessibilità alle strutture partendo dalla mappatura delle esigenze in relazione alla fruibilità degli ambienti per studenti, personale e altri utenti con disabilità, al fine di realizzare un piano pluriennale di abbattimento delle barriere architettoniche e sensoriali, e predisponendo apposita segnaletica negli spazi dell'Ateneo, come ben delineato nella sezione 4 Politiche per il supporto agli studenti con disabilità, DSA e BES.

Sul piano dell'integrazione ed inclusione, l'Ateneo porterà avanti vari progetti tra cui quello del Consiglio d'Europa "European Qualifications Passport for Refugees", già implementato nel 2018 e 2019, per favorire l'avvio agli studi universitari di rifugiati, titolari di protezione e richiedenti asilo, oltre alle attività di sensibilizzazione e divulgazione di diversa natura. In linea con l'adesione al Manifesto dell'Università inclusiva UniCa ha partecipato quest'anno al progetto University Corridors for Refugees (UNI-CO-RE), insieme ad altre 10 università italiane, MAECI, UNHCR - Agenzia ONU per i Rifugiati, Caritas Italiana, Diaconia Valdese e Gandhi Charity per dare a studenti rifugiati in Etiopia l'opportunità di proseguire il loro percorso accademico in Italia grazie a borse di studio ed altri benefici. L'Ateneo porterà avanti il progetto "SARDEGNA FORMED" (Sardegna per il Mediterraneo) per la promozione della cooperazione internazionale tra le Istituzioni Universitarie della sponda Sud del Mediterraneo e della Sardegna al fine di garantire la mobilità degli studenti del bacino del Mediterraneo, verso le Università di Cagliari e Sassari. Proseguiranno inoltre, benché in modalità a distanza, le attività previste nell'ambito del progetto PUP – Polo Universitario

struttura di studio e analisi delle disuguaglianze di genere, degli stereotipi e dei pregiudizi nella ricerca per sensibilizzare le istituzioni che operano nel campo o a sostegno della ricerca, sulle tematiche delle dimensioni di genere nella gestione delle carriere e nei processi decisionali.

Penitenziario, finalizzato alla promozione di attività di formazione universitaria in carcere e a garantire il diritto allo studio di condannati e condannate in regime di privazione della libertà, attraverso la realizzazione di un ciclo di seminari on line tenuti da docenti e personale dell'Ateneo e incontri online di supporto allo studio e alla preparazione degli esami.

Il progetto PUP-UniCa si propone inoltre di proseguire nell'attuazione del progetto di attivazione dei corsi e-learning dell'Ateneo negli Istituti di Uta e Massama e di fornire supporto alle studentesse e studenti del PUP attraverso la presenza di tutor sia per i corsi e-learning che per i corsi tradizionali.

Interventi per il Diritto allo Studio AQ3c-d

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

Interventi per la riduzione della plastica AQ3e

L'Ateneo promuove la riduzione, fino al totale abbattimento, della plastica monouso¹⁴.

Tra i vari interventi che l'Ateneo intende portare avanti si segnalano gli appalti "green" per l'aggiudicazione del servizio di distributori automatici in tutte le strutture dell'Ateneo che forniscano bevande e alimenti confezionati nel rispetto dei criteri di sostenibilità e, ove possibile, "plastic free", con conseguente riduzione dei rifiuti e delle emissioni climalteranti. Inoltre, l'installazione di diverse fontanelle esterne per incoraggiare l'utilizzo dell'acqua potabile di rete e la riduzione dell'utilizzo di bottiglie in plastica. Inoltre, si stanno valutando le possibili modalità per consentire l'installazione di colonnine per l'erogazione di acqua di rete microfiltrata all'interno delle strutture universitarie dislocate nel territorio di Cagliari e della Cittadella Universitaria di Monserrato, incentivandone il consumo mediante contenitori multiuso.

Alimentazione Sostenibile AQ3f

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

Iniziativa dell'Ateneo a favore dell'efficientamento energetico AQ3g

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

¹⁴ L'iniziativa fa seguito ad un accordo tra le Università Italiane – attraverso la CRUI - le quali, in adesione alla campagna "#StopSingleUsePlastic", hanno siglato un protocollo di intesa d'intesa con Marevivo e il Conisma (Consorzio nazionale interuniversitario per le scienze del mare), per la sensibilizzazione e l'educazione alla tutela del territorio, volto alla riduzione della plastica monouso in circolazione.

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

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

Per il primo finanziamento si prevede l'avvio dei lavori nel corso del 2021 con una conclusione nella prima metà del 2022; sul secondo intervento si prevede la pubblicazione del bando di gara nella prima parte del 2021.

Mobilità sostenibile AQ3h

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

In questa direzione è stata sviluppata l'idea progettuale presentata dall'Ateneo nell'ambito del Programma nazionale "Smarter Italy", dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) sugli appalti innovativi, e riproposta anche nelle schede progetto per il Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza (PNRR) per la programmazione dei fondi assegnati all'Italia nell'ambito del Next Generation EU. L'idea progettuale di carattere innovativo mira a ridurre, se non eliminare, il traffico interno su mezzi privati promuovendo sistemi di trasporto elettrici leggeri a ridotto impatto ambientale e condivisi nel loro utilizzo secondo la modalità del bike-sharing, localizzati all'interno delle numerose aree di pertinenza dell'Università nelle zone del centro storico della città di Cagliari.

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

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

Nell'aggiornamento 2018, in seguito al finanziamento del "Progetto di sviluppo integrato di reti intelligenti nell'Università di Cagliari", finanziato con le risorse del Fondo di Sviluppo e Coesione 2014-2020 linea di azione 1.2.6 "Trasformazione del Sistema Energetico Sardo verso una configurazione integrata e intelligente (*Sardinian Smart Energy System*)", è stata introdotta una ulteriore linea di azione volta all'attivazione di investimenti per la riqualificazione energetica degli edifici dell'Ateneo e lo sviluppo di reti intelligenti per il polo di Ingegneria e il campus di Monserrato, che diventerà il primo Smart Campus in Italia. Con una progettazione definitiva ultimata ad agosto 2020, si prevede, subordinatamente all'ottenimento delle opportune autorizzazioni e del positivo esito delle verifiche dei progetti, l'avvio delle procedure di gara entro il primo quadrimestre del 2021 e la stipula dei contratti di esecuzione entro l'ultimo trimestre del 2021.

Sempre in materia di efficientamento energetico, nell'ambito dei fondi POR-FESR 2014/2020, asse prioritario IV "energia sostenibile e qualità della vita", si prevede di avviare l'esecuzione del contratto relativo all'efficientamento energetico e realizzazione di micro-reti nei blocchi G e H della Cittadella di Monserrato, entro dicembre 2020, con una ultimazione dei lavori entro il 2021.

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

In merito all'edilizia sportiva, l'Ateneo sarà impegnato in investimenti specifici e nelle attività di manutenzione straordinaria delle strutture in dotazione al CUS. Infine, come già sopra indicato, sono in corso di esecuzione i lavori per la realizzazione dell'asilo Nido presso il complesso di Sa Duchessa.

6. Strumenti di monitoraggio e valutazione

L'Ateneo ritiene fondamentale valutare la propria performance in relazione agli obiettivi strategici stabiliti, che si sviluppano su un orizzonte pluriennale. Pertanto, ha individuato un insieme di indicatori quantitativi e qualitativi considerati utili al monitoraggio dell'efficacia delle singole azioni al fine del raggiungimento dei singoli obiettivi. Per ogni obiettivo, sono stati individuati più indicatori e i relativi responsabili politici e gestionali. Sono inoltre stati individuati i target da raggiungere. Gli indicatori individuati permetteranno altresì il monitoraggio dei processi di assicurazione della qualità, in quanto la maggior parte degli obiettivi è orientata al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

La misurazione dei risultati avverrà con il coinvolgimento del Gruppo di Lavoro Focal Point, il sistema organizzativo finalizzato alla gestione dei dati e la loro messa a disposizione strutturata, in particolare per gli Organi di Governo. Il sistema è costituito da una rete di referenti per aree tematiche, che unitamente all'attuale Drsi in qualità di Process Owner presidiano e governano il processo di gestione dei dati, supportato dalla disponibilità di strumenti evoluti di Datawarehouse, dall'attivazione sul portale di Ateneo di sezioni dedicate a dati ufficiali e indicatori, dalla formazione continua per la gestione del sistema. Tale modello organizzativo è stato completato nel corso del 2020 tramite l'inserimento di Focal Point individuati in Facoltà, Dipartimenti e Centri di Ateneo, nonché implementato per la gestione dei dati con prioritaria attenzione alla Programmazione Triennale e, in quest'ambito, alla valutazione annuale di obiettivi, azioni e indicatori ai fini della quota premiale dell'FFO.

A partire dal 2021 inoltre, sarà attivo in una prima fase sperimentale l'applicativo performance management SPRINT che non solo consentirà di realizzare ancor di più l'integrazione tra il Piano Strategico di Ateneo e il Piano Integrato, ma garantirà una misurazione puntuale degli obiettivi strategici nell'attuazione tramite gli obiettivi operativi anche grazie al collegamento con il datawarehouse di Ateneo.

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

La misurazione e valutazione dei risultati avverrà sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale (SMVP), che stabilisce le regole e la tempistica per il monitoraggio e la valutazione della performance strategica, gestionale e individuale (Allegato 2), che ha ottenuto il parere vincolante da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

SEZIONE 2

Programmazione Triennale MIUR

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

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

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

Ogni Ateneo poteva concorrere con la scelta al massimo 2 obiettivi, tra quelli sopra indicati, per ogni obiettivo scelto deve indicare almeno 2 indicatori con i relativi target. Un terzo eventuale indicatore può essere scelto autonomamente dall'Ateneo, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione. Con successivo DM 435 del 06/08/2020, considerato che i programmi presentati dagli Atenei erano stati formulati prima dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria pandemica da COVID-19 e quindi, senza poter tenere in considerazione l'impatto da essa determinato in tutti gli ambiti di attività cui si riferisce la programmazione triennale, la programmazione degli atenei è stata ridefinita su base biennale 2019-2020 con l'impegno da parte del Ministero ad emanare, entro gennaio 2021, le nuove linee generali di indirizzo per la programmazione 2021-2023.

Il Programma triennale presentato dall'Ateneo per il biennio 2019-2020 è ispirato all'accrescimento della dimensione internazionale dell'Ateneo. L'aggiornamento 2020 del Documento Strategico di Programmazione Integrata ha previsto una serie di azioni finalizzate ad accrescere la dimensione internazionale dell'offerta didattica, aumentando il numero degli insegnamenti tenuti in lingua inglese, anche attraverso una politica di reclutamento di ricercatori provenienti da istituzioni universitarie estere. Il documento ha inoltre previsto diverse azioni finalizzate al potenziamento e consolidamento delle reti internazionali di collaborazione, per favorire la mobilità studentesca e la mobilità di docenti e ricercatori, con lo scopo di valorizzare le persone e incrementare l'internazionalizzazione dei filoni di ricerca. L'Ateneo ritiene infatti strategiche tutte le azioni di internazionalizzazione per proseguire nel miglioramento della qualità, sia della didattica che della ricerca e, contestualmente, per migliorare l'attrattività dell'Ateneo sia verso i potenziali studenti che verso i ricercatori. In questa prospettiva l'Ateneo intende portare avanti una serie di azioni dirette a potenziare le opportunità di permanenza all'estero dei dottorandi e la rete dei rapporti di collaborazione con Università straniere attraverso le chiamate dirette di studiosi dall'estero. Un'attività già avviata nel 2019 e che proseguirà nel triennio riguarda l'internazionalizzazione dei corsi di dottorato di ricerca, per cui l'Ateneo ha sottoscritto 12 accordi, dei quali 9 hanno rafforzato l'offerta formativa del XXXV ciclo, portando a 9 il numero dei Dottorati accreditati come internazionali, e 3 andranno ad arricchire l'offerta dottorale del XXXVI ciclo. Si prevede in particolare di ottenere un aumento delle esperienze di studio e formazione all'estero per i dottorandi in termini sia di numero di studenti che di mensilità, anche grazie alla previsione di un periodo minimo di 6 mesi all'estero per i dottorandi e ad un contributo dedicato con cui l'Ateneo intende supportarne la mobilità, in particolare di quelli senza borsa. In

tal modo si offrirà loro un'importante opportunità di ricerca in ambito internazionale, con la conoscenza diretta ed il confronto con altre realtà e metodologie, spesso accompagnati dalla possibilità di sviluppare lavori e pubblicazioni congiunti.

Altro risultato atteso è il potenziamento e consolidamento delle reti internazionali di collaborazione e partenariato con le Università straniere, soprattutto in relazione ai dottorati internazionali, grazie alla incentivata mobilità di docenti, ricercatori e personale amministrativo, che potranno così più facilmente partecipare a riunioni, attività didattiche e commissioni. A questo fine, si prevede la sottoscrizione di altri accordi di collaborazione con istituzioni straniere, arricchendo ulteriormente la proposta dottorale internazionale. Si otterrà anche un incremento dei dottorati in co-tutela, con conseguimento del doppio titolo, e del rilascio della certificazione aggiuntiva di Doctor Europaeus, che potenzieranno l'internazionalizzazione del percorso dottorale, sempre più improntato a una necessità di confronto e consolidamento all'estero delle conoscenze acquisite in loco. Con il previsto potenziamento dei corsi di lingua inglese e delle altre lingue, che rappresenta un ulteriore passo verso l'accrescimento della dimensione internazionale dell'Ateneo, si consentirà ai dottorandi di migliorare le loro competenze linguistiche, come supporto concreto alla pianificazione della mobilità, anche nell'ottica di un ampliamento delle competenze accademiche spendibili durante il corso degli studi e alla loro conclusione. A ciò contribuirà anche l'aumento del numero di studiosi chiamati dall'estero, che potenzierà la collocazione internazionale dell'Ateneo nella ricerca e, contestualmente, faciliterà l'internazionalizzazione della didattica, con la circolazione di diverse metodologie dell'apprendimento che potrebbero rendere più appetibili i laureati dell'Ateneo nel mercato globale.

In definitiva il risultato ultimo dell'insieme delle azioni previste, potrà essere valutato in termini di proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero, e attraverso il numero degli studiosi chiamati. Pertanto, l'indicatore più idoneo a rappresentare il primo risultato è il D_b_4 dell'obiettivo D-Internazionalizzazione; quello più idoneo a misurare il secondo risultato è il D_h - Chiamate dirette di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005).

Piano Strategico di ATENEO 2017-2021		DM 989 del 25/10/2019 "Linee guida per la programmazione triennale riferito al triennio 2019-2021"			
Obiettivo PS	Azione	Obiettivo PT	Indicatore	Livello iniziale	Target
Finalità Strategica Didattica: D3 Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente e l'attivazione di corsi	a) Consolidare le reti internazionali promuovendo le occasioni di confronto e di mobilità tra docenti dell'Ateneo e le università estere;	Aumentare il numero di docenti chiamati dall'estero	Chiamate dirette di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005)	3	4
Finalità strategica Ricerca: R2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca, anche grazie alle azioni sviluppate nell'ambito del progetto EDUC	b) favorire periodi di ricerca all'estero dei docenti/ricercatori dell'Ateneo	Aumentare le esperienze di studio e formazione all'estero per i dottorandi	Proporzione di dottori di ricerca dell'ultimo ciclo concluso che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero	0,087	0,480

Il programma presentato dall'Ateneo prevede la richiesta di un finanziamento al MIUR di 3, 66 milioni di euro, a fronte di un cofinanziamento di Ateneo pari a 2,5 milioni di euro e di soggetti terzi pari a 300 mila euro.

SEZIONE 3

Politiche della Qualità

L'Assicurazione della Qualità (AQ) e il miglioramento continuo sono principi fondamentali alla base di tutte le attività dell'Ateneo, gestite e organizzate attraverso una programmazione coerente con le proprie politiche strategiche.

L'Ateneo ha sviluppato, in accordo con il sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione periodica – Accredimento) un Sistema di Assicurazione della Qualità, curato e gestito con il supporto del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), attraverso il quale si impegna costantemente a garantire la qualità e il miglioramento continuo delle sue attività, grazie anche al contributo fornito da tutti gli attori in esse coinvolti.

Tale impegno si esplicita con l'attenzione al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e del trasferimento delle conoscenze al territorio, unitamente alle politiche di valutazione e valorizzazione dei risultati e di riconoscimento dei meriti.

Attraverso il documento sulle Politiche della Qualità, inserito nella programmazione integrata, l'Ateneo ha inteso armonizzare le proprie priorità in tema di qualità e gli obiettivi contenuti nelle Linee Strategiche e nel Piano Strategico 2017-2021, fornendo indirizzi generali ai processi di assicurazione della qualità nelle finalità strategiche, Didattica, Ricerca e Terza Missione e alla finalità trasversale Assicurazione della Qualità Organizzazione e Comunicazione, che saranno monitorati dal Presidio della Qualità con il supporto essenziale del gruppo dei Focal Point per la raccolta sistematica dei dati e delle informazioni.

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

Di seguito le politiche individuate.

Politica per la qualità della didattica

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

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

Q4.D Promuovere l'internazionalizzazione della didattica

Attraverso:

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

Politica per la qualità della ricerca e della terza missione

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

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

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

Attraverso:

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

Q2.R Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

Q4.R Promuovere la qualità nel reclutamento

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

Politica per la qualità dei servizi

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

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

SEZIONE 4

Politiche per il supporto agli studenti con disabilità, DSA e BES

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

Per questo, nel documento 'Politiche e interventi a favore degli studenti con Disturbi di apprendimento, con disabilità ed altri bisogni educativi speciali', approvato dagli organi accademici nel mese di novembre 2016¹⁵, l'Ateneo ha voluto mettere a sistema le politiche di promozione e di supporto del diritto allo studio agli studenti con questo genere di difficoltà, allineandole alle finalità contenute nelle Linee Strategiche e nel Piano Strategico. Già da molti anni l'Ateneo si è assunto il compito, su mandato normativo e culturale, di promuovere, organizzare e sostenere iniziative volte a supportare il percorso accademico degli studenti con disabilità e con disturbi dell'apprendimento attraverso la costituzione di un ufficio dedicato, e con la nomina di un docente delegato per il coordinamento delle iniziative a supporto degli studenti con disabilità. Il S.I.A., Servizi per l'inclusione e l'apprendimento, nel 2014 è stato tra i primi uffici disabilità delle Università italiane ad ottenere la Certificazione di Qualità Uni En ISO 9001:2008 che attesta l'implementazione di un sistema di gestione condiviso, programmato e verificato che consente di monitorare i processi messi in atto, con particolare attenzione al soddisfacimento dell'utenza. Il SIA ha recentemente ha confermato la certificazione di Qualità Uni En Iso 9001:2015 (per il triennio 2020-2023).

Tra le iniziative a supporto degli studenti con disabilità l'Ateneo ha già attivato una serie di interventi volti a garantire una maggiore accessibilità e fruibilità agli studenti e al personale con disabilità, degli spazi comuni, delle aule e degli uffici e proseguirà in tal senso. Inoltre, sebbene l'attuale normativa in fieri relativa ai Bisogni Educativi Speciali non disciplini ancora la presa in carico universitaria, gli Atenei italiani, tra cui il nostro, cominciano ad occuparsi di questo ambito, al fine di garantire il diritto allo studio degli studenti che presentano difficoltà di apprendimento anche per cause transitorie o legate a condizioni di disagio o svantaggio, su base medica, psicologica, sociale, culturale ed economica.

Nel corso del 2020, in concomitanza della diffusione della Pandemia da COVID-19 e l'utilizzo della didattica a distanza a partire dal secondo semestre dell'a.a. 2019-2020 e l'utilizzo della didattica blended nel primo semestre dell'a.a. 2020/21, si è rivolta particolare attenzione alle necessità di accessibilità in ambito comunicativo, di apprendimento e di partecipazione degli studenti e delle studentesse con "Disabilità, Disturbi Specifici di Apprendimento ed altri Bisogni Educativi Speciali". Gli interventi specifici hanno lo scopo di garantire continuità nei servizi erogati a supporto del diritto allo studio degli studenti e delle studentesse (tra cui ricordiamo orientamento in ingresso, in itinere, in uscita, personalizzazioni durante il percorso accademico e durante i diversi momenti di valutazione, aiuto e supporto durante lo studio) ed integrare i servizi esistenti con nuovi servizi utili a garantire la fruibilità delle lezioni tramite la didattica e garantire il contatto con docenti ed altri uffici e realtà dell'Ateneo.

Un'attenzione particolare è stata dedicata ed è dedicata all'accessibilità informatica delle piattaforme in utilizzo sia per la didattica a distanza sia per le valutazioni e/o l'interazione tra studenti/docenti ed altri uffici e realtà dell'Ateneo ed al supporto ed alla intermediazione.

¹⁵ <http://sites.unica.it/qualita/2016/12/16/politiche-per-il-supporto-agli-studenti-con-disabilita-2016-2021/>

Di seguito le politiche individuate.

Politiche e strategie

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

Politiche per l'inclusione nella didattica

1. Miglioramento delle attività di orientamento in ingresso

Attraverso:

- l'organizzazione di interventi di orientamento da rivolgere agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e di informazione ai docenti referenti per disabilità e DSA nelle diverse istituzioni scolastiche, per informare dell'esistenza di servizi dedicati al supporto degli studenti con disabilità e disturbi di apprendimento nell'Ateneo Cagliariitano, anche attraverso l'utilizzo di incontri in presenza tenendo conto dei protocolli di sicurezza e prevenzione del contagio e secondo la normativa vigente e/o webinar e/o altri strumenti tecnologici durante la pandemia da COVID-19;
- l'organizzazione di percorsi di preparazione e di rafforzamento delle competenze iniziali denominati "Scuole di Preparazione alle prove di accesso ai corsi di laurea a numero programmato" da svolgersi nell'anno accademico precedente alla partecipazione alle selezioni di accesso. Durante i percorsi verrà rivolta particolare attenzione agli aspetti psicologici, alla personalizzazione in base al profilo funzionale, alla preparazione ed al rafforzamento in riferimento ad abilità strumentali e contenuti specifici, con interventi di counseling.

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

Attraverso:

- la progettazione e realizzazione di specifici percorsi di personalizzazione, individualizzazione ed erogazione di servizi dedicati, secondo quanto previsto dalla normativa, avvalendosi di personale specializzato e dedicato, sia attraverso l'utilizzo di incontri in presenza tenendo conto dei protocolli di sicurezza e prevenzione del contagio e secondo la normativa vigente e sia (prevalentemente) tramite le piattaforme di e-learning altri strumenti tecnologici durante la pandemia da COVID-19;
- il consolidamento e potenziamento del servizio di tutoraggio e di intermediazione, prestato da personale specializzato nel campo della disabilità e dell'inclusione (Psicologi ed Educatori) sia attraverso l'utilizzo di incontri in presenza tenendo conto dei protocolli di sicurezza e prevenzione del contagio e secondo la normativa vigente e sia (prevalentemente) tramite le piattaforme di e-learning altri strumenti tecnologici durante la pandemia da COVID-19;
- l'acquisto di strumenti di tecnologie assistive che consentano agli studenti con disabilità di poter fruire della didattica a distanza e comunicare con docenti, uffici ed altre realtà dell'Ateneo nei diversi momenti della vita accademica (dalle selezioni di accesso ai corsi di laurea a numero programmato, alle lezioni, seminari ed attività laboratoriali e tutti i momenti di valutazione, tra cui esami di profitto ed esami finali);
- il consolidamento e potenziamento di azioni di screening sui disturbi specifici di apprendimento, e di percorsi diagnostici, svolti da personale specializzato ed in stretto raccordo, e mediante convenzioni con strutture specializzate del territorio o attivazione di specifici Spin-off, secondo quanto previsto dalla normativa vigente nel campo della presa in carico universitaria delle persone con disturbi di apprendimento.
- la promozione ed il rafforzamento di una rete di Referenti presso le Facoltà che collaboreranno con l'Ufficio SIA¹⁶ nella sensibilizzazione sulle tematiche della disabilità, nel supporto agli studenti, e nella ricerca-azione nel campo della creazione di percorsi di personalizzazione ed individualizzazione.
- la realizzazione di linee guida sulle attività di supporto e personalizzazione durante il percorso di studio.

3. Incremento della mobilità fisica

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

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

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

Attraverso:

- la creazione e il consolidamento di gruppi di studio e di ricerca interdisciplinari con il coinvolgimento di studenti e laureati, con disabilità o disturbi di apprendimento, e docenti esperti in tematiche attinenti alla disabilità, sia attraverso l'utilizzo di incontri in presenza tenendo conto dei protocolli di sicurezza e prevenzione del contagio e secondo la normativa vigente e sia (prevalentemente) tramite le piattaforme di e-learning altri strumenti tecnologici durante la pandemia da COVID-19;
- la realizzazione di un concorso a premi per la realizzazione di idee progettuali nel campo della disabilità, con un'ottica interdisciplinare, che preveda la creazione di gruppi di lavoro coordinati da almeno uno studente/laureato con disabilità o disturbi di apprendimento, sia attraverso l'utilizzo di incontri in presenza tenendo conto dei protocolli di sicurezza e

¹⁶ S.I.A. Servizi per l'Inclusione e l'Apprendimento Ufficio Disabilità e D.S.A.

prevenzione del contagio e secondo la normativa vigente e sia (prevalentemente) tramite le piattaforme di e-learning altri strumenti tecnologici durante la pandemia da COVID-19;

-la partecipazione ad iniziative ed eventi di divulgazione dei risultati della ricerca organizzati dall'Ateneo;

-la partecipazione a convegni nazionali ed internazionali;

-l'organizzazione di convegni internazionali e nazionali, seminari, workshop e tavole rotonde per ricerche nel campo della disabilità e dell'inclusione, anche in collaborazione con enti, istituzioni ed associazioni di settore;

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

Attraverso:

-l'organizzazione di incontri nel territorio, quali seminari, workshop, conferenze, e la stesura di protocolli, convenzioni ed accordi di programma con amministrazioni e associazioni di settore, per attività legate alla promozione e diffusione della cultura della disabilità e la valorizzazione di buone prassi esistenti anche nel territorio.

-potenziamento dei rapporti con enti, istituzioni, imprese e privato sociale per fornire supporto ai neolaureati nell'inserimento lavorativo.

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

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

Attraverso

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

-la predisposizione di sistemi di segnalazione e comunicazione (con obiettivi a breve termine, medio termine e lungo termine).

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

Miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità degli ambienti virtuali e del flusso comunicativo per studenti, personale ed altri utenti con disabilità

Attraverso:

-la predisposizione di apposite linee guida per la realizzazione di lezioni, materiale didattico e strumenti di comunicazione che tengano conto delle necessarie personalizzazione ed individualizzazioni, indicate come "Accomodamento Ragionevole"

-la promozione delle pari opportunità sul modello del Universal Design for Learning

SEZIONE 5

I Piani Triennali dei dipartimenti 2020 – 2022

In attuazione dell'art. 31 c. 2 lett. a) dello Statuto di Ateneo, i Dipartimenti hanno adottato, per il secondo ciclo di pianificazione, i propri Piani triennali con riferimento al periodo 2020-2022. Tali piano seguono e aggiornano quelli relativi al triennio 2017-2019.

Attraverso l'adozione dei Piani triennali dei Dipartimenti, l'Ateneo porta avanti l'obiettivo del coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione e diffondere la cultura della programmazione strategica anche a livello dipartimentale.

A partire dal 2017, l'Ateneo ha adottato il Documento Strategico di Programmazione Integrata, che racchiude al suo interno vari documenti programmatori e di assicurazione della qualità. Coerentemente con questo tipo di approccio, i Piani triennali dei Dipartimenti dell'Ateneo si sviluppano a partire dal quadro programmatico dell'Ateneo e lo completano, fornendo al tempo stesso i contributi necessari per lo sviluppo partecipato per il prossimo ciclo di pianificazione.

Il secondo ciclo di pianificazione dipartimentale è riferito al periodo 2020-2022: gli obiettivi dei nuovi Piani triennali sono rappresentativi delle specificità di ogni Dipartimento e affondano le radici negli obiettivi del Piano strategico 2017-2021. Nascono dunque dalla programmazione di Ateneo ma, allo stesso tempo, la alimenteranno, al fine di rafforzare l'identità comune, contribuendo allo sviluppo dell'intera istituzione.

Il processo di redazione dei piani

I Piani Triennali 2020-2022 sono stati redatti tra giugno 2020 e ottobre 2020 da tutti i Dipartimenti. Diversamente dal precedente ciclo, la Governance dell'Ateneo ha sottolineato l'importanza di collegare espressamente gli obiettivi triennali dei Dipartimenti agli obiettivi strategici dell'Ateneo, al fine rafforzare il collegamento e l'integrazione tra pianificazione di Ateneo e dipartimentale, attraverso le logiche di un processo a cascata per il quale la pianificazione strategica di Ateneo alimenta e viene a sua volta alimentata dalla pianificazione triennale dipartimentale. In particolare, è stato richiesto ai dipartimenti di tenere in considerazione gli obiettivi dell'Allegato 4 del DSPI rivolti ai Dipartimenti e collegati agli indicatori di performance sulla base dei quali l'Ateneo apprezzerà il contributo di ciascun Dipartimento alla performance strategica generale.

Nel corso del 2019 e nei primi mesi del 2020 il PQA, in collaborazione con il Settore Monitoraggio e sviluppo attività di ricerca della Direzione per la ricerca ed il territorio, ha supportato i Dipartimenti per le attività di monitoraggio e riesame propedeutiche alla stesura dei Piani triennali 2020-2022, che tengono conto sia dei risultati conseguiti nel triennio precedente che degli obiettivi di Ateneo e dipartimentali indicati nell'aggiornamento del DSPI del gennaio 2020. È stata predisposta una "Guida operativa per la redazione del Piano Triennale dei Dipartimenti", presentata agli Organi di Governo nelle sedute di maggio 2020 e resa contestualmente disponibile sul portale dell'Ateneo¹⁷. Nel periodo successivo e fino ad ottobre 2020 il PQA ha supportato, con la collaborazione del gruppo dei Focal Point per la raccolta dei dati, i dipartimenti nella redazione dei loro Piani triennali e dato, alla pressoché totalità dei dipartimenti, anche un feedback preliminare di tipo tecnico sulla redazione. I Piani triennali dei dipartimenti sono stati discussi nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione di novembre 2020.

¹⁷ <https://www.unica.it/unica/protected/225020/0/def/ref/GNC22196/>

La struttura comune dei Piani triennali presenta due sezioni iniziali per la presentazione del contesto e delle risorse del dipartimento; le quattro sezioni successive sono dedicate ciascuna alle quattro aree di intervento dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione ed AQ, organizzazione e comunicazione.

La struttura dei Piani triennali

1. Contesto e attività

- 1.1. *Missione, visione, valori*
- 1.2. *Principali ambiti dell'attività di ricerca*
- 1.3. *Didattica istituzionale in cui è impegnato il Dipartimento*
- 1.4. *Attività del Dipartimento a favore del territorio e dello sviluppo della società*
- 1.5. *Connessione del Dipartimento con altre istituzioni universitarie e di ricerca*

2. Struttura organizzativa, risorse umane e infrastrutture

- 2.1. *Struttura organizzativa*
- 2.2. *Personale Docente*
- 2.3. *Personale Tecnico-Amministrativo*
- 2.4. *Personale di ausilio alla ricerca*
- 2.5. *Infrastrutture.*

3. Strategia e Programmazione della ricerca del Dipartimento

- 3.1. *Risultati conseguiti nel periodo 2017-2019 ed analisi della situazione attuale*
- 3.2. *Strategia: Obiettivi pluriennali di ricerca*
- 3.3. *Azioni e indicatori*

4. Programmazione nell'ambito della didattica istituzionale

- 4.1. *Risultati conseguiti nel periodo 2017-2019 e analisi della situazione attuale*
- 4.2. *Strategia: Obiettivi pluriennali in ambito didattico*
- 4.3. *Azioni e indicatori*

5. Programmazione nell'ambito della terza missione

- 5.1. *Risultati conseguiti nel periodo 2017-2019 ed analisi della situazione attuale*
- 5.2. *Strategia: Obiettivi pluriennali per la Terza Missione*
- 5.3. *Azioni e indicatori*

6. Programmazione per l'Assicurazione della Qualità, l'organizzazione e la comunicazione.

- 6.1. *Risultati conseguiti nel periodo 2017-2019 ed analisi della situazione attuale*
- 6.2. *Strategia: Obiettivi pluriennali per l'Assicurazione della Qualità, l'organizzazione e la comunicazione*
- 6.3. *Azioni e indicatori*

L'analisi dei Piani triennali 2019-2022

I Piani triennali sono stati analizzati al fine di valutarne la coerenza rispetto alle strategie di Ateneo e con l'obiettivo di individuare spunti e sollecitazioni utili all'individuazione dei contenuti del futuro Piano strategico. Dall'analisi è emerso che tutti i Dipartimenti hanno formulato obiettivi che convergono con quelli di Ateneo, con autonomia nella scelta di azioni e indicatori propri, ma riconducibili a quelli di Ateneo per un corretto monitoraggio.

In generale, l'analisi ha evidenziato che alcuni dipartimenti hanno definito la propria strategia attraverso un numero significativo di obiettivi ed azioni, mentre altri hanno limitato ad alcuni aspetti specifici i propri obiettivi. Alcuni hanno fatto esplicito riferimento agli obiettivi attribuiti ai dipartimenti nell'Allegato 4 del DSPI, mentre la maggior parte ha operato un riferimento implicito. In diversi casi i dipartimenti hanno

formulato obiettivi propri, anche non direttamente derivati da quelli del DSPI, anche se ad esso riconducibili. Nessun Dipartimento ha scelto di richiamare esplicitamente nella propria programmazione triennale l'obiettivo D5, "promuovere la formazione continua degli insegnanti delle istituzioni scolastiche regionali".

L'analisi ha permesso inoltre di individuare le tematiche maggiormente presenti negli obiettivi dipartimentali e di cogliere spunti particolarmente rilevanti anche in ottica di programmazione futura a livello di Ateneo.

Di seguito viene presentata una analisi sintetica di tipo quantitativo che offre indicazioni sulla frequenza di alcuni obiettivi e ambiti di interesse.

Tematiche prese in considerazione tra quelle proposte dal DSPI

FINALITA' STRATEGICA RICERCA

13 dei 15 Dipartimenti hanno dichiarato di contribuire con i propri obiettivi nell'ambito della ricerca all'**obiettivo strategico R1** dell'Allegato 1 del DSPI, "incrementare la produttività media dei docenti e ricercatori attraverso il potenziamento dei servizi amministrativi e di supporto, nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo.

Gli obiettivi specifici dei Dipartimenti che vi contribuiscono sono:

- ✓ incremento dell'integrazione tra le diverse componenti disciplinari interne al Dipartimento (**7** dipartimenti);
- ✓ riduzione del numero di ricercatori inattivi o inattivi per la VQR (**6** Dipartimenti);
- ✓ incrementare la produzione scientifica dei singoli ricercatori afferenti (**4** Dipartimenti);
- ✓ promuovere la ricerca riorganizzando e potenziando le dotazioni strumentali e la fruibilità degli spazi di supporto (**3** Dipartimenti);

Inoltre, **12** Dipartimenti hanno scelto come obiettivo specifico di migliorare la dimensione qualitativa e/o quantitativa della ricerca attivando e perfezionando meccanismi interni di incentivazione e premialità; mentre **5** Dipartimenti sottolineano la necessità di tenere sotto controllo la qualità di pubblicazione per i prodotti.

8 Dipartimenti contribuiscono esplicitamente all'**obiettivo R2** dell'Allegato 1 del DSPI, "promuovere l'internazionalizzazione della ricerca, anche grazie alle azioni sviluppate nell'ambito del progetto EDUC".

In particolare:

15 su 15 citano la promozione della dimensione internazionale della ricerca nella formulazione dei propri obiettivi specifici, esplicitandola nelle azioni per raggiungere gli obiettivi oppure negli indicatori prescelti per misurare il miglioramento;

5 Dipartimenti stabiliscono che il proprio obiettivo di arricchimento della qualità della produzione scientifica sia raggiunto anche tramite attività seminariali, anche in lingua inglese, tenute anche da visiting/research professors, in presenza o con modalità e canali innovativi a distanza.

4 Dipartimenti collegano i propri obiettivi di ricerca all'**obiettivo dipartimentale** dell'Allegato 4 del DSPI, riferito alla qualità della ricerca, alla competitività internazionale e alla riduzione del numero degli inattivi.

FINALITA' STRATEGICA DIDATTICA

13 dei 15 Dipartimenti dichiarano di contribuire con i propri obiettivi strategici all'**obiettivo D1** dell'Allegato 1 del DSPI, "Favorire le immatricolazioni, la regolarità e la sostenibilità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni", pur formulando le proprie strategie in maniera estremamente eterogenea, a seconda della percentuale di contribuzione alla didattica dei Corsi di Studio di cui sono Dipartimento di riferimento.

Gli obiettivi specifici e le modalità con le quali i Dipartimenti vi contribuiscono sono:

- ✓ garantire la qualità e sostenibilità dei percorsi formativi, assicurando le risorse di docenza

- ✓ necessarie e la conseguente diminuzione dei contratti di docenza (**6** Dipartimenti),
- ✓ offrire corsi di studio sostenibili e di interesse per gli studenti in linea con lo sviluppo tecnologico e sociale (**2** Dipartimenti),
- ✓ favorire la prosecuzione degli studi degli studenti delle triennali nelle lauree magistrali del Dipartimento (**2** Dipartimenti),
- ✓ offrire una didattica percepita dagli studenti come di qualità (**2** Dipartimenti),
- ✓ realizzare coordinamento, supervisione e assicurazione dell'organicità tra i corsi di laurea triennale, magistrale e post-lauream, internamente e nel rapporto con il territorio, per contribuire con questo agli obiettivi di Ateneo D1, D3 e D6 (**1** Dipartimento),
- ✓ l'estensione, potenziamento e valutazione di sistemi di didattica innovativa su base telematica (**1** Dipartimento).

8 Dipartimenti hanno collegato i propri obiettivi all'obiettivo strategico **D3** dell'Allegato 1 del DSPI, "accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente e l'attivazione di corsi internazionali, anche grazie al Progetto EDUC".

7 Dipartimenti inseriscono nella propria programmazione triennale la diffusione della conoscenza in termini scientifici dei temi dello sviluppo sostenibile, richiamate nell'Agenda ONU 2030, collegando i propri obiettivi all'obiettivo **D6** dell'Allegato 1 del DSPI.

3 Dipartimenti hanno scelto l'obiettivo **D4** dell'Allegato 1 del DSPI, "migliorare il sistema delle scuole di specializzazione di Ateneo anche con la razionalizzazione della rete formativa".

FINALITA' TRASVERSALE STRATEGICA TERZA MISSIONE

8 Dipartimenti su 15 hanno scelto di contribuire ai tre obiettivi di Ateneo per la finalità strategica terza missione, abbracciando pienamente l'intera programmazione strategica.

Con riferimento ai restanti dipartimenti:

3 hanno scelto di contribuire a due dei tre obiettivi

4 a uno solo, in particolare, 3 di questi si sono concentrati sull'obiettivo TM3, che rivolge l'attenzione alla diffusione dei risultati della ricerca e trasferimento tecnologico collegati ai temi dell'Agenda ONU 2030.

Analizzando i contributi dei dipartimenti a ciascun obiettivo strategico dell'Ateneo si possono rilevare i seguenti dettagli:

Gli obiettivi specifici dei Dipartimenti relativi alla valorizzazione dell'attività di ricerca applicata e al trasferimento tecnologico (**TM1**) scelti dai Dipartimenti si possono ricondurre a

- ✓ consolidare l'attività brevettuale (**4** Dipartimenti),
- ✓ consolidare e migliorare l'attività commerciale – conto terzi (**6** Dipartimenti),
- ✓ rafforzare l'attrattività di finanziamenti esterni (**3** Dipartimenti),
- ✓ promuovere le attività di trasferimento tecnologico.

Gli obiettivi collegati al **TM2**, diffusione di competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e ricercatori, si ricavano dalle azioni che i Dipartimenti hanno pianificato per raggiungere i loro obiettivi di TM.

Per gli obiettivi che contribuiscono al **TM3** di Ateneo, i Dipartimenti si sono concentrati su:

- ✓ sviluppo e incremento delle attività di public engagement (**7** Dipartimenti),
- ✓ valorizzazione della ricerca con particolare attenzione ai temi dell'Agenda ONU 2030 (**4** Dipartimenti),
- ✓ consolidare le attività nel campo della formazione per adulti, life long learning, (**6** Dipartimenti),
- ✓ incentivare la partecipazione dei ricercatori alle iniziative di diffusione multidisciplinari di Ateneo (**4** Dipartimenti).

FINALITA' STRATEGICA ASSICURAZIONE DELLA QUALITA', ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

13 Dipartimenti su 15 hanno dichiarato di contribuire coi propri obiettivi all'obiettivo **AQ1** dell'Allegato 1

del DSPI, collegato alla semplificazione e dematerializzazione dei servizi e delle attività delle segreterie dei Dipartimenti e alla realizzazione di integrazioni sinergiche dei servizi amministrativi tra Dipartimenti.

- ✓ realizzare la mappatura dei processi interni, l'individuazione di quelli da dematerializzare e l'attuazione della dematerializzazione (**11** Dipartimenti),
- ✓ Implementare una efficiente gestione amministrativa delle iniziative di Terza Missione, in particolare di Public engagement, con l'individuazione nell'arco di un triennio di almeno una risorsa dedicata (**2** Dipartimenti),
- ✓ Implementare una efficiente gestione amministrativa per il monitoraggio delle Scuole di Specializzazione (**1**),
- ✓ Implementazione database MS Access dei progetti del Dipartimento in condivisione con DIRICTER (**1**)

9 Dipartimenti hanno collegato i propri obiettivi all'obiettivo **AQ2** dell'Allegato 1 DSPI, relativo al miglioramento dell'efficacia della comunicazione esterna e interna e alla gestione dei siti dei Dipartimenti nel nuovo Portale di Ateneo.

4 Dipartimenti hanno scelto l'obiettivo **AQ3** dell'Allegato 1 del DSPI, collegato allo Sviluppo Sostenibile e ai temi dell'Agenda ONU 2030, "migliorare la Responsabilità sociale, con particolare riguardo alle pari opportunità di genere, all'inclusione e integrazione e alla cultura dello sviluppo sostenibile".

Tematiche perseguite in minor misura o per niente tra quelle proposte dal DSPI

Nessun Dipartimento ha scelto di richiamare esplicitamente nella propria programmazione triennale l'obiettivo **D5**, "promuovere la formazione continua degli insegnanti delle istituzioni scolastiche regionali".

Tematiche diverse da quelle perseguite nel DSPI seppure ad esso collegate

FINALITA' STRATEGICA RICERCA

- ✓ Garantire la presenza di RTD in misura non inferiore al 20% del personale docente strutturato (DIEE),
- ✓ Migliorare il tasso di partecipazione e la competitività a livello progettuale (DFIS).

FINALITA' STRATEGICA DIDATTICA

- ✓ Migliorare le competenze dei dottorandi in termini di capacità di svolgere attività di ricerca (DICAAR).

FINALITA' STRATEGICA ASSICURAZIONE DELLA QUALITA', ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

- ✓ Aumentare la sostenibilità ambientale del dipartimento e dei suoi componenti/ miglioramento della qualità degli spazi di lavoro del personale docente e amministrativo, in rapporto alle rispettive funzioni, e di migliorare allo stesso tempo il contesto lavorativo percepito come non pienamente soddisfacente da una parte del personale tecnico amministrativo/ Consolidare e migliorare la funzionalità delle risorse dipartimentali. Attuare azioni mirate al miglioramento della fruibilità e valorizzazione dei laboratori di ricerca (DFIS/DIEE/DIMCM),
- ✓ Sicurezza sul lavoro, sviluppare la tematica e diffondere conoscenze a riguardo (DSCG).

I Piani triennali dei Dipartimenti 2020-2022 sono pubblicati sui siti di Dipartimento e sul portale di Ateneo alla pagina "[Piani triennali dei Dipartimenti](#)".

SEZIONE 6

Piano Integrato 2021 – 2023



Introduzione

Il Piano Integrato costituisce lo strumento programmatico e di governo che dà avvio al ciclo della performance 2021-2023. Il Piano è stato redatto in base alle “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*”, approvate dal Consiglio Direttivo dell’Anvur il 20 luglio 2015. Il Piano prende atto, inoltre, delle indicazioni dell’Anvur riscontrabili nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata in data 20 dicembre 2017¹⁸, a seguito della nota del 3 luglio 2017¹⁹, nonché delle Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane²⁰, nonché del feedback formulato dall’Anvur a seguito dell’analisi del Piano Integrato 2016-2018, delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo formulati nella Sezione II (Valutazione Performance) della Relazione AVA 2020 – anno 2019 dei risultati ottenuti nel precedente ciclo della performance esplicitati nella Relazione per l’anno 2019 pubblicata a giugno 2020.

Il presente Piano Integrato 2021-2023 trae fondamento dal Piano Strategico e rappresenta la sezione conclusiva (Sezione VI) del Documento Strategico di Programmazione integrata-DSPI 2017-2021, aggiornamento 2021. Attraverso questo strumento, in coerenza con le risorse assegnate nell’ambito del Piano Strategico (sezione I), della Programmazione Triennale MIUR (sezione II), delle Politiche per la Qualità (sezione III), delle Politiche per il supporto agli studenti con disabilità (sezione IV) e dei Piani dei Dipartimenti (sezione V), si definiscono gli obiettivi delle strutture amministrative, con il fine di migliorare la qualità, l’efficacia e l’efficienza delle attività a supporto alle missioni istituzionali dell’Ateneo, in maniera coerente con gli obiettivi pluriennali di natura strategica. In questo senso, il DSPI intende fornire una visione unitaria degli indirizzi e degli obiettivi delle varie componenti che operano all’interno dell’Ateneo, sviluppando in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative anche in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione, con un percorso fortemente orientato ai risultati e ai benefici generati per tutti i portatori di interesse.

Nel Piano strategico e nel presente Piano integrato si fa riferimento, rispettivamente, ad obiettivi strategici e ad obiettivi gestionali od operativi, collegati, secondo la logica del *cascading*, a quelli strategici. In proposito, si ricorda che tali obiettivi sono tutti configurabili quali “obiettivi specifici” dell’Ateneo, secondo la definizione fornita dall’art. 3, comma 01, lettera b), del d. lgs. n. 150/2009 (a seguito della modifica di cui al d. lgs. n. 74/2017)²¹.

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

- analisi dell’inquadramento strategico dell’Ateneo, con riferimento al Piano Strategico;
- individuazione degli obiettivi gestionali, in coerenza con gli obiettivi strategici dell’Ateneo;

¹⁸ ANVUR - [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#)

¹⁹ ANVUR - [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#)

²⁰ ANVUR - [“Linee guida sulla gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio nelle università statali italiane”](#)

²¹ In base all’art. 3, comma 01, d. lgs. n. 150/2009, gli obiettivi si articolano in: “a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell’articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini; b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell’articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all’articolo 10”. Il comma 1 della disposizione citata precisa che gli obiettivi di cui al comma 01, lettera a), “sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. [...] Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell’inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell’amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative”.

- creazione di un unico documento di programmazione integrato (che, a differenza dello scorso anno, non includerà anche l'aggiornamento del Piano triennale per la previsione della corruzione e per la trasparenza e l'integrativa in coerenza con la proroga al 31/3/2021 disposta con Comunicato ANAC del 2/12/2020).

Il Piano integrato, oltre ad essere portato all'attenzione degli Organi accademici per l'adozione delle delibere di competenza, sarà portato all'attenzione di tutti gli stakeholder attraverso la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del portale dell'Ateneo e nel portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Di seguito si riporta la struttura della presente sezione VI del DSPI contenente il Piano integrato 2021-2023.

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

Allegati della Sezione 5

Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2020

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2020

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

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

La struttura organizzativa dell'Ateneo comprende 6 Facoltà, 8 Centri di Ateneo, 15 Dipartimenti quali strutture deputate alla Didattica, alla Ricerca e alla terza Missione, e 11 direzioni amministrative, compresa la Direzione Generale ([Organigramma di Ateneo](#)).

Nel 2020 ha trovato piena applicazione la riorganizzazione delle direzioni amministrative dell'Ateneo, approvata e avviata nel 2019, finalizzata a migliorare e adeguare la struttura organizzativa all'accresciuta complessità gestionale, tramite un nuovo assetto delle strutture di direzione che, nell'ambito dello sviluppo dell'applicazione dei valori e dei principi della gestione in qualità e del miglioramento continuo, sia orientata alla soddisfazione, sempre più ampia, dell'utente esterno e interno e, dunque, ad assicurare il raggiungimento dei risultati necessari per realizzare le finalità dell'Ateneo, coprendo tutte le aree critiche in maniera compiuta, efficace ed efficiente e, nel contempo, attuando già in fase gestionale una corretta azione di prevenzione e presidio dei rischi. Inoltre, saranno attuati progetti di riorganizzazione dei servizi amministrativi tra i dipartimenti al fine di contrastare gli effetti delle limitazioni imposte al turn over, in particolare attraverso la creazione di strutture organizzative integrate per i servizi amministrativi comuni a supporto dei dipartimenti vicini per ubicazione e finalità.

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

E' da evidenziare che, in continuità a quanto impostato nel 2020 per far fronte all'imprevista situazione di emergenza sanitaria conseguente alla pandemia in atto determinata dalla diffusione del CORONA VIRUS, nel 2021, l'attività dell'Ateneo dovrà tenere in considerazione i cambiamenti continui imposti da tale contesto e farvi fronte con le leve gestionali, contrattuali e organizzative già poste in atto nel precedente periodo con dimostrazione positiva di flessibilità e adeguamento al cambiamento dell'intera struttura organizzativa, con prioritaria attenzione all'istituto del lavoro agile, applicato e da applicare garantendo il livello di performance raggiunto e attuando le opportunità di miglioramento continuo.

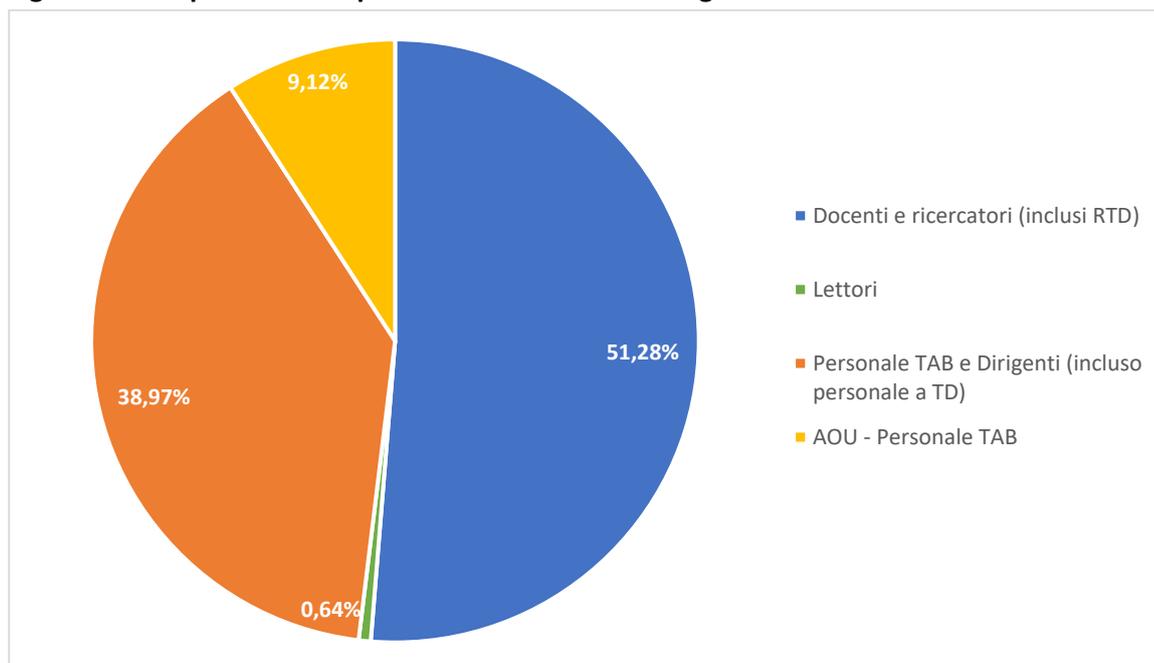
Il personale dell'Ateneo al 14 gennaio 2021 risulta composto per il 51% da personale docente (inclusi i lettori) e per il 49% da personale tecnico-amministrativo-bibliotecario (TAB, incluso il personale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria-AOU). In particolare, il personale TAB si compone di 902 unità, che comprendono 10 dirigenti, il Direttore Generale, e 171 unità di personale impiegato nell'AOU che rappresenta il 9,5% del totale del personale e il 19% del personale TAB.

Tabella 1 - Distribuzione personale Docente/ricercatore e TAB

Distribuzione personale Docente/ricercatori e TAB	Unità personale
Docenti e ricercatori (inclusi RTD)	962
Lettori	12
Personale TAB e Dirigenti (incluso personale a TD)	731
AOU - Personale TAB	171
Totale complessivo	1.876

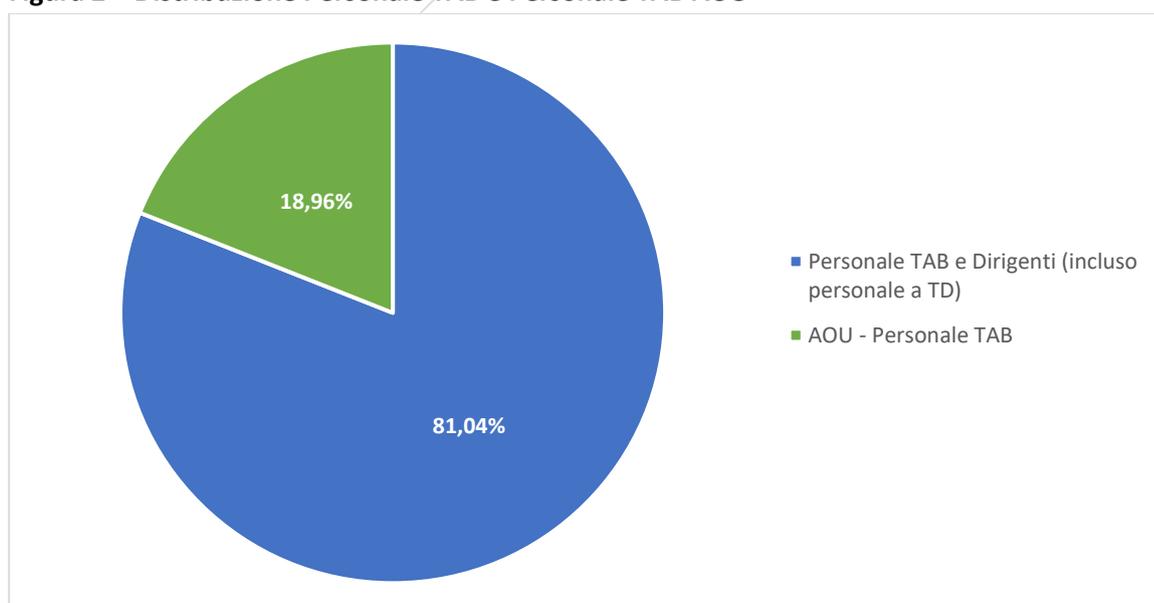
Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

Figura 1 – Composizione del personale dell’Ateneo al 14 gennaio 2021



Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

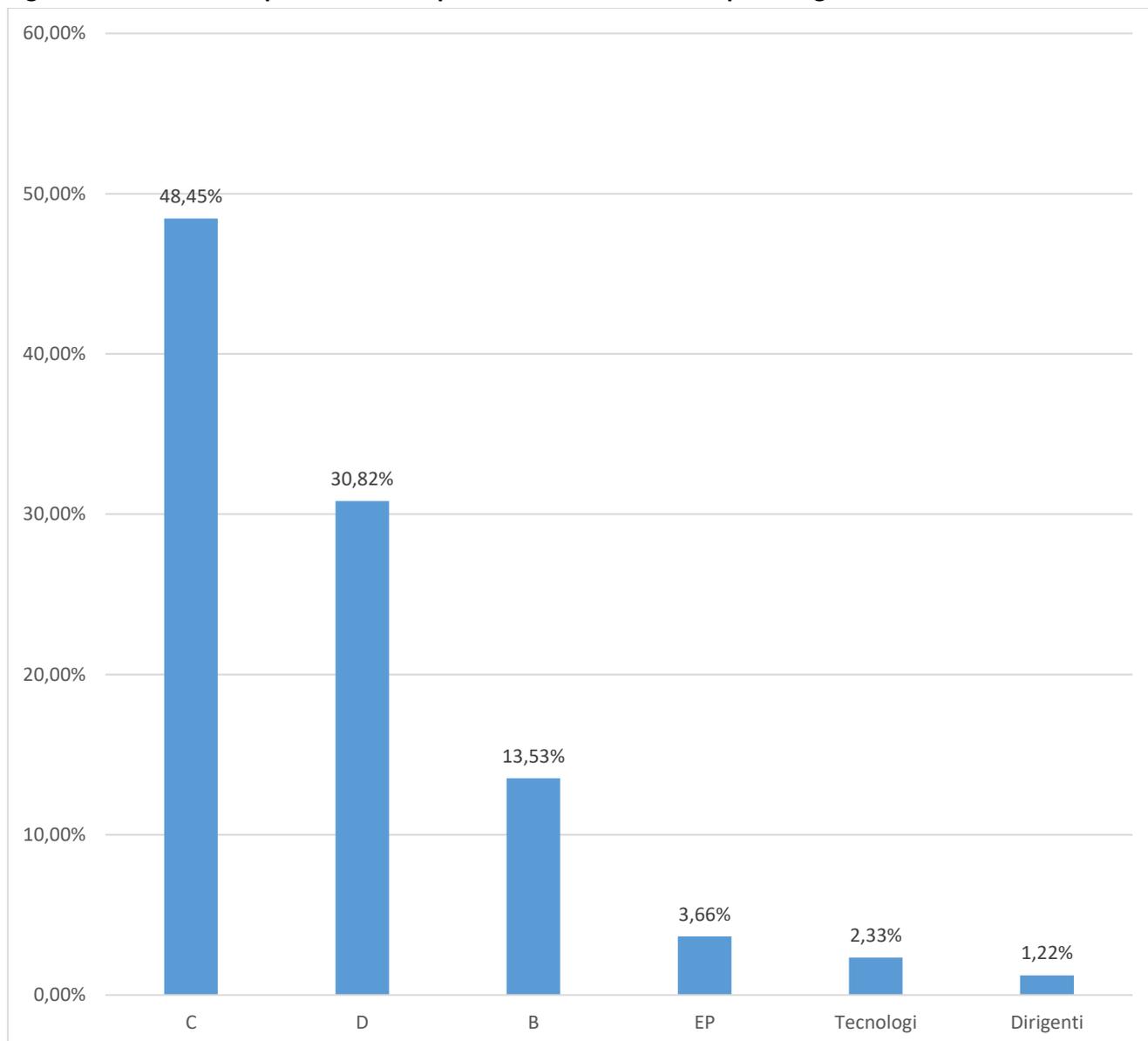
Figura 2 – Distribuzione Personale TAB e Personale TAB AUO



Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

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

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



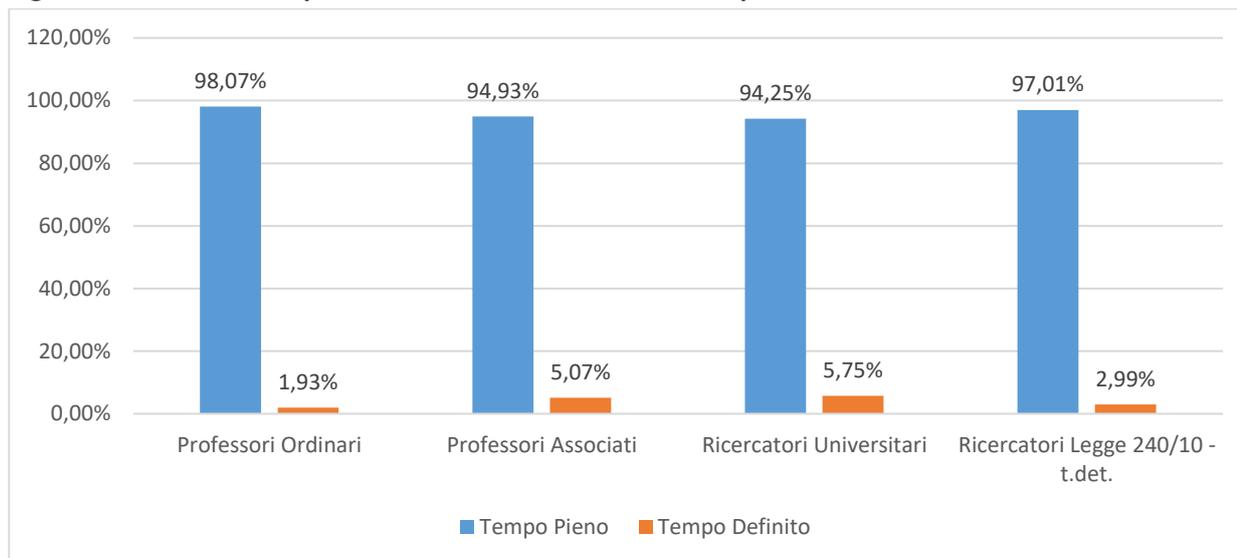
Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

Tabella 2 – Distribuzione docenti e ricercatori

Ruolo/Tempo	Tempo Pieno	Tempo Definito	Totale
Professori Ordinari	203	4	207
Professori Associati	393	21	414
Ricercatori Universitari	164	10	174
Ricercatori Legge 240/10 - t.det.	162	5	167
Totale	922	40	962

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

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



Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

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

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

Struttura	B	C	D	EP	Tecnologi	Dirigenti	Totale
Biblioteche	10	32	13	2			57
Centri	17	18	10				45
Dipartimenti	26	86	71	2	16		201
Direzioni	40	117	127	25	5	11	325
Facoltà	11	29	10				50
Segreterie studenti	6	27	7				40
Uffici di staff	2	2	3	2			9
In comando		1	3				4
Totale	112	312	244	31	21	11	731

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

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

Struttura	B	C	D	EP	Tecnologi	Dirigenti	Totale
Direzioni	56	176	147	27	5	11	422
DIREZIONE GENERALE	3	5	4	2		1	15
DIREZIONE PER LA DIDATTICA E L'ORIENTAMENTO	5	15	32	1	2	1	56
DIREZIONE PER LA RICERCA E IL TERRITORIO	2	12	14	2	2	1	33
DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI E ATTIVITA' MUSEALI (incluse Biblioteche)	12	33	18	2		1	66
DIREZIONE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE, PERFORMANCE	12	20	14	2		1	49
DIREZIONE PER I SERVIZI AGLI	9	43	12	1	1	1	67

STUDENTI E SERVIZI GENERALI (incluse Segreterie studenti)							
DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	6	12	13	3		1	35
DIREZIONE SISTEMI, INFRASTRUTTURE, DATI	4	18	16	3		1	42
DIREZIONE INVESTIMENTI, MANUTENZIONE IMMOBILI E IMPIANTI	1	7	12	4		1	25
DIREZIONE ACQUISTI E APPALTI	2	8	6	4		1	21
DIREZIONE AMBIENTE SICUREZZA QUALITA' E AUDIT		3	6	3		1	13
Uffici di staff	2	2	3	2			9
SEGRETERIA DEL RETTORE	1	1	1				3
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE	1	1	2	2			6
Totale	42	119	130	27	5	11	431

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

Tabella 5 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nei Dipartimenti

Dipartimenti	B	C	D	EP	Tecnologi	Totale
DIPARTIMENTO DI FISICA	3	4	2	1		10
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA	1	3	2			6
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E ARCHITETTURA	2	10	16		2	30
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA ELETTRICA ED ELETTRONICA	1	5	2		7	15
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA MECCANICA, CHIMICA E DEI MATERIALI	1	4	4		1	10
DIPARTIMENTO DI LETTERE, LINGUE E BENI CULTURALI	1	6	2			9
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA ED INFORMATICA		2	3			5
DIPARTIMENTO DI PEDAGOGIA, PSICOLOGIA, FILOSOFIA		4	2			6
DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOMEDICHE	7	12	10		2	31
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIMICHE E GEOLOGICHE	2	8	9			19
DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE	2	1	2			5
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA E DELL'AMBIENTE	4	12	6		2	24
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI		3	4		1	8
DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE E SANITA' PUBBLICA	2	9	5	1	1	18
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI		3	2			5
Totale	26	86	71	2	16	201

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

Tabella 6 – Distribuzione del personale tecnico amministrativo nelle Facoltà

Facoltà	B	C	D	Totale
FACOLTA' DI BIOLOGIA E FARMACIA		5	1	6
FACOLTA' DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA	3	1	1	5
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA		6	4	10
FACOLTA' DI SCIENZE	1	2	1	4
FACOLTA' DI SCIENZE ECONOMICHE, GIURIDICHE E POLITICHE	3	7	2	12
FACOLTA' DI STUDI UMANISTICI	4	8	1	13
Totale	11	29	10	50

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

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

Struttura	B	C	D	EP	Tecnologi	Dirigenti	Totale
DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI E ATTIVITA' MUSEALI	2	1	5			1	9
BIBLIOTECA DEL DISTRETTO TECNOLOGICO - DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI	1	9	2				12
BIBLIOTECA DISTRETTO BIOMEDICO SCIENTIFICO - DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI	2	5	4	1			12
BIBLIOTECA DISTRETTO DELLE SCIENZE SOCIALI ECONOMICHE E GIURIDICHE - DIREZIONE PER I SERVIZI BIBLIOTECARI	2	10	3	1			16
BIBLIOTECA DISTRETTO DELLE SCIENZE UMANE - DIREZIONE SERVIZI BIBLIOTECARI	5	8	4				17
DIREZIONE PER LA DIDATTICA E L'ORIENTAMENTO	5	15	32	1	2	1	56
DIREZIONE PER I SERVIZI AGLI STUDENTI E SERVIZI GENERALI	3	16	5	1	1	1	27
ARCHITETTURA SEGRETERIA STUDENTI		2					2
ECONOMIA SEGRETERIA STUDENTI		2					2
GIURISPRUDENZA SEGRETERIA STUDENTI	1	1	1				3
INGEGNERIA SEGRETERIA STUDENTI	1	4	1				6
LETTERE SEGRETERIA STUDENTI	1	4					5
LINGUE SEGRETERIA STUDENTI	1	1	1				3
MEDICINA SEGRETERIA STUDENTI		3	1				4
SCIENZE DELLA FORMAZIONE SEGRETERIA STUDENTI	1	3	1				5
SCIENZE E FARMACIA SEGRETERIA STUDENTI	1	4	1				6
SCIENZE POLITICHE SEGRETERIA STUDENTI		3	1				4
FACOLTA'	11	29	10				50
Totale	37	120	72	4	3	3	239

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021)

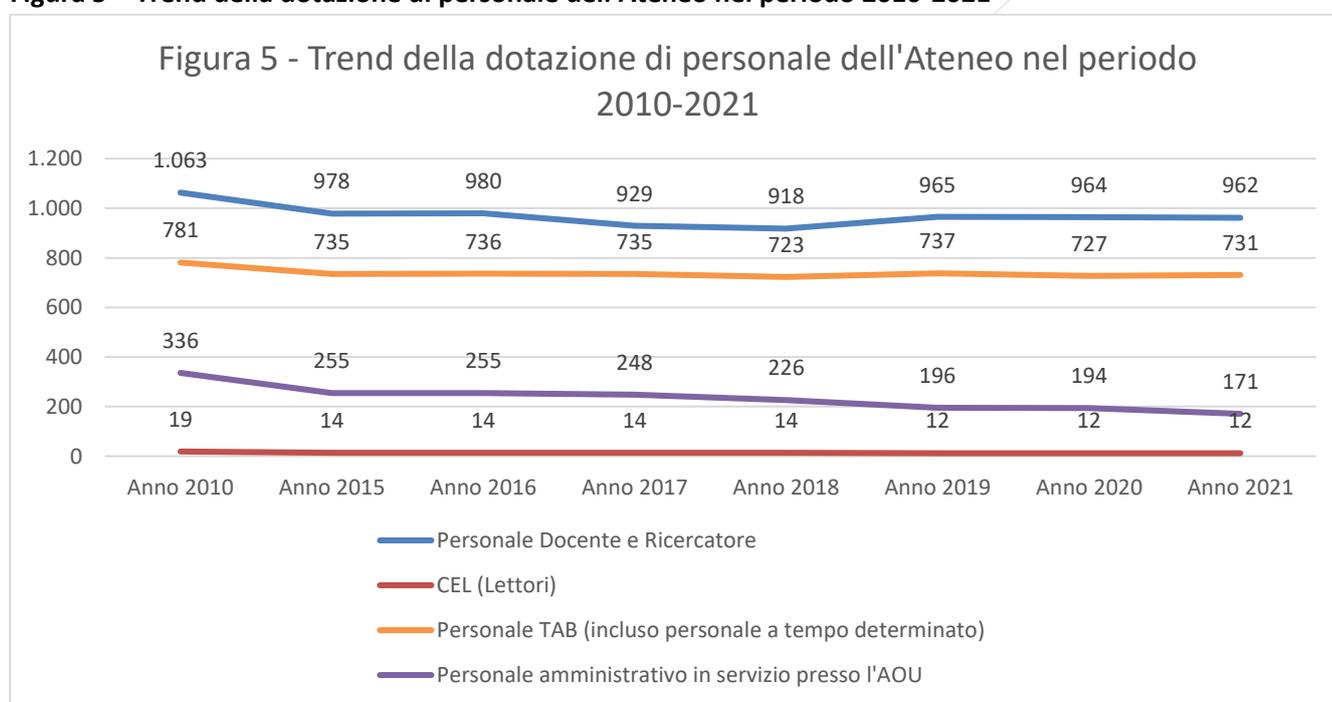
Si riporta, inoltre, il trend della dotazione di personale dell'Ateneo nel periodo 2010-2021.

Tabella 8 – Trend della dotazione di personale dell’Ateneo nel periodo 2010-2021

Personale dell'Ateneo	Anno 2010	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Personale Docente e Ricercatore	1.063	978	980	929	918	965	964	962
CEL (Lettori)	19	14	14	14	14	12	12	12
Personale TAB (incluso personale a tempo determinato)	781	735	736	735	723	737	727	731
Personale amministrativo in servizio presso l'AOU	336	255	255	248	226	196	194	171
Totale Personale TAB + Personale AOU	1.117	990	991	983	949	933	921	902
Totale complessivo	2.199	1.982	1.985	1.926	1.881	1.910	1.897	1.876

Fonte: Direzione Personale, Organizzazione, Performance (dati al 14.01.2021).

Figura 5 – Trend della dotazione di personale dell’Ateneo nel periodo 2010-2021



1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa

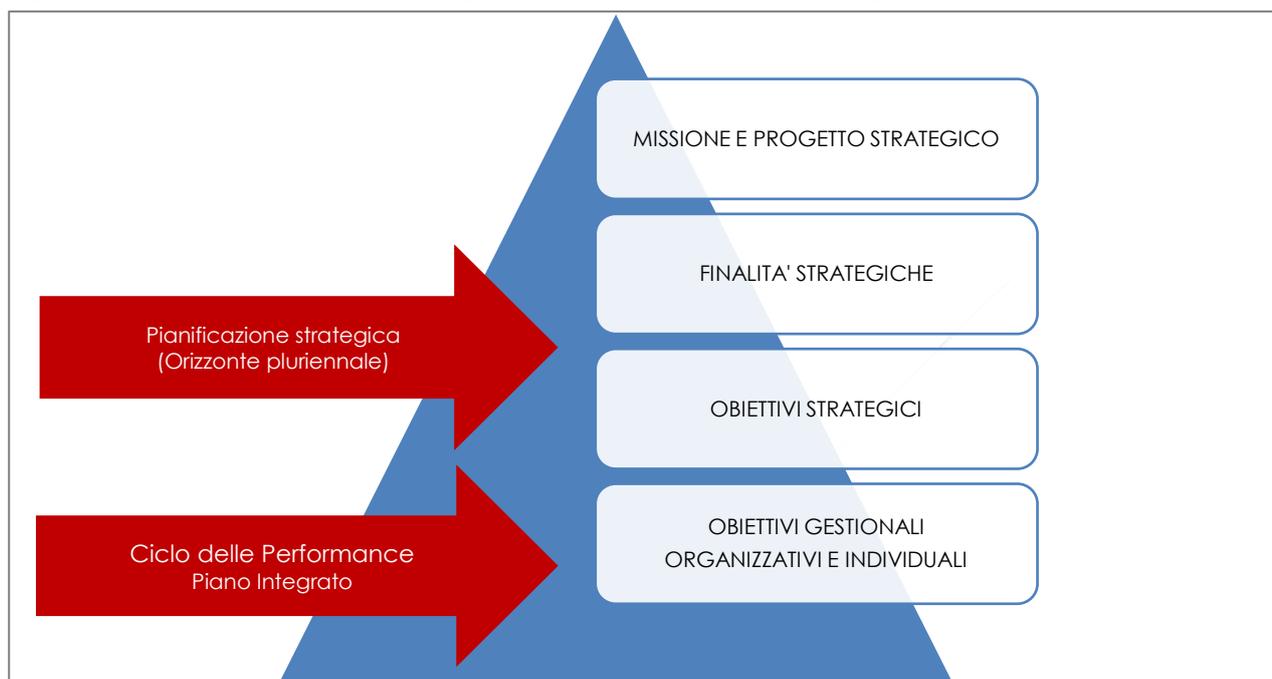
La strategia delineata nel Piano Strategico (sezione I) è inscindibilmente collegata al Ciclo delle Performance descritto nella presente sezione, che intende configurarsi quale strumento per il miglioramento e lo sviluppo dell’Ateneo, partecipato da tutte le componenti del personale e dalle strutture.

Il DSPI ha consentito di riunire in un unico momento la fase di pianificazione strategica e quella gestionale, esplicitandone il collegamento secondo una logica integrata. Infatti, dal punto di vista metodologico, il presente Piano Integrato descrive il collegamento tra gli obiettivi strategici indicati nel Piano strategico e quelli dell’infrastruttura amministrativa, definiti in termini di miglioramento continuo, consolidamento e sviluppo di attività e servizi. L’architettura del sistema è rappresentabile con una mappa logica che a partire

dalla missione e dal progetto strategico si declina in tre livelli gerarchici: finalità strategiche; obiettivi strategici; obiettivi gestionali organizzativi e individuali (cfr. Figura 6).

Si evidenzia, dunque, il processo a cascata che partendo dalla enunciazione della missione e del progetto strategico individua le finalità, gli obiettivi, le azioni strategiche, gli indicatori per la misurazione dei risultati e i target, che consentono la misurazione della performance ai vari livelli.

Figura 6 – Rappresentazione del collegamento tra pianificazione strategica e ciclo delle performance



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

2. La performance gestionale e organizzativa nel contesto della performance di Ateneo

Il processo di declinazione degli obiettivi strategici con riferimento ai vari livelli organizzativi dell'amministrazione dell'Ateneo avviene secondo il principio del *cascading*, che presuppone il rispetto della coerenza tra gli obiettivi a tutti i livelli - strategico, gestionale e individuale - e delle priorità gestionali contingenti. Come evidenziato nella figura 7, la performance dell'Ateneo è declinata nelle tre seguenti dimensioni correlate in base al principio del *cascading*:

- 1) Performance strategica:** tale dimensione concerne la realizzazione degli obiettivi strategici e delle relative azioni collegati alle finalità strategiche individuate dall'Ateneo da cui derivano, in base al principio del *cascading*, gli obiettivi operativi riconducibili nell'ambito della performance gestionale di cui ai punti successivi. Rientra nella performance strategica anche la performance delle strutture

didattiche e di ricerca declinata nei relativi obiettivi (Dipartimenti, Facoltà, Centri di servizio). La misurazione e la valutazione della performance strategica ha finalità prioritariamente politico-istituzionali e ricade sulla valutazione del personale dirigente e TAB attraverso il principio del cascading dalla cui applicazione consegue la valutazione della performance gestionale in quanto funzionale alla performance strategica.

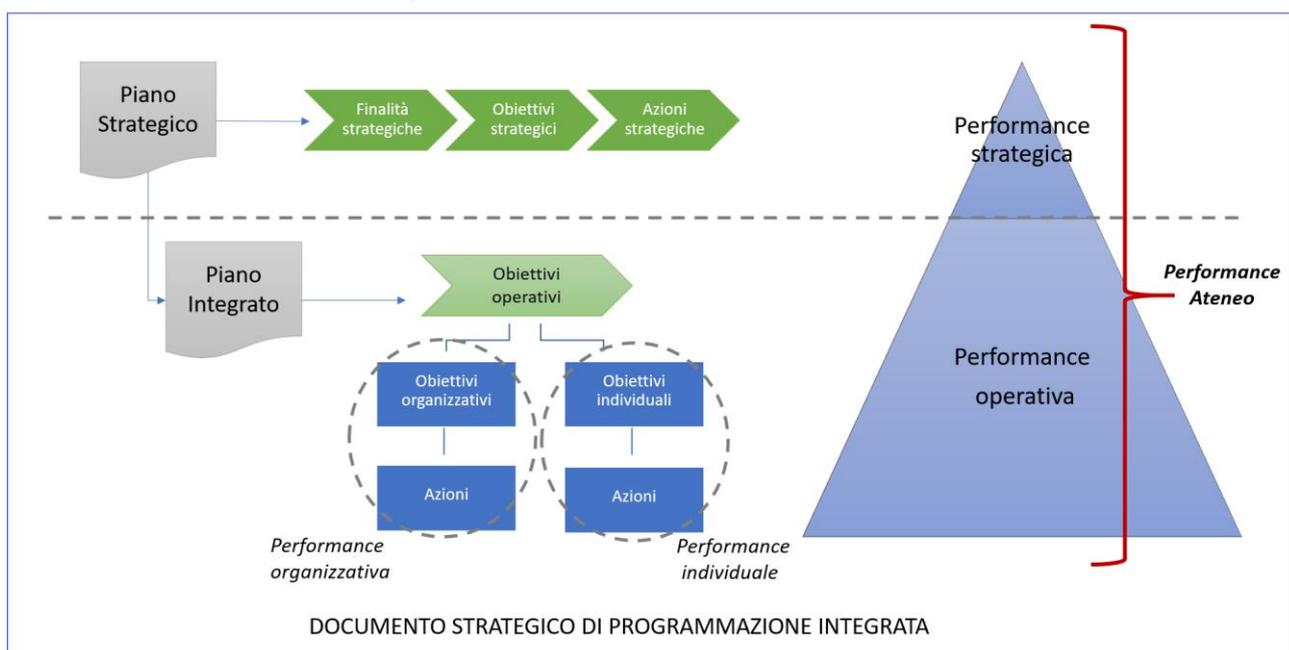
- 2) **Performance organizzativa:** tale dimensione concerne il raggiungimento degli obiettivi organizzativi – tramite le relative azioni – che possono essere dell’intera struttura amministrativa (obiettivo comune) o di singole strutture (obiettivi di struttura).
- 3) **Performance individuale** (cfr. par. 5): tale dimensione attiene al raggiungimento degli obiettivi individuali ed eventualmente di team (in cui si prevede la collaborazione tra due o più Direzioni) – tramite le relative azioni – sulla base della categoria di appartenenza e nel relativo ambito di responsabilità.

L’insieme composto dagli obiettivi di performance organizzativa e da quelli di performance individuale è denominabile come insieme degli obiettivi operativi o gestionali (**performance operativa o gestionale**). La misurazione e la valutazione di tali due elementi – unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi – ricade direttamente sulla valutazione del personale dirigenziale e TAB.

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

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

Figura 7 – Livelli di misurazione della performance in Ateneo



2.1 La valutazione della performance gestionale e organizzativa

Mentre la valutazione della **performance strategica** dell'Ateneo e delle singole strutture di didattica e ricerca è effettuata in relazione agli ambiti individuati nel Piano strategico (sez. I), attraverso la misurazione del grado di raggiungimento delle finalità e degli obiettivi strategici rispetto ai target programmati sulla base degli indicatori strategici di risultato individuati per i singoli obiettivi dell'Ateneo nell'Allegato 1 del DSPI e, con riferimento alle strutture (Dipartimenti, Facoltà, Centri di servizio e Corsi di Studio), attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi e indicatori (Allegato 4) i cui risultati avranno un peso nella ripartizione delle risorse assegnate (punti organico e dotazione), come definito dai criteri di ripartizione approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2016, febbraio 2017 e novembre 2019, la **performance gestionale (od operativa)** riguarda specificamente il presente Piano integrato ed è collegata ai risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative di Ateneo, che, strumentali al perseguimento delle finalità e degli obiettivi strategici, costituiscono un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità a tutti i portatori di interesse e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'amministrazione.

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

La performance gestionale è valutata con riferimento a due livelli correlati:

a) performance organizzativa di struttura (riguardante le strutture amministrative): concerne il grado di raggiungimento dell'obiettivo comune per le direzioni e le strutture amministrative dei Dipartimenti e delle Facoltà a cui si collegano le azioni e gli indicatori di performance organizzativo-gestionale che ogni struttura amministrativa declina con riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (cfr. Allegato 3);

b) performance individuale: concerne il raggiungimento degli obiettivi individuali della dirigenza (cfr. Allegato 3) e del personale TAB collegati agli obiettivi di struttura.

La performance organizzativa è misurata e valutata conformemente a quanto previsto all'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009 e alle ulteriori norme in materia di valutazione delle prestazioni sulla cui base è stato adottato il SMVP 2020. In particolare, nella valutazione della performance organizzativa assume sempre più importanza, alla luce delle modifiche al D. lgs. 150/2009 di cui al D. lgs. 74/2017, il ruolo degli utenti. In tal senso occorre ribadire che, come esplicitato dall'ANVUR nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, gli Atenei ormai da anni provvedono alla rilevazione sistematica delle opinioni degli studenti con i questionari di valutazione della didattica, compreso naturalmente l'Ateneo di Cagliari che, in particolare, procede all'analisi e diffusione dei dati come elementi integranti del processo orientato al proprio miglioramento continuo e alla assicurazione della qualità. L'Ateneo valuta nell'ambito della performance organizzativa il **grado di soddisfazione degli utenti**, sia sul livello strategico che gestionale, come capacità dell'Ateneo di costruire uno stabile sistema di relazioni con gli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini che rilevino: il grado di soddisfazione per i servizi offerti; il coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; il grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo di Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi); la valutazione sulla didattica erogata agli studenti frequentanti.

La valutazione della performance gestionale di cui al presente piano si baserà sui risultati ottenuti rispetto ad un obiettivo di struttura comune a tutte le direzioni. Per il 2021 l'obiettivo comune è finalizzato al **rafforzamento della transizione digitale**: si procederà alla sistematizzazione degli interventi di

riorganizzazione conseguenti all'emergenza sanitaria da COVID-19, che ha determinato un radicale riassetto organizzativo unitamente al processo di "remotizzazione/digitalizzazione" delle modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative (cd. lavoro agile o smart working). L'obiettivo comune, le azioni, gli indicatori per la misurazione sono esplicitati nell'Allegato 3.

2.2. Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2021

Il Budget 2021, approvato dagli organi accademici nel mese di dicembre 2020, assegna alle strutture dell'Ateneo, sulla base delle attività di competenza, le risorse necessarie e disponibili per l'attuazione delle strategie dell'Ateneo.

Al fine di evidenziare la coerenza e l'integrazione tra il processo di determinazione e assegnazione degli obiettivi e la programmazione delle risorse economico-finanziarie, la tabella seguente riporta la distribuzione del budget per unità di responsabilità.

Tabella 9 - Budget per Unità di Responsabilità anno 2021, ulteriori al budget delle risorse umane assegnate

Unità di Responsabilità - Direzioni -Dipartimenti - Centri	Ricavi (€)	Costi (€)
Direzione generale	1.700.000,00	23.480.525,06
Direzione acquisti e appalti	104.712,19	696.300,00
Direzione Ambiente Sicurezza Qualità e Audit		342.000,00
Direzione amministrazione e finanza	147.903.818,91	8.800.230,21
Direzione investimenti, manutenzione immobili e impianti	212.926,00	10.397.750,00
Direzione per i servizi agli studenti e servizi generali	18.826.360,00	12.899.140,00
Direzione per i servizi bibliotecari	500.000,00	2.083.029,00
Direzione per la didattica e l'orientamento	24.619.069,53	26.058.861,20
Direzione per la ricerca e il territorio	1.630.000,00	1.819.000,00
Direzione personale, organizzazione, performance	757.304,66	104.305.901,12
Direzione sistemi infrastrutture e dati	-	4.628.000,00
Ufficio di gabinetto del Rettore	10.000,00	76.396,00
Dipartimento di ingegneria civile, ambientale e architettura	3.104.274,23	3.104.274,23
Dipartimento di matematica ed informatica	219.374,92	219.374,92
Dipartimento di scienze biomediche	174.479,00	174.479,00
Dipartimento di scienze chimiche e geologiche	138.568,00	138.568,00
Dipartimento di scienze della vita e dell'ambiente	77.400,00	77.400,00
Dipartimento di scienze economiche ed aziendali	40.500,00	40.500,00
Dipartimento di scienze mediche e sanità pubblica	210.000,00	210.000,00
Centro interuniversitario di ricerche economiche e mobilità	1.225.810,99	1.225.810,99
Centro linguistico di ateneo	26.100,00	26.100,00
Centro servizi di ateneo per l'innovazione e l'imprenditorialità	374.000,00	374.000,00
Centro di servizio per l'e-learning e l'innovazione tecnologia nella didattica		125.000,00
Centro di servizio di Ateneo per l'editoria accademica - "UNICApres"	-	15.750,00

Centro servizi di ateneo per la ricerca (CeSAR)	80.200,00	386.200,00
Centro servizi per lo stabulario di Ateneo CeSAST	-	12.175,00
Centro di servizio di Ateneo per la didattica e l'inclusione nell'alta formazione delle professionalità educative (CEDIAF)	-	186.133,70
Presidio per la Qualità	-	32.000,00
TOTALE	201.934.898,43	201.934.898,43

Fonte: Direzione Amministrazione e Finanza - Budget 2021

In attesa dell'emanazione da parte del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, dei provvedimenti previsti dall'art. 8 del DPCM 18/9/2012, contenenti "Istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei risultati attesi e per il loro monitoraggio", affiancando al piano strategico le risorse previste nel proprio bilancio, l'Ateneo in via sperimentale ha predisposto e pubblicato sul portale nella sezione Amministrazione Trasparente il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio²², previsto dall'articolo 19 del D. Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati.

Il Piano degli Indicatori 2021 sarà aggiornato a seguito dell'approvazione del presente documento.

Nella gestione del Ciclo delle Performance, l'ancoraggio alla gestione del bilancio rappresenta un fattore fondamentale che legittima le scelte operate e la programmazione di obiettivi, con l'individuazione delle risorse ad essi legate.

L'integrazione tra ciclo della performance e ciclo del bilancio nelle Università è un tema cruciale per il cui approfondimento, infatti, l'ANVUR ha costituito uno specifico gruppo di lavoro, al quale ha partecipato il Direttore Generale dell'Ateneo, con l'obiettivo di individuare le condizioni abilitanti affinché i Direttori Generali possano esercitare, gradualmente, una gestione unica e integrata delle persone, delle loro competenze e professionalità, delle attività di cui sono responsabili o partecipi e – appunto – delle risorse finanziarie ed economiche necessarie per realizzarle.

Tale approccio si basa sulla convinzione che una gestione del bilancio per competenze, che sia opportunamente codificata, trasparente, confrontabile, orientata a missioni e programmi, consenta una maggiore efficienza ed efficacia gestionale.

Il Gruppo di lavoro ha adottato specifiche Linee Guida, pubblicate dall'ANVUR a gennaio 2019, in materia di integrazione dei cicli della performance e del bilancio nelle Università statali italiane. In linea con le attività del 2020, in un'ottica sperimentale e orientata al miglioramento continuo, in sede di redazione del Budget 2021 l'Ateneo ha evidenziato quali risorse avessero un collegamento diretto con la realizzazione degli obiettivi strategici, differenziandole da quelle destinate allo svolgimento delle attività ordinarie.

La tabella e il grafico seguenti evidenziano la correlazione rispetto al piano degli obiettivi individuati nel Documento Strategico.

²² <http://trasparenza.unica.it/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/>

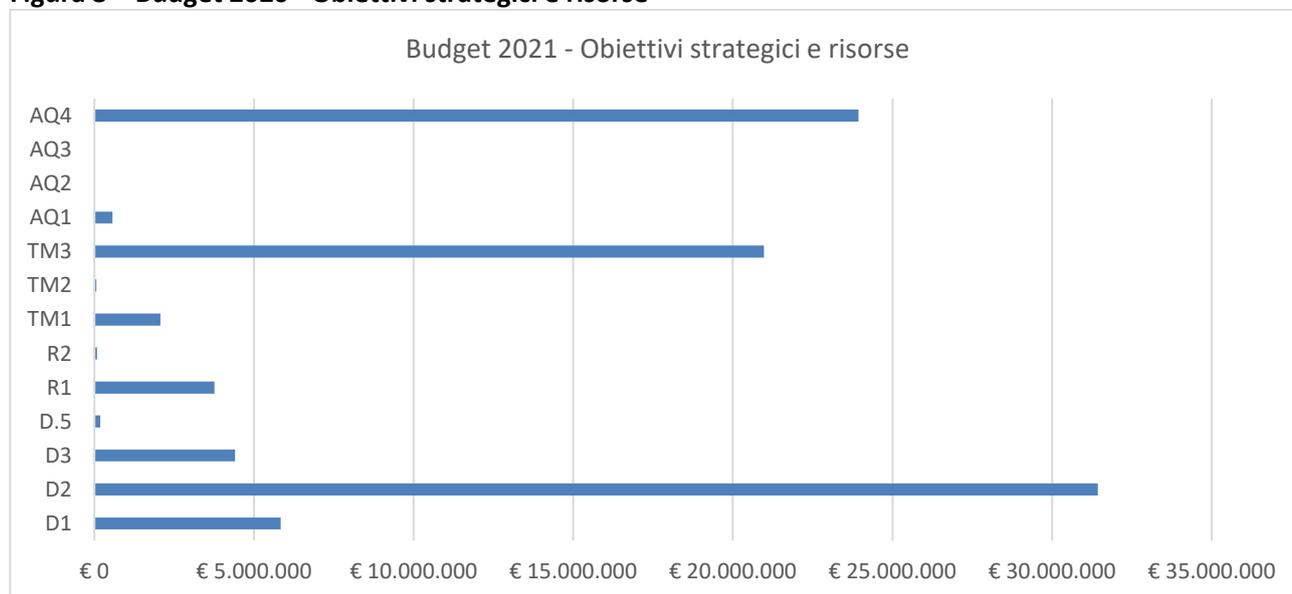
Tabella 10 - Budget 2020 - 2021 – Legame obiettivi strategici e risorse

BUDGET DI PREVISIONE 2020/2021 - OBIETTIVI STRATEGICI		
D - FINALITA' STRATEGICA DIDATTICA - Migliorare la qualità e la sostenibilità dell'offerta didattica e dell'alta formazione nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendo l'interdisciplinarietà, in relazione alle necessità culturali e professionali degli studenti e alle esigenze del territorio, anche attraverso la promozione delle pari opportunità, dell'inclusione e dell'integrazione		
OBIETTIVO STRATEGICO	2020	2021
D1. Favorire le immatricolazioni, la regolarità e la sostenibilità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni	5.224.060,97	5.838.923,36
D2. Garantire servizi e infrastrutture di qualità	25.036.426,85	31.434.066,08
D3. Accrescere la dimensione internazionale dell'Ateneo e l'attrattività, favorendo le opportunità di mobilità studentesca e del corpo docente e l'attivazione di corsi con titolo doppio o congiunto	4.153.920,54	4.409.891,15
D.4 Promuovere la formazione continua degli insegnanti delle istituzioni scolastiche regionali	0	186.133,70
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI D	34.414.408,36	41.869.014,29
R - FINALITA' STRATEGICA RICERCA - Sostenere la ricerca, in particolare quella fondamentale, per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolando le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzando la multidisciplinarietà		
OBIETTIVO STRATEGICO	2020	2021
R1. Incrementare la produttività media dei docenti e dei ricercatori, potenziando i servizi scientifici e amministrativi di supporto nell'ottica della multidisciplinarietà e del miglioramento continuo	5.149.078,00	3.761.279,00
R2. Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca	41.480,00	76.854,92
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI R	5.190.558,00	3.838.133,92
TM - FINALITA' STRATEGICA TERZA MISSIONE - Sostenere la ricerca applicata o industriale, valorizzando il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso il trasferimento tecnologico, lo sviluppo del rapporto con le imprese e con le istituzioni, la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività		
OBIETTIVO STRATEGICO	2020	2021
TM1. Promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico	3.853.997,51	2.070.552,77
TM2. Favorire la diffusione di competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti i dottorandi e ricercatori	50.000,00	60.000,00
TM3. Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività	20.606.695,99	20.973.770,30
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI TM	24.510.693,50	23.104.323,07

AQ FINALITÀ TRASVERSALE ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE - Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi attraverso un percorso di semplificazione e riorganizzazione che renda l'operato dell'ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività		
OBIETTIVO STRATEGICO	2020	2021
AQ1. Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo, con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva	497.836,00	568.800,00
AQ2. Rendere l'operato dell'Ateneo sempre più trasparente per la comunità universitaria e i portatori di interesse esterni migliorando l'efficacia della comunicazione interna ed esterna	2.000,00	0
AQ3. Promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione e favorire il benessere organizzativo nell'Ateneo	523.690,00	24.000,00
AQ4. Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca	40.784.852,25	23.939.576,26
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI AQ	41.808.378,25	24.532.376,26
TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI	105.924.038,11	93.343.847,54

Fonte: elaborazione dati Direzione Amministrazione e Finanza - Budget di previsione 2021

Figura 8 – Budget 2020 - Obiettivi strategici e risorse



I dati completi in materia finanziaria sono disponibili nell'apposita pagina della Sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale dell'Ateneo²³.

²³ <https://trasparenza.unica.it/bilanci/>

2.3. Il clima organizzativo dell'Ateneo

Nel corso del 2020, in relazione all'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Ateneo ha adottato in maniera massiva il lavoro agile in osservanza alle regolamentazioni a tal riguardo dettate a livello nazionale. Nel corso del 2021, tale modalità di prestazione dell'attività lavorativa dovrà essere strutturata in un più ampio contesto di transizione digitale.

Allo scopo di innovare l'organizzazione nella direzione della digitalizzazione dei processi e della "remotizzazione" delle prestazioni è finalizzato sia l'obiettivo comune (dedicato al rafforzamento della transizione digitale), sia l'obiettivo di team OTM2 funzionale a ripensare gli spazi di lavoro nella nuova organizzazione, sia l'obiettivo DIRPOP finalizzato all'adozione di una specifica programmazione in materia di lavoro agile in conformità alle regolamentazioni dettate a livello nazionale (cfr. Allegato 3).

3. Analisi dei rischi

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

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

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

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

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

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

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

Nel 2019 le strutture di Ateneo sono state impegnate nel completamento dell'attività di mappatura dei processi, revisione e aggiornamento dei processi mappati e nell'individuazione/definizione di nuovi processi. Contemporaneamente si è proceduto quindi a una revisione dell'analisi del rischio corruttivo per i

processi aggiornati e a una definizione del rischio corruttivo dei nuovi processi. Tale attività è stata svolta sulla piattaforma informatica in apposite sessioni formative che hanno coinvolto i responsabili dei processi interessati.

Nel 2020 le attività previste nel piano sono state in gran parte sospese in ragione dell'emergenza sanitaria Covid-19 che ha imposto alle strutture un notevole impegno nella gestione delle attività emergenziali.

Nel 2021, vista la riorganizzazione interna delle strutture, si provvederà all'aggiornamento della mappatura dei processi, a una revisione dell'analisi del rischio corruttivo dei processi aggiornati e alla definizione del rischio corruttivo dei nuovi processi. Tale attività verrà svolta sulla piattaforma informatica in uso (KRC) in apposite sessioni formative di affiancamento che coinvolgeranno i responsabili dei processi interessati.

Più in generale, in previsione dell'attribuzione dell'incarico di RPCT ad un nuovo dirigente, si prevede di svolgere principalmente un passaggio di consegne ed un'attenta informazione al nuovo dirigente sulle attività svolte in questi anni (strumenti, risorse, obiettivi e risultati). Per lo stesso motivo nel presente Piano non verranno predisposte nuove misure di prevenzione specifiche né si modificheranno in maniera significativa le misure generali. Si prevede che il nuovo RPCT possa, a valle di un'analisi sulle attività svolte comunque con il coinvolgimento degli organi competenti, predisporre autonomamente delle modifiche al presente piano così come attuare in corso d'anno nuove misure di prevenzione se le valuterà necessarie.

Si prevede fin da ora di effettuare il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione (generali e specifiche) in collaborazione con la funzione audit, incardinata nella stessa direzione, così da ottimizzare le attività di verifica (così come suggerito dal PNA 2019).

4. Trasparenza e anticorruzione

Una misura trasversale particolarmente importante nella prevenzione della corruzione è la comunicazione-informazione. Nell'Ateneo si declina con una propensione a rendere i dati pubblicati non solo conformi alle previsioni di legge, ma rintracciabili e leggibili. L'idea di base è di accompagnare l'utente - esterno ed interno - in un percorso che, oltre a mostrare il dato, ne faciliti la comprensione e soprattutto stimoli la collaborazione attiva. In linea con l'obiettivo di sviluppare la collaborazione con i principali portatori di interesse dell'Ateneo si ricorda che nel 2017 e nel 2018 sono stati organizzati due concorsi video su Facebook, destinati agli studenti, che hanno ottenuto un elevatissimo livello di partecipazione. Ciò ha avuto una forte rilevanza in termini comunicativi per quanto riguarda la prevenzione della corruzione. Nel biennio 2019/2020 è stato invece organizzato un progetto che ha coinvolto gli studenti e il personale docente nella definizione di nuove norme da integrare alla sezione "Studenti" e "Personale docente" del "Codice etico e di comportamento" (Codice Unico). Nel corso del 2021 si prevede di aggiornare il codice etico e di comportamento con l'inserimento delle norme per studenti/esse e docenti sulla base dei risultati ottenuti nel progetto.

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

1. Sottosezione "Istruzioni operative" della pagina "amministrazione trasparente" in cui sono pubblicate:
 - a. "Guida operativa" per la gestione delle tabelle "consulenti/collaboratori" e "sovvenzioni/sussidi";
 - b. Modello di curriculum per la selezione dei consulenti/collaboratori e per la pubblicazione dei sussidi. Il modello è stato creato per facilitarne la pubblicazione online evitando, per quanto possibile, l'inserimento di dati eccedenti o non pertinenti;

- c. Documento con le clausole standard trasparenza/anticorruzione per la selezione consulenti e collaboratori e per le sovvenzioni/sussidi, da inserire nei bandi per facilitare la pubblicazione conforme dei dati;
 - d. “Linea guida” del Garante con le principali regole sulla privacy per quanto attiene la trasparenza e una circolare con le principali problematiche riscontrate in Ateneo e le soluzioni proposte.
2. Link nella home page del sito di Ateneo “Prevenzione della corruzione”: link alla pagina che presenta le principali misure di prevenzione in modo sintetico e accessibile e rinvia a due sottosezioni (cittadini e dipendenti) per effettuare varie segnalazioni.
 3. Pagina web “Attività formative ed eventi in materia di Anticorruzione e trasparenza” in cui sono resi disponibili i materiali dei corsi erogati al personale e tutte le ulteriori informazioni sugli eventi e le attività formative.
 4. Pagina web - Moduli online per inviare “Segnalazioni degli studenti, fornitori e cittadini”:
 - a. Illeciti (anche anonimamente) al RPCT; b. Domande, osservazioni e suggerimenti.
 5. Pagina web - Moduli online per inviare “Segnalazioni dei dipendenti e collaboratori”:
 - a. Illeciti (anche anonimamente) al RPCT; b. Un conflitto di interesse al proprio responsabile di struttura; c. La ricezione di un regalo; d. La partecipazione ad associazioni in potenziale conflitto di interesse; e. Domande, osservazioni e suggerimenti.
 6. Pagina web “Accesso ai dati” e “Moduli online accesso ai dati”: presenta le tre modalità di accesso ai dati/documenti/informazioni detenuti dall’Ateneo (L. 241/90 e d.lgs. 33/2013 art.5 comma 1 e 2) con diversi esempi per accompagnare l’utente a scegliere la tipologia di accesso da utilizzare in caso di richiesta. Sono presenti inoltre due moduli online per compilare e inviare correttamente le istanze di accesso generalizzato o civico.
 7. “Report segnalazioni ricevute”: report delle segnalazioni dei moduli online (senza riportare i dati personali) con esplicitata la modalità di gestione della segnalazione. In quest’ultimo report sono presenti anche le segnalazioni informali così da fornire una più ampia casistica utile per definire una linea comune nella gestione dei casi.
 8. “Report accesso civico”: report delle istanze pervenute attraverso i moduli online (senza riportare i dati personali) con esplicitata la modalità di gestione dell’istanza. In quest’ultimo report sono presenti anche le segnalazioni informali così da fornire una più ampia casistica utile per definire una linea comune nella gestione dei casi.
 9. “Report sulle attività di monitoraggio del PTPCT”: ogni 4 mesi viene pubblicato “l’Allegato A monitoraggio” - che riporta i valori degli indicatori relativi all’attuazione delle singole misure di prevenzione della corruzione.

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

5. La performance individuale

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

La performance individuale, misurata e valutata conformemente a quanto previsto all’art. 9 del d. Lgs. n. 150/2009 e alle ulteriori norme in materia di valutazione delle prestazioni sulla cui base è stato adottato il

SMVP 2021, costituisce la specificazione della performance organizzativo-gestionale in relazione ai singoli lavoratori tenendo conto della relativa categoria di appartenenza.

In coerenza con il d. lgs. n. 150/2009, la valutazione della performance individuale si collega anche alla valutazione della performance organizzativo-gestionale di struttura. In particolare, il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance individuale e la performance organizzativa, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance individuale e alla performance organizzativa avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

5.1. La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti

La misurazione e valutazione delle performance individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti viene operata secondo le modalità individuate nel SMPV 2021, nel Regolamento per la valutazione delle performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, adottato nel 2019 e modificato nel 2021.

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

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti per l'anno 2021 sono funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ateneo e sono principalmente orientati alla innovazione delle procedure e semplificazione dei processi, alla informatizzazione, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure e dei documenti, alla riduzione dei fattori di rischio corruzione e aumento della trasparenza, al riallineamento e all'integrazione organizzativa nell'ottica del miglioramento continuo. Gli obiettivi individuali dei dirigenti sono peraltro nel complesso orientati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni/interni sui servizi offerti.

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

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

Per la realizzazione degli obiettivi i dirigenti avranno a disposizione del risorse del budget 2021, con le risorse umane in organico presso le singole Direzioni.

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

5.2. La performance individuale del personale tecnico-amministrativo

La misurazione e valutazione delle performance individuali del personale tecnico-amministrativo viene operata secondo le modalità individuate nel SMPV 2021, nel Regolamento per la valutazione delle performance dei Dirigenti, del Direttore generale e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, adottato nel 2019 e modificato nel 2021 e nel Manuale operativo sulla valutazione adottato dalla Direzione Personale, Organizzazione, Performance.

In generale, il personale dipendente è valutato in base al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, al contributo fornito alla performance di struttura, ai comportamenti organizzativi agiti, in base a pesi di valutazione relativi alla categoria di inquadramento, come specificato nel SMVP 2021 (par. III.4.2) e nel Regolamento citato (art. 8).

In particolare, al personale di categoria EP e D sono assegnati formalmente degli obiettivi da parte del responsabile della macrostruttura di afferenza (2 obiettivi per il personale di categoria EP, 2 per il personale di categoria D in posizione di responsabilità, 1 per il personale di categoria D senza posizione). Al personale di categoria C e B può essere assegnato un obiettivo laddove tale personale sia titolare di un incarico di responsabilità o funzione specialistica.