



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

DIREZIONE GENERALE

UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

PIANO DELLA PERFORMANCE

2015-2017

Indice

1. Presentazione del Piano	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
3. IDENTITA'	7
3.1. L'amministrazione in cifre	7
4. ANALISI DEL CONTESTO	11
4.1 Contesto esterno	11
4.2 Contesto interno.....	12
4.2.1. Organizzazione.....	13
4.2.2. Risorse Umane.....	15
4.2.3. Risorse strumentali ed economiche	15
4.2.4. Salute finanziaria	16
4.3. Analisi SWOT.....	17
5. OBIETTIVI STRATEGICI	18
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	19
5.1. Gli obiettivi dirigenziali	29
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	30
7.1. Processo di redazione del Piano	30
7.2. Coerenza con la programmazione economico finanziaria	30
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo della Performance.....	31
8. Allegati tecnici	31

1. Presentazione del Piano

Il presente Piano, emanato in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009 e alle delibere CIVIT n. 112/2010 e 6/2013, costituisce lo strumento programmatico, riferito al triennio 2015-2017, attraverso il quale, in coerenza con le risorse assegnate, l'Università degli Studi di Cagliari definisce gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni e gli indicatori con cui intende valutare il raggiungimento di detti obiettivi, nonché i target che si prefigge di raggiungere. Il Piano definisce, pertanto, gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

In attuazione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 26/03/2014, si è deciso di dare al documento una struttura più snella e semplificata affinché venga migliorata l'efficacia nell'utilizzo gestionale del documento. In particolare si è deciso di semplificare i capitoli contenenti *"Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni"* e *"Identità"*, per i quali si rimanda alle informazioni contenute nel Piano delle Performance 2014-2016. L'attenzione si è focalizzata principalmente sugli obiettivi perseguiti dall'Ateneo e sulle azioni programmate. Più precisamente, il Piano, partendo dalla individuazione dei macro obiettivi strategici delineati dal documento di programmazione triennale dell'Ateneo riferito al triennio 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 29/11/2013, dalla programmazione ministeriale triennale 2013-2015, dal documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione con la delibera del 13/01/2015 e dagli ultimi aggiornamenti del "Piano per la trasparenza e l'integrità" e del "Piano triennale per la prevenzione della corruzione", individua gli obiettivi operativi e per ciascuno di essi, le azioni programmate. Per ogni azione vengono individuati gli indicatori ed i target che ci si prefigge di raggiungere.

A garanzia del rispetto del principio di trasparenza, il presente piano sarà pubblicato sul sito www.unica.it nella sezione "amministrazione trasparente".

Il Direttore Generale

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI

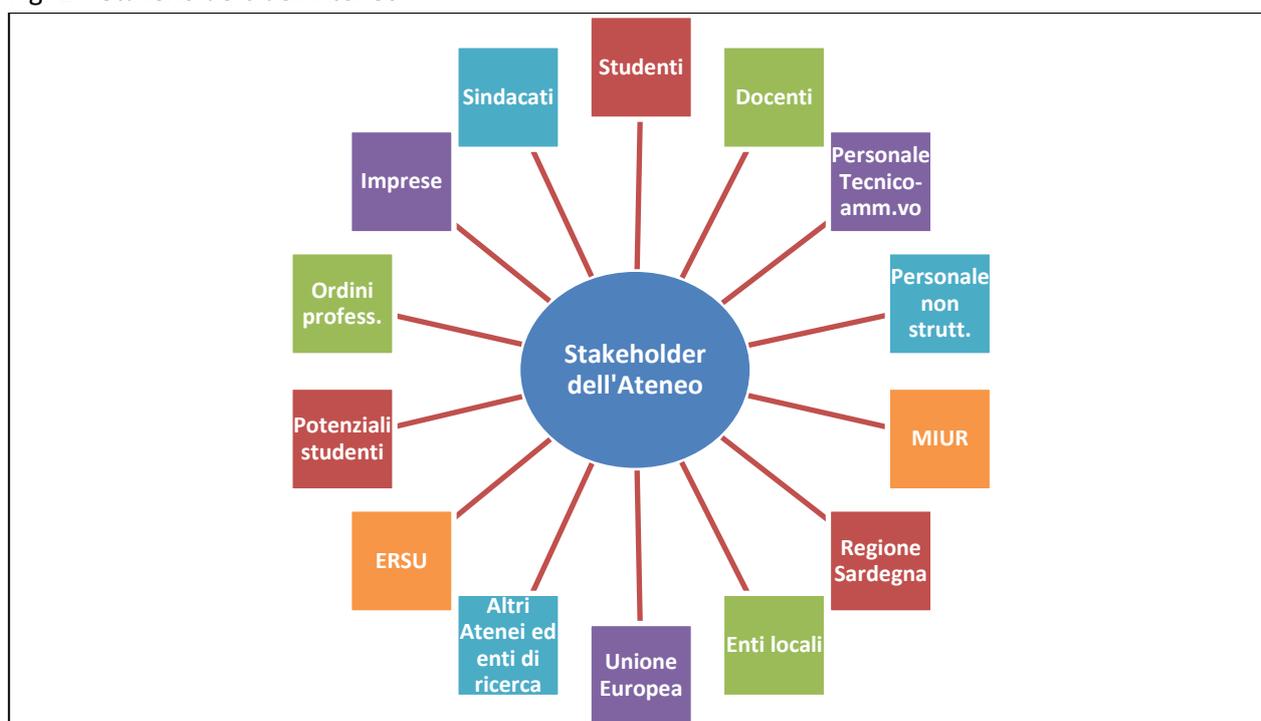
Il presente Piano rappresenta il documento di programmazione triennale che da avvio al ciclo della performance 2015-2017. In esso, redatto in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, le azioni, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Ateneo. Nel documento si illustra inoltre il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

Il Piano si ispira ai criteri della chiarezza e della sintesi espositiva, anche attraverso l'uso di grafici e tabelle, dell'attendibilità delle informazioni, tratte dai database e dai documenti ufficiali dell'Ateneo, certificati dalle singole Direzioni e soprattutto al criterio della trasparenza e pubblicità, al fine di garantire una maggiore qualità dei processi di comunicazione e partecipazione degli stakeholder alla vita dell'Ateneo.

Principali destinatari del documento sono infatti gli stakeholder interni ed esterni, pertanto una loro mappatura è fondamentale per definirne le istanze, i bisogni e le priorità, al fine di impostare un corretto processo di programmazione ed effettuare un'efficace attività di controllo delle attività dell'Ateneo.

L'Università ha come interlocutori gli studenti e la società. Compito primario dell'università è quello di produrre sapere attraverso l'attività di ricerca scientifica e di trasmetterlo agli studenti, formando figure altamente professionali e alla società attraverso l'attività di trasferimento tecnologico. L'interdipendenza sinergica tra la didattica e la ricerca scientifica, caratterizzante l'attività dell'Università, assicura l'efficacia del processo formativo ed il suo adeguamento all'evolversi delle conoscenze. Gli studenti rappresentano gli utenti privilegiati dell'Ateneo essendo anche gli utilizzatori diretti dei servizi universitari. E' a loro quindi che l'Ateneo deve rivolgere gran parte delle azioni di potenziamento e di miglioramento della qualità dei servizi offerti.

Fig. 1 – Stakeholders dell'Ateneo



Tab. 1 - La Matrice degli Stakeholder

TIPOLOGIA DI STAKEHOLDER	ASPETTATIVE	OBIETTIVI E AZIONI
<p>Studenti, potenziali studenti, famiglie, laureati</p>	<p>Frequentare una università di qualità accreditata a livello nazionale ed internazionale;</p> <p>Ricevere una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro;</p> <p>Accedere a servizi efficienti e usufruire di spazi adeguati per le lezioni;</p> <p>Godere di agevolazioni economiche che garantiscano il diritto allo studio;</p> <p>Possibilità di ottenere borse di studio e riconoscimento del merito</p> <p>Possibilità di usufruire di servizi di supporto agli studi durante il percorso universitario</p> <p>Possibilità di vivere esperienze di studio e di stage all'estero e il confronto in Ateneo con studenti e docenti stranieri</p> <p>Usufruire di servizi di inserimento nel mondo del lavoro</p>	<p>Assicurare un'offerta formativa di qualità in funzione della domanda e degli sbocchi occupazionali, compresi i corsi di alta formazione</p> <p>Garantire servizi didattici e infrastrutture di qualità in funzione del miglioramento della produttività degli studenti</p> <p>Potenziare le attività di orientamento in ingresso e in itinere</p> <p>Accrescere gli incentivi per il merito</p> <p>Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo e la mobilità internazionale di docenti e studenti</p> <p>Favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro</p>
<p>Personale dell'Ateneo (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo)</p>	<p>Adeguate risorse a disposizione per la ricerca e loro distribuzione in maniera equa con criteri chiari, condivisi e di premialità in base al merito</p> <p>Mobilità dei docenti interni in università straniere e di attrazione di eccellenze straniere in ateneo</p> <p>Politiche di retribuzione e turnover trasparenti e condivise</p> <p>Condivisione delle informazioni</p> <p>Equa ripartizione degli incarichi di lavoro</p> <p>Possibilità di partecipare a corsi di formazione organizzati dall'Ateneo e da altri enti</p> <p>Affermare la propria libertà di</p>	<p>Incrementare i fondi per la ricerca e loro ripartizione su base premiale</p> <p>Incrementare il sostegno amministrativo per la presentazione dei progetti di ricerca internazionali</p> <p>Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca</p> <p>Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale</p> <p>Garantire un'equa ripartizione del lavoro</p> <p>Garantire locali lavorativi a norma per qualità e sicurezza</p> <p>Favorire attraverso il Comitato unico di garanzia, la valorizzazione del benessere di</p>

	<p>associazione e aver riconosciuto il diritto alla contrattazione collettiva</p> <p>Possibilità di lavorare/formarsi in un altro ateneo, anche estero (Erasmus Staff Training)</p> <p>Pagamento regolare dei compensi/stipendi</p> <p>Sostegno alla genitorialità attraverso forme di lavoro part-time, telelavoro, convenzioni per asili nido</p> <p>Influenza nelle decisioni di ateneo e rappresentanza negli organi di governo</p>	<p>chi lavora e la parità di trattamento.</p> <p>Favorire la mobilità di docenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo in università straniere e l'attrazione di eccellenze straniere in ateneo.</p>
<p>Istituzioni, Enti pubblici privati (altri Atenei nazionali ed internazionali, enti di ricerca, MIUR, CRUI, EE.LL., associazioni professionali, imprese, ordini professionali)</p>	<p>Garanzia di un'offerta formativa di qualità che rispetti gli standard stabiliti a livello ministeriale</p> <p>Favorire attivazione di accordi di collaborazione nell'ambito della didattica e della ricerca</p> <p>Favorire i processi di trasferimento tecnologico e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio</p> <p>Possibilità di assumere laureati con una formazione di qualità, spendibile nel mondo del lavoro</p> <p>Formazione del personale delle imprese</p>	<p>Migliorare l'accreditamento dell'Ateneo nel territorio per la qualità della didattica, della ricerca e del servizio per enti e imprese</p> <p>Incrementare gli accordi con gli altri atenei sia per la didattica che per la ricerca</p> <p>Accrescere le collaborazioni scientifiche su temi specifici con altri enti di ricerca</p> <p>Potenziare il ruolo propulsivo dell'Ateneo nel trasferimento tecnologico</p>

Con l'avvio della programmazione 2015-2017, anche a seguito dell'introduzione della contabilità economico patrimoniale, si è inoltre cercato di realizzare un migliore collegamento tra il ciclo della performance ed il ciclo di programmazione economico finanziario e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti, al fine di consentire una effettiva valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità delle attività dell'ateneo.

3. IDENTITA'

3.1. L'amministrazione in cifre

I principali dati quantitativi che caratterizzano l'Università degli Studi di Cagliari:

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI
ANNO DI FONDAZIONE: 1620
SEDI ISTITUZIONALI E FORMATIVE: Cagliari, Monserrato, Oristano

DIDATTICA	
studenti totali iscritti	25.825
studenti immatricolati	3.681
laureati	3.989
facoltà	6
corsi di laurea triennale	38
corsi di laurea specialistica/magistrale	34
corsi di laurea ciclo unico	6
master universitari	9
Scuole di specializzazione	44, di cui 32 con sede amministrativa a Cagliari
Patrimonio librario	Oltre 1 milione di volumi, oltre 50 mila titoli di periodici, 100 mila annate di periodici in OPAC; 28 banche dati
Posti lettura	2.007
I dati sugli studenti iscritti e immatricolati sono aggiornati al 08.01.2015; i dati sui laureati sono riferiti all'anno 2014; l'offerta formativa è riferita all'A.A. 2014-15	
Fonte dati: Direzione Didattica, Ufficio Valutazione, Direzione biblioteche	

RICERCA	
Dipartimenti	17
Dottorati di ricerca	15
Dottorandi	615 (a.a. 2013/14)
Progetti Programma Horizon 2020 idonei*	5
Progetti Programma Horizon 2020 finanziati*	3
Borse di ricerca*	188
Assegni di ricerca*	291
Spin off attivi*	6 Universitari e 13 Accademici
Brevetti depositati*	27 famiglie di brevetto depositate
Fonte dati: Direzione ricerca e territorio (*dati al 4.11.2014); Direzione Didattica	

INTERNAZIONALIZZAZIONE	
Accordi di cooperazione internazionale	126
Accordi di mobilità studentesca	622
Visiting Professor	71
Studenti in mobilità	315 in ingresso e 815 in uscita*
Insegnamenti in lingua inglese	12
Fonte dati: Direzione Generale; Direzione Didattica –*arrivi effettivi nel primo semestre; l'ateneo ha previsto 500 arrivi per l'a.a. 2014-15; degli 815 posti programmati dall'ateneo, 418 studenti sono già partiti; - Dati al 05/12/2014 Inaugurazione Anno Accademico 2014-15	

PERSONALE	
Professori di I e II fascia	527
Ricercatori a T.I	390
Ricercatori a T.D	86
Straordinari a TD	2
Assistenti	1
Personale tecnico amministrativo	1.028
<i>di cui Personale in servizio presso l'AOU Cagliari</i>	267
Collaboratori linguistici	16
Dati al 31/12/2014	
Fonte dati: Direzione Personale	

BUDGET 2015	
Budget	224.900.338,98
Budget economico (autorizzatorio)	192.476.013,98
Budget degli investimenti	12.288.214,00
Fonte dati: Direzione Finanziaria	

3.3. L'albero delle performance

L'albero delle performance è una mappa logica che rappresenta graficamente, partendo dal mandato istituzionale, la missione e i valori:

- le aree strategiche;
- gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi.

Tale mappa dimostra come gli obiettivi, ai vari livelli, contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo, alla realizzazione del mandato istituzionale e della missione dell'ateneo. Sotto questo profilo l'albero fornisce una rappresentazione articolata e completa della performance dell'ateneo.

Le **aree strategiche** sono state individuate in funzione delle attività istituzionali dell'ateneo in:

- didattica;
- ricerca;
- rapporti con il territorio;

- internazionalizzazione
- organizzazione.

Per ciascuna area strategica l'albero delle performance individua gli **obiettivi strategici** che sono stati individuati dal documento di programmazione triennale dell'Ateneo riferito al triennio 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 29/11/2013, dai progetti approvati a valere sulla programmazione ministeriale 2013-2015 e dal documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2015. Per ciascuna area strategica sono individuati gli *outcome* attesi. Gli obiettivi strategici vengono infine declinati in **obiettivi operativi** che rappresentano i piani d'azione programmati per gli anni di riferimento.

Nella fig. 2 sono riportati gli *outcomes*, intesi come risultati attesi dall'insieme delle azioni programmate per ciascuna area strategica. Nella fig. 3 è invece riportato l'albero delle performance, al cui interno sono indicati gli obiettivi strategici e operativi per area strategica.

Fig. 2 - *Outcomes* per area strategica

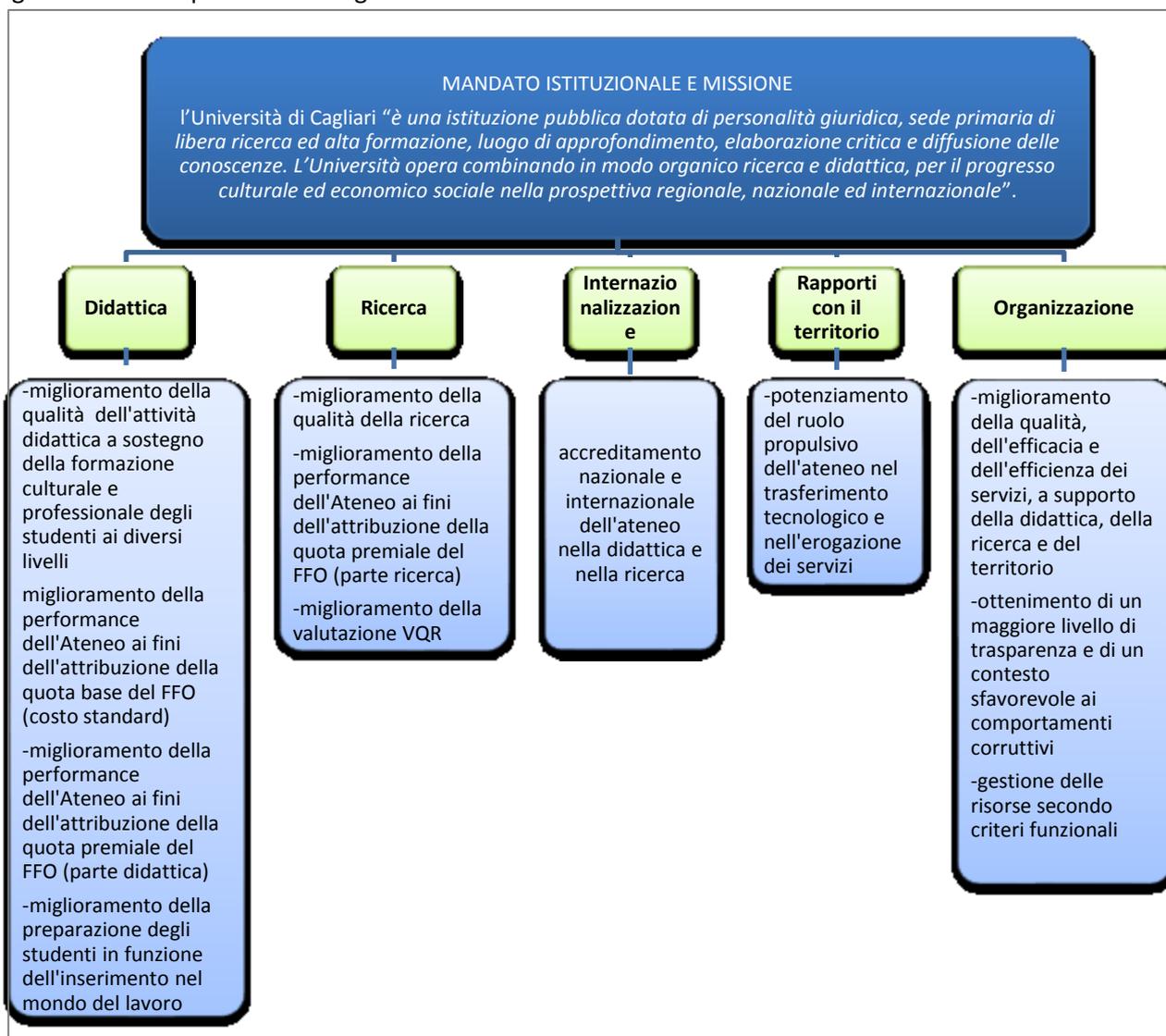
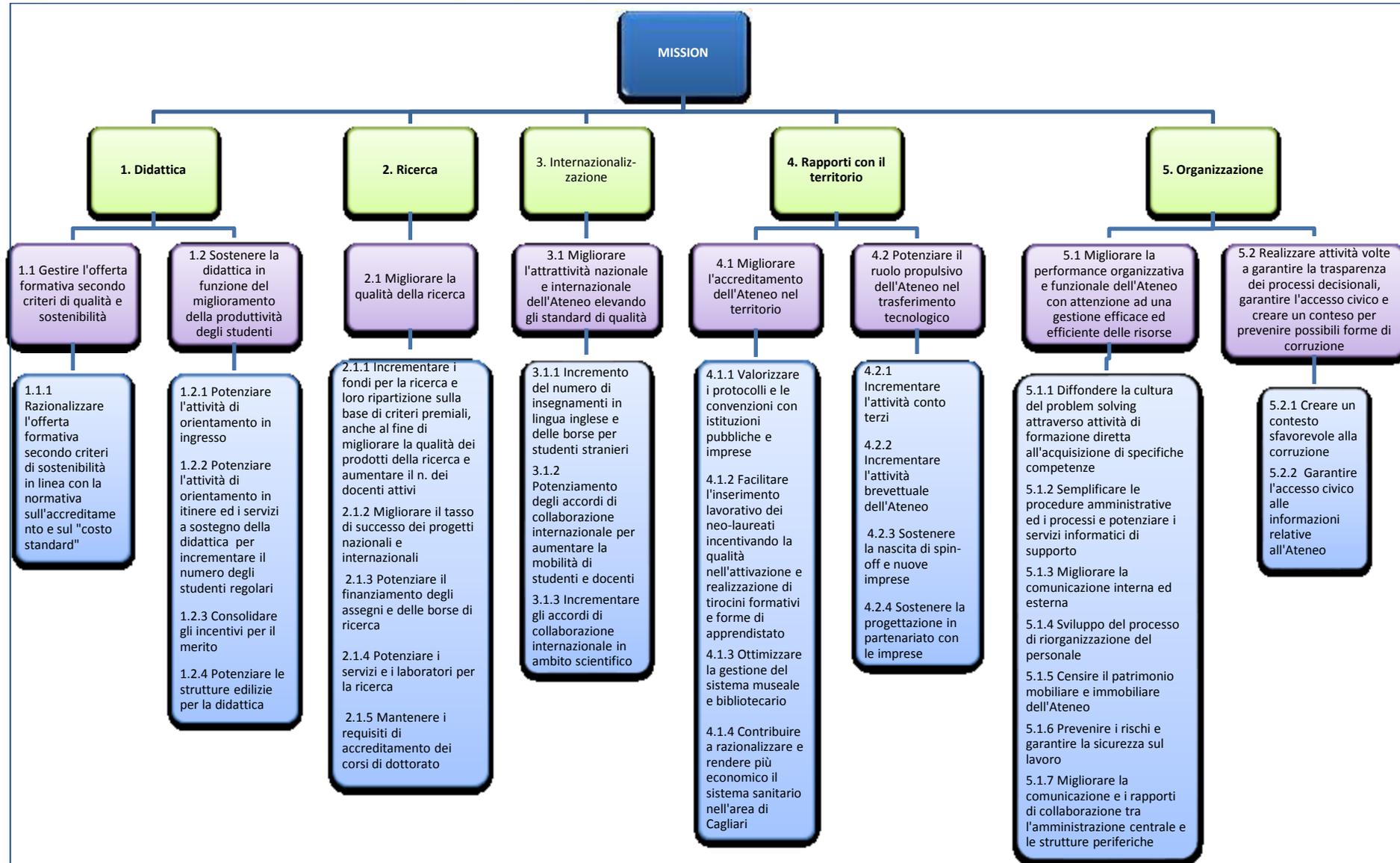


Fig. 3 - Albero delle Performance: Obiettivi strategici e operativi per area strategica



4. ANALISI DEL CONTESTO

Il processo di pianificazione di una organizzazione non può prescindere da una fase di analisi del contesto esterno ed interno nel quale l'organizzazione si trova ad operare, ciò al fine di programmare le strategie necessarie per consentire il miglioramento delle performance dell'organizzazione stessa.

Si è deciso pertanto di sviluppare, in questo capitolo, un'analisi esterna delle minacce/opportunità date dal contesto in cui l'Università di Cagliari opera e un'analisi interna in merito ai punti di forza e di debolezza dell'Ateneo.

4.1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno assume a riferimento il contesto economico sociale nel quale l'ateneo di Cagliari si trova ad operare e le principali novità normative introdotte nel corso dell'anno appena trascorso.

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">- Posizione geografica- Ambiente naturale e clima- Accesso fondi europei- Rapporti con la RAS- Rapporti con l'Università di Sassari- Rapporti con le imprese e le associazioni territoriali- Presenza dell'A.O.U.- Integrazione con l'ERSU- Solidità finanziaria	<ul style="list-style-type: none">- Riduzione Fondo di Finanziamento Ordinario- Costante e continua revisioni dei parametri di calcolo del FFO, a cui non è possibile adeguarsi in tempi brevi- Riduzione Fondi Regionali- Limiti massimi alle spese di personale e limiti al <i>turn-over</i>- Crisi economica e occupazionale delle famiglie- Calo demografico e diminuzione del rapporto immatricolati/maturati- Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna- Scarsità servizi ERSU

Il contesto economico sociale in cui l'Ateneo cagliaritano opera è caratterizzato da una grave crisi economica. Tale situazione oltre ad incidere sul numero totale degli iscritti, negli ultimi cinque anni in costante calo, impone un livello medio delle tasse fra i più contenuti d'Italia. Più del 20% degli studenti è esonerato per condizioni reddituali. L'Ateneo sconta peraltro il prezzo dell'insularità, che ancora lo penalizza a livello di attrattività nei confronti degli studenti delle altre regioni e della presenza sul territorio di un tessuto produttivo che non è in grado di rappresentare una fonte di finanziamento aggiuntiva.

Anche il quadro normativo nazionale è caratterizzato da una profonda e costante evoluzione che ha riguardato peraltro molto da vicino le Università. A partire dall'entrata in vigore della L. 240/2010 c'è stato un susseguirsi di norme che hanno stravolto la governance, il sistema organizzativo e il sistema contabile delle università, con l'introduzione per l'Ateneo cagliaritano del sistema di contabilità economico-patrimoniale già dal 2013 in una cornice normativa ancora instabile e in fase di perfezionamento.

L'introduzione dei nuovi parametri di assegnazione del FFO, già a partire dal FFO 2014, comunicato a fine anno, ed in particolare l'introduzione del "Costo standard", impone di rivedere alcuni obiettivi strategici dell'ateneo ponendo in discussione la sostenibilità dell'attuale articolazione dell'offerta formativa e la

programmazione della futura concorsualità, per gli effetti potenziali sull'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF¹).

L'ateneo potrà tuttavia sfruttare nei prossimi anni le opportunità offerte dalle assegnazioni incentivanti derivanti dalle politiche di reclutamento dei ricercatori di tipo b e dal finanziamento dei progetti presentati nell'ambito della programmazione ministeriale 2013-2015, consolidabili all'interno del FFO.

4.2 Contesto interno

Per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi e la realizzazione degli outcome stabiliti, l'Ateneo necessita di una struttura organizzativa e di risorse economiche e strumentali adeguate e funzionali. L'analisi del contesto interno mira a evidenziare, attraverso l'analisi swot, i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo al fine di individuare le aree sulle quali puntare per migliorare la performance e dunque l'efficacia dell'azione amministrativa e la qualità dei servizi offerti.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Servizi di orientamento e supporto per gli studenti - Servizi online per docenti, studenti e personale e ottima diffusione della copertura wireless - Equilibrio economico e finanziario, con conseguenti possibilità assunzionali - Disponibilità della foresteria - Assegnazione delle risorse ai diversi livelli attraverso il riconoscimento dei meriti - Qualità dei servizi di mobilità studenti - Accordo federativo e possibili collaborazioni con l'Università di Sassari - Proprietà o disponibilità diretta di oltre il 95% degli immobili - Programma di potenziamento in atto delle strutture per la didattica, la ricerca e le prestazioni sanitarie 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersione delle strutture nel territorio - Finanziamenti tendenzialmente decrescenti - Spazi per la didattica e la ricerca da sviluppare - Carenza servizi ERSU - Alto numero di studenti esonerati - Cultura innovativa organizzativa e funzionale non diffusa - Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro e riduzione delle risorse umane dovute ai pensionamenti e al blocco del <i>turn-over</i> - Necessità di adeguare organici e competenze alle nuove esigenze funzionali

1 Si evidenzia l'importanza di alcuni degli elementi considerati per il calcolo dell'ISEF = Indice di Sostenibilità economico finanziaria (D.M. 47/2013)

$$ISEF = \frac{A}{B} > 1$$

A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti passivi)

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

Se I SEF ≤ 1 può essere presentata domanda di accreditamento di un nuovo corso di studio nel rispetto di una delle seguenti condizioni:

I. non si determini un incremento dei corsi di studio attivati rispetto all'anno accademico precedente;

II. se l'attivazione di un nuovo corso di studio comporta l'aumento del numero complessivo dei corsi di studio attivati nell'anno accademico precedente dovrà essere dimostrato il soddisfacimento dei requisiti di docenza a regime per tutti i corsi di studio dell'ateneo.

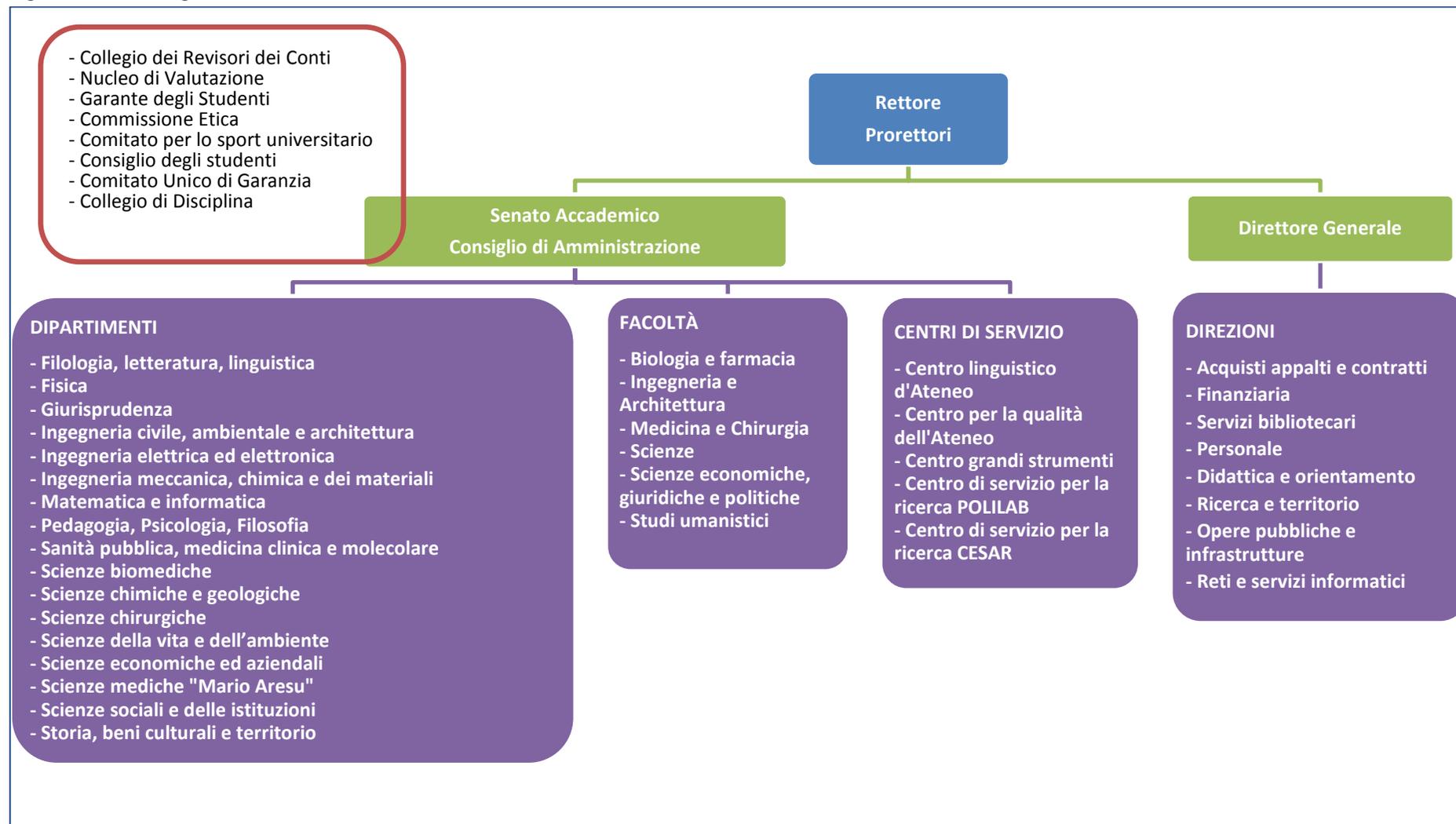
4.2.1. Organizzazione

La struttura organizzativa dell'Ateneo è rimasta pressoché immutata rispetto al precedente ciclo della performance. Il 2015 è l'ultimo anno di mandato del Rettore in carica, si terranno pertanto le elezioni del nuovo Rettore nonché dei componenti degli organi accademici, dei Presidenti di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento.

La distribuzione sul territorio delle strutture continua a rappresentare uno dei punti di debolezza dell'Ateneo che ostacola l'interazione sinergica della struttura amministrativa, causando talvolta rallentamenti nello svolgimento delle attività. La stessa dislocazione sul territorio cittadino dei dipartimenti e delle facoltà non agevola le attività didattiche e di ricerca.

I cambiamenti disposti a livello normativo e il calo delle risorse umane determinato dai vincoli sul turn over, nonché la necessità di adeguare il mix professionale alle nuove esigenze, hanno imposto una riorganizzazione continua non solo delle strutture e dei carichi di lavoro ma anche un profondo rinnovamento nei comportamenti organizzativi sempre più orientati verso l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Il rinnovamento nelle logiche comportamentali è stato agevolato dalla diffusione dei principi di valutazione, di riconoscimento dei meriti e di verifica dei risultati nell'assegnazione delle risorse, anche a livello di strutture decentrate.

Fig. 4 – Schema organizzativo dell'Ateneo



4.2.2. Risorse Umane

Nella tabella che segue si riporta l'andamento della consistenza dell'organico nell'ultimo triennio.

Tab. 2 – Il personale dell'Ateneo

PERSONALE	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Docenti e Ricercatori			
I Fascia	215	205	527
II Fascia	292	285	
Ricercatori e Ass.	464	461	391
Straordinari Tempo Det.	2	2	2
Ricercatori Tempo Det.	74	76	86
Totale docenti	1.047	1.029	1.006
Personale tecnico amm.vo			
B	181	181	1.028
C	519	511	
D	292	293	
EP	29	33	
DIR	10	10	
Totale personale TA	1.031	1.028	1.028
<i>Di cui in servizio presso l'AOU</i>	<i>288</i>	<i>280</i>	<i>267</i>
Collaboratori linguistici	16	16	16
Totale personale TA e CEL	1.047	1.044	1.044
Totale personale di ruolo	2.094	2.073	2.050

Per quanto riguarda l'analisi delle risorse umane per genere, si rimanda all'allegato 2

4.2.3. Risorse strumentali ed economiche

Le politiche di contenimento e di razionalizzazione delle risorse poste in essere nei precedenti esercizi consentono di stimare una sostanziale stabilità nelle spese di funzionamento considerate nella loro globalità.

Il quadro degli investimenti dell'Ateneo programmati per il triennio 2013-15 si caratterizza per la prosecuzione degli interventi di edilizia, a valere sul finanziamento CIPE, finalizzati alla realizzazione della nuova spina dipartimentale di Monserrato, del CESAR, e del Campus urbano con i lavori della nuova biblioteca di Ingegneria e per la riqualificazione dell'ex Clinica Pediatrica, dell'ex Medicina del Lavoro e dell'ex Clinica Medica.

A completamento degli interventi CIPE è prevista l'adozione di un sistema informativo integrato a supporto dell'attività decisionale e di gestione.

Ulteriori interventi sono costituiti dal proseguimento dei lavori nel progetto PoliLab per la realizzazione di una rete di laboratori tecnologicamente avanzati nell'area dell'Ingegneria e dell'Architettura, e dall'avvio degli investimenti relativi al CIRTEBEC.

L'Ateneo investirà inoltre nel triennio per interventi di miglioramento, prevenzione rischi e funzionalità degli edifici universitari, in particolare per il rischio incendi saranno investiti 2 milioni di euro.

Per fronteggiare la storica carenza di posti letto per gli studenti, concausa della bassa attrattività a livello nazionale e internazionale, è in fase di progettazione da parte dell'ERSU il Campus universitario di Viale La Playa che consentirà di dare alloggio a 504 studenti.

Un importante sostegno agli scambi di docenti e studenti è costituito dalla Foresteria ricavata dalla ristrutturazione della ex-clinica di Medicina del lavoro che, al momento opera con 19 posti letto, ma che a regime, consentirà di mettere a disposizione 40 posti letto. Peraltro l'ateneo ha ottenuto nel FFO 2014 la quattordicesima posizione tra gli atenei che partecipano alla distribuzione della quota premiale del FFO nel criterio C "internazionalizzazione della didattica" per quanto concerne la percentuale di studenti erasmus in ingresso.

L'ateneo dedica una particolare attenzione alla dotazione informatica finalizzata ai servizi di orientamento e supporto agli studenti. Nel 2014 l'Ateneo ha presentato diversi progetti nell'ambito della programmazione triennale delle Università di cui al DM 15 ottobre 2013 n. 827, ottenendone il finanziamento. In particolare il progetto ELIOS, attraverso il quale l'ateneo realizzerà 4 corsi di laurea triennali di maggiore frequenza, in modalità "mista", con erogazione di insegnamenti anche in modalità e-learning, con l'obiettivo di sostenere gli studenti con carenze formative in ingresso, i fuori sede, i fuori corso e gli studenti lavoratori. L'altro secondo grande progetto prevede la progressiva e totale dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti.

4.2.4. Salute finanziaria

Il bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio è composto dal budget economico e dal budget degli investimenti. Al fine di rappresentare la sostenibilità nel medio periodo, è stato inoltre redatto un bilancio pluriennale.

Il budget economico e il budget degli investimenti costituiscono lo strumento tecnico-contabile che esprime gli obiettivi di breve periodo necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici, nel rispetto delle finalità istituzionali dell'Ateneo. I documenti sono stati redatti con criteri prudenziali nel rispetto del generale principio del pareggio di bilancio.

La capacità competitiva e la solidità finanziaria dell'ateneo consentono anche nel 2015 di assorbire l'ulteriore taglio del FFO connesso all'introduzione del calcolo del costo standard studente nella quota base e i risultati degli indicatori della ricerca, ancora legati al periodo 2004-2010 per la valutazione e alla qualità delle assunzioni.

Le politiche di contenimento e razionalizzazione delle spese, a fronte di un mantenimento costante del livello di tassazione per gli studenti, hanno consentito di mantenere l'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria ISEF maggiore di 1. In questo modo l'Ateneo, rientrando tra gli atenei cosiddetti virtuosi, ha potuto programmare nuove concorsualità nel corso di questi ultimi anni.

Nella tabella che segue vengono riportate le spese dell'Ateneo seguendo la classificazione per missioni e programmi prevista dal D.Lgs 18/2012.

Tab. 3 - Classificazione della spesa per missioni e programmi – esercizio 2015

Missioni	Programmi	Classificazione COFOG (II livello)	Definizione COFOG (II livello)	Importo spesa prevista
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	01.4	Ricerca di base	€ 91.211.737,29
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	04.8	R&S per gli affari economici	
		07.5	R&S per la sanità	
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	09.4	Istruzione superiore	€ 65.794.434,09

	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari dell'istruzione	
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri	€ 15.582.273,71
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica	
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	09.8	Istruzione non altrove specificato	€ 335.381,70
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione non altrove specificato	€ 19.552.187,20
TOTALE SPESA				€ 192.476.013,98

4.3. Analisi SWOT

Al fine di rappresentare in maniera integrata i risultati delle analisi del contesto in cui l'Ateneo trova ad operare è stata predisposta la seguente analisi SWOT, che riporta in termini di punti di forza, di punti di debolezza, di opportunità e di minacce, le informazioni legate al rapporto tra Ateneo e l'ambiente di riferimento

Fig. 5 – L'analisi SWOT

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> – Servizi di orientamento e supporto per gli studenti – Servizi online per docenti, studenti e personale e ottima diffusione della copertura wireless – Equilibrio economico e finanziario, con conseguenti possibilità assunzionali – Disponibilità della foresteria – Assegnazione delle risorse ai diversi livelli attraverso il riconoscimento dei meriti. – Qualità dei servizi di mobilità studenti – Accordo federativo e possibili collaborazioni con l'Università di Sassari – Proprietà o disponibilità diretta di oltre il 95% degli immobili – Programma di potenziamento in atto delle strutture per la didattica, la ricerca e le prestazioni sanitarie 	<ul style="list-style-type: none"> – Dispersione delle strutture nel territorio – Finanziamenti tendenzialmente decrescenti – Spazi per la didattica e la ricerca da sviluppare – Carenza servizi ERSU – Alto numero di studenti esonerati – Cultura innovativa organizzativa e funzionale non diffusa – Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro e riduzione delle risorse umane dovute ai pensionamenti e al blocco del <i>turn-over</i> – Necessità di adeguare organici e competenze alle nuove esigenze funzionali
CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITA'	MINACCE
	<ul style="list-style-type: none"> – Posizione geografica – Ambiente naturale e clima – Accesso fondi europei – Rapporti con la RAS – Rapporti con l'Università di Sassari – Rapporti con le imprese e le associazioni territoriali – Presenza dell'A.O.U. – Integrazione con l'ERSU – Solidità finanziaria 	<ul style="list-style-type: none"> – Riduzione Fondo di Finanziamento Ordinario – Costante e continua revisioni dei parametri di calcolo del FFO, a cui non è possibile adeguarsi in tempi brevi – Riduzione Fondi Regionali – Limiti massimi alle spese di personale e limiti al <i>turn-over</i> – Crisi economica e occupazionale delle famiglie – Calo demografico e diminuzione del rapporto immatricolati/maturati – Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna – Scarsità servizi ERSU

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Partendo dall'analisi dell'aggiornamento del Piano triennale 2013-2015, dal provvedimento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2015 e sulla base dell'analisi del contesto esterno e interno di riferimento, sono state individuate quattro aree strategiche per la gestione del ciclo della performance:

- didattica
- ricerca
- internazionalizzazione
- rapporti con il territorio
- organizzazione.

A ciascuna delle aree strategiche sopra indicate sono collegati uno o più obiettivi strategici che l'Ateneo si propone di realizzare per il triennio 2015-2017, per ciascun obiettivo strategico sono indicati gli *outcome* attesi e gli indicatori.

AREA STRATEGICA DIDATTICA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORI DI OUTCOME
Gestire l'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità	1. miglioramento della qualità dell'attività didattica	- studenti regolari, abbandoni, fuori corso, laureati
Sostenere la didattica in funzione del miglioramento della produttività degli studenti	2. miglioramento della performance dell'Ateneo ai fini dell'attribuzione della quota base (costo standard) e quota premiale del FFO	- n. corsi di studio accreditati positivamente
	3. miglioramento della preparazione degli studenti in funzione dell'inserimento nel mondo del lavoro	- Indice di valutazione della didattica da parte degli studenti
		- Numero immatricolati

AREA STRATEGICA RICERCA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORI DI OUTCOME
Migliorare la qualità della ricerca	1. miglioramento della qualità della ricerca	- Valutazione VQR
	2. miglioramento della performance dell'Ateneo ai fini dell'attribuzione della quota premiale del FFO (parte ricerca)	- Tasso di successo dei progetti di ricerca nazionali e internazionali
	3. miglioramento della valutazione VQR	- Incremento del n. di docenti attivi
		- Accreditemento positivo dottorati
		- Qualità scientifica dei nuovi assunti

AREA STRATEGICA INTERNAZIONALIZZAZIONE		
OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORI DI OUTCOME
Migliorare l'attrattività nazionale e internazionale dell'Ateneo elevando gli standard di qualità	1. Miglioramento dell'accREDITamento internazionale dell'ateneo nella didattica e nella ricerca	- Incremento del numero delle collaborazioni internazionali
		- Studenti in mobilità in ingresso e in uscita
		- Visiting professor

AREA STRATEGICA RAPPORTI CON IL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORI DI OUTCOME
Migliorare l'accreditamento dell'ateneo nel territorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. potenziamento del ruolo propulsivo dell'ateneo nel trasferimento tecnologico 2. razionalizzazione del sistema sanitario nell'area di Cagliari 3. salvaguardare l'integrazione tra didattica, ricerca e assistenza sanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di forme di collaborazione con il mondo produttivo - Sviluppo dell'attività conto terzi
Potenziare il ruolo propulsivo dell'Università nel trasferimento tecnologico		

AREA STRATEGICA ORGANIZZAZIONE		
OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORI DI OUTCOME
Migliorare la performance organizzativa e funzionale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse	<ol style="list-style-type: none"> 1. miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi, a supporto della didattica, della ricerca e del territorio 2. ottenimento di un maggiore livello di trasparenza e di un contesto sfavorevole ai comportamenti corruttivi, anche attraverso la funzionalità informativa del sito web 	<ul style="list-style-type: none"> - carta dei servizi - indice di soddisfazione degli studenti sui servizi - indice di soddisfazione degli studenti sulla accessibilità e funzionalità degli edifici - richieste di accesso civico
Realizzare attività volte a garantire la trasparenza dei processi decisionali, garantire l'accesso civico e creare un contesto per prevenire possibili forme di corruzione		

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Proseguendo con la logica dell'albero delle performance, ogni obiettivo strategico individuato è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono state definite le azioni, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori e dei target di riferimento. In questo modo si completa lo schema complessivo dell'albero delle performance, descrivendo in maniera completa il complessivo piano strategico dell'Ateneo per il prossimo triennio.

AREA STRATEGICA DIDATTICA				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Facoltà - Direzione Didattica – Direzione per le reti e i servizi informatici - Direzione per le Biblioteche		
Risorse finanziarie	MISSIONE:	ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		
€ 65.794.434,09	PROGRAMMI	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST-UNIVERSITARIA DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
2.1. Gestire l'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità	1.1.1 Razionalizzare l'offerta formativa secondo criteri di sostenibilità in linea con la normativa sull'accREDITamento e sul "costo standard"	1.1.1.a. Razionalizzare e consolidare l'offerta formativa nel rispetto dei requisiti minimi di docenza necessaria e ad i vincoli di sostenibilità economico-finanziaria posti dalla normativa sull'accREDITamento e sul "costo standard"	n. corsi di studio accreditati	Tutti i corsi accreditati positivamente secondo la normativa AVA
			n. studenti regolari	>numero da FFO 2014
			n. fuori corso	< 2014
			n. abbandoni	< 2014
			gap numerosità STD studenti in corso – numerosità effettiva studenti in corso	gap < rispetto a dato FFO 2014
		ISEF	ISEF > 1	
		1.1.1.b. Programmare la nuova concorsualità di docenti e ricercatori nei corsi di base e caratterizzanti con particolare attenzione alla sostenibilità sulla base della normativa sul "costo standard"	Rapporto studenti totali/docenti;	< 2014
			rapporto studenti in corso/docenti;	> 2014
			contratti di docenza	costo docenza a contratto < 2014
			crediti medi acquisiti dagli studenti	> 2014
crediti medi erogati dai docenti	> 2014			
1.2. Sostenere la didattica in funzione del miglioramento della produttività degli studenti	1.2.1 Potenziare l'attività di orientamento in ingresso	1.2.1.a. Organizzazione della Giornata di Orientamento dell'Ateneo (PROGETTO ORIENTAMENTO FONDI POR – FSE 2007/2013)	n. studenti e scuole coinvolti	≥2014
			1.2.2 Potenziare l'attività di orientamento in itinere e i servizi a sostegno della didattica per incrementare il numero di studenti regolari	1.2.2.a. Realizzazione di corsi di riallineamento in aula (PROGETTO ORIENTAMENTO FONDI POR – FSE 2007/2013)
	1.2.2.b. Realizzazione di attività e servizi di supporto alla didattica	tasso di abbandono		
		% fuori corso/iscritti totali	< 2014	

		n. regolari (studenti in corso)/ iscritti totali	> 2014
		n. ore di tutoraggio didattico	≥ 2014
		ore settimanali di apertura al pubblico delle biblioteche	> 2014
		n. posti lettura in biblioteca	>2014
		n. transazioni servizio di prestito librario	>2014
		indice di soddisfazione complessiva delle Biblioteche	>2014
		indice di soddisfazione complessiva delle segreterie studenti	>2014
	1.2.2.c. Attivazione di supporti on-line a sostegno di studenti fuori corso, fuori sede e studenti lavoratori	N. di corsi di studio (L,LMCU,LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "Blended"	5
		"n. di insegnamenti erogati in teledidattica a corsi di studio (L, LMCU, LM) o in modalità "blended"	62
		% studenti che usufruiscono dei servizi on line/n. studenti totali	>2014
		% studenti fuori corso che raggiungono la laurea/studenti fuori corso	>2014
		% abbandoni al 1^anno	< 2014
		indice di soddisfazione complessiva dei servizi on-line	>2014
1.2.2.e. Completamento della progressiva dematerializzazione dei processi amministrativi legati alla didattica e potenziamento dei servizi on-line	n. processi amministrativi dematerializzati	16	
	n. studenti coinvolti nella verbalizzazione digitale	> 2014	
	n. docenti verbalizzanti digitalmente	>2014	

		n. CdS coinvolti nella verbalizzazione digitale	>2014	
		n. studenti iscritti on-line agli appelli	>2014	
		n. accessi ai servizi on-line	>2014	
	1.2.2.f. Consolidamento delle attività previste al sostegno della didattica per gli studenti disabili	Spese per interventi diretti agli studenti disabili	≥ 2014	
		Grado di soddisfazione sulla accessibilità e funzionalità degli edifici	≥ 2014	
	1.2.2.g. Mantenimento della certificazione di qualità del centro SIA per gli studenti disabili	Si=1 No=0	1	
	1.02.03 Consolidare gli incentivi per il merito	1.2.3.a. Individuazione e introduzione di criteri premiali nell'assegnazione del budget di Facoltà legati al gap tra costo std studenti e il costo effettivo, e tra il costo std docenti e il costo effettivo	Si=1 No=0	1
		1.2.3.b. Riconoscimento agli studenti di incentivi economici al merito	n. borse	= 2014
			n. premi	
	n. studenti beneficiari rimborso tasse per merito			
	1.2.4 Potenziare le strutture edilizie per la didattica	1.2.4.a. Aumento della capacità ricettiva e funzionale delle biblioteche	n. posti lettura	≥ 2014
			ml scaffali ad accesso libero	≥ 2014
1.2.4.b. Aumento della capacità ricettiva e funzionale delle aule e dei laboratori didattici		n. aule e laboratori	> 2014	
		n. mq superficie accessibile	>2014	
1.2.4.c. Valutazione della soddisfazione degli utenti sull'accessibilità agli edifici, il decoro e la funzionalità degli spazi comuni, sui servizi igienici e sulle aule		Grado di soddisfazione sulla accessibilità e funzionalità degli edifici	≥ 2014	

AREA STRATEGICA RICERCA				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Direzione per la Ricerca e il Territorio		
Risorse finanziarie	MISSIONE:	RICERCA E INNOVAZIONE		
€ 91.211.737,29	PROGRAMMI	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGIA DI BASE - RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
2.1. Migliorare la qualità della ricerca	2.1.1 Ripartire i fondi per la ricerca sulla base di criteri premiali, anche al fine di migliorare la qualità dei prodotti della ricerca e aumentare il n. dei docenti attivi	2.1.1.a. Consolidamento della disponibilità media procapite dei fondi d'Ateneo per la ricerca (CAR+Dotazione Ordinaria), e dei finanziamenti esterni	Fondi d'ateneo per la ricerca/n. docenti	≥2014
			Fondi esterni per la ricerca/n. docenti	≥2014
		2.1.1.b. Consolidamento delle metodologie di valutazione finalizzate all'attribuzione delle risorse finanziarie e umane per la ricerca (dotazione ordinaria, CAR e P.O.)	Si=1 No=0	1
			n. ricercatori attivi	≥2014
		2.1.1.c. Implementazione e sviluppo della funzionalità dell'Anagrafe della Ricerca come strumento di supporto alla valutazione dei risultati	Si=1 No=0	1
		2.1.1.d Migliorare i risultati della VQR in relazione all'indicatore finale di struttura incidente sulla quota premiale FFO - ricerca	quota premiale FFO	>2014
	2.1.1.e Migliorare la qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati secondo le indicazioni di cui alla quota premiale FFO - ricerca	quota premiale FFO	>2014	
	2.1.2 Migliorare il tasso di successo dei progetti nazionali e internazionali	2.1.2.a. Sviluppo dei servizi di animazione, diffusione dell'informazione e sostegno nella fase di presentazione e gestione dei progetti di ricerca	n. progetti nazionali e internazionali approvati e idonei/ n. progetti nazionali e internazionali presentati	≥2014

	2.1.3 Potenziare il finanziamento degli assegni e delle borse di ricerca	2.1.3.a. Incremento del n. degli assegni e delle borse di ricerca	n. assegni di ricerca n. borse di ricerca	≥2014
	2.1.4 Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca	2.1.4.a. Avvio della funzionalità dei centri di servizio POLILAB e CESAR	Si=1 No=0	1
	2.1.5. Mantenere i requisiti di accreditamento dei corsi di dottorato	2.1.5.a. Rispetto della normativa di cui al D.M 45/2013 in sede di programmazione dei corsi di dottorato da attivare	n. corsi di dottorato accreditati	tutti i corsi accreditati positivamente

AREA STRATEGICA INTERNAZIONALIZZAZIONE				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Facoltà – Direzione Didattica- Direzione per la Ricerca e il Territorio		
Risorse finanziarie	MISSIONE:	ISTRUZIONE UNIVERSITARIA / RICERCA E INNOVAZIONE		
Ripartite nell'area didattica e ricerca	PROGRAMMI	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST-UNIVERSITARIA DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGIA DI BASE - RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
3.1 Migliorare l'attrattività nazionale e internazionale dell'Ateneo elevando gli standard di qualità	3.1.1 Incrementare il numero di insegnamenti in lingua inglese e delle borse per studenti stranieri	3.1.1.a. Incremento del numero di insegnamenti in lingua inglese e delle borse per studenti stranieri	n. insegnamenti in lingua inglese	≥2014
			n. corsi interamente tenuti in lingua inglese	
			n. borse di dottorato per studenti stranieri	
	3.1.2 Potenziare gli accordi di collaborazione internazionale per aumentare la mobilità di studenti e docenti	3.1.2.a. Richiamare in Sardegna docenti e ricercatori stranieri di elevato profilo, coinvolgendoli nelle attività didattiche e scientifiche dell'ateneo	n. accordi	≥2014
			n. studenti in entrata	
			n. studenti in uscita	
Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professors), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.			20	
		Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor e visiting scientist) con periodi di permanenza certificati inferiori a tre mesi	80	

			n. posti letto foresteria	40
	3.1.3 Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale in ambito scientifico	3.1.3.a Potenziamento degli accordi di collaborazione internazionale in ambito scientifico	n. accordi di collaborazione firmati	≥2014

AREA STRATEGICA RAPPORTI CON IL TERRITORIO				
Responsabilità organizzativa	Dipartimenti – Direzione per la Ricerca e il Territorio			
Risorse finanziarie	MISSIONE:	RICERCA E INNOVAZIONE		
€ 91.211.737,29	PROGRAMMI	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGIA DI BASE		
		RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
4.1. Migliorare l'accreditamento dell'ateneo nel territorio	4.1.1 Valorizzare i protocolli e le convenzioni con istituzioni pubbliche e imprese	4.1.1.a Potenziamento degli accordi di collaborazione attivati con le istituzioni e il mondo produttivo	n. accordi di collaborazione firmati	>2014
	4.1.2 Facilitare l'inserimento lavorativo dei neo-laureati incentivando la qualità nella attivazione e realizzazione di tirocini formativi e forme di apprendistato	4.1.2.a Ulteriore sviluppo dei servizi di orientamento in uscita, attraverso la "messa in trasparenza" delle competenze acquisite dai laureati al termine dei tirocini e l'accreditamento dei servizi per il lavoro	Si=1 No=0	1
	4.1.3 Ottimizzare la gestione del sistema museale	4.1.3.a Consolidamento della rete dei musei, anche attraverso l'attuazione della convenzione con il comune, il museo etnografico e il MIBAC	Si=1 No=0	1
	4.1.4 Contribuire a razionalizzare e rendere più economico il sistema sanitario nell'area di Cagliari	4.1.4.a Completamento del trasferimento delle Cliniche universitarie a Monserrato	Si=1 No=0	1
4.2. Potenziare il ruolo propulsivo dell'Università nel trasferimento tecnologico	4.2.1 Incrementare l'attività conto terzi	3.2.1.a Applicazione degli strumenti regolamentari riferiti all'attività conto terzi	Si=1 No=0	1
	4.2.2 Incrementare l'attività brevettuale dell'Ateneo	4.2.2.a Sostegno alla proprietà intellettuale all'interno della rete INNOVA.RE con l'erogazione di	n. brevetti	≥ 2014

		servizi avanzati		
	4.2.3 Sostenere la nascita di spin-off e nuove imprese	4.2.3.a Sviluppo di percorsi formativi per la diffusione della cultura di impresa rivolte a studenti, dottorandi, giovani ricercatori non strutturati (Contamination Lab, Start Cup , incontri con imprese di vari comparti) anche al fine di sviluppare l'autoimprenditorialità	Si=1 No=0	1
		4.2.3.b. Sostegno alla nascita di spin off	N. partecipanti coinvolti	≥2014
		4.2.3.c. realizzazione dell'incubatore universitario	N. nuovi spin off attivati	≥2014
	4.2.4 Sostenere la progettazione in partenariato con le imprese	4.2.4.a Incentivazione e sostegno della progettualità in partenariato con le imprese	Si=1 No=0	1
			n. progetti in partenariato finanziati/ n. progetti ni partenariato presentati	0,5

AREA STRATEGICA ORGANIZZAZIONE				
Responsabilità organizzativa		Direzione Generale e tutte le direzioni		
Risorse finanziarie	MISSIONE:	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		
€ 19.887.568,90	PROGRAMMI	INDIRIZZO POLITICO		
		SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
5.1. Migliorare la performance organizzativa e funzionale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse	5.1.1 Diffondere la cultura del problem solving attraverso attività di formazione diretta all'acquisizione di specifiche competenze	5.1.1.a Realizzazione di attività formative specifiche sulla base delle esigenze emerse dalle strutture	n. corsi di formazione n. persone coinvolte nella formazione	≥2014
	5.1.2 Semplificare le procedure amministrative ed i processi e potenziare i servizi informatici di supporto	5.1.2.a Avvio dell'analisi di processo dei vari procedimenti dell'Ateneo finalizzata alla redazione della Carta dei Servizi	n. procedimenti analizzati	80%
		5.1.2.b Realizzazione della Carta dei Servizi	si=1 no=0	1
		5.1.2.c Dematerializzazione delle procedure amministrative	– n. procedimenti dematerializzati	>2014

	5.1.2.d Avvio della fatturazione elettronica	si=1 no=0	1
	5.1.2.e Supporto amministrativo e tecnico nel procedimento AVA- Autovalutazione Valutazione e Accreditemento- delle sedi e dei corsi di studio previsto dal D.M. 47/13 e dalle Linee Guida ANVUR	si=1 no=0	1
5.1.3 Migliorare la comunicazione interna ed esterna	5.1.3.a Ampliamento della funzionalità del sito web	Posizione dell'ateneo per l'indicatore "web" nella graduatoria Censis (Grande Guida Università)	≥2014
	5.1.3.b Individuazione di referenti per ogni Direzione per i rapporti tra l'amministrazione centrale e le strutture periferiche	si=1 no=0	1
5.1.4 Sviluppare il progetto di riorganizzazione del personale	5.1.4.a Riorganizzazione del personale delle biblioteche e delle segreterie studenti in funzione della criticità emerse	si=1 no=0	1
	5.1.4.b Emissione dei provvedimenti di organizzazione e assegnazione delle posizioni organizzative e posti funzione	si=1 no=0	1
5.1.5 Censire il patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Ateneo	5.1.5.a Completamento della ricognizione inventariale dei beni mobili dell'Ateneo per gli anni precedenti al 2013 e caricamento su UGOV	Caricamento dei dati sul modulo U-Gov	100% dati caricati
5.1.6 Prevenire i rischi e garantire la sicurezza sul lavoro	5.1.6.a Predisposizione dei documenti di valutazione dei rischi Spina Dipartimentale per la Biologia e Polo di Ingegneria	% di completamento DVR	80%
	5.1.6.b Predisposizione di un opuscolo informativo sulla sicurezza in Ateneo, rivolto agli studenti, con	si=1 no=0	1

		particolare attenzione alle procedure di sicurezza nei laboratori		
		5.1.6.c Studio di fattibilità della predisposizione di un'applicazione per smartphone rivolto a tutti gli studenti dei corsi scientifici, con le misure di prevenzione e protezione da adottare in laboratorio in relazione alle sostanze utilizzate	si=1 no=0	1
		5.1.6.d Attuazione dei piani d'emergenza negli edifici dell'Ateneo	– n. piani di emergenza attuati/ n. edifici universitari	Dal 10% al 20%
5.2 Realizzare attività volte a garantire la trasparenza dei processi decisionali, garantire l'accesso civico e creare un contesto per prevenire possibili forme di corruzione	5.2.1 Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	5.2.1.a Analisi per l'individuazione di ulteriori aree a rischio corruzione	si=1 no=0	1
		5.2.1.b attivazione di corsi di formazione per i dipendenti	n. corsi di formazione	≥ 2014
			n. persone coinvolte nella formazione	Tutto il personale esposto a rischio
		5.2.1.c Adempimento agli obblighi di trasparenza come previsto nel Piano Triennale per la trasparenza e l'integrità, nel rispetto dei termini	si=1 no=0	1
	Rispetto della tempistica prevista nel Piano per la Trasparenza e integrità		Vd. Piano	
	5.2.1.d Predisposizione di report di monitoraggio del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e relazione sul relativo stato di attuazione	si=1 no=0	1	
		Rispetto della tempistica prevista nel Piano per la Trasparenza e integrità	Vd. Piano	
	5.2.2 Garantire l'accesso civico alle informazioni relative all'Ateneo	5.2.2.a Pubblicazione dei dati nel rispetto delle indicazioni e dei tempi previsti dal Piano	Rispetto della tempistica di pubblicazione delle informazioni indicata nel Piano	Vd. Piano
Rispetto della tempistica di risposta in presenza delle domande di accesso civico			30 gg.	
5.2.2.b Il coinvolgimento degli stakeholders, attraverso le "giornate della trasparenza" e tramite il sito istituzionale.		si=1 no=0	1	

5.1. Gli obiettivi dirigenziali

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2015 sono stati assegnati, per l'anno 2015, gli obiettivi al direttore generale e ai dirigenti. Anche per il 2015 obiettivo generale dell'ateneo è quello di migliorare i risultati nella didattica e nella ricerca, migliorare i servizi offerti agli studenti e al territorio, assicurare una gestione efficiente e efficace delle risorse, migliorare l'accreditamento dell'Ateneo sul piano nazionale e internazionale, dare continuità alla collaborazione con la RAS e l'Ateneo di Sassari, incrementare gli accordi di collaborazione per favorire la ricerca e l'internazionalizzazione.

La costante riduzione delle risorse umane e finanziarie rende difficoltoso mantenere gli attuali livelli di efficienza e gli stessi standard dei servizi. Pertanto riuscire a migliorare i risultati dell'ateneo richiederà un notevole sforzo gestionale e organizzativo che potrebbe non essere sufficiente se non sarà supportato da un costante orientamento all'innovazione dei processi, al massimo sfruttamento delle procedure informatiche disponibili e alla dematerializzazione dei documenti, che riduca via via il numero ore uomo necessarie per i vari processi.

In linea con il passato, anche per il 2015 è stato assegnato al Direttore Generale e ai Dirigenti un obiettivo comune e singoli obiettivi coerenti con le specifiche funzioni delle singole direzioni.

L'obiettivo comune è funzionale all'assolvimento di un complesso obbligo normativo in materia di trasparenza e pubblicità degli atti previsto dall'art.32 del D.Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". In base a tale norma entro il 2015 dovrà essere redatta e pubblicata la Carta dei Servizi dell'Amministrazione Centrale, documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici erogati, che consentirà di dare conto all'utenza e ai portatori di interesse dei servizi, delle modalità e dei tempi medi di erogazione dei singoli servizi.

Pertanto ciascun dirigente collaborerà con la Direzione Generale per progettare un format di Carta di Servizi comune; dovrà poi individualmente elaborare la Carta della Direzione di afferenza. Sarà poi compito del Direttore Generale coordinare le attività e riportare le singole Carte in un documento unitario.

Oltre a tale obiettivo comune, vengono assegnati singoli obiettivi individuali distinti per Direzione. Gli obiettivi individuali, che ovviamente non esauriscono l'attività del Dirigente, sono stati individuati in maniera coerente con gli obiettivi strategici, le azioni e gli obiettivi operativi previsti dal Piano delle Performance in vigore, si riferiscono a priorità dell'azione dirigenziale e agli obiettivi della Programmazione triennale. In linea con il budget e con la Programmazione delle attività, così come anche da raccomandazioni precedenti, con essi si individuano precisi riferimenti in tutti i campi di attività, es. dalla gestione di progetti agli investimenti, dall'APQ all'internazionalizzazione, dagli acquisti al processo di cambiamento amministrativo contabile, dalla didattica alla ricerca, con attenzione prioritaria agli aspetti di sicurezza e prevenzione rischi. Pur nella difficoltà evidente, si è cercato di stabilire parametri di misurazione oggettivi e il massimo grado di predeterminazione della valutazione del risultato finale, contenendo le discrezionalità.

Gli indicatori prescelti sono nella disponibilità del DG e dei dirigenti e misurano alternativamente la quantità di attività o di performance, o il rispetto dei tempi nell'avanzamento di lavori per progetti specifici. Relativamente alla misura, ogni obiettivo è assegnato in riferimento al punteggio 3 della scala di valutazione utilizzata (punteggio da 1 =Scarso-obiettivo non raggiunto; 3, intermedio, =adeguato, obiettivo raggiunto; a 5, massimo, =ottimo, obiettivo superato); per i punteggi inferiori e superiori, laddove non esplicitati, la loro valutazione è da effettuarsi a consuntivo sulla base del risultato e delle modalità di attuazione.

Nell'allegato 3 si riporta una tabella sintetica dell'obiettivo comune, con i pesi attribuiti alla Direzione Generale e gli altri obiettivi assegnati alle singole Direzioni. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati, insieme alla valutazione dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione, sarà il parametro per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti, alla quale è connessa l'erogazione dell'indennità di risultato prevista dalla normativa contrattuale e regolamentare vigente.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1. Processo di redazione del Piano

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

- analisi del contesto esterno e interno di riferimento;
- individuazione degli obiettivi strategici, partendo dai documenti di programmazione triennale dell'Ateneo ed in particolare dai documenti programmatici dell'ateneo "*Piano triennale 2013-2015*", programmazione ministeriale 2013-2014, e dai punti di forza e di debolezza emersi dall'analisi di contesto;
- individuazione degli *outcome* attesi, delle risorse destinate e delle strutture responsabili;
- individuazione degli obiettivi operativi e per ciascuno di essi delle azioni programmate, degli indicatori e dei target;
- comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Con riferimento alle aree strategiche individuate: didattica, ricerca, rapporti con il territorio, internazionalizzazione e organizzazione amministrativa, gli obiettivi operativi, in linea con quelli strategici, sono stati ricavati dalle strategie programmate dall'ateneo per il triennio 2013-2015, contenute nel Piano triennale dell'Ateneo, nella programmazione ministeriale 2013-2015, nel documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2015 e negli aggiornamenti dei documenti "*Piano triennale per la prevenzione della corruzione*" e "*Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*"

Una volta portato all'attenzione degli organi accademici il piano sarà pubblicato sul sito www.unica.it nella sezione "amministrazione trasparente" e sarà presentato agli stakeholder in occasione delle giornate dedicate alla trasparenza.

7.2. Coerenza con la programmazione economico finanziaria

La L. 150/2009 richiede che il Piano delle Performance sia raccordato con gli strumenti di programmazione finanziaria e con le scelte legate alle politiche di bilancio. Al fine di determinare l'entità delle risorse destinate a ciascuna area strategica riportate nelle tabelle del capitolo 6, è stato utilizzato il prospetto della Relazione al Budget 2015 al paragrafo 13 "classificazione della spesa per missioni e programmi". Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, utilizzando le risorse di vario tipo (finanziarie, umane e strumentali) a essa destinate. A sua volta, ogni missione si realizza concretamente attraverso i programmi che, quindi, si sostanziano in aggregati omogenei di attività volte a

perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. L'obiettivo primario è quello di rendere più diretto il legame tra le risorse stanziare e le azioni perseguite (cosa si fa con le risorse), agevolando la comprensione delle scelte effettuate anche ai non addetti ai lavori.

7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo della Performance

L'Università di Cagliari si è dotata per la prima volta di un Piano della Performance strutturato nel 2013. Con il presente Piano prende pertanto avvio il terzo processo di gestione del ciclo della performance. Si tratta di un processo in continua evoluzione, che non può tuttavia non tener conto dei ritardi accumulati nei processi di gestione delle performance organizzative. A partire da quest'anno si è deciso di dare al documento una struttura più snella, concentrando l'attenzione sugli obiettivi perseguiti dall'ateneo e sulle azioni programmate per il triennio, anche al fine di agevolarne la lettura.

Le principali criticità che sono state riscontrate nella redazione del presente documento sono principalmente da ricondurre: alla frammentarietà dei dati che provengono da diverse fonti e talvolta si presentano non omogenei; all'impossibilità, sulla base dell'attuale sistema contabile, di legare le risorse finanziarie ai singoli obiettivi; alla mancanza di standard di qualità dei servizi erogati cui fare riferimento nella determinazione degli indicatori e dei target dei singoli obiettivi.

L'amministrazione, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26/03/2014, ha deciso, nelle more dell'adozione del sistema di misurazione della performance, di utilizzare al fine della valutazione della performance organizzativa gli indicatori e i target definiti nel Piano delle performance 2014-2015, tuttavia appare indispensabile adottare quanto prima un sistema organico e strutturato di misurazione e valutazione della performance. In questa direzione l'Ateneo si sta dotando di un sistema di misurazione della performance individuale dei dirigenti e del direttore generale e del personale tecnico amministrativo che verrà sottoposto entro tempi brevi all'attenzione degli organi accademici.

8. Allegati tecnici

Allegato 1 – Analisi swot

Allegato 2 – Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

Allegato 3 – Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti