



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

DIREZIONE GENERALE
UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

Documento Strategico
di Programmazione Integrata 2017-2021

Responsabilità sociale, Identità, Innovazione

Aggiornamento 2018

Sommario

Introduzione del Rettore	2
Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata	3
Struttura del documento	3
UniCa in cifre	4

SEZIONE 1 PIANO STRATEGICO

1. Premessa	6
2. Processo di pianificazione, attori e destinatari	6
3. Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo	10
4. Missione, progetto strategico e valori.....	15
5. Finalità strategiche e obiettivi	16
6. Strumenti di monitoraggio e valutazione.....	22

SEZIONE 2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR

SEZIONE 3 POLITICHE DELLA QUALITA'

SEZIONE 5 PIANO INTEGRATO

Introduzione	31
1. Il contesto organizzativo.....	32
2. Linee di sviluppo dell'attività amministrativa.....	36
2.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa	36
2.2 La performance dell'Ateneo	37
2.2.1 La performance organizzativa	38
2.2.3 La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.....	40
2.2.4 La performance individuale del personale tecnico-amministrativo.....	42
2.2.5 Il clima organizzativo dell'Ateneo.....	43
3. Analisi delle aree di rischio	44
4. Comunicazione e trasparenza	44
5. Il Processo di redazione della sezione Piano Integrato	46
6. Coerenza del ciclo delle performance con il Bilancio 2018	46

Allegati

SEZIONE 1 Allegato 1 - Obiettivi strategici e indicatori

SEZIONE 5 Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2018

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2018

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

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2018 – 2020 e allegati

Introduzione del Rettore

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

Il nostro Ateneo, con i suoi 396 anni di storia, si colloca nella città metropolitana di Cagliari già capitale italiana della cultura per il 2015 e candidata Capitale Europea della Cultura nel 2019, un'occasione che ha consentito l'intensificarsi e l'arricchimento degli scambi e delle reciproche fertilizzazioni tra la Città e il suo Ateneo, rendendoli una realtà attiva e attrattiva sul piano culturale. Ma il rapporto dell'Ateneo di Cagliari con il territorio supera i confini della città metropolitana, come testimoniato dalle numerose collaborazioni con enti pubblici e privati localizzati su tutto il territorio regionale.

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

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

L'approvazione del DSPI 2017-2021 nel mese di gennaio 2017 è il primo traguardo raggiunto nel processo intrapreso verso il miglioramento continuo e, l'aggiornamento 2018 del documento non può che cogliere sia il lavoro dell'Ateneo negli ultimi due anni, sia gli spunti emersi dalla visita dell'ANVUR per l'Accreditamento Periodico conclusasi ad ottobre, alla quale il nostro Ateneo ha aderito spontaneamente.

Responsabilizzazione, condivisione, semplificazione, miglioramento continuo e trasparenza, queste le parole chiave della pianificazione strategica dell'Ateneo.

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

Perché un Documento Strategico di Programmazione Integrata

L'intento di ricondurre tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo in un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, nasce da diverse esigenze, prime fra tutte la **semplificazione**. Infatti, il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Talvolta però, gli interventi si sono stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico di adempimenti burocratici, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. L'integrazione dei documenti di programmazione, come indicato dalle Linee Guida Anvur¹, ha ottenuto l'effetto di semplificare e far sì che la gestione del ciclo delle performance diventasse un vero strumento di gestione, nell'ottica del **miglioramento continuo**, sviluppando in chiave sistemica le attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, in maniera coerente rispetto alle finalità e obiettivi strategici dell'Ateneo. Attraverso l'integrazione, è stato possibile assicurare una maggiore coerenza interna nella definizione degli obiettivi tra la fase di pianificazione strategica, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture didattiche, di ricerca e amministrative. Per questa via è stato ridefinito il rapporto tra componente accademica e componente amministrativa e tra strutture centrali e periferiche, in termini di **collaborazione, partecipazione attiva e responsabilizzazione** nel raggiungimento delle strategie dell'Ateneo, attraverso l'assegnazione, per la prima volta, di obiettivi anche ai Dipartimenti, alle Facoltà e ai Corsi di Studio, in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Struttura del documento

Il Documento è articolato come segue:

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

¹ [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane – Luglio 2015](#)

UniCa in cifre

Struttura organizzativa
dell'Ateneo



Principali risultati ottenuti
Relazione delle Performance 2016

Dati dell'Ateneo

SEZIONE 1
PIANO STRATEGICO 2017-2021

1. Premessa

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

Il 2018 si apre con un aggiornamento del documento che, a seguito di un primo monitoraggio sulle azioni in corso e sui risultati raggiunti in relazione agli step programmati e, grazie ai suggerimenti costruttivi pervenuti dagli organi di ateneo e dalle strutture didattiche, di ricerca e amministrative, ora è più efficace nel definire gli obiettivi di crescita dell'Ateneo.

L'Ateneo ha altresì monitorato l'analisi degli indirizzi in materia di Politiche della Qualità e definire le politiche per il supporto agli studenti con disabilità, con disturbi dell'apprendimento e bisogni educativi speciali, al fine di allinearle alla nuova pianificazione strategica, nella consapevolezza che il processo di assicurazione della qualità è dinamico e pertanto soggetto a continuo monitoraggio e revisione. A valle della definizione degli obiettivi strategici, nello stesso documento si è proseguito con l'individuazione di obiettivi organizzativi, di struttura e individuali in coerenza con gli obiettivi strategici.

2. Processo di pianificazione, attori e destinatari

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

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

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

Nella definizione del Piano è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo, a partire dall'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, per la prima volta assegnati anche a Dipartimenti, Facoltà e Corsi di Studio. In particolare, nel processo di definizione degli obiettivi di ricerca e terza missione, l'Ateneo ha seguito un percorso di condivisione con i dipartimenti, con l'intento di valorizzarne il prezioso contributo. Nel corso del 2017, il Prorettore alla Ricerca e il Presidio della Qualità hanno tenuto diversi

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

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

incontri informativi con direttori e referenti per la Qualità dei Dipartimenti, con l'intento di stimolare una riflessione sui possibili percorsi di miglioramento attivabili al proprio interno, nell'ottica delle linee strategiche che andavano nel frattempo delineandosi. Tale percorso ha portato alla definizione e approvazione dei Piani Triennali dei dipartimenti, portati poi all'attenzione degli organi accademici nel mese di luglio. I piani sono stati elaborati in piena autonomia dai dipartimenti secondo la propria vocazione e specificità, con il supporto costante del Presidio per la Qualità e della Direzione per la ricerca e il territorio, in maniera coerente con gli indirizzi strategici contenuti nel DSPI 2017-2021. Nei piani sono individuati obiettivi pluriennali di ricerca, didattica, terza missione e assicurazione della qualità, in linea con gli obiettivi assegnati dagli organi accademici nel mese di aprile.

Al fine di accrescere la sensibilità tra le varie componenti del personale dell'Ateneo in relazione ai processi di pianificazione e programmazione strategica, nella fase di aggiornamento del documento è stato richiesto il contributo di tutte le strutture finalizzato alla definizione di eventuali correttivi da introdurre nel ciclo 2018.

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

Con l'obiettivo di 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, così come previsto negli obiettivi del Piano strategico, a fine 2017 è stato costituito 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 Matrice dei portatori di interesse

TIPOLOGIA DI PORTATORI DI INTERESSE	ASPETTATIVE	OBIETTIVI E AZIONI
Studenti, potenziali studenti, famiglie, laureati	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Garantire servizi didattici e infrastrutture di qualità, anche per gli studenti con particolari necessità • Potenziare le attività di orientamento in ingresso e in itinere • Accrescere gli incentivi per il merito • Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo e la mobilità internazionale di docenti e studenti • Favorire l'accompagnamento dei laureati nel mondo del lavoro
Istituzioni, Enti pubblici privati (Atenei nazionali ed internazionali, enti di ricerca, MIUR, CRUI, EE.LL., associazioni professionali, 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la qualità della didattica e della ricerca implementando il contatto con il territorio • Incrementare gli accordi con gli altri atenei sia per la didattica che per la ricerca • Accrescere le collaborazioni scientifiche su temi specifici con altri enti di ricerca • Potenziare il ruolo propulsivo dell'Ateneo nel trasferimento tecnologico e nell'aggiornamento delle competenze amministrative e tecniche della Pubblica amministrazione • Incrementare i processi di fertilizzazione reciproca tra Università e territorio
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 di 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 Ateneo, anche estero (Erasmus Staff Training) • Sostegno alla genitorialità attraverso forme di lavoro part-time, telelavoro, convenzioni per asili nido 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare i fondi per la ricerca e loro ripartizione su base premiale • Incrementare il sostegno amministrativo per la presentazione dei progetti di ricerca internazionali • Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca • Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale • Garantire un'equa ripartizione del lavoro • Garantire locali lavorativi a norma per qualità e sicurezza • 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 • Favorire attraverso il Comitato unico di garanzia, la valorizzazione del benessere di chi lavora e la parità di trattamento. • Favorire la mobilità di docenti, ricercatori, e personale tecnico-amministrativo in università straniere e l'attrazione di eccellenze straniere in 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, la Relazione sulle Performance 2015 e la Relazione sulla Gestione 2015.

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

Al fine di procedere alla revisione dell'analisi di contesto dell'Ateneo per l'aggiornamento 2018 del documento, alla fine del 2017 si è proceduto ad un monitoraggio dei risultati raggiunti per gli obiettivi strategici programmati, utile a prevederne una eventuale rimodulazione, e alla richiesta di contributi migliorativi alla programmazione a tutte le strutture didattiche, di ricerca e amministrative, con l'obiettivo di realizzare un processo di programmazione sempre più condiviso e basato sull'ascolto.

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

Il grafico che segue, nel mettere in relazione la percentuale di studenti regolari sul totale degli iscritti per Ateneo (dati utilizzati nel calcolo del costo standard) e il peso degli atenei nella ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario nel periodo 2014-2017, evidenzia il percorso intrapreso dall'Ateneo verso il miglioramento continuo. I due assi si incrociano nel punto medio di entrambe le variabili. Gli Atenei considerati sono quelli con un numero di iscritti compreso tra i 20.000 e i 40.000 (Grandi Atenei). La posizione di ogni Ateneo, per ogni anno, evidenzia la distanza dal valore medio sia con riferimento agli studenti regolari che al peso nell'assegnazione della quota premiale del FFO.

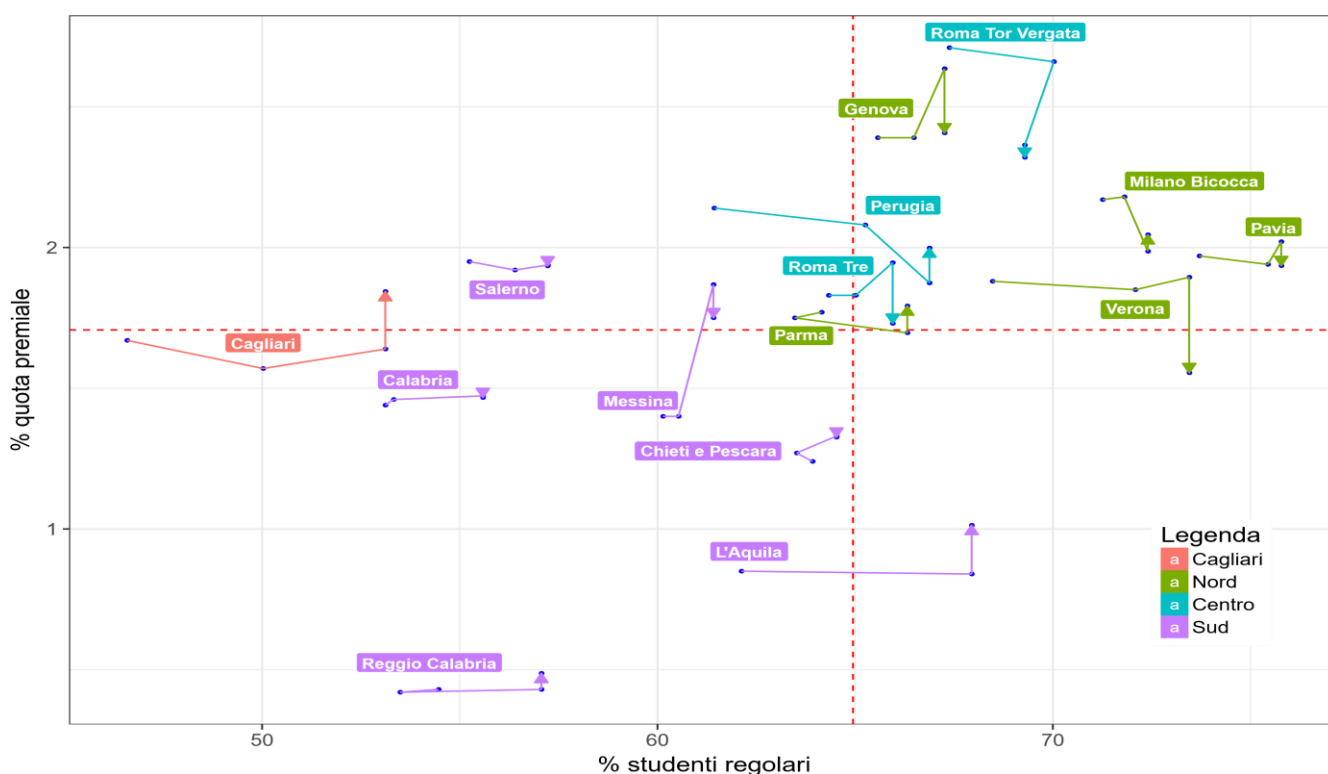
La crescita del peso dell'Ateneo sulla ripartizione della quota premiale del FFO tra il 2016 e il 2017, considerato che il numero di studenti regolari per il calcolo del costo standard è rimasto invariato nei due anni per effetto dell'art. 12 c. 5 del D.L. 91/2017 convertito dalla L. 3 agosto 2017, n. 123, ha comportato lo spostamento dell'Ateneo dal quadrante in basso a sinistra (posizione corrispondente a studenti regolari sotto la media ma con un peso nella quota premiale vicino alla media) al quadrante in alto a sinistra, in linea con i miglioramenti degli anni precedenti dove l'Ateneo mostrava la tendenza all'aumento del numero degli studenti regolari e del peso sulla quota premiale.

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

La crescita del peso dell'Ateneo sulla quota premiale del FFO è frutto anche delle oculatate ed efficaci scelte politiche degli Organi di Governo dell'Ateneo in relazione agli indicatori per la ripartizione delle risorse proposti dal MIUR.

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

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



Con riferimento al miglioramento dell'Ateneo per la quota premiale del FFO occorre sottolineare che, a partire dal 2017 e per due anni, il 20% viene assegnato agli Atenei sulla base dei miglioramenti dei risultati conseguiti su due indicatori scelti dagli Atenei medesimi all'interno di una rosa di indicatori definiti dal Miur. L'Ateneo di Cagliari, in linea con le politiche portate avanti in materia di internazionalizzazione e miglioramento della qualità della didattica ha scelto di essere valutato sui seguenti indicatori:

- proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso;
- proporzione di professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo, provenienti da atenei e centri di ricerca stranieri.

Al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto in grado di incidere sui risultati conseguiti dagli Atenei, il MIUR ha utilizzato un fattore correttivo territoriale. L'applicazione del correttivo non è stato determinante per il raggiungimento dei risultati dell'Ateneo, ma i dati evidenziano in modo clamoroso quanto le peculiarità

del contesto socio-economico della Sardegna rispetto al resto della nazione possano influenzarne le performance e rallentarne la crescita.

La performance dell'Ateneo nell'anno 2016 (anno preso in considerazione per l'assegnazione della quota premiale del FFO 2017) è stata molto positiva su entrambi gli indicatori, comportando nel 2017 un'assegnazione legata alla valutazione di questi indicatori pari € 5.598.433.

**Performance Atenei Raggruppamento "B" Quota Premiale FFO 2017 Autonomia Responsabile
"Proporzione di professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo"**

I risultati su questo indicatore evidenziano la posizione eccellente dell'Ateneo sugli Atenei del raggruppamento B, e testimoniano la capacità attrattiva dell'Ateneo verso ricercatori eccellenti provenienti da Università straniere.

	ATENEIO	Δ	ϵ	$\Delta+\epsilon$
1	MOLISE	0,5	0,2	0,7
2	CAGLIARI	0,29937	0,2	0,49937
3	"Ca' Foscari" VENEZIA	0,3275	0	0,3275
4	PADOVA	0,26814	0	0,26814
5	MILANO-BICOCCA	0,20349	0	0,20349
6	PAVIA	0,08468	0	0,08468
7	BOLOGNA	0,05718	0	0,05718

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

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

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

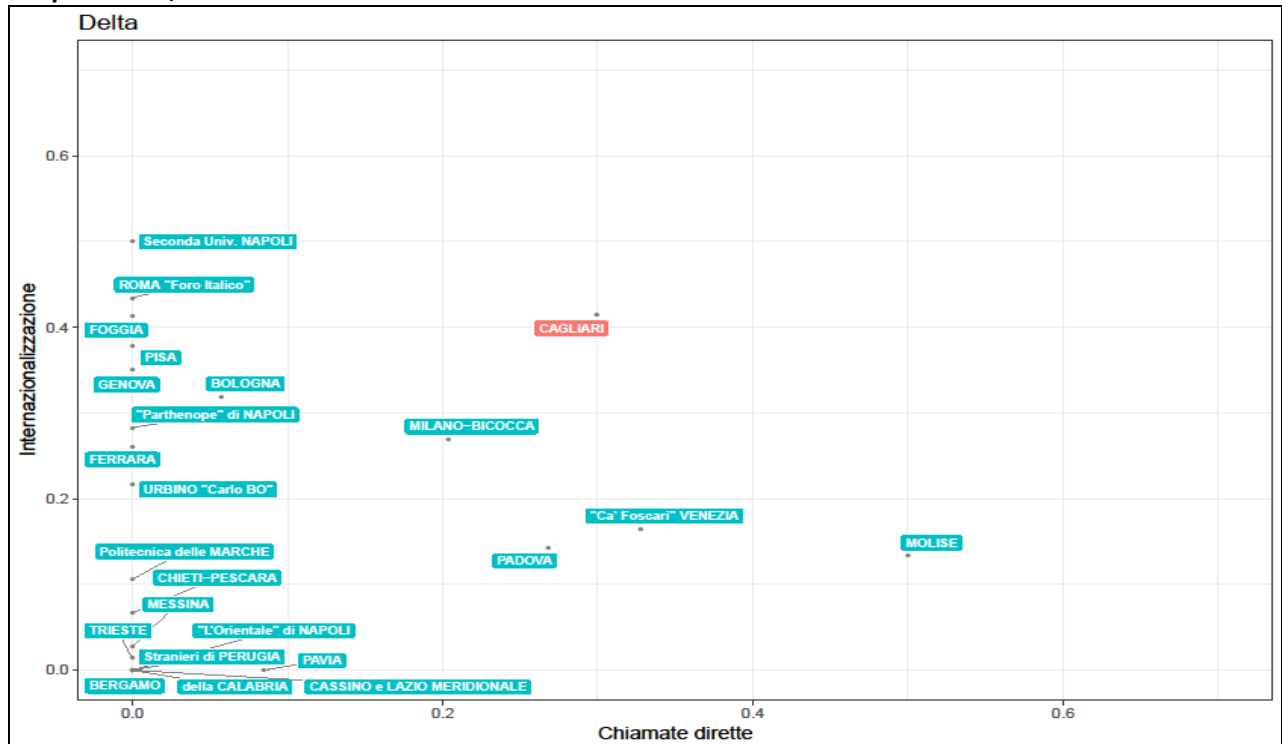
La performance dell'Ateneo su questo indicatore testimonia la validità della scelta fatta da tempo da UniCa di stimolare l'esperienza all'estero degli studenti e la coerenza con le azioni intraprese al fine di migliorare i risultati.

	ATENEIO	Δ	ϵ	$\Delta+\epsilon$
1	Seconda Univ. NAPOLI	0,5	0,2	0,7
2	CAGLIARI	0,41433	0,2	0,61433
3	FOGGIA	0,41269	0,2	0,61269
4	ROMA "Foro Italico"	0,43394	0,1	0,53394
5	"Parthenope" di NAPOLI	0,28276	0,2	0,48276
6	PISA	0,37837	0,1	0,47837
7	GENOVA	0,34977	0	0,34977

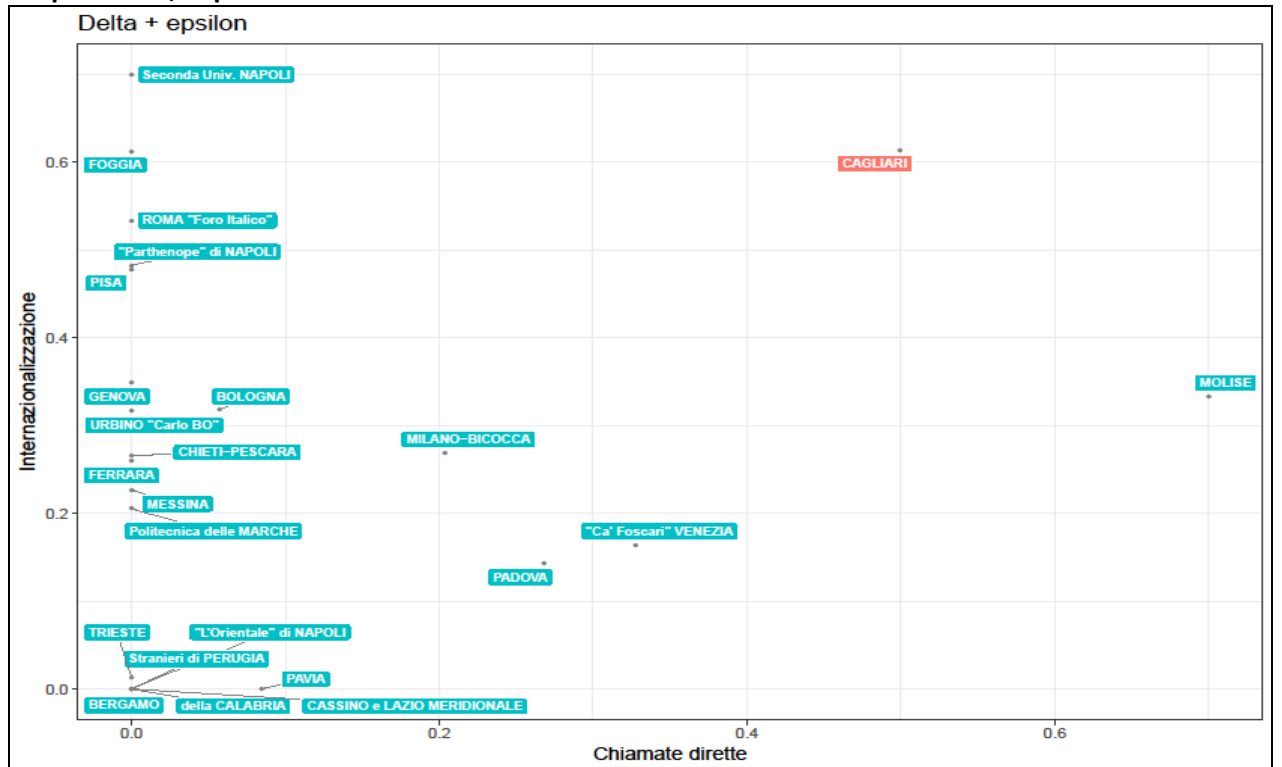
Gli altri atenei del raggruppamento "B": Molise, Bologna, Urbino Carlo Bo, Milano Bicocca, Chieti-Pescara, ferrara, Messina, Politecnica delle Marche, Ca Foscari, Padova, Trieste, Bergamo, della Calabria, Cassino e Lazio Meridionale, "L'Orientale" di Napoli
Pavia, Stranieri di Perugia.

I grafici che seguono mostrano che, con o senza l'applicazione del fattore correttivo, l'Ateneo di Cagliari ha una posizione preminente rispetto a tutti gli altri atenei del raggruppamento B, grazie ad una performance eccellente valutata nel complesso sui due indicatori scelti dall'Ateneo.

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



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



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

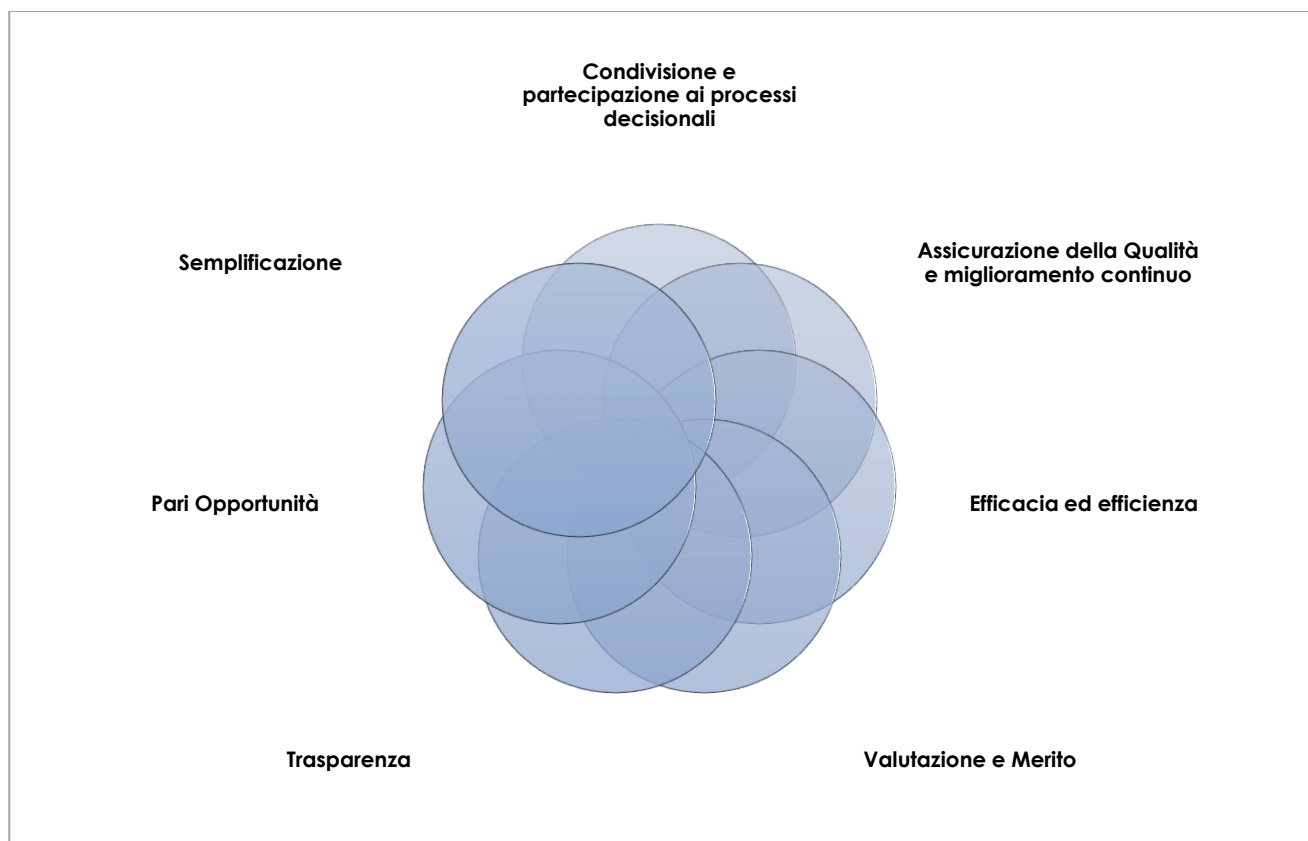
4. Missione, progetto strategico e valori

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

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

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

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



5. Finalità strategiche e obiettivi

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

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

1. Migliorare la qualità 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

Didattica

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

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

2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Ricerca

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

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

3.2 Favorire la diffusione delle competenze trasversali in ambito imprenditoriale tra gli studenti, i dottorandi e i ricercatori e potenziare le attività di placement

3.3 Valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale a beneficio della collettività : e favorire lo scambio e la fertilizzazione reciproca attraverso la costituzione di comitati di indirizzo a livello di Ateneo e Dipartimento

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

Terza Missione

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

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

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

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

4.4 Realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca

Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione

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, e promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione

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

Per questo, intende sviluppare la sua strategica in tre direzioni incentrate sulla regolarità del percorso formativo, sulla qualità dei servizi e delle infrastrutture e sul rafforzamento della dimensione internazionale.

1.1 Favorire le immatricolazioni, la regolarità del percorso formativo, ridurre la dispersione e gli abbandoni

Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo intende promuovere le attività di orientamento in ingresso e in itinere, sviluppando interventi volti da una parte a garantire una migliore informazione sui corsi di studio, sui servizi e sugli sbocchi occupazionali (anche rivedendo i contenuti dell'offerta formativa in chiave più attuale e promuovendo lo sviluppo di metodologie didattiche innovative nei singoli corsi di studio che si affiancheranno ai corsi già erogati in *e-learning* o in modalità *blended*), dall'altra a migliorare i servizi di supporto alla didattica, volti ad assicurare a tutti gli studenti la stessa opportunità di concludere il percorso formativo in maniera regolare, ad esempio attraverso il tutoraggio didattico, con la progettazione di interventi ad hoc per studenti con bisogni specifici (ad esempio con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento DSA o bisogni educativi speciali BES) o con iniziative finalizzate ad agevolare il percorso di studio di studentesse/studenti in attesa e neo mamme/neo papà.

L'Ateneo promuoverà il consolidamento degli interventi per il diritto allo studio per gli studenti delle fasce più deboli e gli incentivi per il merito.

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

1.2 Garantire servizi e infrastrutture di qualità

Il miglioramento della qualità della didattica passa necessariamente anche per le azioni e gli interventi sulle strutture didattiche, attraverso azioni di razionalizzazione, una programmazione preventiva e continuamente aggiornata degli interventi manutentivi essenziali ed acquisizioni di beni e servizi per la dotazione standard delle aule dell'Ateneo, e la maggiore fruibilità e l'accessibilità possibile delle aule, 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 pregiate. L'Ateneo intende inoltre proseguire nel processo di dematerializzazione dei servizi dedicati agli studenti sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, verso la digitalizzazione, ad esempio con l'estensione del servizio di auto-prestito attualmente previsto nella biblioteca di Ingegneria anche in altre strutture. In questa direzione 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 nel percorso di studio.

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

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

Le azioni saranno concentrate sul potenziamento e consolidamento delle reti internazionali, promuovendo le occasioni di confronto tra docenti dell'Ateneo e le Università estere e naturalmente il sostegno alla mobilità studentesca sia in ingresso che in uscita. In tal senso, l'Ateneo intende attivare un processo di standardizzazione delle procedure di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero. Inoltre, nel rispetto del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio, l'Ateneo promuoverà l'istituzione di percorsi formativi a doppio titolo/titolo congiunto, le cotutele e il rilascio del titolo di Doctor Europeus.

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.

Considerato l'inscindibile rapporto tra qualità della didattica e qualità della ricerca, l'Ateneo intende sviluppare la sua strategia in due direzioni incentrate, da un lato, al miglioramento della produttività media dei docenti e dei ricercatori, dall'altro sullo sviluppo della dimensione internazionale dell'Ateneo.

In questo senso, 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.

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

L'Ateneo si impegna a monitorare costantemente il livello della propria produzione scientifica anche con riferimento ai neoreclutati, attraverso il sistema informativo per la ricerca, esteso anche ai dati riferiti alla terza missione. Per raggiungere questo obiettivo l'Ateneo intende migliorare i servizi comuni per la ricerca attraverso lo sviluppo e il consolidamento di centri di servizio per la ricerca tecnologica, umanistica e biomedica.

L'Ateneo promuoverà la realizzazione di progetti di integrazione dei laboratori scientifici dei dipartimenti, favorendo una maggiore collaborazione dei gruppi di ricerca e una razionalizzazione delle infrastrutture e delle risorse.

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

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

2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Per potenziare la dimensione internazionale della ricerca l'Ateneo svilupperà e consoliderà le reti internazionali di collaborazione che consentiranno di incrementare la mobilità dei docenti e ricercatori.

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

TERZA MISSIONE

3. 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

Al fine di migliorare il rapporto con il territorio, l'Ateneo dovrà agire su diversi fronti, in particolare aprendosi alla città metropolitana di Cagliari e all'intera regione Sardegna in un'ottica di integrazione e contaminazione sinergica, per favorire la crescita culturale, economica e sociale del territorio a beneficio della collettività, mettendo a disposizione il proprio patrimonio di conoscenze, competenze e i risultati della ricerca. Dovrà inoltre migliorare la partecipazione attiva nell'ambito del partenariato istituzionale, economico e sociale per le fasi di co-progettazione e co-programmazione degli interventi in materia di ricerca e innovazione e nel territorio.

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

Il consolidamento delle relazioni dell'Ateneo con il tessuto produttivo e istituzionale da una parte renderà sempre più rapida ed efficace l'applicazione dei risultati della ricerca scientifica, dall'altra potrebbe facilitare l'inserimento lavorativo dei laureati e dei dottori di ricerca. Pertanto, l'Ateneo promuoverà lo sviluppo di collaborazioni con le imprese, mettendo loro a disposizione il patrimonio di competenze scientifiche per la realizzazione di progetti di ricerca industriale e di ricerca e sviluppo in partenariato, nel quadro della programmazione europea, nazionale e regionale.

Non meno importante, nell'ambito di uno sviluppo integrato del territorio, il trasferimento di competenze alle istituzioni locali, 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.

Sarà inoltre fondamentale rafforzare la potenzialità e la capacità dell'Ateneo di valorizzazione economica dei risultati della ricerca e della proprietà intellettuale.

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

Al fine di favorire la nascita di nuove realtà imprenditoriali l'Ateneo potenzierà le 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'operatività a regime dell'incubatore universitario. Inoltre, ritiene strategico promuovere le attività di inserimento dei neolaureati e dei dottori di ricerca nel contesto lavorativo attraverso l'attivazione di tirocini e contratti in apprendistato per il conseguimento del titolo o per attività di ricerca in azienda.

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

In questa direzione l'Ateneo intende rinnovare il proprio ruolo nel territorio e nella città metropolitana di Cagliari, attraverso la valorizzazione del proprio patrimonio culturale, anche mediante la creazione di un sistema museale/città della scienza d'intesa con il Comune di Cagliari e la Regione Sardegna in partenariato con i soggetti del territorio attivi in campo culturale; in questa direzione dovrà consolidare e potenziare gli accordi di collaborazione con enti pubblici e privati.

Inoltre l'Ateneo mira a 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, ad esempio la "Notte dei Ricercatori", o l'evento "UniCaComunica" o "Science Caffè" itineranti per i luoghi della città.

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, a dicembre 2017 è stato costituito 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.

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 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'AOU di Cagliari. Nell'aggiornamento 2018 l'Ateneo dovrà dare applicazione al nuovo protocollo di intesa Università-Regione Sardegna e al nuovo Atto Aziendale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria di Cagliari, ridefinito come previsto nel 2017.

FINALITA' TRASVERSALE

ASSICURAZIONE DELLA QUALITA', ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Ateneo intende agire su più fronti. Da una parte migliorando il livello di trasparenza e di efficacia della comunicazione interna ed esterna, dall'altra attraverso la revisione del portale dell'Ateneo che preveda la personalizzazione delle informazioni per tipologia di utente. Inoltre l'Ateneo porterà avanti ulteriori iniziative finalizzate a migliorare trasparenza e ridurre i rischi di vulnerabilità corruttiva.

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

Le pari opportunità rappresentano uno dei valori fondanti dell'Ateneo, orientato da un forte spirito di responsabilità sociale nello svolgimento delle proprie attività. Per questo il Piano Strategico, ha individuato uno specifico obiettivo e previsto varie azioni ed interventi finalizzati al miglioramento delle condizioni di studio e di lavoro degli studenti e dei dipendenti dell'Ateneo. Da una parte favorirà progetti di telelavoro, dall'altra, darà seguito al progetto del Comitato Unico di Garanzia che ha avuto inizio nell'a.a. 2014/2015 denominato "Tessera Baby", destinato a studentesse e studenti regolarmente iscritti ad un corso di studio dell'Ateneo in stato di gravidanza, o con figli fino a 10 anni, che ha previsto una serie di servizi per i titolari della tessera finalizzati ad agevolare il percorso formativo delle studentesse/studenti dell'Ateneo neo mamme/neo papà. È infatti prevista la realizzazione di un asilo nido aperto agli studenti e ai dipendenti.

L'Ateneo ritiene inoltre fondamentale porre in essere azioni finalizzate a migliorare l'accessibilità fisica alle strutture mappando le 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 e negli spazi cittadini.

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 politica di apertura di spazi e servizi volta a incrementare lo scambio e la contaminazione con le attività socio-culturali urbane e territoriali. L'Ateneo ha inoltre già previsto una serie di investimenti che riguardano la dotazione delle aule, nuovi allestimenti funzionali e strumentali nel nuovo corpo di fabbrica nel polo di Monserrato e la riqualificazione dell'edificio dell'ex clinica pediatrica.

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.

6. Strumenti di monitoraggio e valutazione

Come definito nelle Linee Strategiche, l'Ateneo ritiene fondamentale valutare la propria performance in relazione agli obiettivi strategici stabiliti, che si sviluppano su un orizzonte pluriennale. Pertanto, ha individuato un insieme di indicatori quantitativi e qualitativi considerati utili al monitoraggio dell'efficacia delle singole azioni al fine del raggiungimento dei singoli obiettivi. Gli indicatori individuati permetteranno altresì il monitoraggio dei processi di assicurazione della qualità, in quanto la maggior parte degli obiettivi è orientata al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione. Gli indicatori saranno raccolti in un cruscotto informatico finalizzato al monitoraggio dello stato di avanzamento periodico, utile per eventuali politiche di correzione, e alla misurazione dei risultati finali. Il processo di individuazione del sistema di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti nel periodo 2017-2021 attraverso gli indicatori riportati nell'allegato 1, ha comportato diverse fasi e il contributo di più attori. Per ogni obiettivo, sono stati individuati più indicatori e i relativi responsabili politici e gestionali. Sono inoltre stati individuati i target da raggiungere.

Considerate le caratteristiche non compiutamente adeguate ed efficaci del sistema informativo di Ateneo tali da agevolare l'utilizzo delle informazioni e dei dati necessari ad una corretta ed efficace pianificazione, gestione, controllo e valutazione degli obiettivi strategici e consenta il monitoraggio degli indicatori individuati, costituisce priorità dell'Ateneo implementare una piattaforma informatica per la gestione integrata delle informazioni a supporto del controllo strategico e operativo che funga da bussola per orientare le decisioni, supportare la programmazione e il controllo delle principali leve strategiche dell'Ateneo.

Nel 2017 il Gruppo di lavoro "Sistema di organizzazione della gestione dei dati" ha lavorato in collaborazione con la Direzione Didattica e Personale alla predisposizione di una parte del Decision Support System (DSS) che consentirà di effettuare analisi e valutazioni sulla sostenibilità dell'offerta formativa a vari livelli di analisi (Ateneo, Dipartimento, Corso di Studio). Al termine di una verifica dell'efficienza e delle potenzialità del DSS da parte della Direzione Didattica e dello Staff del Rettore, sarà diffuso tra i Direttori di Dipartimento e i coordinatori dei corsi di studio. Nel 2018 il Gruppo di lavoro lavorerà in collaborazione con la Direzione Ricerca per estendere l'utilizzo del DSS ai dati sulla produzione scientifica dei docenti e ricercatori dell'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.

SEZIONE 2

Programmazione Triennale MIUR

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

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

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

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

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

SEZIONE 3

Politiche della Qualità

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

Attraverso il nuovo documento sulle Politiche della Qualità, approvato dagli organi accademici nel mese di ottobre 2016³ e inserito nella programmazione integrata, l'Ateneo intende riallineare le proprie priorità in tema di qualità agli obiettivi contenuti nelle Linee Strategiche e nel Piano Strategico 2017-2021, fornendo indirizzi generali ai processi di assicurazione della qualità nelle finalità strategiche, Didattica, Ricerca e Terza Missione e alla finalità trasversale Assicurazione della Qualità Organizzazione e Comunicazione, che saranno monitorati dal Presidio per la Qualità.

In questo modo, in tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo e a tutti i livelli, è istituzionalizzato il **sistema di 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.

Di seguito le politiche individuate.

Politica per la qualità della didattica

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

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

- il miglioramento della capacità di comunicare e diffondere informazioni sull'offerta, sui servizi dedicati agli studenti e sugli sbocchi occupazionali;
- 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.

³ <http://sites.unica.it/qualita/2016/11/03/politiche-della-qualita-di-ateneo-2016-2021/>

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.

Politica per la qualità della ricerca e della terza missione

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

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

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

Attraverso:

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

Q2.R Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

Q4.R Promuovere la qualità nel reclutamento

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

Politica per la qualità dei servizi

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

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

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

Attraverso:

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

SEZIONE 4

Politiche per il supporto

agli studenti con disabilità, DSA e BES

Nelle Linee Strategiche 2016-2021, l'Ateneo individua nella responsabilità sociale uno dei temi che orienta la pianificazione strategica, ritenendo prioritario mettere in atto delle politiche volte ad attenuare ogni genere di disparità e discriminazione e promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione a tutti i livelli. Per questo, nel documento 'Politiche e interventi a favore degli studenti con Disturbi di apprendimento, con disabilità ed altri bisogni educativi speciali', approvato dagli organi accademici nel mese di novembre 2016⁴, 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 futuro Piano Strategico. Già da molti anni l'Ateneo si è assunto il compito, su mandato sia normativo sia culturale, di promuovere, organizzare e sostenere iniziative volte a supportare il percorso accademico degli studenti con disabilità e con disturbi dell'apprendimento attraverso la costituzione di un ufficio dedicato, che recentemente ha ricevuto la certificazione di Qualità Uni En Iso 9000:2008, e con la nomina di un docente delegato per il coordinamento delle iniziative a supporto degli studenti con disabilità. Tra le iniziative a supporto degli studenti con disabilità l'Ateneo ha già attivato una serie di interventi volti a garantire una maggiore accessibilità e fruibilità agli studenti e al personale con disabilità, degli spazi comuni, nelle aule e negli uffici e proseguirà in tal senso. Inoltre, sebbene l'attuale normativa in fieri relativa ai Bisogni Educativi Speciali non disciplini ancora la presa in carico universitaria, gli Atenei italiani, tra cui il nostro, cominciano ad occuparsi di questo ambito, al fine di garantire il diritto allo studio degli studenti che presentano difficoltà di apprendimento anche per cause transitorie o legate a condizioni di disagio o svantaggio, su base medica, psicologica, sociale, culturale ed economica. Di seguito le politiche individuate.

⁴ <http://sites.unica.it/qualita/2016/12/16/politiche-per-il-supporto-agli-studenti-con-disabilita-2016-2021/>

Politiche e strategie

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

Politiche per l'inclusione nella didattica

1. Miglioramento delle attività di orientamento in ingresso

Attraverso:

-l'organizzazione di interventi di orientamento da rivolgere agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e di informazione ai docenti referenti per disabilità e DSA nelle diverse istituzioni scolastiche, per informare dell'esistenza di servizi dedicati al supporto degli studenti con disabilità e disturbi di apprendimento nell'Ateneo Cagliariitano;

-l'organizzazione di percorsi di preparazione e di rafforzamento delle competenze iniziali denominati "Scuole di Preparazione alle prove di accesso ai corsi di laurea a numero programmato" da svolgersi nell'anno accademico precedente alla partecipazione alle selezioni di accesso. Durante i percorsi verrà rivolta particolare attenzione agli aspetti psicologici, alla personalizzazione in base al profilo funzionale, alla preparazione ed al rafforzamento in riferimento ad abilità strumentali e contenuti specifici, con interventi di counseling.

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

Attraverso:

-la progettazione e realizzazione di specifici percorsi di personalizzazione, individualizzazione ed erogazione di servizi dedicati, secondo quanto previsto dalla normativa, avvalendosi di personale specializzato e dedicato;

-il consolidamento e potenziamento del servizio di tutoraggio e di intermediazione, prestato da personale specializzato nel campo della disabilità e dell'inclusione (Psicologi ed Educatori);

-il consolidamento e potenziamento di azioni di screening sui disturbi specifici di apprendimento, e di percorsi diagnostici, svolti da personale specializzato ed in stretto raccordo, e mediante convenzioni con strutture specializzate del territorio o attivazione di specifici Spin-off, secondo quanto previsto dalla normativa vigente nel campo della presa in carico universitaria delle persone con disturbi di apprendimento.

- la promozione ed il rafforzamento di una rete di Referenti presso le Facoltà che collaboreranno con l'Ufficio SIA⁵ nella sensibilizzazione sulle tematiche della disabilità, nel supporto agli studenti, e nella ricerca-azione nel campo della creazione di percorsi di personalizzazione ed individualizzazione.

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

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

Attraverso:

-la creazione e il consolidamento di gruppi di studio e di ricerca interdisciplinari con il coinvolgimento di studenti e laureati, con disabilità o disturbi di apprendimento, e docenti esperti in tematiche attinenti la disabilità;

-la realizzazione di un concorso a premi per la realizzazione di idee progettuali nel campo della disabilità, con un'ottica interdisciplinare, che preveda la creazione di gruppi di lavoro coordinati da almeno uno studente/laureato con disabilità o disturbi di apprendimento;

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

-la partecipazione a convegni nazionali ed internazionali;

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

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

Attraverso:

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

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

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

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

Attraverso

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

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

⁵ S.I.A. Servizi per l'Inclusione e l'Apprendimento Ufficio Disabilità e D.S.A.

SEZIONE 5

Piano Integrato 2017 – 2019

Introduzione

Il Piano Integrato costituisce lo strumento programmatico e di governo che dà avvio al ciclo della performance 2018-2020. 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 delle indicazioni dell’Anvur riscontrabili nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata in data 20 dicembre 2017⁶ a seguito della nota del 3 luglio 2017⁷; il nuovo ciclo inoltre tiene in considerazione il feedback formulato dall’Anvur a seguito dell’analisi del Piano Integrato 2016-2018; le raccomandazioni e i suggerimenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo formulati nella Relazione AVA 2017, sul ciclo delle performance 2016 e sull’avvio del ciclo 2017; i risultati ottenuti nel precedente ciclo della performance esplicitati nella Relazione 2016.

Il Piano Integrato 2018-2020 trae fondamento dal Piano Strategico e rappresenta la sezione conclusiva del Documento Strategico di Programmazione integrata. Si configura come la Sezione 5, conclusiva del DSPI 2017-2021. Attraverso questo strumento, in coerenza con le risorse assegnate e a fronte della presentazione del Piano Strategico, della Programmazione Triennale MIUR, delle Politiche per la Qualità e delle Politiche per il supporto agli studenti con disabilità, 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.

Rispetto alla precedente versione, il documento non presenta un paragrafo dedicato all’inquadramento strategico, ampiamente illustrato nella prima parte del DSPI di cui, come detto, il Piano Integrato rappresenta la sezione conclusiva. Di contro, l’aggiornamento 2018 contiene una descrizione del contesto organizzativo nell’ambito del quale il ciclo delle performance è applicato nell’Ateneo.

1. Il contesto organizzativo
2. Linee di sviluppo dell’attività amministrativa dell’Ateneo
3. Analisi delle aree di rischio
4. Comunicazione e trasparenza
5. Coerenza con il ciclo della programmazione e bilancio

Allegati della Sezione 5

Allegato 2 – Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2018

Allegato 3 – Obiettivi dei dirigenti anno 2017

Allegato 4 – Obiettivi Dipartimenti, corsi di studio e Facoltà

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2018 – 2020 e allegati

⁶ ANVUR - [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#)

⁷ ANVUR - [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#)

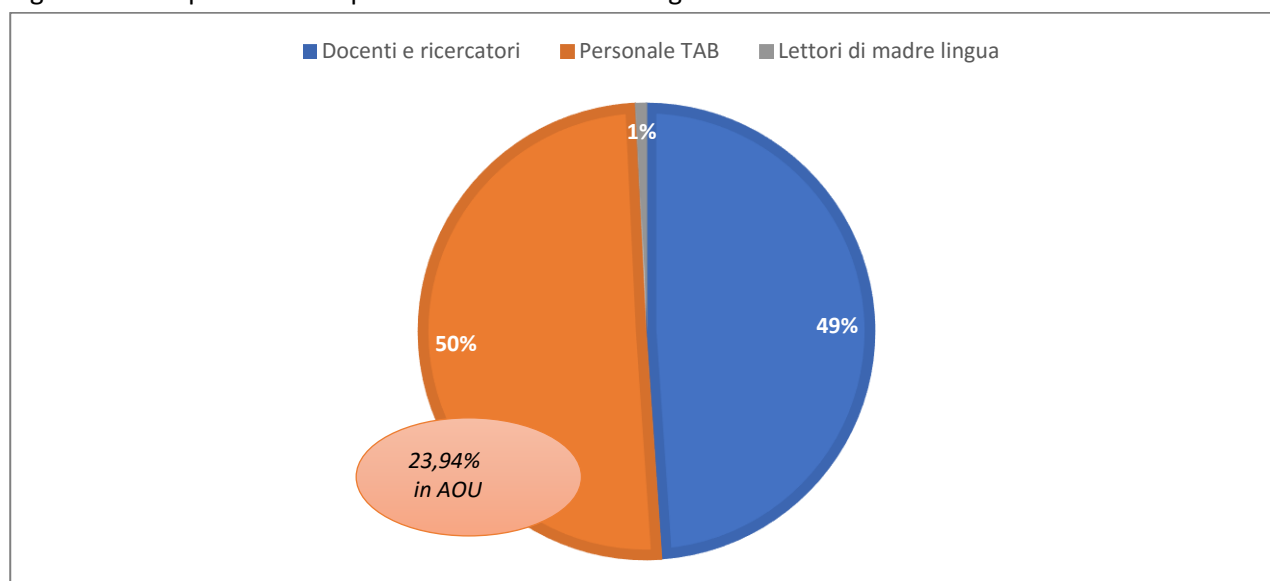
1. Il contesto organizzativo

La struttura organizzativa dell'Ateneo comprende 6 Facoltà, 4 Centri di Ateneo, 16 Dipartimenti quali strutture deputate alla Didattica, alla Ricerca e alla terza Missione, e 10 direzioni amministrative, compresa la Direzione Generale. Rispetto al precedente ciclo della performance, nel 2017 l'Ateneo ha ritenuto necessario, in attuazione del principio del miglioramento continuo, procedere al consolidamento di strutture fondamentali per la gestione del "sistema qualità", costituendo una Direzione autonoma cui affidare maggiori deleghe operative, che operasse in stretta connessione con gli organi dell'Ateneo, assicurando supporto all'attuazione degli indirizzi strategici e al funzionamento complessivo del sistema qualità. Alla nuova direzione sono stati affidati anche funzioni di audit interno e di verifica e controllo delle società *in-house* e il supporto alla direzione generale nella gestione del ciclo delle performance.

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

Il personale dell'Ateneo al 1 gennaio 2018 risulta composto per il 49% da personale docente e per il 50% personale tecnico amministrativo. In particolare, il personale amministrativo si compone di 944 unità, che comprendono 9 dirigenti, il Direttore Generale, e 226 unità di personale impiegato nell'Azienda Ospedaliero Universitaria (AOU) che rappresenta il 23,94% del totale.

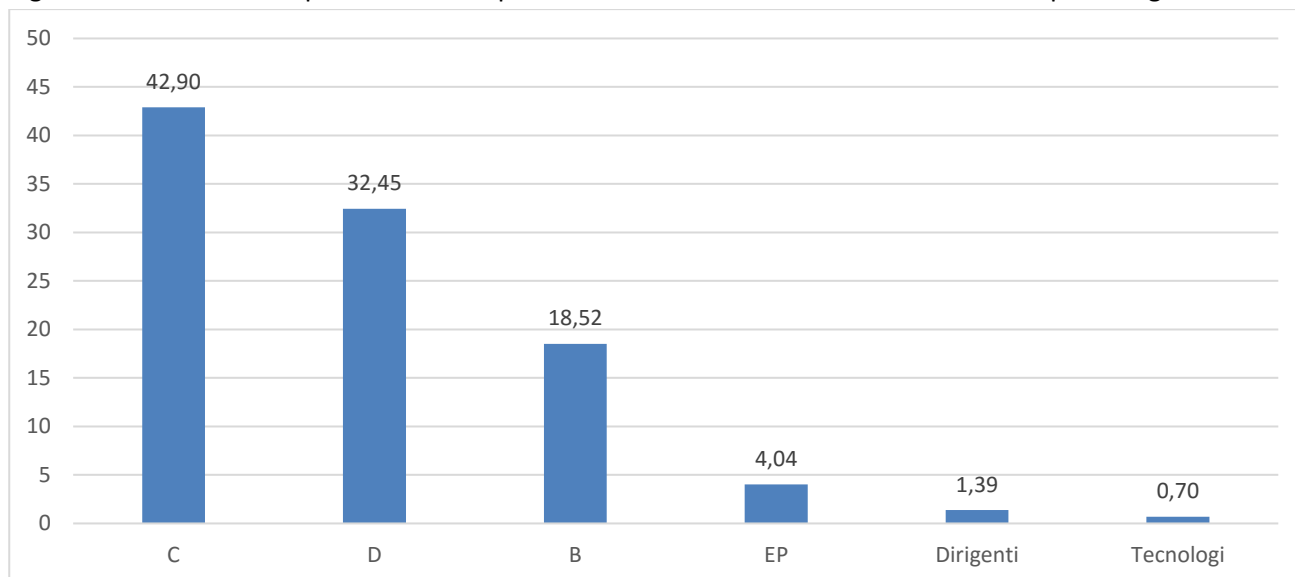
Figura 1 – Composizione del personale dell'Ateneo al 1 gennaio 2018



Fonte: Direzione del personale (dati al 12/01/2018)

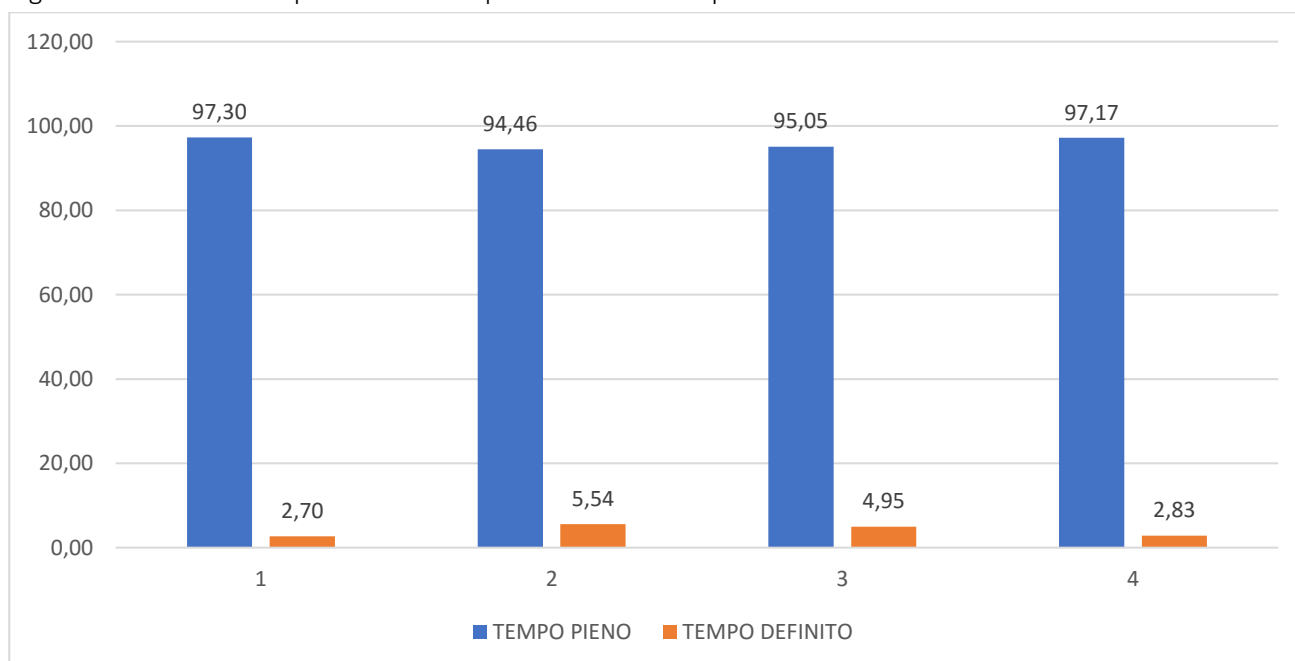
Le figure seguenti evidenziano la distribuzione del personale amministrativo impiegato nelle strutture dell'Ateneo per categoria, escluso il personale dirigente e il personale dell'AOU, e la distribuzione del personale docente e ricercatore per ruolo e condizione contrattuale.

Figura 3 – Distribuzione percentuale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo per categoria



Fonte: Direzione del Personale (dati al 12/01/2018, incluso il personale a tempo determinato)

Figura 4 – Distribuzione percentuale del personale docente per ruolo e condizione contrattuale



Fonte: Direzione del personale (dati al 12/01/2018)

Le tabelle seguenti evidenziano la distribuzione del personale amministrativo nelle strutture e il personale dedicato ai servizi per la didattica

Tabella 1 Distribuzione del personale tecnico amministrativo nelle strutture

Strutture	B	C	D	EP	Dirigenti	Tecnologi	Totale
Biblioteche	17	35	18	4			74
Centri	13	14	5				32
Dipartimenti	33	90	79	2		5	209
Direzioni	41	108	93	19	10		271
Facoltà	18	27	20				65
Segreterie studenti	9	27	9				45
Uffici di staff	2	7	9	4			22
Totale	133	308	233	29	10	5	718
<i>Personale distaccato in AOU*</i>	22	155	46	3			226
Totale complessivo	155	463	279	32	10	5	944

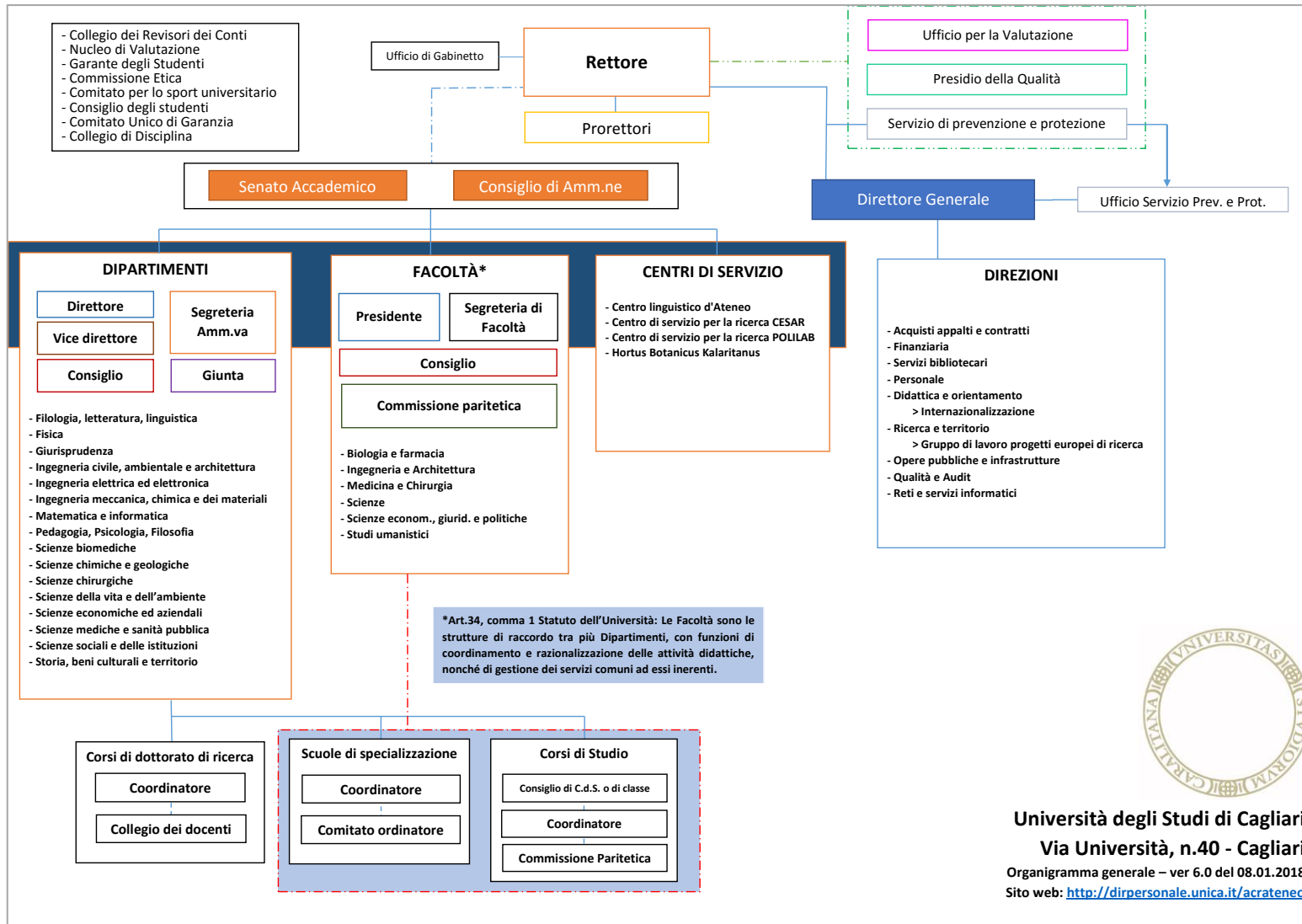
Fonte: Direzione del personale (dati al 12/01/2018. Compreso il personale a TD, esclusi i dirigenti e il personale in servizio presso l'AOU)

Tabella 2 Personale tecnico amministrativo dedicato ai servizi per la didattica

Personale dedicato alla didattica	n. personale
Direzione qualità e audit	7
Direzione per i servizi bibliotecari	7
<i>Biblioteca del distretto tecnologico</i>	17
<i>Biblioteca distretto biomedico scientifico</i>	19
<i>Biblioteca distretto delle scienze sociali economiche e giuridiche</i>	21
<i>Biblioteca distretto delle scienze umane</i>	17
Direzione per la didattica e l'orientamento	31
<i>Segreteria studenti economia</i>	2
<i>Segreteria studenti architettura</i>	3
<i>Segreteria studenti giurisprudenza</i>	4
<i>Segreteria studenti ingegneria</i>	6
<i>Segreteria studenti lettere</i>	4
<i>Segreteria studenti lingue</i>	3
<i>Segreteria studenti medicina</i>	4
<i>Segreteria studenti scienze della formazione</i>	6
<i>Segreteria studenti scienze e farmacia</i>	6
<i>Segreteria studenti scienze politiche</i>	4
<i>Segreteria post lauream</i>	5
Facoltà di biologia e farmacia	6
Facoltà di ingegneria e architettura	9
Facoltà di medicina e chirurgia	10
Facoltà di scienze	5
Facoltà di scienze economiche, giuridiche e politiche	15
Facoltà di studi umanistici	18
Totale	229

Fonte: Direzione del personale (dati al 12/01/2018.)

Figura 5 - Schema organizzativo dell'Ateneo



Università degli Studi di Cagliari
Via Università, n.40 - Cagliari
 Organigramma generale – ver 6.0 del 08.01.2018
 Sito web: <http://dirpersonale.unica.it/acrateneo>

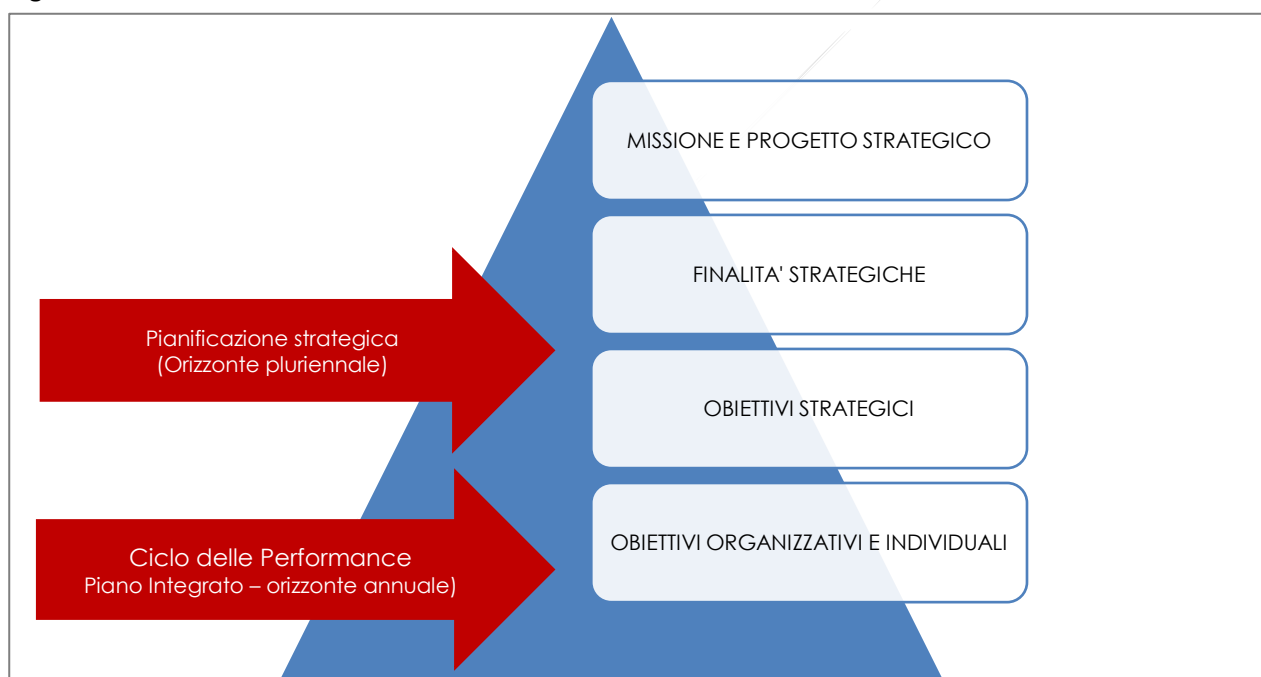
2. Linee di sviluppo dell'attività amministrativa

2.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa

Lo scopo di questo capitolo è illustrare lo stretto rapporto che lega la strategia delineata nel Piano Strategico e il Ciclo delle Performance, 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 Piano Integrato descrive il collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli dell'infrastruttura amministrativa, definiti in termini di miglioramento continuo e consolidamento e sviluppo di attività e servizi. L'architettura del sistema è rappresentabile con una mappa logica che a partire dalla missione e dal progetto strategico si declina in tre livelli gerarchici: finalità strategiche; obiettivi strategici; obiettivi organizzativi e individuali. Si evidenzia dunque il processo a cascata che partendo dalla enunciazione della missione e del progetto strategico individua le finalità, gli obiettivi, le azioni strategiche, gli indicatori per la misurazione dei risultati e i target, che consentono la misurazione della performance a vari livelli.

Figura 6



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

2.2 La performance dell'Ateneo

Il processo di declinazione degli obiettivi in riferimento ai vari livelli organizzativi dell'amministrazione dell'Ateneo avviene secondo il principio del *cascading*, che presuppone il rispetto della coerenza tra gli obiettivi a tutti i livelli, strategico, gestionale e individuale e delle priorità gestionali contingenti. Come evidenziato nella figura 7, l'Ateneo valuta la propria performance in relazione a diversi livelli:

- 1) **Performance Organizzativa:** intesa come insieme dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso rispetto a due livelli
 - **performance strategica:** collegata ai risultati dell'Ateneo sugli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo ed eventualmente declinata nelle varie strutture per gli ambiti strategici dell'Ateneo;
 - **performance gestionale:** collegata ai risultati gestionali delle strutture di Ateneo, anche nel loro complesso, che strumentali al perseguimento delle finalità istituzionali costituiscono un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'amministrazione;

- 2) **Performance individuale:** legata alle persone che operano nell'Ateneo, misura il contributo del singolo individuo, sulla base del livello e nell'ambito di responsabilità, nel raggiungimento degli obiettivi delle strutture di appartenenza e complessivi dell'Ateneo, in termini di risultato e comportamenti agiti secondo una logica di valorizzazione del merito

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 e individuato le basi per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, presente ma non compiutamente strutturata dal precedente sistema, sulla base di criteri oggettivi e trasparenti. Il sistema è complessivamente coerente con il contesto normativo e verrà rivalutato, nel quadro complessivo del ciclo della performance, in coerenza con il D. Lgs 150/2009, il CCNL in fase di definizione e le preannunciate Linee Guida dell'Anvur del 2018.

L'Ateneo ha previsto momenti di verifica e monitoraggio in corso d'anno, sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi legati alla performance organizzativa e individuale e provvederà ogni anno a redigere la Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo per rendicontare i risultati strategici, gestionali e individuali ottenuti nell'anno precedente, nonché le azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione.

Figura 7 – Livelli di misurazione della performance in Ateneo



Fonte: Sistema di misurazione e valutazione della Performance di Ateneo, 2018

2.2.1 La performance organizzativa

La **performance organizzativa** dell'Ateneo è intesa come insieme dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso rispetto a due livelli, strategico e gestionale.

La valutazione della **performance strategica** dell'Ateneo e delle singole strutture di didattica e ricerca è effettuata in relazione agli ambiti individuati nel DSPI, attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici rispetto ai target programmati sulla base degli indicatori strategici di risultato individuati per i singoli obiettivi dell'Ateneo nell'Allegato 1 del DSPI. La performance strategica tiene conto anche dei risultati delle singole strutture, Dipartimenti, Facoltà e Corsi di Studio, che rappresentano le unità organizzative primarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo, valutati attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi e indicatori (Allegato 4⁸), i cui risultati avranno un peso nella ripartizione delle risorse assegnate (punti organico e dotazione), come definito dai criteri di ripartizione approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute di dicembre 2016.

Il secondo livello si riferisce alla **performance gestionale**, collegata ai risultati delle strutture amministrative di Ateneo, che strumentali al perseguimento delle finalità istituzionali 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 calcolata come grado di raggiungimento dell'obiettivo comune per le direzioni e le strutture amministrative dei Dipartimenti e delle Facoltà.

⁸ Nell'aggiornamento 2018 del Piano Integrato, è stato inserito un nuovo indicatore per la misurazione delle performance delle strutture di didattica e ricerca, in linea con l'aggiornamento del Piano Strategico, legato al numero di insegnamenti istituzionali tenuti da *visiting professor*.

Nella valutazione della performance organizzativa assume sempre più importanza, alla luce delle recenti modifiche al D. Lgs 150/2009, 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. Ciò nonostante, l'ANVUR ha lavorato ad un processo di revisione dei questionari standardizzati da somministrare agli studenti che sarà presentato prossimamente agli atenei e che, per non gravare le università di ulteriori rilevazioni, prevede nuovi item che potranno essere utilizzati dai Nuclei di Valutazione per avere una misura dello stato di soddisfazione sui servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico-amministrativo. Pertanto, in attesa di ricevere gli aggiornamenti preannunciati, l'Ateneo valuta nell'ambito della performance organizzativa il **grado di soddisfazione degli utenti**, sia sul livello strategico che gestionale, come capacità dell'Ateneo di costruire uno stabile sistema di relazioni con gli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini che rilevino: il grado di soddisfazione per i servizi offerti; il coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; il grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi ecc), la valutazione sulla didattica erogata agli studenti frequentanti.

La valutazione della performance gestionale per il biennio 2018-2019 si baserà sui risultati ottenuti rispetto ad un obiettivo comune a tutte le direzioni legato alla finalità strategica Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione, funzionale al raggiungimento dell'obiettivo 1 - Consolidare e migliorare la performance organizzativa, funzionale ed economico patrimoniale dell'Ateneo, con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse, al miglioramento continuo, alla trasparenza e alla riduzione dei rischi di vulnerabilità corruttiva.

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

L'**obiettivo comune**, al quale è assegnato un peso pari al 35%, prevalente rispetto ai restanti obiettivi individuali, è finalizzato ad ottenere nel biennio 2018-2020 un risultato plurimo nell'attuazione del miglioramento continuo di cui all'obiettivo strategico AQ1:

1. miglioramento del funzionamento della macchina amministrativa rilevabile in termini di maggiore qualità percepita dall'utente esterno/interno, trasparenza e immagine dell'Ateneo, da rilevare con successive indagini di *customer satisfaction* sui processi definiti;
2. coordinamento, semplificazione e dematerializzazione/digitalizzazione di attività, contenimento delle risorse, flessibilità gestionale e miglioramento della produttività complessiva e della qualità dei servizi, tramite:
 - a) la creazione di un flusso strutturato di gestione della soluzione di problematiche comuni oltre che la fluidificazione e semplificazione della gestione;

- b) soluzioni organizzative trasversali soprattutto per quanto attiene al miglioramento/integrazione sinergica dei servizi amministrativi tra Direzioni, Dipartimenti, Centri e Facoltà, e/o tra Dipartimenti, Centri e/o Facoltà;
- 3. aggiornamento del PTPCT per quanto attiene alle misure di prevenzione della corruzione specifiche per i processi con maggior livello di rischio (=>9)
- 4. aggiornamento e analisi anticorruzione del processo di gestione degli archivi e del trattamento dati (Processo Privacy)

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

La realizzazione dell'obiettivo non necessita di risorse aggiuntive per l'anno 2018 oltre a quelle disponibili nelle direzioni e recepite nel relativo Budget, e non richiede ulteriori risorse umane. Nell'ambito del Budget 2018 potranno essere previste attività di consulenza per l'attivazione di specifiche attività formative e di supporto.

Per la realizzazione dell'obiettivo in maniera compiuta ed efficace, tra gli obiettivi del 2018 dei Dipartimenti e delle Facoltà e relative strutture amministrative, dovranno essere individuati obiettivi in linea con il primo e secondo punto e relative azioni (a e b).

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

2.2.3 La performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.

La misurazione e valutazione delle performance individuali del personale dell'Ateneo viene operata secondo le modalità individuate nel SMPV 2018.

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 2018 al personale dirigente sono funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ateneo e sono principalmente orientati alla innovazione delle procedure e semplificazione dei processi, alla informatizzazione, dematerializzazione e digitalizzazione delle procedure e dei documenti, alla riduzione dei fattori di rischio corruzione e aumento della trasparenza, al riallineamento e all'integrazione organizzativa nell'ottica del miglioramento continuo. Gli obiettivi individuali dei dirigenti sono peraltro nel complesso orientati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni/interni sui servizi offerti.

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

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

Per la realizzazione degli obiettivi i dirigenti avranno a disposizione del risorse del budget 2018, con le risorse umane in organico presso le singole Direzioni.

Nell'ambito della finalità Assicurazione della Qualità, Organizzazione e Comunicazione, è stato inoltre assegnato un obiettivo di team trasversale a più direzioni (Direzione generale, Direzione per le opere e le infrastrutture, Direzione acquisti, appalti e contratti, Direzione Finanziaria), con riferimento al finanziamento della Regione Autonoma della Sardegna per il progetto "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*)”, volto 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 consentano di intervenire contemporaneamente e sinergicamente sui livelli di produzione, consumo e accumulo dell’energia elettrica. Il Progetto presenta una componente di ricerca e una di investimento di rimarchevole importanza per l’Ateneo, che con l’attuazione si porrebbe tra i primi atenei a livello nazionale per i miglioramenti del proprio sistema energetico, e richiede la garanzia di un coordinamento tra la componente di ricerca e quella gestionale di assoluta efficacia ed efficienza per assicurare il rispetto delle fasi e dei tempi di investimento.

Nel cronoprogramma del progetto sono previste specifiche attività amministrative i cui tempi appaiono stringenti e sfidanti, fermo restando che la documentazione tecnica da predisporre a cura del Dipartimento di Ingegneria Elettrica ed Elettronica pervenga in tempi compatibili con lo sviluppo del progetto e con esclusione delle conseguenze di fattori esogeni che non sono nella disponibilità gestionale delle direzioni (es. ricorsi nelle procedure; ritardi nelle procedure amministrative esterne non determinati dalla gestione dell’Ateneo).

L’obiettivo di team, con peso pari al 25%, le azioni, gli indicatori per la misurazione sono esplicitati nell’Allegato 3.

La realizzazione dell’obiettivo non richiede risorse umane ed economiche ulteriori rispetto a quelle previste nel progetto, nel budget 2018 e nella programmazione di personale con assegnazione di PO deliberata dal consiglio di amministrazione a dicembre 2017.

Le tabelle seguenti riportano la distribuzione del personale tecnico-amministrativo per struttura e categoria.

Tabella 4

Direzioni e Uffici di staff	B	C	D	EP	Dirigenti	Tecnologi	Totale
Acquisti, appalti e contratti	6	15	11	3	1		36
Finanziaria	10	21	13	2	1		47
Generale	4	7	7	2	1		21
Personale	8	11	8	2	1		30
Servizi bibliotecari	1	2	3		1		7
Didattica e l'orientamento	5	14	9	2	1		31
Ricerca e il territorio	2	13	14	2	1		32
Opere pubbliche e le infrastrutture	1	8	10	2	1		22
Reti e i servizi informatici	4	16	15	2	1		38
Qualità e audit		1	3	2	1		7
Totale direzioni	41	108	93	19	10		271
Ufficio di gabinetto del rettore	2	3	3	1			9
Servizio di prevenzione e protezione		2	2	2			6
Ufficio di valutazione		2	4	1			7
Totale Uffici di Staff	2	7	9	4			22
Totale complessivo	43	115	102	23	10		293

Fonte: Direzione del personale – dati al 1/01/2018

Tabella 5

Dipartimenti	B	C	D	EP	Tecnologi	Totale
Filologia, letteratura, linguistica	1	4	1			6
Fisica	2	3	2		1	8
Giurisprudenza	1	3	2		2	8
Ingegneria civile, ambientale e architettura	2	10	19			31
Ingegneria elettrica ed elettronica	1	4	3		2	10
Ingegneria meccanica, chimica e dei materiali	1	4	4			9
Matematica ed informatica		3	3			6
Pedagogia, psicologia, filosofia		3	2			5
Scienze biomediche	12	15	13			40
Scienze chimiche e geologiche	2	8	9			19
Scienze chirurgiche	2	3	2			7
Scienze della vita e dell'ambiente	5	13	8	1		27
Scienze economiche ed aziendali		3	3			6
Scienze mediche e sanità pubblica	3	9	5	1		18
Scienze sociali e delle istituzioni	1	2	2			5
Storia, beni culturali e territorio		3	1			4
Totale complessivo	33	90	79	2	5	209

Fonte: Direzione del personale – dati al 1/01/2018

Tabella 6

Facoltà	B	C	D	Totale	
Biologia e farmacia		1	2	3	6
Ingegneria e architettura		4	1	4	9
Medicina e chirurgia			6	4	10
Scienze		1	2	2	5
Scienze economiche, giuridiche e politiche		7	5	3	15
Studi umanistici		5	9	4	18
Totale complessivo		18	25	20	63

Fonte: Direzione del personale – dati al 1/01/2018

2.2.4 La performance individuale del personale tecnico-amministrativo

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

2.2.5 Il clima organizzativo dell'Ateneo

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

Lo studio si articolerà in due momenti:

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

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

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

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

3. Analisi delle aree di rischio

Le aree di rischio corruzione contemplate dall'Ateneo nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sono quelle previste dal Piano Nazionale Anticorruzione PNA (e dal suo aggiornamento 2015) integrate, dal 2016, con le indicazioni date dell'ANVUR nelle linee guida sul Piano Integrato. Per una descrizione delle aree di rischio, dei relativi processi e delle misure di prevenzione individuate, si rimanda al PTPCT 2018 – 2020 (allegato al presente piano).

Nel 2017 si è chiusa una prima stesura delle schede di analisi e valutazione del rischio corruttivo dei processi di Ateneo.

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.

Nel corso del 2018 si prevede quindi di:

1. Completare la mappatura dei processi non ancora analizzati;
2. Selezionare, tra i processi già mappati e valutati, quelli con un alto rischio corruttivo e valutare la previsione di una o più misure specifiche di prevenzione. Tale selezione verrà effettuata dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (supportato dal Settore Prevenzione della Corruzione) in un'analisi congiunta con i responsabili delle diverse strutture che dovranno individuare – tra i vari processi ad alto rischio corruttivo – quelli meritevoli di un'attenzione particolare e di un trattamento prioritario in termini di adozione di misure di prevenzione specifiche. Tale analisi sarà sostenuta anche dalle indicazioni fornite dall'aggiornamento al PNA 2017.

4. Comunicazione e trasparenza

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.

Di seguito sono elencati gli strumenti adottati dall'Ateneo (di cui solo il primo deriva da un obbligo di legge):

1. Sezione amministrazione trasparente nella home page del sito di Ateneo, ai sensi del d.lgs. 33/2013
2. Sottosezione "Istruzioni operative" nella pagina amministrazione trasparente, sono pubblicate:
 - una "Guida operativa" per la gestione delle tabelle "consulenti/collaboratori" e "sovvenzioni/sussidi";
 - un modello di curriculum per la selezione consulenti/sussidi, per facilitarne la pubblicazione evitando i dati eccedenti o non pertinenti;
 - un documento con le clausole standard trasparenza/anticorruzione, selezione consulenti/collaboratori, e clausole standard trasparenza/anticorruzione selezione sovvenzioni/sussidi da inserire nei bandi per facilitare la pubblicazione conforme dei dati;
 - le "Linea guida" del Garante con le principali regole sulla privacy per quanto attiene la trasparenza; una circolare con le principali problematiche riscontrate in Ateneo e le soluzioni proposte.

3. Link nella home page del sito di Ateneo “Prevenzione della corruzione”: dove sono presentate le principali misure di prevenzione in modo sintetico e accessibile e si rinvia a specifici moduli online (cittadini e dipendenti) per l’effettuazione delle segnalazioni.
4. Modulo online “Moduli per inviare segnalazioni degli studenti, fornitori e cittadini”: il primo modulo per segnalare illeciti (anche anonimamente) al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, il secondo per inviare domande, osservazioni e suggerimenti.
5. Modulo online “Moduli per inviare segnalazioni dei dipendenti e collaboratori” per segnalare:
 - eventuali illeciti (anche anonimamente) al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
 - un conflitto di interesse al proprio responsabile di struttura;
 - la ricezione di un regalo;
 - la partecipazione ad associazioni in potenziale conflitto di interesse;
 - domande, osservazioni e suggerimenti.
6. Report sulle attività di monitoraggio del PTPC: ogni quattro mesi viene pubblicato “l’allegato C monitoraggio” che riporta i valori degli indicatori relativi all’attuazione delle singole misure di prevenzione della corruzione.
7. Report “Segnalazioni ricevute”: report delle segnalazioni dei moduli online in via anonima 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. Moduli online “Accesso ai dati”: pagina online che 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. Due moduli online per compilare e inviare correttamente le istanze di accesso civico.
9. Community: rete dei Referenti per la 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.

Al fine di diffondere la cultura della legalità e la sensibilizzazione e alla promozione di comportamenti etici, nel 2018 l’Ateneo ha previsto l’attivazione del progetto “Unica per l’Etica”. Si tratta di un percorso multidisciplinare riservato agli studenti dell’Ateneo, suddiviso in 3 macro fasi: prima fase di “studio” composta da 4 seminari sull’etica, 1 di storytelling e 1 di filmmaking; seconda fase di “creazione dei video” da parte degli studenti (individualmente o suddivisi in gruppi); terza fase “Concorso video” in cui verranno valutati i filmati degli studenti sia tramite il contest su facebook che attraverso una giuria di esperti. Al termine del percorso agli studenti che avranno completato le 3 fasi saranno riconosciuti 6 crediti formativi. Il progetto, in linea con le attività di prevenzione della corruzione rivolte agli studenti e già attuate nel 2017, ha diversi obiettivi, tra cui il coinvolgimento degli studenti in un percorso innovativo sull’etica; l’incentivazione degli studenti alla creazione e alla condivisione di filmati in grado di sensibilizzare i cittadini sul tema; la promozione e la diffusione dei filmati (e del loro messaggio positivo) attraverso i canali social (facebook) al fine di raggiungere il più vasto numero di utenti possibile.

5. Il Processo di redazione della sezione Piano Integrato

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

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

Una volta portato all'attenzione degli organi accademici il piano sarà portato all'attenzione di tutti gli stakeholder attraverso la pubblicazione sul portale dell'Ateneo www.unica.it nella sezione "amministrazione trasparente" e sul Portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

6. Coerenza del ciclo delle performance con il Bilancio 2018

Il Budget 2018, approvato dagli organi accademici nel mese di dicembre 2017, 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, evidenzia la classificazione per missioni e programmi delle spese che l'Ateneo prevede di sostenere nell'anno 2018, per il raggiungimento degli obiettivi, ai sensi del D.lgs. 18/2012.

In particolare, le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, utilizzando le risorse di vario tipo (finanziarie, umane e strumentali) 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.

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

MISSIONI	PROGRAMMI	IMPORTO
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	68.768.082,47
Istruzione Universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	76.014.298,05
Istruzione Universitaria	Diritto allo studio e formazione post-universitaria	333.389,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	13.324.078,51
Servizi istituzionali e generali	Indirizzo politico	363.010,14
Servizi istituzionali e generali	Servizi affari generali per le amministrazioni	29.092.139,19
	Totale Spesa	187.894.997,36

Fonte: Relazione al Bilancio Unico di Ateneo anno 2018

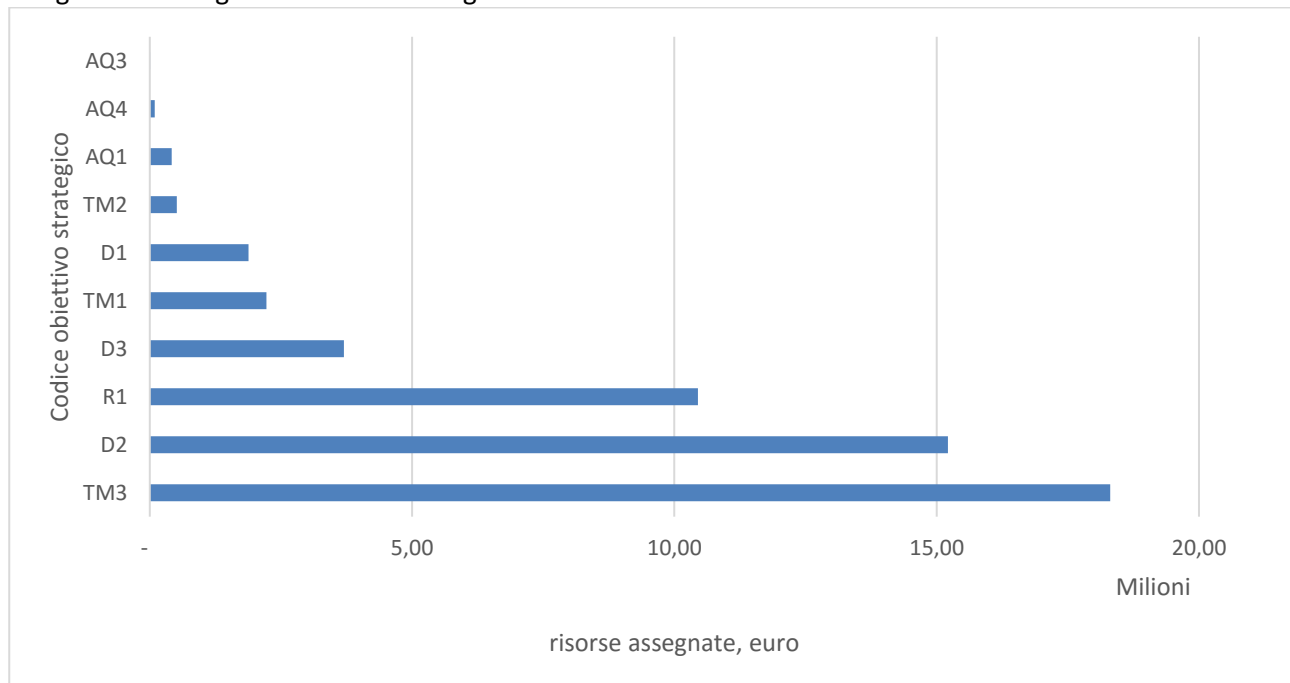
Nel 2017, in attesa dell'emanazione da parte del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, dei provvedimenti previsti dall'art. 8 del DPCM 18/9/2012,

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 bilancio⁹, previsto dall'articolo 19 del D. Lgs. 31 maggio 2011, n. 91, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati.

Nella gestione del Ciclo delle Performance, l'ancoraggio alla gestione del bilancio rappresenta un fattore fondamentale che legittima le scelte operate e la programmazione di obiettivi, con l'individuazione delle risorse ad essi legate. Come sottolineato dall'ANVUR, l'analisi svolta sui Piani Integrati degli Atenei 2016-2018 e 2017-19, ha evidenziato come il legame tra ciclo delle performance e ciclo di programmazione economica e finanziaria sia tuttora un aspetto poco sviluppato e differenziato tra i vari atenei statali. Pertanto ha recentemente costituito un gruppo di lavoro, al quale partecipa il Direttore Generale dell'Ateneo, con l'obiettivo di individuare le condizioni abilitanti affinché i Direttori Generali possano esercitare, gradualmente, una gestione unica e integrata delle persone, delle loro competenze e professionalità, delle attività di cui sono responsabili o partecipi e – appunto – delle risorse finanziarie ed economiche necessarie per realizzarle. Tale approccio si basa sulla convinzione che una gestione del bilancio per competenze, che sia opportunamente codificata, trasparente, confrontabile, orientata a missioni e programmi, consenta una maggiore efficienza ed efficacia gestionale.

In linea con le attività del 2017, in un'ottica sperimentale e orientata al miglioramento continuo, in sede di redazione del Budget 2018 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. Il grafico di seguito evidenzia la correlazione.

Budget 2018 – Legame obiettivi strategici e risorse



Fonte: Direzione Finanziaria – Budget 2018

⁹ <http://trasparenza.unica.it/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/>