

Relazione Integrata di Ateneo 2017

Documento redatto ai sensi dell'art. 3 *quater* della Legge n. 1/2009
e dell'art. 10, comma 1, del Decreto Legislativo n. 150/2009

Relazione sui risultati delle attività di ricerca,
di formazione, di trasferimento tecnologico,
sulla Performance e sulla Sostenibilità

Luglio 2018

Sommario

Introduzione	4
Sezione 1 - Sintesi informazioni di interesse per gli stakeholder	6
1- Il contesto di riferimento.....	6
2 - Cosa Facciamo	9
2.1- La didattica	9
2.1.1 – L’Offerta Didattica per dipartimento (a.a.2017/2018).....	10
2.1.2 - Alta formazione	17
2.1.3 -Mobilità internazionale per studenti e docenti	19
2.1.4 - Servizi agli studenti.....	20
2.2 - La Ricerca.....	22
2.3 -Terza Missione.....	23
2.4 - Assicurazione Della Qualita’ per il miglioramento della Formazione, della Ricerca eTerza Missione	24
2.5- La struttura Organizzativa e Gestionale	26
2.5.1 - Il Personale docente e tecnico amministrativo	27
Sezione 2 - Risultati conseguiti nell’anno: dalla strategia alla performance.....	29
1 – Gli indicatori di Sintesi quale strumento di misurazione delle performance strategica di Ateneo e dei dipartimenti.....	29
1.1 - Indicatore di sintesi di Ateneo.....	29
1.2- Indicatore di sintesi per dipartimento.....	30
1.3 - Indicatore di sintesi della Didattica (ISD)	31
1.4 - Indicatore Sintetico Ricerca (ISRC)	32
1.5 -Approfondimenti su IRFS.....	32
2- Il piano Triennale 2016 – 2018 (L.43/2005 e DM 635/2016)	34
2.1- Risultati della programmazione Triennale: monitoraggio intermedio PRO3-Obiettivo A	35
2.2 - Risultati della programmazione Triennale: PRO3 – Obiettivo D	36
3- Ambito Economico Finanziario.....	37
3.1- Fondo di finanziamento ordinario.....	37
3.2 – Sostenibilità economica finanziaria: indicatori ministeriali (legge 49/2012)	41
3.3 - La sostenibilità economico finanziaria dei dipartimenti: il controllo dei costi effettivi e il confronto con il costo standard di Ateneo e di dipartimento.....	42
4- La valutazione della performance e l’albero performance	43
4.1 - La performance organizzativa	44
4.1.1 - Resoconto delle attività Area Didattica	45
4.1.2 - I Risultati dell’Area ricerca, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e terza missione	52
4.1.3 - La customer satisfaction: i risultati dei questionari per la raccolta delle opinioni degli studenti – anno accademico 2016/17	69

4.1. 4 -Risultati in tema di trasparenza, integrità e anticorruzione 2017.....	71
4.2 - La performance individuale	74
5- Risultati piano performance: obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi.....	75

Introduzione

La normativa riguardante le università prevede degli obblighi di comunicazione che gli Atenei sono chiamati ad adempiere per comunicare i risultati conseguiti. La Legge n. 1/2009 ha previsto la pubblicazione di una Relazione destinata all'illustrazione dei risultati ottenuti dagli Atenei in termini di formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e capacità di attrazione di risorse. Il D. Lgs. n. 150/2009 è finalizzato invece alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, mediante un'esposizione dei risultati ottenuti dall'amministrazione nel corso del precedente anno. La presente Relazione tenta di assolvere ad entrambi gli obblighi normativi.

Mentre la previsione contenuta nell'articolo 3 quater della L. n. 1/2009 suggerisce la necessità di rappresentare i risultati delle attività primarie dell'Ateneo (ricerca, didattica e trasferimento tecnologico), quella di cui al D.Lgs. n. 150/2009 richiede di illustrare i risultati raggiunti nel più specifico ambito delle performance organizzative e individuali.

La Relazione costituisce un momento di riflessione con cui si conclude il ciclo di gestione della Performance previsto dal Decreto Legislativo 150/2009, che, in un'ottica di integrazione con le performance strategiche, è collegata anche ai risultati delle attività primarie dell'Ateneo.

La scelta di unire le due relazioni in ossequio a due differenti adempimenti di legge è dettata dal fatto che la normativa vigente riconosce alle Università di adottare "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale" (Delibera CIVIT 9/2010). L'importanza di garantire il rispetto dell'autonomia universitaria sancito dall'art. 33 della Costituzione è ripreso ed evidenziato anche nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" predisposte dall'ANVUR a luglio 2015, in cui sono fornite indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Il processo che ha portato alla redazione di questo documento è iniziato nel 2017 con la predisposizione del documento di programmazione integrata coerente con le logiche di semplificazione e unitarietà richieste dall'ANVUR con il tentativo di sperimentare un modello di pianificazione e controllo di tipo partecipato, fondato sulla definizione di obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi ed azioni, supportati da una fase di controllo e revisione necessaria per ottenere un effettivo e concreto miglioramento dei risultati nei diversi ambiti di attività dell'Ateneo.

Questo nuovo modello di pianificazione integrata punta a:

- Sviluppare, a regime, un sistema di programmazione, monitoraggio, autovalutazione, valutazione e individuazione di azioni correttive, che ricomponga in un'unica filiera i processi di miglioramento

continuo che coinvolgono il personale accademico (procedure AVA connesse all'assicurazione della qualità) e il personale tecnico amministrativo (ciclo della performance);

- rafforzare il collegamento e, a tendere, l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di budget.

La presente relazione riporta agli stakeholder (studenti, cittadini, territorio e imprese, organismi di controllo) le seguenti informazioni:

- **Sezione 1:** in cui si evidenziano le informazioni di interesse per gli stakeholder, dalle quali trarre una sintesi sul contesto di riferimento, sui dati dimensionali e organizzativi dell'Ateneo.
- **Sezione 2:** in cui si espongono i risultati raggiunti nell'anno, rispetto agli ambiti strategici di didattica e di ricerca, all'ambito economico finanziario e ai risultati di performance tecnico amministrativa. In merito a quest'ultimo aspetto, i risultati si articolano in performance organizzativa ed individuale.

A garanzia della trasparenza, la Relazione integrata di Ateneo 2017, una volta approvata, sarà pubblicata sul sito istituzionale www.uniss.it nella sezione "Amministrazione Trasparente", e sarà trasmessa all'ANVUR ed al Ministero dell'Economia e delle Finanze nel portale performance.

La relazione risente di un impianto perfezionabile e dà conto delle novità introdotte sul Ciclo della Performance dal Piano Integrato, anche in risposta alle modifiche indotte dal documento ANVUR di "feedback al Piano Integrato 2017/2019", dalle "Indicazioni del Nucleo di Valutazione (NdV) ricevute in fase di validazione della precedente Relazione" e dalle disposizioni contenute nel D.Lgs. 74/2017.

Sezione 1 - Sintesi informazioni di interesse per gli stakeholder

L'Università degli Studi di Sassari è una delle più antiche d'Italia: nasce nel 1500 grazie alla donazione di un funzionario della cancelleria imperiale di Carlo V, Alessio Fontana, che donò i suoi beni alla municipalità per l'istituzione di un collegio di studi. Nel 1617 il re Filippo III concesse lo statuto di Università regia al Collegio gesuitico, consacrando l'Università di Sassari come prima Università regia.

Ad oggi, l'Università di Sassari vanta 10 dipartimenti e oltre 600 docenti provenienti dagli atenei.

- 2° posto tra gli atenei medi secondo la classifica del Censis;
- 1° posto per l'internazionalizzazione, la comunicazione, i servizi e le strutture d'ateneo.

1- Il contesto di riferimento

L'Università di Sassari con i suoi 456 anni di storia costituisce il centro Universitario più antico di tutta l'isola e oggi costituisce il principale centro d'attrazione per gli studenti residenti nel nord Sardegna.

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

L'Ateneo ha sede principale a Sassari, ma svolge anche dei corsi ad Alghero, Olbia, Nuoro e Oristano, con una popolazione di circa 13.000 studenti.

Con i suoi 10 dipartimenti e gli oltre 600 docenti provenienti dagli atenei di tutta l'Italia, l'Università di Sassari offre formazione in presenza e a distanza (e-learning e teledidattica) sia in campo umanistico che scientifico. L'offerta formativa è ampia e variegata: lauree triennali, lauree magistrali, di cui due internazionali, master, scuole di specializzazione e corsi di dottorato di ricerca.

L'Ateneo conta su oltre 40 centri di ricerca interdisciplinari e 12 biblioteche, presentando un'ampia scelta per il praticantato nelle discipline mediche, vanta rapporti di cooperazione con circa 500 Università che partecipano al Programma Erasmus.

Grazie agli sforzi e ai risultati ottenuti nell'ultimo triennio, oggi l'Università di Sassari è un Ateneo virtuoso, cioè sostenibile in termini economico-finanziari. A partire dal 2015, il bilancio si chiude in utile; utile passato

da 221.848,12 euro nel 2015 a 3.999.093,47 nel 2016, fino al risultato positivo dell'ultimo bilancio. Questi risultati economici permettono di avere maggiore fiducia verso il futuro e più libertà nell'impiego delle risorse per perseguire i nostri obiettivi strategici. Ciò pur restando consci delle criticità legate alla rigidità della struttura dei costi e all'incertezza sull'evoluzione dei ricavi del fondo di funzionamento ordinario (FFO) per effetto delle politiche ministeriali in materia.

Questo risultato è frutto della partecipazione attiva di tutta l'organizzazione e dell'accresciuto senso di appartenenza e di responsabilità verso il miglioramento dei principali indicatori di performance relativi alle aree di gestione caratteristica (didattica, ricerca e terza missione) e alle aree di supporto, nonché, conseguentemente, di quelli relativi alla sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo. Energie, queste, canalizzate in maniera più efficace dal nuovo approccio alla gestione imperniato sul piano strategico integrato d'Ateneo.

A partire dal 2015, la nostra Università ha intrapreso un percorso di cambiamento gestionale caratterizzato da un'ottica programmatoria integrata, che consente di individuare le criticità e le principali aree di miglioramento. Questo ha permesso di consolidare il posizionamento strategico dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e nel panorama internazionale.

I risultati ottenuti vanno perciò contestualizzati nell'ambito di tale nuovo corso gestionale, ed in particolare nell'ambito della implementazione di un sistema di programmazione integrata e controllo direzionale che consente:

1. una analisi puntuale e sistematica delle determinanti dei costi e ricavi d'Ateneo, ed in particolare il contributo dei singoli corsi di laurea e delle singole aree della ricerca ai ricavi da FFO da costo standard e premialità legate alla ricerca e alla didattica;
2. la concezione di obiettivi strategici e operativi di breve, medio e lungo termine coerenti con la visione di sviluppo sostenibile, ciò potrebbe agevolare Atenei che, come il nostro, si trovano ad operare in contesti socio-economici e geografici relativamente svantaggiosi. L'aspettativa è dunque che venga confermata la scelta strategica di attribuire i finanziamenti alle Università sulla base dei risultati ottenuti in termini di didattica (misurati sia da indicatori di numerosità tra cui il numero di studenti regolari, sia da indicatori di performance tra cui quelli utilizzati per la programmazione triennale), ricerca e terza missione; mentre la componente storica sarà destinata, col tempo, a ridursi a zero;
3. la maggiore concorrenza sul mercato nazionale ed internazionale della formazione universitaria, che spinge a riprogettare di continuo i percorsi di studio e/o a crearne di nuovi, in ragione della vitale esigenza di proporre un'offerta formativa attrattiva, che sappia adattarsi alle mutevoli esigenze della domanda, e correlata a servizi agli studenti qualitativamente sempre più elevati anche in considerazione di una parimenti sempre maggiore consapevolezza della stessa domanda;

4. la competizione nel settore della ricerca, anche in relazione ad una più stretta collaborazione con la comunità economica e le imprese del territorio;

5. l'introduzione del cosiddetto sistema AVA2 (Autovalutazione, Valutazione, Accredimento), che apporta modifiche sostanziali all'insieme delle attività previste per l'accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, per la valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti e per il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca previsto dall'originario sistema AVA;

6. l'implementazione di un più generale processo di Assicurazione della Qualità, sia sul versante della formazione che della ricerca, che includa anche servizi e strutture dedicate, in modo da fronteggiare efficacemente le visite dei Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) nominati dall'ANVUR.

2 - Cosa Facciamo

Il nostro Ateneo ha come ambiti prevalenti d'attività, come è naturale per un'istituzione Universitaria, l'istruzione superiore, la ricerca scientifica e tecnologica in una prospettiva internazionale e lo sviluppo della collettività locale (terza Missione).

2.1- La didattica

L'Università di Sassari ha un'offerta formativa in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni e offre, per l'anno accademico 2016/2017 50 corsi di laurea: 26 primo livello, 24 secondo livello, di cui 3 internazionali, e 6 a ciclo unico; 23 corsi sono ad accesso programmato, prevedono cioè il superamento di un test di ingresso, mentre 27 corsi sono ad accesso libero.

I corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico sono soggetti al Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (**AVA**), previsto dalla legge 240/10 e definito nel decreto legislativo 19/2012, che prevede l'implementazione di un processo di **Assicurazione della Qualità della Didattica e della Ricerca**. L'avvio del sistema **AVA** è stato reso possibile dapprima con i DM 47/2013 e DM 1059/2013, ed aggiornato di recente con il DM 987/2016 e con il DM 60/2017, che hanno individuato indicatori e criteri per l'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio.

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente e hanno richiesto a livello di Ateneo l'organizzazione di un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR) poiché tutti i corsi di studio offerti dall'Ateneo per l'a. a. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accREDITamento iniziale.

2.1.1 – L’Offerta Didattica per dipartimento (a.a.2017/2018)

L’offerta formativa del nostro Ateneo nell’anno accademico 2017/2018 è composta da 53 corsi di laurea di cui 27 triennali, 20 magistrali biennali e 6 magistrali a ciclo unico. I corsi ad accesso libero sono 37 mentre i corsi internazionali sono tre. L’attività didattica è svolta all’interno di 9 dipartimenti di una facoltà di Medicina. Nelle tabelle che seguono l’offerta formativa distinta per dipartimento.

Dipartimento di Agraria

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Scienze Agro-Zootecniche	Sassari	libero
Scienze e Tecnologie Agrarie	Sassari	libero
Scienze Forestali e Ambientali	Nuoro	libero
Tecnologie Viticole, Enologiche e Alimentari		programmato locale

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Sistemi Agrari	Sassari	libero
Sistemi Forestali e Ambientali	Nuoro	libero
Scienze delle Produzioni Zootecniche	Sassari	libero

Dipartimento di Architettura, Design e Urbanistica

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Scienze dell’architettura e del progetto	Alghero	programmato nazionale
Urbanistica, Pianificazione della città del territorio, dell’ambiente e del paesaggi	Alghero	libero

Laurea magistrale	Sede	Accesso
Architettura	Alghero Lisbona	Programmato locale
Pianificazione e politiche per la città l’ambiente e il paesaggio	Alghero Barcellona	Programmato locale

Dipartimento di Scienze Biomediche

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Biotecnologie	Sassari	programmato locale
Scienze Biologiche	Sassari	programmato locale
Scienze e Tecniche Psicologiche dei processi cognitivi	Sassari	programmato locale

Laurea magistrale	Sede	Accesso
Biologia Sperimentale ed Applicata	Sassari	libero

Facoltà di medicina e chirurgia

Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Sperimentali

Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Sede	Accesso
Medicina e Chirurgia	Sassari	programmato nazionale
Odontoiatria e Protesi Dentaria	Sassari	programmato nazionale

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Infermieristica	Sassari	programmato nazionale
Ostetricia	Sassari	programmato nazionale
Fisioterapia	Sassari	programmato nazionale
Tecniche di Laboratorio Biomedico	Sassari	programmato nazionale

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Scienze Infermieristiche e Ostetriche	Sassari	programmato nazionale
Scienze dell'Alimentazione,	Sassari	Programmato locale

Dipartimento di medicina veterinaria

Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Sede	Accesso
Medicina Veterinaria	Sassari	programmato nazionale

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Biotecnologie Sanitarie Mediche e Veterinarie	Sassari	libero

Dipartimento di Chimica e Farmacia

Laurea triennale	Sede	Accesso
Chimica	Sassari	libero
Scienze Naturali	Sassari	libero

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Scienze Chimiche	Sassari	libero
Gestione dell'ambiente e del territorio	Sassari	libero

Laurea Magistrale a ciclo unico	Sede	Accesso
Chimica e Tecnologie Farmaceutiche	Sassari	libero
Farmacia	Sassari	libero

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Economia e Management	Sassari	libero
Economia e Management del turismo	Olbia	libero

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Economia	Sassari	libero
Laurea Internazionale	Bordeaux	
Economia Aziendale	Sassari	libero

Dipartimento di Giurisprudenza

Laurea Magistrale a ciclo unico	Sede	Accesso
Giurisprudenza	Sassari	libero

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Scienze dei Servizi Giuridici	Sassari	libero
Sicurezza e Cooperazione Internazionale	Sassari	libero
Scienze della Politica e dell'Amministrazione	Sassari	libero

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Politiche Pubbliche e Governance	Sassari	libero

Dipartimento di Scienze Umanistiche e Sociali

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Mediazione Linguistica e Culturale	Sassari	libero
Scienze del Turismo Culturale	Sassari	libero
Servizio Sociale	Sassari	libero

Laurea Magistrale	Sede	Accesso
Lingue e Letterature Straniere per la media- zione culturale e la valorizzazione del territorio	Sassari	libero
Servizio Sociale e Politiche Sociali	Sassari	libero
Lettere. Filologia Moderna e Industria Culturale	Sassari	libero

Dipartimento di Storia, Scienze dell'Uomo e della Formazione

Laurea Triennale	Sede	Accesso
Lettere	Sassari	libero
Scienze dell'Educazione	Sassari	libero
Scienze dei Beni Culturali	Sassari	libero
Scienze della Comunicazione	Sassari	libero

Laurea magistrale	Sede	Accesso
Scienze Storiche e Filosofiche	Sassari	libero
Archeologia	Sassari	Libero
Comunicazione e pubbliche amministrazioni	Sassari	Libero

Gli immatricolati

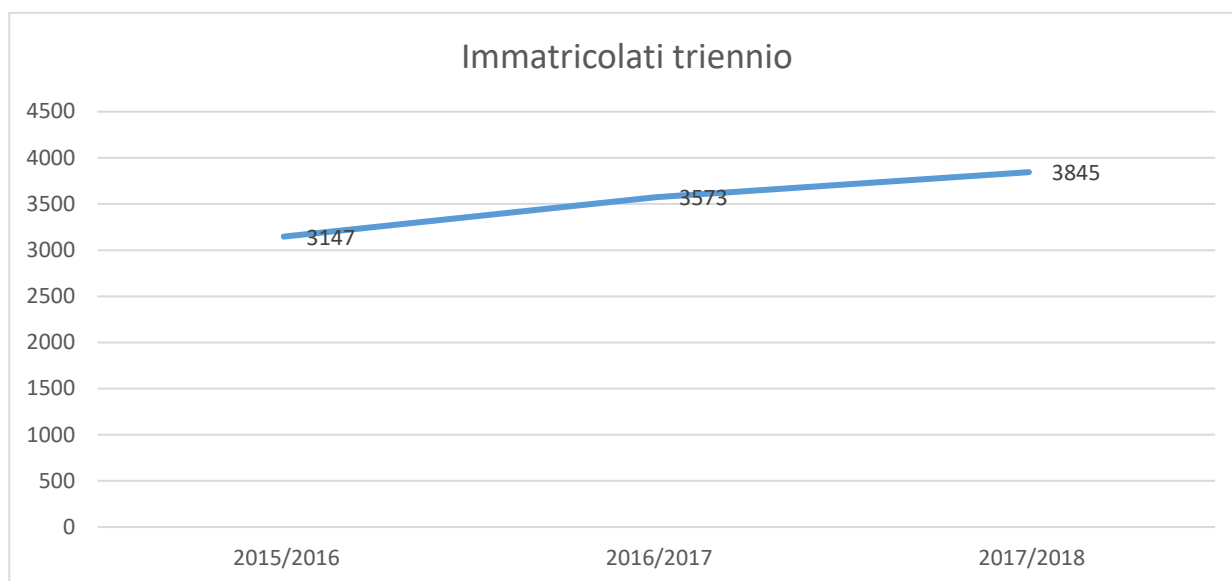
Gli immatricolati iscritti nel 2017/2018 nel triennio sono aumentati di quasi 700 unità, circa il 22,18% in più rispetto all'anno accademico 2015/2016. I motivi di tale aumento, peraltro in controtendenza rispetto alla media nazionale (+7,5%) sono da addebitarsi alla modifica nell'anno accademico 2017/2018 dell'accesso di alcuni corsi, da programmato locale a libero, all'attrattività esercitata da nuovi corsi di laurea attivati nel 2016/2017 (Sicurezza e cooperazione internazionale, Scienza dell'alimentazione e Scienze e Tecniche Psicologiche dei processi cognitivi) e in generale al grande sforzo fatto dall'Ateneo e dai dipartimenti di rinnovare/migliorare la propria offerta formativa, anche in chiave internazionale, al fine di renderla più appetibile ai potenziali studenti non solo locali ma anche internazionali.

Tabella 1 Immatricolati nell'ultimo triennio presso l'Università di Sassari

Dipartimento	2017/2018	2016/2017	2015/2016	Variazione nel triennio
Agraria	315	307	312	0,96%
Architettura, Design E Urbanistica	140	127	137	2,19%
Chimica E Farmacia	409	315	223	83,41%
Giurisprudenza	397	544	395	0,51%
Medicina Veterinaria	51	42	55	-7,27%
Scienze Biomediche	226	232	250	-9,60%
Scienze Economiche E Aziendali	577	514	536	7,65%
Scienze Umanistiche E Sociali	733	735	505	45,15%
Storia, Scienze Dell'Uomo E Della Formazione	643	434	463	38,88%
struttura di raccordo di Medicina	354	323	271	30,63%
Totale complessivo	3.845	3.573	3.147	22,18%

Fonte: Cruscotto Cineca - Penthao al 28 giugno 2018

Grafico 1 Immatricolati nell'ultimo triennio presso l'Università di Sassari



Fonte: Cruscotto Cineca-Penthao al 28 giugno 2018

Studenti iscritti

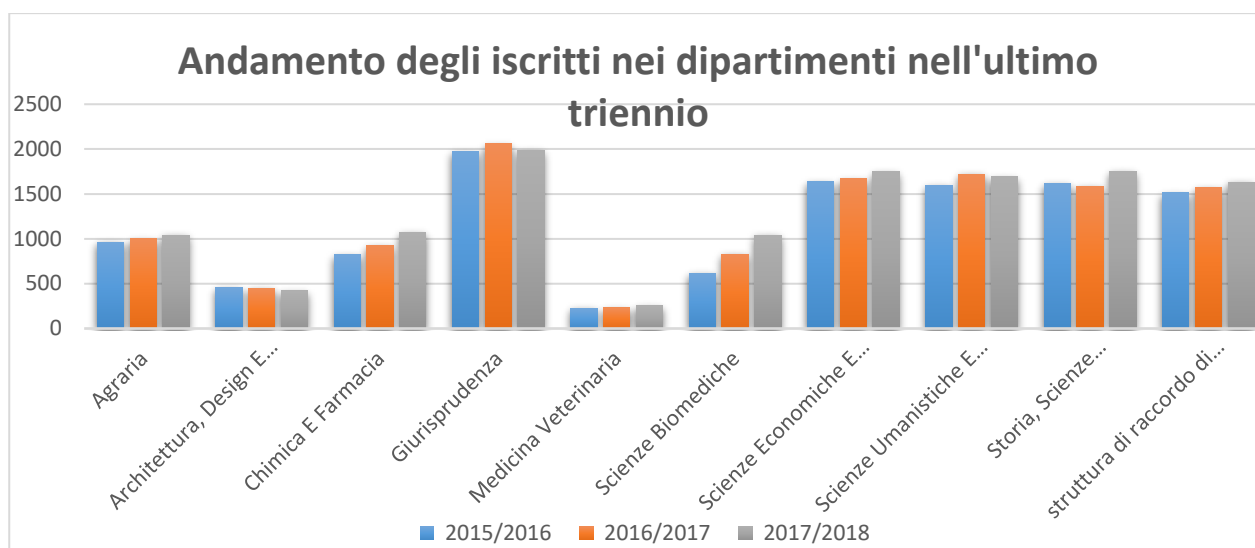
Gi iscritti sono aumentati di circa 1.200 unità (+10,5%). Le ragioni dell'aumento sono legate anch'esse alla politica di attrattività portata avanti dall'Ateneo negli ultimi anni attraverso l'attivazione di nuovi corsi di studio, la modifica degli accessi a favore e l'innovazione dell'offerta formativa.

Tabella 2 Iscritti totali nell'ultimo triennio presso l'Università di Sassari

Dipartimento	2015/2016	2016/2017	2017/2018	%
Agraria	963	1.001	1.040	8,00%
Architettura, Design E Urbanistica	457	450	421	-7,88%
Chimica E Farmacia	823	923	1.075	30,62%
Giurisprudenza	1.974	2.059	1.984	0,51%
Medicina Veterinaria	227	232	253	11,45%
Scienze Biomediche	614	825	1.040	69,38%
Scienze Economiche E Aziendali	1.637	1.671	1.747	6,72%
Scienze Umanistiche E Sociali	1.599	1.719	1.689	5,63%
Storia, Scienze Dell'Uomo E Della Formazione	1.617	1.585	1.754	8,47%
struttura di raccordo di medicina	1.513	1.569	1.630	7,73%
Totale complessivo	11.424	12.034	12.633	10,58%

Fonte: Cruscotto Cineca-Penthao al 28 giugno 2018

Grafico 2 Andamento degli iscritti nei dipartimenti nell'ultimo triennio



Studenti Laureati

Il numero dei Laureati è rimasto sostanzialmente invariato nel arco del triennio e supera le 2.000 unità.

Tabella 3 I laureati dell'Università di Sassari nell'ultimo triennio

Dipartimenti	laureati 2015	laureati 2016	laureati 2017
Agraria	134	148	138
Architettura, Design E Urbanistica	152	137	140
Chimica E Farmacia	70	88	78
Giurisprudenza	186	151	135
Medicina Veterinaria	57	37	47
Scienze Biomediche	87	104	96
Scienze Della Natura E Del Territorio	47	29	44
Scienze Economiche E Aziendali	311	291	296
Scienze Politiche, Scienze Della Comunicazione E Ingegneria Dell'Informazione	148	130	124
Scienze Umanistiche E Sociali	234	248	296
Storia, Scienze Dell'Uomo E Della Formazione	268	224	223
struttura di raccordo di Medicina	340	337	405
Totale complessivo	2.034	1.924	2.022

2.1.2 - Alta formazione

L'Università di Sassari offre ai laureati che vogliono proseguire lo studio con attività di alta formazione diversi percorsi:

- dottorati di ricerca,
- master e corsi di perfezionamento,
- scuole di specializzazione,

DOTTORATI DI RICERCA

Uniss propone diversi corsi di dottorato di ricerca relativi alle differenti aree di studio. La maggior parte dei posti riservati al Dottorato di ricerca è con borsa di studio, la quale copre l'intera durata del percorso di ricerca. Durante il Dottorato è possibile integrare l'attività di ricerca con soggiorni all'estero di durata variabile e/o presso aziende qualificate nei rispettivi settori. I dottorati accreditati dall'Anvur nel 2017 sono stati 7 e gli immatricolati 73, di cui il 43% proveniente dall'estero o da atenei Italiani. Sei su sette corsi sono innovativi perché internazionali o interdisciplinari.

Tabella 4 I dottorati attivi nell'Università di Sassari del XXXIII ciclo

Corsi di dottorato	Ateneo Straniero	atenei italiani	SASSARI	Totale complessivo
ARCHEOLOGIA, STORIA E SCIENZE DELL'UOMO		2	8	10
ARCHITETTURA E AMBIENTE		3	2	5
LIFE SCIENCES AND BIOTECHNOLOGIES - SCIENZE DELLA VITA E BIOTECNOLOGIE	5	1	2	8
LINGUE, LETTERATURE E CULTURE DELL' ETA' MODERNA E CONTEMPORANEA		2	4	6
SCIENZE AGRARIE	6	2	10	18
SCIENZE BIOMEDICHE		5	5	10
SCIENZE GIURIDICHE		2	5	7
SCIENZE VETERINARIE	2	1	6	9
Totale complessivo	13	18	42	73

MASTER

Uniss offre ogni anno dei Master di I e di II livello che completano la formazione specifica dei neo-laureati. Il master si rivolge a chi intende continuare ad approfondire gli studi dopo la laurea, a chi desidera allargare le proprie conoscenze in altri ambiti, a chi vuole professionalizzarsi e applicare le nozioni acquisite nei corsi.

L'offerta formativa 2017/2018 dei Master è elencata qui di seguito:

- Master II livello in “Direzione di Strutture Sanitarie-MaDiSS”, organizzato dal Dipartimento di Scienze economiche e aziendali e dal Dipartimento di Scienze Biomediche;
- Master Internazionale di II livello denominato “International Master in Medical Biotechnology”, organizzato dal Dipartimento di Scienze Biomediche, in collaborazione con la Huè University of Medicine and Pharmacy, (Vietnam);
- Master Universitario di II livello in “Medicina Estetica”, organizzato dal Dipartimento di Scienze Biomediche.
- Master Universitario di II livello in “Tecnologie Farmaceutiche e Attività Regolatorie”, organizzato dal Dipartimento di Chimica e Farmacia in collaborazione con il Consorzio Interuniversitario Nazionale di Tecnologie Farmaceutiche Innovative TEFARCO Innova, di cui l'Università di Sassari fa parte, e l'Associazione Farmaceutici Industria (A.F.I).
- Master di I e II livello denominato DECAPRO - Diritto ed Economia per la Cultura e l'Arte nella Progettazione dello sviluppo territoriale, organizzato dal Dipartimento di Giurisprudenza e il Dipartimento di Architettura, Design e Urbanistica, in collaborazione con l'INPS.

SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

La scuola di specializzazione rappresenta un percorso professionalizzante post-lauream che ha l'obiettivo di fornire conoscenze e abilità per lo svolgimento di funzioni altamente qualificate, richieste per l'esercizio di particolari professioni. Uniss offre principalmente tre tipologie di scuole: area medica, area sanitaria e veterinaria, area umanistica e legale.

2.1.3 -Mobilità internazionale per studenti e docenti

Gli studenti dell'Università di Sassari possono svolgere un periodo di studio, tirocinio o studio per la tesi all'estero finanziato da borse di studio. L'Università degli Studi di Sassari mette a disposizione diversi servizi per incoraggiare i suoi studenti a partecipare a uno dei programmi di mobilità offerti dall'Ateneo. Qui di seguito verranno presentati i prodotti principali.

ERASMUS

Mobilità a fini di studio, preparazione della tesi e traineeship in uno dei 28 Paesi dell'Unione Europea coperte da borse di studio Erasmus+ e da integrazioni regionali. È possibile svolgere da un minimo di 2 a un massimo di 12 mesi per corso di studi in mobilità traineeship e da un minimo di 3 a un massimo di 12 mesi per corso di studi in mobilità a fini di studio.

ULISSE

Mobilità a fini di studio, preparazione della tesi e traineeship nei Paesi Extra Europei finanziata da borse di studio. La mobilità può essere svolta per un minimo di 1 mese fino a un massimo di 12 mesi per anno di studio.

ICM

International Credit Mobility, la nuova misura dell'Erasmus+ che permette la mobilità da/verso i Paesi Partner del programma. L'obiettivo di questa azione è attrarre studenti e docenti verso le università europee e ampliare il raggio di destinazioni possibili per gli studenti e i docenti d'Europa con un'apertura verso i Paesi del resto del mondo.

I risultati per Uniss sono i seguenti:

- 1°posto per entità dei finanziamenti destinati alla mobilità in uscita
- 972 studenti outgoing nell'ultimo anno
- 399 studenti incoming nell'ultimo anno
- Qui di seguito i principali risultati in cifre

Nella tabella che segue, il dettaglio di tali risultati

Tabella 5 Gli incoming e outgoing dell'Università di Sassari nell'a.a.2016/2017

Parametro	2016/17
N. incoming per studio	220
N. incoming per tirocinio	93 Erasmus Traineeship in Sardinia + 17 incoming SMT non ETS + 46 incoming (Guatemala, etc.) + 23 SISM: Tot. 179
N. studenti outgoing per studio	485 + 20 Ulisse: Tot. 505
N. studenti outgoing per tirocinio	341 SMT Erasmus+ 8 Consortia Traineeship + 118 Ulisse: Tot. 467
N personale Doc. e TA per STT, mobilità a fini di formazione Erasmus	96
N. Docenti fini di docenza	27
Outgoing Totali	972
Incoming Totali	399
Unità di staff Totali	123

2.1.4 - Servizi agli studenti

SERVIZI ON-LINE

Per gli studenti dell'Ateneo è prevista un'area riservata denominata "SELF STUDENTI UNISS". Essa rappresenta una vera e propria "segreteria studenti virtuale" in cui lo studente può in autonomia effettuare digitalmente:

- La domanda di immatricolazione, rinnovo di iscrizione ad un altro anno di corso, di iscrizione a test e concorsi,
- La visualizzazione dei pagamenti da effettuare e quelli già effettuati,
- La visualizzazione o modifica del proprio piano di studi (ad esempio, scegliendo un esame a scelta o un esame opzionale) ed iscriversi agli esami.

Inoltre, dal proprio Self Studenti, lo studente può visualizzare e stampare le attestazioni relative alla propria carriera di studente (autodichiarazione sulla propria iscrizione, sugli esami sostenuti, sulla laurea, etc., valide a tutti gli effetti di legge) e visualizzare le informazioni sullo stato delle iscrizioni nel corso degli anni.

JOB PLACEMENT

Il servizio Job Placement accompagna il laureato dall'Università al mercato del lavoro, con l'obiettivo di ridurre i tempi di ingresso e di realizzare l'incontro tra domanda e offerta cercando di conciliare le richieste provenienti dalle aziende con i profili professionali del laureato.

Il Servizio si rivolge ai laureati presso l'Ateneo di Sassari in cerca di una prima collocazione, di una riqualificazione professionale e/o in cerca di nuove opportunità lavorative.

Nello Specifico i servizi offerti dall'ufficio sono:

- Supporto nella compilazione e valutazione dei curriculum vitae e della lettera di presentazione;
- Incontri di orientamento professionale sia individuali che di gruppo;
- Gestione banca dati laureati;
- Assistenza nell'elaborazione di un progetto professionale;
- Supporto alle aziende nell'utilizzo dei servizi placement;
- Analisi delle esigenze dell'impresa per la definizione e la scelta dei profili professionali più idonei;
- Organizzazione di Career Days e promozione di eventi di incontro tra studenti e aziende.

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) è un insieme coordinato di strutture di servizio attraverso le quali lo studente ha accesso alle banche dati bibliografiche, ai cataloghi e ai periodici elettronici, al prestito interbibliotecario e al servizio di consultazione tesi. E' dotato di Carta dei Servizi, che descrive le modalità di erogazione e di fruizione dei servizi bibliotecari allo scopo di favorire e rafforzare le interrelazioni tra le

articolazioni del Sistema bibliotecario di Ateneo (Coordinamento servizi bibliotecari, biblioteche e centri di documentazione) e i propri utenti.

Attraverso i servizi centrali erogati in linea e quelli erogati dalle singole biblioteche, il Sistema bibliotecario organizza e mette a disposizione un patrimonio documentario stimabile in:

- circa 655.00 unità (monografie antiche e moderne, CD, DVD, film, microfiche, carte geografiche, altri materiali ed annate di periodici);
- circa 3.750 periodici cartacei tra correnti e cessati;
- circa 42.500 periodici elettronici a testo pieno;
- circa 55 banche dati online;
- oltre 14.000 libri elettronici.

CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) è un centro di servizi linguistici e culturali che si rivolge agli studenti, al personale dell'Università di Sassari e al territorio. Esso si occupa di organizzare i corsi di lingue straniere per l'Ateneo e favorire l'apprendimento delle lingue straniere nel territorio.

CENTRO UNIVERSITARIO SPORTIVO (CUS)

Il centro Universitario Sportivo si occupa da oltre 50 anni di promuovere un'intensa attività sportiva e di base rivolta agli studenti universitari. Il Centro, situato in località San Giovanni, è dotato di campi da calcio, pallacanestro, tennis e muscolazione e sono tutti disponibili per le attività libere e guidate degli studenti universitarie dal CUS.

2.2 - La Ricerca

I progetti attraverso i quali i ricercatori del nostro Ateneo svolgono attività di ricerca sono finanziati con fondi nazionali, Progetti di Rilevante Interesse Nazionale e i PRIN. I progetti di ricerca finanziati con fondi europei sono gli Horizon 2020, LIFE+ e LIFE 2014-2020, VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico. Ulteriori progetti di ricerca sono finanziati con i Fondi Regionali e con i Fondi dell'Ateneo.

E' proseguita la collaborazione fra il nostro Ateneo e Sardegna ricerca nell'ambito del protocollo d'intesa diretto all'organizzazione e fornitura di servizi di informazione, formazione e assistenza tecnica alla progettazione, gestione e rendicontazione di iniziative nell'ambito dei programmi FP7, Horizon 2020, LIFE+ e LIFE 2014-2020.

L'Ufficio Ricerca è stato individuato come struttura trasversale funzionale allo svolgimento delle attività previste dall'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014.

Inoltre nell'ambito dei progetti di ricerca finanziati dalla Fondazione Banco di Sardegna (piano coordinato triennale 2015-2017 della Ricerca), è stata bandita e portata a conclusione la procedura inerente il Bando "Progetti di ricerca Fondazione Banco di Sardegna – 2015".

Nell'ambito dei fondi regionali la Legge regionale 7 agosto 2007, n. 7 "Promozione della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica in Sardegna" si propone di sostenere la ricerca e la sua internazionalizzazione, diffondere la cultura scientifica, sviluppare un capitale umano altamente qualificato, razionalizzare gli interventi sulla ricerca e favorire l'integrazione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa. La stessa L.R. n. 7/2007 prevede l'istituzione di un sistema premiale per stimolare una virtuosa competitività tra i ricercatori e far crescere il livello qualitativo delle Università sarde.

2.3 -Terza Missione

Uno degli obiettivi principali della terza missione è quello di aumentare la quantità e qualità dei servizi offerti per la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate all'interno dell'Università di Sassari e di favorire l'apertura e la cooperazione con il mondo produttivo e imprenditoriale.

Con l'attività svolta dall'Ufficio Trasferimento Tecnologico (UTT) è possibile favorire e promuovere la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate nell'Università di Sassari al fine di generare e facilitare nuove occasioni di crescita e sviluppo, e trasferire le stesse nel sistema socio-economico del territorio.

Molti di questi servizi sono garantiti grazie al progetto INNOVA.RE (Innovazione in Rete – Convenzione Rep. 689/2012), finanziato dal POR Sardegna 2007-2013, che ha l'obiettivo strategico di facilitare i processi di costruzione, rafforzamento e messa in rete di tutta la comunità regionale della conoscenza e dell'innovazione per consolidare il sistema del trasferimento tecnologico e valorizzare la ricerca regionale. Grazie ad esso vengono rafforzati e messi a sistema i due Industrial Liaison Office delle Università Sarde e Sardegna Ricerche. Nell'Ateneo è inoltre presente un incubatore di impresa, esso rappresenta un importante tassello per la creazione di un circuito virtuoso tra apprendimento, ricerca e innovazione centrato sull'imprenditorialità a diretto contatto con la comunità della ricerca. Al suo interno accoglie futuri e neo imprenditori interessati a realizzare un proprio progetto di impresa e partecipa insieme a loro ai percorsi necessari per trasformare un'idea innovativa in un business di successo.

Il FABLAB fornisce servizi, strumenti e competenze, per muoversi nel mondo della prototipazione e fabbricazione digitale. Promuove e stimola lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali rivolgendosi a utenti dell'Università degli Studi di Sassari, sia nell'ambito della ricerca che della didattica a utenti esterni.

Il Centro Servizi di Ateneo per la Ricerca – CeSAR è un centro universitario unico nell'area delle scienze sperimentali, biomediche ed umanistiche e nasce al fine di ottimizzare la produttività scientifica e le risorse, di favorire e verificare l'uso efficace, efficiente e intensivo delle apparecchiature e di rendere possibile una reale pratica di Audit.

I Contamination Lab sono luoghi di contaminazione tra studenti di discipline diverse, promuovono la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e del fare. Il CLab intende stimolare nei giovani la consapevolezza di poter costruire nuove opportunità per il proprio futuro.

2.4 - Assicurazione Della Qualità per il miglioramento della Formazione, della Ricerca e Terza Missione

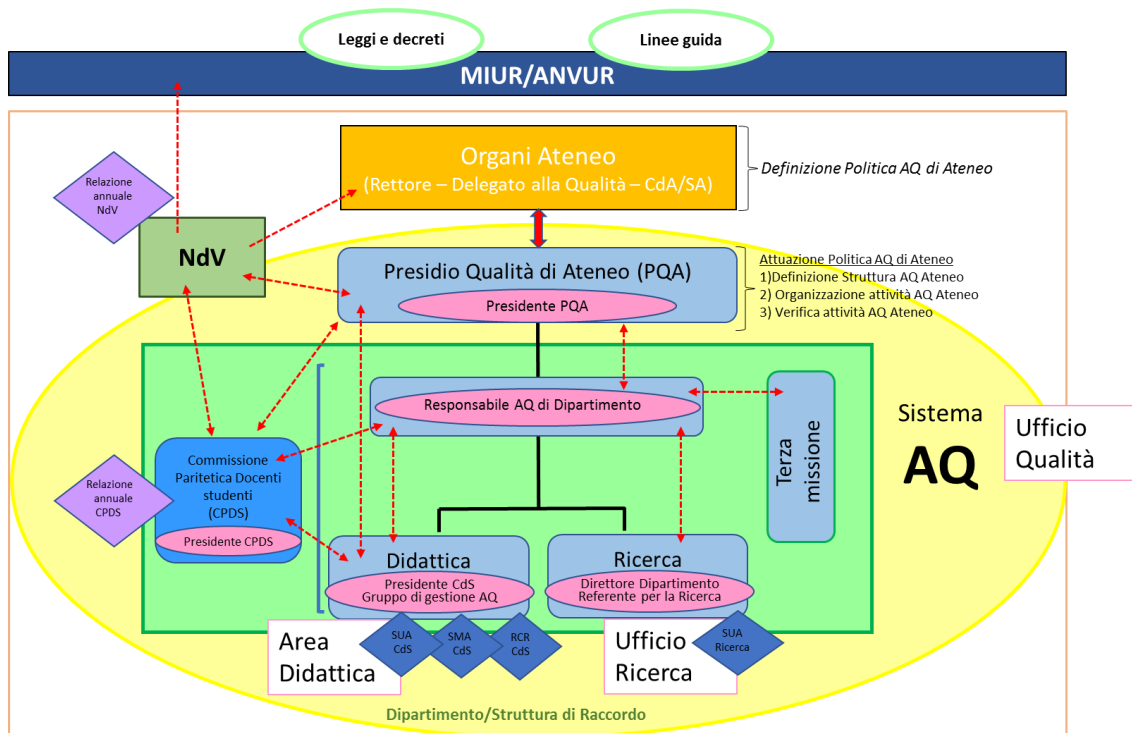
L'Università di Sassari promuove da tempo la diffusione di una cultura di attenzione alla qualità, finalizzata al miglioramento continuo della formazione, della ricerca e della terza missione, coerentemente con la propria missione.

L'Ateneo, infatti, attraverso la programmazione, il monitoraggio e l'autovalutazione ha favorito l'attuazione di una politica per la qualità tramite l'individuazione di obiettivi strategici coerenti con la Programmazione Triennale, con il Piano Strategico e con i Piani Strategici dei singoli Dipartimenti che mirino a risultati concreti e misurabili.

L'Università di Sassari ha realizzato e adottato un sistema di Assicurazione della Qualità basato su principi quali procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento, la cui applicazione è tesa a determinare effetti misurabili sul miglioramento della formazione, della ricerca, della terza missione e in generale su tutte le attività amministrative e gestionali. Pertanto, su iniziativa del Rettore e dei suoi delegati, con il pieno coinvolgimento degli Organi Accademici, l'Ateneo ha definito esplicite politiche per l'Assicurazione della Qualità e si è dotato di un'adeguata struttura organizzativa sia a livello centrale, attraverso la costituzione del Presidio di Qualità, la nomina del Delegato alla Qualità e la costituzione dell'Ufficio Qualità, sia periferico, con la nomina di un Referente per la Qualità, del gruppo di gestione AQ per ciascun CdS e un Referente per la Ricerca in ciascun Dipartimento. Il sistema di Assicurazione della Qualità implementato nell'Università di Sassari ha quindi come obiettivo quello di:

- favorire la partecipazione attiva e consapevole di tutta la comunità universitaria al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento;
- coinvolgere la comunità universitaria attraverso un'informazione completa e tempestiva;
- consolidare la cultura della qualità a tutti i livelli, in particolare nella formazione, nella ricerca e nella terza missione.

Figura 1 Sistema di AQ



2.5- La struttura Organizzativa e Gestionale

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

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

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

Il modello organizzativo adottato ha comportato, sotto il profilo organizzativo, una suddivisione tra:

- **Aree Caratteristiche** (unità organizzative che supportano direttamente gli ambiti strategici/core);
- **Aree di supporto** (unità organizzative trasversali e di supporto alle unità organizzative strategiche).

L'Attuale tecno-struttura, in fase di rivisitazione, è basata sui seguenti elementi:

- struttura "piatta", il piano organizzativo infatti tende ad essere largo piuttosto che alto esso prevede 6 posizioni dirigenziali;
- uffici e unità organizzative direttamente in staff al rettore, al Pro-Rettore, alla Giunta e al Direttore Generale, in relazione a specifiche attività e/o necessità o problematiche da affrontate in stretta collaborazione con vertice istituzionale;
- le categorie contrattuali previste a cui è possibile attribuire la responsabilità delle diverse unità organizzative sono:
 - le **AREE**, esclusivamente ai dirigenti/EP;
 - i **SETTORI**, esclusivamente al personale di elevata professionalità (EP/D);
 - gli **UFFICI**, al personale di categoria EP e D.

2.5.1 - Il Personale docente e tecnico amministrativo

Al 31 dicembre 2017 i docenti sono 555, di cui 31 sono Ricercatori a tempo determinato. Il confronto fra il 2016 e il 2012 evidenzia un calo del personale docente del 15% contro una media nazionale (atenei statali) del 3%. Il saldo fra le cessazioni e le assunzioni del periodo 2012-2017 è di -80 unità.

Uno degli indicatori che fotografa meglio questa tendenza è il rapporto studenti su docenti, che passa da 11,6 studenti per docente nel 2014/2015 a 15,6 studenti per docente nell'a. a. 2017/2018.

Tabella 6 Il personale docente presente nell'Ateneo di Sassari al 31 dicembre 2017

Dipartimento	Professori Ordinari	Professori Associati	Ricercatori a tempo determinato	Ricercatori a tempo indeterminato	Totale
AGRARIA	13	28	11	22	74
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	5	20	1	10	36
CHIMICA E FARMACIA	12	26	3	26	67
GIURISPRUDENZA	14	16	5	11	46
MEDICINA VETERINARIA	12	24	1	22	59
SCIENZE BIOMEDICHE	10	23	2	15	50
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	14	17	5	11	47
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	17	33		28	78
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	11	17	2	13	43
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	11	34	1	9	55
Totale complessivo	119	238	31	167	555

Tabella 7 Il personale docente il saldo fra cessazioni e assunzioni nel periodo 2012-2017

DIPARTIMENTO (esclusi i passaggi di ruolo)	Totale cessazioni nel periodo 2012-2017	Totale assunzioni nel periodo 2012-2017	Differenza tra assunti e cessati nel periodo 2012-2017	Incidenza %
AGRARIA	16	4	-12	15,00%
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	8	3	-5	6,25%
CHIMICA E FARMACIA	12	5	-7	8,75%
GIURISPRUDENZA	12	5	-7	8,75%
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	18	2	-16	20,00%
MEDICINA VETERINARIA	5	1	-4	5,00%
SC. BIOMEDICHE	13	1	-12	15,00%
SC. ECONOMICHE E AZIENDALI	5	6	1	-1,25%
SC. POLITICHE	7	3	-4	5,00%
SC. UMANISTICHE E SOCIALI	11	6	-5	6,25%
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	13	4	-9	11,25%
TOTALI	120	40	-80	100%

Il personale tecnico amministrativo di ruolo al 31 dicembre 2017 è di 495 unità e di 6 dirigenti. Considerato che al 31/12/2016 l'Ateneo contava 540 unità, c'è stata una riduzione di circa l'8%. Il personale a tempo determinato continua a diminuire passando da 58 unità+1 dirigente nel 2016 a 33 unità+ 1 dirigente nel 2017.

In generale dal 2014 al 2016 Uniss ha perso il 14% di unità, passando da 701 a 598, contro una media nazionale del -3%. La causa è da attribuire alla riduzione del personale di ruolo (-33 unità) ma soprattutto alla riduzione dei contratti a tempo determinato (-70 unità).

Tabella 8 Il personale tecnico amministrativo al 31 dicembre 2017

SEDE	Area amministrativa-gestionale	Area biblioteche	Area servizi generali e tecnici	Area socio-sanitaria	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Totale complessivo
Amministrazione Centrale	158	2	6	3	46	215
AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA	7				1	8
AGRARIA	11		4		25	40
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	3					3
CHIMICA E FARMACIA	7				13	20
GIURISPRUDENZA	7					7
MEDICINA VETERINARIA	7		5		18	30
SCIENZE BIOMEDICHE	10		1		13	24
SCIENZE DELLA NATURA E DEL TERRITORIO	3		5		14	22
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	7				1	8
SCIENZE POLITICHE, SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	4				1	5
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	9				3	12
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	3				3	6
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	21		1	12	19	53
SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENE0	7	35				42
Personale a tempo determinato						33
Totale complessivo	264	37	22	15	157	528

Sezione 2 - Risultati conseguiti nell'anno: dalla strategia alla performance

1 – Gli indicatori di Sintesi quale strumento di misurazione delle performance strategica di Ateneo e dei dipartimenti

L'Ateneo con il piano strategico integrato 2017-19 ha continuato ad utilizzare degli indicatori di sintesi utili per valutare la performance di didattica e ricerca di Ateneo e dei dipartimenti in chiave FFO. La logica di tali indicatori è quella di calcolare l'indicatore di sintesi di Ateneo in termini relativi rispetto al sistema universitario e successivamente di imputare ad ogni struttura il contributo della stessa ai ricavi da FFO riconducibili ai risultati della didattica e alla ricerca, così come previsti dal Ministero.

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

- la Dotazione ordinaria,
- I Contributi studenteschi,
- I Punti organico.

Nello specifico, nel caso dei Contributi studenteschi, l'indicatore utilizzato è stato quello che sintetizza le performance FFO collegate alla didattica. Per ripartire una parte consistente della dotazione ordinaria e dei punti organico è stato scelto l'indicatore di sintesi della performance Didattica e ricerca.

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

1.1 - Indicatore di sintesi di Ateneo

L'Indicatore chiave è $ISAD_i$, che sintetizza il peso di Uniss (in percentuale sul sistema nazionale) dei finanziamenti FFO di didattica e di ricerca. Esso è dato dalla media ponderata dell'indicatore della didattica ISD e dell'indicatore della ricerca ISRC (questi ultimi indicatori sono esplicitati nei paragrafi successivi). I loro pesi (si veda Tabella 9) sono stati definiti in relazione all'incidenza dei finanziamenti didattica e ricerca di Uniss (calcolata sulla base delle loro componenti elementari) sul totale nazionale. L'indicatore è il seguente:

$$ISAD_i = 0,51XISD_i + 0,49XISRC_i$$

Tabella 9 Pesì della Ricerca e della Didattica nel FFO 2017

COMPONENTE FFO	FFO2017	PESO ISD E ISR SU FFO	PESO COMPONENTI ELEMENTARI DIDATTICA E RICERCA
DIDATTICA costo standard	10.354.014	40%	78%
DIDATTICA Autonomia responsabile	2.854.900	11%	22%
TOTALE DIDATTICA		51%	100%
RICERCA IRFS-VQR	10.738.572	42%	86%
RICERCA Reclutamento	1.711.488	7%	14%
TOTALE RICERCA		49%	100%
TOTALE FFO DIDATTICA + RICERCA	25.658.974	100%	

Dalla tabella che segue la performance strategica di Ateneo del 2017 rispetto al 2016 è passata da 1,095 a 0,964. Le ragioni prevalenti:

- Il peso quota premiale Reclutamento peggiora da 1,55% a 0,57%;
- Il peso quota premiale didattica e internazionalizzazione (dal 2017 autonomia responsabile) diminuisce passando da 1% a 0,94%.

Tabella 10 l'indicatore sintetico di Ateneo FFO 2017 vs 2017

VOCI FFO	FFO 2017	FFO 2016	VARIAZIONE +/-
ISD	0,8386	0,8617	-0,0231
ISRC	1,0946	1,2873	-0,1927
ISA	0,96404	1,09578	-0,13174

1.2- Indicatore di sintesi per dipartimento

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

Il seguente indicatore è stato utilizzato dalla *Governance* per la ripartizione dei punti Organico e della Dotazione alle strutture dipartimentali. Per ogni dipartimento k esso è dato dalla media ponderata dell'indicatore della didattica ISD e dell'indicatore della ricerca ISRC. I pesi (si veda Tabella 9) dei due indicatori sono stati definiti in relazione all'incidenza dei due indicatori (calcolata sulla base delle loro componenti elementari) sui finanziamenti FFO 2017 per l'Ateneo, come segue:

$$ISAD_k = 0,51 \times ISD_k + 0,49 \times ISRC_k$$

1.3 - Indicatore di sintesi della Didattica (ISD)

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

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

$$ISD_K = 0,78 \times ISR_K + 0,22 \times IAR_K$$

Il **peso** di ciascun indicatore è dato dall'incidenza relativa dell'indicatore sul totale di **FFO 2017** assegnato ad UNISS per le voci Costo standard e autonomia responsabile. Come si evince da tale tabella nell'attribuzione FFO 2017, per **ogni 100 euro** di FFO erogati sulla base di costo standard e autonomia responsabile, il **78%** deriva dalla componente costo standard e il **22%** deriva autonomia responsabile. A partire dalla classe di laurea, gli indicatori ISR e IAR stati ribaltati aggregati a livello dipartimentale in funzione alle ore di didattica frontale erogate dai loro docenti nelle classi di laurea attive nell'offerta formativa di Ateneo.

1.4 - Indicatore Sintetico Ricerca (ISRC)

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

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

$$ISRC_k = 0,86 \times IRFS_k + 0,14 \times IRAS2_k$$

Il **peso** di ciascun indicatore riflette l'incidenza relativa dei due indicatori sul totale di FFO 2017 erogato per premiare la ricerca (IRFS-VQR, Reclutamento). Come indicato nella tabella, per ogni 100 euro di FFO comparto ricerca, l'86% deriva dalla componente IRFS-VQR e il 14% deriva dalla ricerca reclutamento.

1.5 -Approfondimenti su IRFS

Come abbiamo visto **l'ISRC** è pari alla media ponderata dei due indicatori IRFS (qualità ricerca) e IRAS2 (reclutamento). L'indicatore IRFS è a sua volta la media ponderata di tre indicatori.

- **IRAS1**-qualità dei prodotti di ricerca (0,85);
- **IRAS3** –finanziamenti da bandi competitivi (0,075)
- **IRAS4** – figure in formazione (0,075)

$$IRFS_k = 0,85 \times IRAS1_k + 0,075 \times IRAS3_k + 0,075 \times IRAS4_k$$

IRAS2, è calcolato come IRAS1 ma le valutazioni si riferiscono unicamente al sottoinsieme delle pubblicazioni e dei prodotti della ricerca presentati dagli addetti alla ricerca UNISS che, nel periodo 2011-2014 sono stati oggetto di valutazione, reclutati o promossi.

IRAS1 è il principale indicatore della **qualità della ricerca nella costruzione di IRFS**. È un valore compreso tra 0 e 1, che esprime il rapporto tra la somma dei punteggi ottenuti dalla singola università in un'area scientifica e la somma dei punteggi di tutte le pubblicazioni valutate nella stessa area scientifica. Tale indicatore pertanto può essere scomposto in due:

IRAS1_QUANTITA'- cattura la componente **quantità** in termini di prodotti attesi;

IRAS1_QUALITA'- cattura la componente **qualità** dei prodotti conferiti.

Di seguito la tabella riepilogativa dei risultati dei singoli dipartimenti

Tabella 11 L'Indicatore di sintesi di didattica e ricerca per dipartimento

INDICATORI FFO 2017 (E PESI)	ISD (0,51)	ISRC (0,49)	ISAD FFO 2017 Senato accademico 14 dicembre 2017
DIPARTIMENTO			
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	21,53%	13,58%	17,64%
AGRARIA	8,28%	14,73%	11,44%
SCIENZE BIOMEDICHE	11,31%	9,21%	10,28%
CHIMICA E FARMACIA	9,90%	9,90%	9,90%
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	9,74%	8,98%	9,37%
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	9,17%	7,61%	8,41%
GIURISPRUDENZA	9,39%	8,24%	8,83%
MEDICINA VETERINARIA	5,58%	9,70%	7,60%
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	6,51%	7,61%	7,05%
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	5,06%	6,07%	5,56%
SCIENZE POLITICHE, SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	3,52%	4,38%	3,94%
Totale complessivo	100,00%	100,00%	100,00%

2- Il piano Triennale 2016 – 2018 (L.43/2005 e DM 635/2016)

L'Ateneo nel processo di predisposizione del piano integrato, in fase di definizione degli obiettivi strategici, sia delle aree core che di supporto, ha incluso quelli indicati nella programmazione triennale di Ateneo-PRO3, così da garantire una reale integrazione tra piano strategico, piano triennale PRO3 e piano della performance. Il Piano triennale del Miur (PRO3), redatto in base alla L. 43/2005 e al DM 635/20136 è il documento che esplicita e collega **indirizzi strategici, obiettivi di sistema e azioni** che l'Ateneo intenderà perseguire nel prossimo futuro rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro.

La programmazione triennale si articola in due parti:

1. **Progetto:** L' università poteva scegliere di puntare al massimo su due obiettivi tra A B C. Per ogni obiettivo scelto si poteva optare al massimo su due azioni. Per ogni azione si doveva scegliere almeno un indicatore e non più di due.
2. **Quota premiale FFO su Autonomia responsabile: Obiettivo D.** L' università doveva scegliere due tra i tre gruppi proposti e un indicatore per ogni gruppo scelto. Il 20% della quota premiale del FFO viene assegnata in relazione al peso del singolo ateneo all'interno della combinazione di gruppo prescelto (ex. Gruppo 1,2; gruppo 2,3; gruppo 1,3).

Le ricadute della programmazione, in termini di ricavi d'Ateneo, sono le seguenti:

1. Progetto di programmazione triennale finanziato ad hoc, in tranches, che alla fine del triennio va restituito nel caso in cui l'Ateneo finanziato non raggiunga, in tutto o in parte, gli obiettivi che si è prefisso da progetto;
2. Quota premiale FFO su autonomia responsabile.

L'Università di Sassari in merito alla parte "progetto" ha puntato sui seguenti obiettivi:

- **A.1.1:** Percentuale di studenti iscritti al secondo anno che abbiano conseguito almeno 40 CFU entro il 31 dicembre dell'anno di inizio del secondo anno di corso,
- **A.2.2:** Percentuale di laureati in corso su totale laureati,
- **Progetto competenze trasversali** (descrittori di Dublino).

La preferenza verso gli indicatori **A_A_1** e **A_A_2** si è basata sul fatto che entrambi dipendono in maniera significativa dalle politiche d'Ateneo e la tendenza degli ultimi tre anni è crescente soprattutto per il primo indicatore. Si sono intravisti dei buoni margini di miglioramento poiché un ulteriore 8 % circa degli studenti definiti al denominatore, conseguono un numero di CFU compreso fra 35 e 39 quindi l'ateneo è prossimo al target di 40 CFU.

Il Finanziamento che ci è stato assegnato in relazione a questa parte della programmazione è pari a 1,353 milioni di euro ripartito su tre anni. E' prevista dalla normativa un'eventuale restituzione finanziamento in caso di mancato raggiungimento del target e di mancata realizzazione delle attività previste nel progetto sulle

competenze trasversali, di cui il Nucleo di valutazione deve fare il monitoraggio intermedio e finale.

La programmazione ministeriale ha previsto inoltre una novità rispetto al passato, secondo cui gli Atenei verranno valutati, al fine di distribuire il 20% della quota premiale dell'FFO (circa 300 milioni) sui risultati raggiunti in uno specifico ambito racchiuso nell'obiettivo D denominato "Autonomia responsabile". L'Ateneo in relazione a questo ambito ha puntato sui seguenti obiettivi:

- **D.2.1:** Percentuale di iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 40 CFU nell'anno solare
- **D.3.2:** Percentuale di laureati in corso che abbiano conseguito almeno 12 CFU all'estero

In relazione all'assegnazione del FFO 2017, la performance di Uniss sugli indicatori D.2.1 e D.3.2 all'interno del proprio raggruppamento (raggruppamento C composto da 28 atenei) si è tradotta in un miglioramento del proprio peso relativo da costo standard dallo 0,79% allo 0,94% e una conseguente assegnazione di 2.838.667 milioni di euro. Per confermare, o migliorare, tale quota premiale occorre lavorare per migliorare il più possibile gli indicatori D.2.1 e D.3.2.

L'Ateneo nel processo di predisposizione del piano integrato, in fase di definizione degli obiettivi strategici, sia delle aree core che di supporto, ha incluso quelli indicati nella programmazione triennale di Ateneo-PRO3, così da garantire una reale integrazione tra piano strategico, piano triennale PRO3 e piano della performance. (Per maggiori dettagli si rinvia alla scheda Area didattica allegata al Piano strategico integrato 2017-2019).

2.1- Risultati della programmazione Triennale: monitoraggio intermedio PRO3-Obiettivo A

Il monitoraggio dei risultati della programmazione triennale parte "progetto" ha evidenziato che gli indicatori AA1 e AA2 ad aprile 2018 (i cosiddetti indicatori "sentinella") rispetto al valore iniziale (X16) sono migliorati ma non raggiungono ancora il target che Uniss si è prefissato.

- **AA1** è passato dallo 0,387 allo 0,396
- **AA2** è passato dallo 0,406 allo 0,413.

Qui di seguito i valori dell'indicatore iniziale (in azzurro), dell'indicatore sentinella (in rosso) e del target (in grigio).

Tabella 12 Valore iniziale e target PRO3

X16-VALORE INIZIALE			Y18 TARGET
AA1 N	AA1 D	AA1	AA1
31/12/2015	14/15	X2016	Y2018
594	1.535	0,387	0,44
AA2 N	AA2 D	AA2	AA2
2015	2015	X2016	Y2018
510	1.256	0,406	0,42

Tabella 13- indicatore Sentinella

X17- INDICATORE SENTINELLA					
AA1 N	AA1 D	AA1	AA2 N	AA2 D	AA2
31/12/2017	16/17	X2017	2017	2017	X2016
700	1.769	0,396	609	1.474	0,413

2.2 - Risultati della programmazione Triennale: PRO3 – Obiettivo D

Dal 2017 i risultati sugli indicatori scelti su Obiettivo D- Autonomia responsabile sono stati utilizzati per la ripartizione di 300 milioni di euro destinati alla Quota premiale del FFO, Uniss ha migliorato il valore dei due indicatori su cui aveva puntato rispettivamente:

- D21: +3,38%
- D32: +23%.

La performance di Uniss all'interno del proprio raggruppamento (raggruppamento C composto da 28 atenei) si è tradotta in un miglioramento del proprio peso relativo da costo standard dallo 0,79% allo 0,94% e una conseguente assegnazione di 2,838 milioni di euro.

Tabella 14 – Autonomia Responsabile PRO3

Indicatore D21			Indicatore D32			miglioramento medio D21 E D32
I 2014/2015	I 2015/2016	variazione D21	I 2015	I 2016	variazione D32	
38,64%	39,95%	+3,38%	15,66%	19,28%	23,17%	+23%

3- Ambito Economico Finanziario

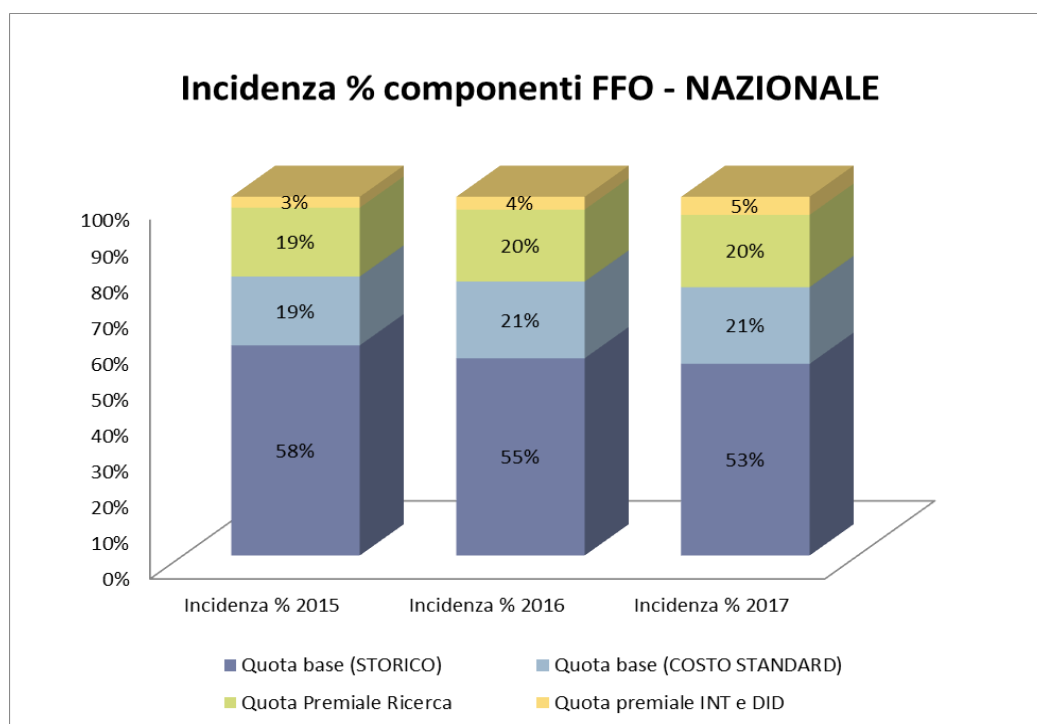
3.1- Fondo di finanziamento ordinario

Anche per l'esercizio 2017, a seguito del mutamento delle normative e delle scelte operate nel corso degli ultimi anni in merito al finanziamento e all'assegnazione dei fondi alle Università Italiane, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) risulta a livello di sistema in calo rispetto agli anni precedenti. Il FFO dall'esercizio 2014 costituisce un fondo unico che accoglie tutte le diversificate fonti di finanziamento ministeriale (quota base, quota premiale, borse di dottorato di ricerca, assegni di ricerca, Fondo Sostegno Giovani, ecc.).

Con l'introduzione del costo standard di formazione per studente in corso, la quota storica del finanziamento si è sempre più ridotta negli anni lasciando sempre maggior spazio alle altre componenti. Sulla base dell'art. 60 della Legge 9 agosto 2013 n. 98, a regime, la quota premiale, riferita alla qualità della didattica, all'internazionalizzazione, alla ricerca e alla qualità del reclutamento in ambito accademico, rappresenterà il 30% dell'ammontare complessivo dell'FFO al netto dei fondi a destinazione vincolata, quali ad esempio quelli per i dottorati di ricerca, mentre il restante 70% sarà determinato dal costo standard ed il criterio storico verrà abbandonato definitivamente.

Dai grafici che seguono si può osservare il diverso peso delle componenti del Fondo di Finanziamento Ordinario negli anni e un progressivo aumento, nell'ultimo triennio, della quota premiale e del costo standard a discapito della quota storica.

Grafico 3 Incidenza % componenti FFO- Nazionale



I finanziamenti FFO 2017 di Uniss

Al nostro Ateneo è stata assegnata la somma di 68,38 milioni di euro, di cui:

- 42.588.460 di quota base (storico + costo standard)
- 15.731.132 di quota premiale (VQR+RECLUTAMENTO+AUTONOMIA RESPONSABILE)
- 6.436.430 di perequativo
- 2.334.562 di piano straordinario docenti
- 875.487 di no tax area
- 412.210 di programmazione triennale

L'assegnazione di FFO (base + premiale) è pari a 58,32 milioni di euro, -4,23 milioni di euro rispetto al 2016 (in percentuale -6,76%).

L'assegnazione della quota perequativa complessiva è pari a 6,35 milioni di euro; tale assegnazione ha contribuito a ridurre la perdita del FFO a -1,43 milioni di euro rispetto al 2016 (in percentuale -2,17%).

La tabella di seguito riportata, evidenzia la composizione del FFO a livello di Ateneo e del sistema nazionale per l'anno 2017 ed effettua anche una comparazione rispetto all'esercizio 2016.

Tabella 9 Il FFO Base + perequativo nel biennio 2016-17

VOCI FFO	COMPOSIZIONE FFO 2016			COMPOSIZIONE FFO 2017			DIFFERENZIALE	
	UNISS	SISTEMA UNIVERSITARIO	Incidenza % UNISS su NAZ	UNISS	SISTEMA UNIVERSITARIO	Incidenza % UNISS su NAZ	UNISS 2017 vs 2016	% UNISS 2017 VS 2016
Quota base (STORICO)	34.234.134	3.297.039.907	1,038%	32.238.715	3.208.977.888	1,00%	-1.995.419	-5,83%
Quota base (COSTO STANDARD)	10.331.309	1.282.182.187	0,81%	10.354.014	1.285.000.000	0,81%	22.705	0,22%
Quota (programmazione triennale)	611.292	45.268.398	1,35%	0			-611.292	
Totale Quota Base	45.176.735	4.624.490.492	0,98%	42.588.460	4.493.977.888	0,95%	-2.588.275	-5,61%
Quota PREMIALE (VQR)	10.857.883	920.725.000	1,18%	11.211.343	947.950.769	1,18%	353.460	3,26%
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	4.398.216	283.300.000	1,55%	1.711.488	302.377.725	0,57%	-2.686.728	-61,09%
Quota PREMIALE DIDATTICA-INTERNAZIONALIZZAZIONE (dal 2017 Autonomia Responsabile)	2.117.243	212.475.000	1,00%	2.838.667	301.684.650	0,94%	721.424	34,07%
Totale Quota Premiale	17.373.342	1.416.500.000	1,23%	15.731.132	1.552.013.144	1,01%	-1.642.210	-9,45%
FFO Puro (Base + Premiale)	62.550.077	6.040.990.492	1,04%	58.319.592	6.045.991.032	0,96%	-4.230.485	-6,76%
Quota intervento perequativo (per raggiungere il -2,5% rispetto a ffo puro+perequativo 2016)	3.295.707	128.629.924	2,56%	6.064.711	88.934.890	6,82%	2.769.004	84,02%
totale FFO PURO+PREMIALE + QUOTA PEREQUATIVO PER QUOTA SALVAGUARDIA -2,5%	66.035.183	6.169.620.416	1,07%	64.384.303	6.134.925.922	1,05%	-1.650.880	-2,50%
Quota perequativa per accelerazione	529.604	41.995.076	1,26%	371.719	37.717.708	0,99%	-157.885	-29,81%

VOCI FFO	COMPOSIZIONE FFO 2016			COMPOSIZIONE FFO 2017			DIFFERENZIALE	
	UNISS	SISTEMA UNIVERSITARIO	Incidenza % UNISS su NAZ	UNISS	SISTEMA UNIVERSITARIO	Incidenza % UNISS su NAZ	UNISS 2017 vs 2016	% UNISS 2017 VS 2016
quota perequativa una tantum				-91.062			-91.062	
quota una tantum da recuperare su risorse ulteriori				91.062				
totale FFO PURO+PEREQUATIVO	66.096.542	6.211.615.492	1,06%	64.756.022	6.172.643.630	1,05%	-1.340.520	-2,03%

Analisi dei finanziamenti della Quota Base (quota storica + quota da costo standard)

La quota base complessiva (storico e costo standard) assegnata al nostro Ateneo nel 2017 è pari a 42,59 milioni di euro, con una diminuzione di 2,59 milioni rispetto alla quota base complessiva assegnata nel 2016. Nel dettaglio, la perdita da quota base storico è pari a 1,99 milioni di euro ed è dovuta:

- alla riduzione della quota storica, che passa dal 72% al 71,5% della quota base (-800 mila euro)
- alla riduzione del peso relativo allo storico dall' 1,038% all'1% (-1,19 milioni);

La quota base costo standard è invece aumentata di euro 22.705 rispetto al 2016. Poiché il decreto ministeriale di ripartizione del FFO ha previsto il congelamento del peso del costo standard al 2016 (0,81%), il guadagno (+22 mila euro in più rispetto al 2016) è esclusivamente dovuto al passaggio del costo standard dal 28% del 2016 al 28,5% del 2017.

Analisi dei finanziamenti della Quota Premiale (Ricerca e Reclutamento)

Il Ministero ha utilizzato due indicatori della VQR 2011-2014 (IRFS - Qualità della Ricerca e IRAS 2- Reclutamento) per la ripartizione dell'80,6% del totale della quota premiale agli atenei statali. Le assegnazioni 2017 di Uniss per la quota premiale VQR ammontano a 11,21 milioni di euro (+3,26%), quelle relative al reclutamento a 2,71 milioni (-61,09%). L'incremento del 3,26% è dovuto all'aumento della Quota premiale nazionale di oltre 27 milioni di euro, in quanto il peso dell'indicatore IRFS è rimasto invariato. La perdita del 61,09% è invece dovuta al cambiamento dell'indicatore rispetto alla base dati di riferimento (sono stati considerati gli anni 2014-2016 invece che 2011-2014).

Analisi dei finanziamenti della Quota Premiale (Autonomia Responsabile –Programmazione triennale Obiettivo D)

Dal 2017 i risultati sugli indicatori scelti su Autonomia responsabile - PROTRE sono stati utilizzati per la ripartizione di 301,68 milioni di euro destinati alla Quota premiale del FFO. L'assegnazione per il nostro Ateneo è stata di 2,84 milioni di euro, pari allo 0,94% del totale nazionale dedicato all'autonomia

responsabile. Tale assegnazione è legata ai risultati di Uniss sugli indicatori scelti in sede di Programmazione triennale: il D21 (iscritti regolari con 40 cfu) e il D32 (laureati con 12 cfu esteri).

Rispetto al 2016, Uniss ha avuto un incremento di risorse pari a euro 721.424. Tale maggiore assegnazione è il risultato di:

- - 117.984 mila euro dovuta alla perdita di peso rispetto all'anno precedente (da 1% a 0,94%);
- + 839.408 per la maggiore destinazione di fondi a livello nazionale rispetto al 2016

Confronto - Pesì FFO 2015 vs Pesì 2017

Per effettuare un confronto fra il nostro Ateneo e il sistema nazionale, 5 indicatori (espressi in % del "totale atenei") ci aiutano a capire il posizionamento del nostro Ateneo in termini di miglioramento delle performance di didattica e di ricerca che, di conseguenza si traducono in aumento di quote di FFO. Gli indicatori sono i pesi di tutte le componenti di FFO di quota base e premiale.

Nel triennio 2015-2017 gli indicatori per Uniss sono stati i seguenti:

- Il peso quota base- costo standard migliora da 0,79% a 0,81%; il miglioramento costante di questo indicatore è fondamentale per le casse di Uniss poiché la quota storica è destinata a scomparire a vantaggio del costo standard, che a regime costituirà il 70% del FFO (quota base + premiale).
- Il peso quota base- storico diminuisce da 1,04% a 1,00%;
- Il peso quota premiale -VQR migliora da 1,10% a 1,18%; la VQR costituisce la voce più importante della quota premiale (i 2/3). Al fine di migliorare o almeno garantire il medesimo peso, è fondamentale un presidio di Ateneo preparare la prossima VQR.
- Il peso quota premiale Reclutamento peggiora da 1,35% a 0,57%; E' collegato alle politiche di reclutamento e di upgrade. Per migliorare questo indicatore è fondamentale un reclutamento di ricercatori di alta qualità. E' tuttavia da precisare che il calo dell'indicatore non è legato al calo della qualità del reclutamento, ma a una modifica della base dati di riferimento dal 2016 al 2017.
- Il peso quota premiale didattica e internazionalizzazione (dal 2017 autonomia responsabile) diminuisce passando da 1,47% a 0,94%; La didattica, in termini di studenti attivi, ha margini di miglioramento, mentre l'internazionalizzazione è il nostro punto di forza. Uniss dovrà puntare a migliorare la prima e mantenere alta la performance della seconda.

3.2 – Sostenibilità economica finanziaria: indicatori ministeriali (legge 49/2012)

Dopo anni di significative contrazioni, dovute sia alle politiche di finanziamento pubblico degli Atenei sia alla particolare situazione finanziaria locale, l'Ateneo mira adesso a crescere nel rispetto dei principali parametri e principi di sostenibilità complessiva, con politiche di reclutamento orientate a conseguire il corretto rapporto fra le varie posizioni ed in generale con la ricerca di un equilibrio su ogni asset in relazione alle proporzioni definite dalla quota di attrazione di FFO.

Il quadro di sostenibilità economico finanziaria e di contenimento delle spese di personale è migliorato rispetto al 2016 e rientra nei limiti di legge fino al 2022. Al fine di monitorare gli indicatori di sostenibilità finanziaria (rapporto fra spese di personale e entrate totali, il tasso di indebitamento e l'ISEF- indicatore di sostenibilità economico-finanziaria), l'Ateneo ha creato un cruscotto, che viene aggiornato mensilmente, e che abbraccia un orizzonte di medio termine (anni 2018-2022). Nello specifico i tre indicatori sono così composti:

1. Spese del personale (limite: 80% ricavi strutturali)

$$\frac{\text{SPESE DI PERSONALE A CARICO DELL'ATENEO}}{\text{ENTRATE TOTALI}}$$

2. Indebitamento (limite 15%)

$$\frac{\text{ONERI DI AMMORTAMENTO}}{(\text{ENTRATE TOTALI} - \text{SPESE DI PERSONALE A CARICO ATENEO} - \text{AFFITTI})}$$

3. Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) (limite <1%)

$$\frac{82\%(\text{ENTRATE TOTALI} - \text{FITTI PASSIVI})}{\text{SPESE PERS.} + \text{ONERI AMMTO}}$$

Nella tabella successiva i valori degli indicatori dal 2016 al 2017 e le stime per gli anni successivi, che evidenziano una sostenibilità economico finanziaria anche nel medio termine.

Tabella 106 Gli indicatori di sostenibilità economico finanziaria dal 2016 al 2020 (dal 2017 valori stimati)

Indicatori	DATI 2016	DATI 2017	DATI 2018	DATI 2019	DATI 2020
INDICATORE SPESE DI PERSONALE	74,19%	76,91%	75,03%	74,18%	75,54%
INDICATORE INDEBITAMENTO d.lgs 49/2012	1,46%	1,68%	1,58%	1,56%	1,68%
INDICATORE ISEF	1,104	1,065	1,093	1,105	1,085

3.3 - La sostenibilità economico finanziaria dei dipartimenti: il controllo dei costi effettivi e il confronto con il costo standard di Ateneo e di dipartimento

Dall'introduzione del costo standard, avvenuto con il decreto di FFO del 2014, il nostro Ateneo ha avviato un'attività di controllo dei costi effettivi dei corsi di laurea, ricostruiti classificandoli secondo le stesse categorie (a1, a2, b, c, d) utilizzate per il costo standard. L'unica componente in più è quella relativa all'ammortamento degli immobili. I parametri utilizzati nel costo standard e ripresi nel costo effettivo sono i seguenti:

Parametro a) Attività didattiche e di ricerca, in termini di dotazione di personale docente e ricercatore destinato alla formazione dello studente;

Parametro b) Servizi didattici, organizzativi e strumentali, compresa la dotazione di personale tecnico amministrativo, finalizzati ad assicurare adeguati servizi di supporto alla formazione dello studente;

Parametro c) dotazione infrastrutturale, di funzionamento e di gestione delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio dei diversi ambiti disciplinari;

Parametro d) ulteriori voci di costo finalizzate a qualificare gli standard di riferimento e commisurate alla tipologia degli ambiti disciplinari.

Per gli anni 2015-2017 l'efficienza delle attività di didattica e ricerca è certamente aumentata e questo risultato è misurato dal confronto fra i seguenti indicatori:

1. il costo standard per studente, che è il finanziamento "teorico" per studente che il Ministero riconosce all'Ateneo in funzione della struttura dei costi di docenza e della struttura dell'offerta formativa;
2. il costo effettivo per studente, ricostruito partendo dai dati effettivi di bilancio consuntivo.

Nel 2017 la differenza fra il costo standard per studente e il costo effettivo per studente è di -4.320 mila euro, decisamente inferiore rispetto al gap riferito al 2015 (-5.214). Questo scarto è dovuto al fatto che il costo unitario per studente nel 2017, pari a 11.458 euro, è diminuito rispetto a quello del 2015 (12.269 euro), grazie alla riduzione dei costi totali che sono passati da 93.115.576 euro a 84.659.044.

Tabella 117 Confronto fra costo standard e costo effettivo negli anni 2015 e 2017

Costi	FFO 2015	FFO 2017
COSTO STANDARD	7.055	7.138
COSTO EFFETTIVO	12.269	11.458
SCARTO	-5.214	-4.320

Tabella 18 Confronto fra costo unitario e totale negli anni 2015 e 2017

	Unitario	Totale
COSTO EFFETTIVO 2015	12.269	93.115.576
COSTO EFFETTIVO 2017	11.458	84.659.044
DIFFERENZA	-811	-8.456.532

4- La valutazione della performance e l'albero performance

La predisposizione del piano strategico integrato pone le basi per un'attività strutturata di pianificazione operativa che costituisce il fondamento per la messa a punto di un efficace e puntuale sistema di valutazione. Infatti, declinata la missione di Ateneo, il processo può prendere avvio articolando gli ambiti strategici in obiettivi ed azioni da realizzare, individuando, nel contempo, gli indicatori, sintetici ed analitici, utili per attuare un monitoraggio delle azioni ed una verifica del grado di efficacia e di efficienza delle azioni poste in essere dai dipartimenti e dalla struttura amministrativa.

Attraverso l'albero della performance è possibile comprendere per mezzo di una rappresentazione grafica completa ma sintetica, la performance dell'Organizzazione. Esso fornisce infatti una mappa logica rappresentante i legami esistenti tra:

- *la mission* - ovvero la ragione d'essere, lo scopo per il quale l'Ateneo esiste;
- *la vision* - "che cosa vogliamo essere";
- *gli ambiti strategici* - ossia le aree di intervento sulle quali agire in modo da migliorare le performance strategica dell'Ateneo;
- *gli obiettivi strategici* – ovvero gli obiettivi di lungo periodo, strettamente legati alla mission;
- *gli obiettivi operativi e azioni* – ovvero gli obiettivi/attività che devono essere affidati ai responsabili gestionali al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici e della mission.

Partendo dalla mission, gli Organi di Governo dell'Ateneo hanno individuato tre aree strategiche caratteristiche e sei aree strategiche di supporto e generali. A queste aree, raggruppate nell'organigramma sono stati affidati i relativi obiettivi, da monitorare semestralmente.

Di seguito il prospetto sintetico che evidenzia l'architettura dell'albero della performance, con una suddivisione in Aree Strategiche Caratteristiche e delle Aree Strategiche di Supporto e generali, obiettivi strategici, operativi ed azioni.

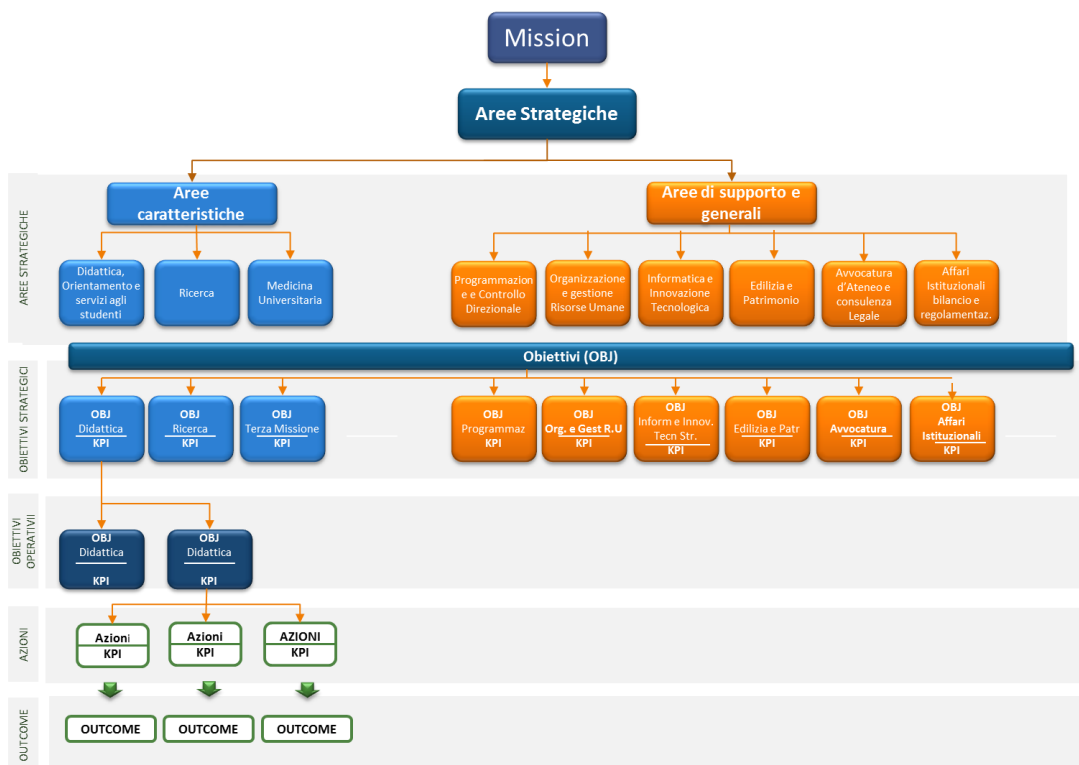


Figura 2: Albero della Performance

La valutazione della performance sarà di tipo:

- **Organizzativo**, che consiste nel “risultato” che l’intera organizzazione con le sue singole articolazioni interne consegue in termini di perseguimento di determinati obiettivi strategici, compresi quelli relativi alla trasparenza e anticorruzione, e in termini di raggiungimento di obiettivi di performance amministrativa;
- **Individuale**, data da specifici obiettivi individuali deducibili dal contributo che i responsabili d’Area (Dirigenti ed EP) forniscono al raggiungimento del comune obiettivo.

4.1 - La performance organizzativa

In riferimento alla performance organizzativa si prende in considerazione:

- il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo e della struttura amministrativa;
- Gli esiti delle politiche attivate in termini di soddisfazione finale dell’utenza;
- Risultati in tema di trasparenza, integrità e anticorruzione.

In merito al primo aspetto, per la misurazione e valutazione della performance organizzativa il nostro Ateneo ha individuato degli indicatori sintetici che riflettono il perseguimento della strategia dell’ateneo. Essi prendono in considerazione i medesimi parametri impiegati dal MIUR per valutare la virtuosità degli atenei italiani e per l’assegnazione delle risorse finanziarie, al fine di tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento della performance d’Ateneo in un contesto competitivo.

Il sistema di indicatori è finalizzato ad offrire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di Ateneo che di singolo dipartimento, con riferimento alle attività *core* dell'Ateneo: a) didattica b) ricerca e terza missione. (per maggiore dettaglio si veda risultati strategici pag. 29).

Questa scelta è legata al fatto che la performance organizzativa per sua natura è determinata a cascata dal perseguimento delle azioni e dagli obiettivi operativi e strategici messi in atto dall'amministrazione, il cui riscontro ultimo si ha con il reale conseguimento della strategia dell'ateneo. Il collegamento è evidente nelle aree direttamente coinvolte nel supporto degli obiettivi strategici, (area didattica e ricerca) è rilevabile indirettamente con le aree che svolgono il loro operato trasversalmente (area risorse umane, edilizia ecc). Sempre in merito al primo aspetto vengono di seguito esposti i resoconti delle attività "core" di Didattica e di Ricerca.

In merito al secondo aspetto, ossia la soddisfazione dell'utenza, risulta utile l'analisi degli esiti emersi dai questionari compilati dagli studenti.

In merito al terzo aspetto vengono di seguito presentati i risultati relativi alla trasparenza, integrità e anticorruzione.

4.1.1 - Resoconto delle attività Area Didattica

Nel corso del 2017 si è proceduto ad una profonda rimessa in discussione dell'Area Didattica, Orientamento e Servizi agli Studenti.

Si era infatti rilevato come fosse necessario trovare un nuovo assetto che rendesse più funzionali diverse procedure nell'interesse di tutti gli utenti, sia interni che esterni.

In primo luogo si è optato per un accorpamento dell'Ufficio Offerta Formativa rispettivamente con l'Ufficio Gestione Segreterie Studenti per i corsi di laurea (che ha assunto così la nuova denominazione di "Ufficio Segreterie Studenti e Offerta Formativa") e con l'Ufficio Alta Formazione per il post-lauream. In questo modo si è evitato quello "spezzettamento" delle competenze tra più uffici, che portava talvolta all'appesantimento delle procedure.

In secondo luogo si è optato per un'afferenza dei referenti tecnici non più ai singoli uffici ma direttamente all'Area, in modo che gli stessi referenti si rendano disponibili in modo più elastico e funzionale per le esigenze dei vari uffici afferenti all'Area.

Anche tutte le competenze relative agli Esami di Stato, che coinvolgono direttamente utenti già laureati, sono state correttamente trasferite all'Ufficio Alta Formazione, unitamente al personale coinvolto.

Il tutto è stato accompagnato dall'accorpamento dei vari uffici dell'Area nel complesso di Palazzo Zirulia – via del Fiore Bianco. Tutti gli sportelli delle segreterie studenti sono stati pertanto concentrati in un'unica struttura, nella quale sono stati trasferiti sia il Coordinamento delle Segreterie che l'Ufficio Alta Formazione, precedentemente ubicati nei locali di Largo Macao, sia il servizio Placement dell'Orientamento Studenti, che in precedenza aveva sede nel palazzo centrale di Piazza Università. Tale ristrutturazione ha prodotto notevoli vantaggi sia per gli utenti, che possono così trovare tutti gli uffici di cui necessitano nella stessa sede, sia per

gli operatori, che vedono così facilitati i necessari contatti professionali con i colleghi, con un'ulteriore velocizzazione delle procedure amministrative.

Nel 2017 è proseguita l'attività di dematerializzazione dei processi, per la quale è stato costituito un apposito Gruppo di Lavoro, composto dai rappresentanti delle varie strutture dell'Ateneo coinvolte nell'operazione.

Con la collaborazione delle varie componenti (amministrative, tecniche e informatiche) è stato perfezionato il sistema di immatricolazione "on line", che ha consentito agli studenti di effettuare tutte le procedure di immatricolazione senza recarsi direttamente agli sportelli, salvo che per le operazioni di identificazione. Tale innovazione, unita al nuovo processo di rilascio automatico delle credenziali di accesso unificate (banda larga, Self Studenti, mail istituzionale, wi-fi, ecc.), ha permesso di migliorare il servizio agli studenti oltre che un importante risparmio di risorse.

Contestualmente è stato stipulato un accordo con l'INPS che prevede l'inserimento automatico del valore ISEE al momento dell'immatricolazione, nonché nella fase di iscrizione agli anni successivi, permettendo così all'Ateneo un maggiore controllo sul valore reddituale degli utenti ed una conseguente maggiore garanzia sulle entrate derivanti dalle tasse studentesche. D'altra parte ciò evita anche agli stessi studenti e alle loro famiglie tutte le incombenze collegate all'inserimento manuale del valore ISEE, che poteva anche essere suscettibile di errori manuali.

L'attenzione riservata alla dematerializzazione dei processi ha portato anche all'introduzione della gestione "on line" di altre procedure, come il trasferimento in entrata e in uscita, l'abbreviazione, il passaggio di corso. Si è inoltre pianificata la prossima introduzione della gestione "on line" anche di altri processi, come la rinuncia agli studi, la domanda di laurea, la richiesta di rimborso tasse, ecc. Il prossimo anno vedrà infatti impegnato l'Ufficio Gestione Segreterie Studenti, unitamente alle altre strutture dell'Ateneo coinvolte, nello sviluppo anche di questi processi.

Sempre nell'ottica del graduale superamento degli scambi "cartacei" e del conseguente risparmio di risorse di tempi e strumentali, è stata inoltre introdotta la richiesta dei fogli di congedo agli altri Atenei esclusivamente a mezzo PEC (Posta Elettronica Certificata).

Sono stati inoltre realizzati dei "video tutorial" con funzione di aiuto agli studenti nella fase di immatricolazione "on line".

Un grande impegno si è reso necessario per l'organizzazione e la gestione dei corsi a numero programmato, sia nazionale che locale, alcuni dei quali hanno visto una partecipazione numerica molto consistente.

Un particolare sviluppo ha avuto anche l'attività di gestione amministrativa degli studenti stranieri. A tal fine è stata anche costituita un'apposita Commissione Interna dedicata all'individuazione dei percorsi di studio più adeguati per gli studenti stranieri in arrivo sulla base del loro curriculum e dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Un'importante collaborazione è poi stata fornita alle componenti studentesche che presentano problematiche particolari, sia nel campo della disabilità - in collaborazione con l'Ufficio Affari Generali e con il Delegato Rettorale incaricato - che verso gli studenti sottoposti a regime di detenzione.

Un notevole impegno è stato inoltre profuso nell'ambito del Gruppo di lavoro per le tasse studentesche, impegno che ha portato alla rideterminazione della funzione alla base della tassa di iscrizione, semplificandone notevolmente la formula e rendendola maggiormente proporzionale al reddito. Ha fatto seguito l'approvazione da parte degli Organi di Governo del nuovo Regolamento Carriere Studenti e del nuovo Regolamento Tasse. Tale Regolamento è stato inoltre totalmente rivisitato nella sua struttura.

Per quanto riguarda le tasse, nel Regolamento è stato introdotto in particolare il nuovo sistema della "No Tax Area", introdotto in modo obbligatorio a livello nazionale. I maggiori casi di esenzione, totale o parziale, sono stati comunque compensati dai finanziamenti compensativi erogati dal MIUR.

Particolare rilievo va anche dato all'introduzione del sistema "Pago PA", che consente agli studenti di provvedere al pagamento delle tasse in tutti i vari modi previsti, compreso anche l'addebito sulla propria carta di credito.

E' stato inoltre adottato il Regolamento per le Pergamene di Laurea, che comporta il rilascio delle stesse Pergamene attraverso la semplice apposizione dello "specimen" di firma da parte del Rettore e del Direttore Generale, precedentemente depositato.

E' poi proseguito il processo di introduzione della verbalizzazione on-line (VOL) che ha portato ad oggi alla verbalizzazione on line della quasi totalità degli esami complessivamente sostenuti. A tale riguardo si segnala che è stato emanato il Regolamento per la Verbalizzazione On Line degli esami di laurea, che era comunque di fatto già in precedenza sperimentalmente adottato da diversi Dipartimenti.

Nel corso del 2017 è poi ripresa l'attribuzione dei premi di studi per i laureati in Chimica, così come previsto dalla normativa nazionale, poi recepita in apposita delibera dei competenti Organi di Ateneo. Tale attribuzione è stata regolarmente rendicontata attraverso i canali informatici istituzionali del FFO, Fondo Sostegno Giovani, ed è stata riconosciuta dal MIUR in sede di erogazione proprio del FFO.

L'Ufficio Orientamento e Placement nel corso del 2017 è stato coinvolto nella realizzazione di diversi progetti per favorire l'orientamento degli studenti in ingresso, in itinere e in uscita.

Nell'ambito del Progetto UNISCO, per l'orientamento in ingresso sono stati realizzati numerosi incontri con gli studenti nelle scuole superiori, anche presso le strutture dipartimentali. Sono stati attivati decine di corsi seguiti dagli alunni delle ultime tre classi della scuola secondaria superiore, che hanno consentito agli studenti stessi di conoscere il mondo universitario, l'Università di Sassari, la sua offerta formativa e di conseguire anticipatamente CFU da utilizzare successivamente nel corso della propria carriera universitaria. Sono state firmate molte convenzioni con altrettanti Istituti di Istruzione superiore delle province di Sassari, Olbia-Tempio, Oristano e Nuoro; tali Istituti hanno partecipato attivamente alla realizzazione del progetto con i loro docenti.

La realizzazione della Manifestazione Annuale dello Studente attraverso l'allestimento di numerosi stand da parte delle Strutture dipartimentali e delle Biblioteche dell'Ateneo, ha permesso agli studenti delle scuole superiori di partecipare agli incontri di presentazione dell'offerta formativa.

Nell'ambito del Progetto Alternanza Scuola - Lavoro sono state sottoscritte numerose convenzioni con le scuole secondarie superiori del territorio che hanno consentito a molti studenti di partecipare e conoscere le attività dell'Ateneo. E' proseguita l'applicazione del protocollo d'intesa con annessa convenzione quadro con la Direzione Scolastica Regionale, che è stata poi utilizzata come base di partenza per tutte le altre convenzioni particolari con i singoli Istituti successivamente stipulate. Per effetto dell'adesione a tale Progetto molti studenti delle scuole superiori hanno avuto, e hanno tuttora, la possibilità di trascorrere molte ore all'interno delle varie strutture dell'Ateneo, seguendone il funzionamento e partecipando attivamente a molte attività.

E' proseguita l'organizzazione di incontri nei Dipartimenti con "*Estate con UNISS*", dando la possibilità agli studenti delle scuole superiori di entrare nei Dipartimenti nel periodo estivo.

Nell'ambito dell'Orientamento in uscita una notevole attenzione è stata prestata a tutta l'attività di Placement e ai connessi rapporti convenzionali con molte aziende locali ospitanti. In quest'ambito si è inserita l'attivazione di numerosi tirocini, che hanno consentito agli stessi tirocinanti la costruzione di un proprio personale curriculum, utile per il loro successivo collocamento professionale.

Particolare attenzione è stata inoltre prestata ai rapporti con Italia Lavoro spa (ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). E' infatti tuttora attivo e pienamente operante il Protocollo d'Intesa con la stessa Italia Lavoro spa e con la Regione Sardegna avente ad oggetto il progetto FiXo, consistente in azioni in favore dei giovani in transizione istruzione-lavoro, volte proprio al sostegno dello sviluppo del placement nelle Università.

Il MIUR mette a disposizione dell'Ateneo il Fondo Sostegno Giovani, che, per quanto concerne il campo di azione dell'Ufficio Orientamento e Placement, riguarda in particolare il tutorato.

Tra l'altro, in favore di tutta l'utenza studentesca, l'utilizzazione dei tutor "400 ore" ha consentito la prosecuzione del servizio di "Call Center", del "Welcome Point", di rilascio di credenziali di accesso alla banda larga nonché del servizio di assistenza tecnica e di supporto per tutte le fasi di immatricolazione e di iscrizione agli anni successivi.

Presso il Centro Orientamento vengono inoltre poste a disposizione diverse postazioni PC per tutte quegli studenti che non hanno la possibilità di procedere autonomamente proprio alle fasi di immatricolazione e di iscrizione.

Per effetto dell'accorpamento delle segreterie studenti presso l'unico complesso di Palazzo Zirulia - via del Fiore Bianco, nel periodo dedicato alle immatricolazioni sono state installate delle postazioni con degli studenti-tutor appositamente preparati per dare tutte le necessarie informazioni ai nuovi studenti e per un supporto nell'opera di identificazione e riconoscimento.

Il servizio di Call-Centre è stato trasferito da Largo Macao nei locali di via Arborea, dove il servizio di front-office e di ricevimento studenti era già attivo, in modo da consentire una maggiore elasticità del servizio ed una maggiore fungibilità dei tutor utilizzati.

E' inoltre proseguita l'assegnazione dei fondi alle Associazioni Studentesche per lo svolgimento di attività ricreative-culturali da esse gestite, secondo criteri previamente individuati dalle delibere e dalla normativa di Ateneo vigente in materia.

Sono inoltre stati assegnati nel corso dell'esercizio diversi Premi di Studio, tra i quali spicca il bando intitolato alla memoria del Dott. Farace per il quale vengono attribuiti 4 premi di 1.000 euro ciascuno, per elaborati sul tema della disabilità, riservato agli studenti degli ultimi tre anni delle scuole secondarie superiori delle province di Sassari, Olbia-Tempio, Oristano e Nuoro.

E' stato inoltre migliorato l'accesso al sito istituzionale per reperire informazioni relative all'Offerta formativa, alle carriere studenti, ai titolari degli insegnamenti e all'accesso programmato.

Per effetto della riforma di tutta l'Area Didattica, anche per l'Ufficio Alta Formazione si è registrata una modifica delle competenze attribuite. E' stata infatti attribuita all'Ufficio la materia degli Esami di Stato e l'offerta formativa collegata al post-lauream.

Il 2017 è stato contraddistinto in modo particolare da due nuove competenze che hanno assorbito notevolmente il personale coinvolto: l'attivazione dei Corsi per gli insegnanti di sostegno e i corsi PF24 per i quali si sono registrate circa 1800 domande, considerando sia quelle relative all'iscrizione ai corsi per il conseguimento dei CFU residui, sia quelle volte al riconoscimento dei CFU da parte della Commissione appositamente costituita.

L'Ufficio anche nel 2017 è stato in particolare impegnato nella gestione di tutte le Scuole di Specializzazione attivate nel nostro Ateneo, sia nelle scuole di area medica, che nelle scuole non mediche di area sanitarie, che nelle altre tipologie di scuole.

Sono state gestite amministrativamente sia le scuole con sede amministrativa a Sassari sia le scuole "aggregate" con sede amministrativa in altri Atenei. Nel caso delle scuole "aggregate" si è in particolare resa necessaria una costante relazione con gli Atenei capofila per la gestione amministrativa delle carriere degli specializzandi che per i trasferimenti contabili. Sempre nell'ambito delle scuole di area medica si è prestata una particolare attenzione alle convenzioni con le varie strutture ospedaliere, dove gli specializzandi sono chiamati a prestare la propria attività anche assistenziale.

Particolare rilievo ha assunto la problematica connessa alle richieste di trasferimento. Per effetto delle Linee Guida Nazionali si è proceduto ad una rivisitazione dell'apposito Regolamento interno di Ateneo. E' tuttora in corso l'elaborazione di una nuova e ulteriore modifica regolamentare in modo da adeguare la normativa interna alle effettive esigenze che sono emerse nel frattempo, tenendo conto che ormai gran parte degli specializzandi proviene da altre Regioni per effetto dell'introduzione dei concorsi su base nazionale.

Nel 2017 il MIUR ha riformato lo svolgimento delle prove, individuando delle sedi a livello interregionale. Nell'anno in corso non si è resa pertanto più necessaria l'opera di individuazione e allestimento di aule e postazioni per lo svolgimento dei test di ammissione alle Scuole mediche.

Per quanto invece riguarda le Scuole di Area Sanitaria ad eccesso riservato ai laureati non medici e di Medicina Veterinaria, nell'anno accademico 2017/2018 risultano tuttora attive nel nostro Ateneo diverse scuole.

Sempre nel settore delle Scuole di Specializzazione, l'Ateneo gestisce amministrativamente anche la Scuola in Beni Archeologici (compresi i rapporti con il Consorzio Uno con il quale l'Università degli Studi di Sassari ha stipulato un protocollo di intesa per le attività inerenti la stessa Scuola e le assicurazioni suppletive nonché la garanzia degli alloggi per gli studenti iscritti ad essa) e la Scuola per le Professioni Legali.

Nel corso dell'anno un notevole impegno è stato profuso per i Dottorati di Ricerca. Attualmente i Corsi di Dottorato, oltre ad essere finanziati dall'Ateneo, trovano finanziatori esterni e sono anche inseriti nel POR 2014-2020. In particolare, alcune borse di studio messe a concorso sono state finanziate su fondi POR FSE 2014/2020, Asse III "Istruzione e Formazione" – Obiettivo Tematico 10 "Investire nell'istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l'apprendimento permanente".

L'Università degli Studi di Sassari, sempre a seguito della pubblicazione dei bandi di ammissione, partecipa tra l'altro alla presentazione delle proposte progettuali nell'ambito del Programma Operativo Nazionale FSE-FESR Ricerca e Innovazione, in particolare, in riferimento all'Azione I.1 - "Dottorati Innovativi con caratterizzazione industriale". L'eventuale esito positivo della partecipazione a tale iniziativa consente il finanziamento di ulteriori borse di studio per Dottorato di Ricerca con la possibilità, per i dottorandi beneficiari, di svolgere il loro percorso di ricerca sia presso le imprese in collaborazione con le quali vengono presentate le proposte progettuali, che all'estero.

Anche nel 2017 è poi proseguita l'applicazione dell'Accordo quadro sottoscritto dagli Atenei di Sassari e Cagliari insieme alla Regione Sardegna e alle parti sociali e datoriali già nel 2012 in materia di apprendistato. Tale accordo rappresenta il punto di partenza di una serie di accordi tra le università sarde e il sistema delle imprese per l'individuazione e la definizione dei titoli di studio e/o delle attività su cui indirizzare la sperimentazione regionale sul contratto di Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca.

Tutti i Corsi di Dottorato sono stati certificati dall'Ateneo come "Innovativi" (a carattere "Internazionale", "Intersettoriale" o "Interdisciplinare") e questo consentirà di beneficiare della assegnazione nella misura massima della quota di FFO prevista per i Dottorati di ricerca.

Risultano, inoltre, attive diverse convenzioni per il finanziamento dei Corsi di Dottorato con Enti pubblici e privati, tra cui CNR, Sardegna Ricerche, CMCC, Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna, nonché collaborazioni con Università straniere.

Inoltre, è proseguito nel 2017 il lavoro sulle cotutele di tesi con Università straniere.

I corsi di Master universitario attualmente presenti nell'Offerta Formativa del nostro Ateneo sono stati attivati dall'Ateneo anche in collaborazione con altri Atenei italiani ed esteri, Enti esterni, pubblici o privati. In particolare anche nell'Anno 2017 l'Ufficio ha gestito la presentazione di Master e Corsi di Alta Formazione finalizzata all'accreditamento, con l'erogazione di risorse a favore dell'Università, dei predetti corsi presso l'INPS e la Scuola Nazionale dell'Amministrazione con iniziative volte a garantire l'aggiornamento professionale qualificato.

Per gli Esami di Stato è proseguito l'essenziale rapporto con tutti gli ordini professionali interessati, con notevole vantaggio per tutti i neo laureati dell'Ateneo, che, avendo la possibilità di sostenere gli esami in sede, non sono stati costretti a recarsi presso altri Atenei. Conseguentemente nel corso del 2017 si è dovuto affrontare il problema dell'adattamento tecnico delle aule necessarie per lo svolgimento delle prove (in particolare per l'esame per Agronomo), e il problema dei tutor per gli esami di stato per Medico Chirurgo. E' attualmente allo studio la riforma della Convenzione con le varie ASL del territorio volta alla semplificazione procedurale di questo ultimo aspetto.

RICERCA

Bandi per contratti di ricerca

Nei primi mesi dell'anno, si è dato seguito al bando della RAS "Avviso di chiamata per il finanziamento di Progetti di Ricerca – Anno 2017" per posizioni di ricercatori a tempo determinato di categoria A. L'attività, a supporto del gruppo di ricercatori responsabili delle diverse linee di ricerca, è consistita nell'informazione e supporto normativo, nell'organizzazione delle attività, nella revisione progettuale e nella compilazione della modulistica.

Dipartimento di eccellenza

Grazie all'inserimento del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, fra i dipartimenti di eccellenza candidati per i contributi ministeriali per il loro potenziamento, è stato fornito supporto per la predisposizione del progetto che è stato poi finanziato con un'importante valutazione.

Finanziamento regionale per infrastrutture di ricerca

È stato fornito supporto all'elaborazione della proposta progettuale di Uniss per le infrastrutture di ricerca. Il piano è stato finanziato dalla RAS all'interno della LR. 7/2007 con l'approvazione dei progetti Sar-Grav, MCDC e Innovative Agricolture.

Progetti di ricerca di base a valere su finanziamenti locali, regionali e nazionali

In attuazione della Convenzione triennale stipulata tra la Fondazione di Sardegna e i due Atenei sardi, l'ufficio ricerca ha svolto attività di assistenza ai Dipartimenti nell'esecuzione dei 26 progetti di ricerca di base UNISS finanziati a valere sul "Bando progetti di ricerca Fondazione Banco di Sardegna – annualità 2015". L'ufficio ricerca ha svolto, inoltre, tutte le attività correlate all'attuazione del nuovo "Bando competitivo Fondazione di Sardegna – 2016 per progetti di ricerca con revisione tra pari": predisposizione e divulgazione del Bando, assistenza al supporto informatico nell'implementazione della piattaforma per la presentazione e la valutazione dei progetti, assistenza ai proponenti nella presentazione dei progetti, predisposizione della documentazione relativa al conferimento degli incarichi e al pagamento dei garanti e dei valutatori.

In riferimento alla L.R. 7/2007, l'ufficio Ricerca ha svolto attività di assistenza ai Dipartimenti nell'esecuzione dei 12 progetti di ricerca di base UNISS finanziati a valere sull'annualità 2013 (ricerca di base e tender) e collaborato, con Sardegna Ricerche, nella predisposizione della Convenzione e delle Linee guida per la gestione e la rendicontazione dei 15 progetti di ricerca di base UNISS finanziati a valere sul "Bando Capitale Umano ad Alta Qualificazione annualità 2015" e dei 2 progetti di ricerca di base UNISS finanziati a valere sul "Progetto strategico Sulcis"; anche in questo caso l'ufficio ricerca ha assicurato ai Dipartimenti assistenza

nell'esecuzione dei progetti. L'ufficio ricerca ha svolto, inoltre, assistenza ai proponenti UNISS nella presentazione dei progetti a valere sul nuovo "Invito a presentare progetti di ricerca di base - Annualità 2017" pubblicato dal Centro Regionale di Programmazione.

In riferimento al Programma PRIN del MIUR, l'ufficio Ricerca ha svolto attività di assistenza ai Dipartimenti nell'esecuzione dei 14 progetti di ricerca di base UNISS finanziati a valere sull'annualità 2015.

Attività di rendicontazione progetti strategici per l'Università degli studi di Sassari

Progetti a valere su finanziamenti regionali della Legge Regionale 3/2008 e della Legge Regionale n. 7, del 07 agosto 2007

L'ufficio Ricerca ha portato a termine la rendicontazione delle spese relative al progetto finanziato dalla Legge Regionale 3/2008, per mezzo della quale, per l'Università di Sassari, sono stati impegnati complessivamente 1.500.000,00 euro: sono stati trasmessi in RAS sia i rendiconti delle spese sostenute sia le relazioni sull'attività didattica e scientifica di n. 7 Ricercatori a tempo determinato.

Inoltre è stata ultimata quella relativa all'attività di n. 4 Ricercatori a tempo determinato finanziati dalla Legge Regionale n. 7, del 07 agosto 2007: anche in questo caso sono stati trasmessi in RAS sia il rendiconto complessivo dei compensi sia la relazione scientifica finale di ciascun Ricercatore.

Progetti a valere su finanziamenti regionali del P.O.R. F.S.E. 2014-2020

L'ufficio Ricerca, nell'ambito del POR del FSE 2014-2020 - Asse III Istruzione e Formazione – Azione 10.5.12, il progetto "Dottorati di Ricerca", che ha finanziato 58 borse di dottorato di cui 30 per il XXXII° ciclo e 28 per il XXXIII°. L'ufficio Ricerca ha effettuato la gestione, il monitoraggio fisico-finanziario, la diffusione dei risultati e la rendicontazione delle attività connesse all'erogazione delle borse di dottorato attribuite al XXXII° ciclo e svolto le attività relative all'attivazione del XXXIII° ciclo.

Gestione documentazione stipendiale ai fini della rendicontazione delle spese in ambito progettuale

Durante l'anno è proseguita l'attività, centralizzata a livello di ufficio Ricerca, di somministrazione, principalmente rivolta ai Dipartimenti ma anche agli Uffici dell'Amministrazione centrale, di una serie di documenti necessari per la rendicontazione di progetti regionali, nazionali e/o internazionali: si tratta della trasmissione di cedolini riepilogativi (buste paga) dei dipendenti dell'Ateneo e di tutti i documenti attestanti il pagamento di emolumenti e ritenute, ovvero il versamento di contributi previdenziali e assistenziali maturati su stipendi e compensi.

Audit progetti PRIN e FIR

Il gruppo di lavoro costituito ai fini audit e composto anche da alcuni componenti dell'ufficio Ricerca ha svolto, come richiesto dal MIUR, l'attività di audit di n. 15 progetti finanziati nell'ambito del bando Prin

2010/2011, n. 3 progetti finanziati nell'ambito del bando Prin 2012 e n. 2 progetti finanziati nell'ambito del bando FIR 2012.

Fondo per il finanziamento delle attività base di ricerca - FFABR

L'ufficio ricerca ha supportato i professori e i ricercatori negli adempimenti correlati alle richieste di finanziamento individuale previste nell'ambito dell'avviso pubblico per il finanziamento delle attività base di ricerca, di cui all'art. 1, comma 295, della Legge di bilancio 232/2016.

Institutional Research Information System - IRIS

L'ufficio ricerca ha curato i rapporti con Cineca e supportato gli utenti, i referenti e i superutenti dei Dipartimenti nella risoluzione di problematiche correlate all'inserimento/aggiornamento dei prodotti e alla sincronizzazione con le pagine personali loginmiur anche in relazione ad esigenze correlate ad adempimenti ministeriali, come l'Abilitazione Scientifica Nazionale.

Sistema di valutazione CRUI-UNIBAS

Nel corso del 2017 è stata stipulata la convenzione con la CRUI per l'attivazione del sistema di supporto alla valutazione della produzione scientifica degli Atenei predisposto dall'Università della Basilicata. Il sistema consente agli Atenei di svolgere procedure periodiche di valutazione dei prodotti della ricerca secondo i parametri previsti per l'Abilitazione Scientifica Nazionale e secondo il modello di valutazione definito dall'ANVUR per la distribuzione del finanziamento FFABR. Inoltre per le sole aree bibliometriche il sistema calcola una serie di indicatori secondo il cosiddetto modello VQR-Like.

L'ufficio ricerca ha curato i rapporti con la CRUI per l'attivazione della convenzione, curando la predisposizione della documentazione necessaria e ha interagito con lo staff UNIBAS per l'attivazione dell'operabilità del sistema CRUI-UNIBAS con IRIS in quanto fonte dei metadati necessari alla valutazione dei prodotti (insieme alle banche dati Scopus e Web of Science). Inoltre al fine di gestire le anomalie riscontrate in fase di importazione dei metadati è stata richiesta la collaborazione dello SBA per la correzione degli errori riscontrati nei metadati presenti in IRIS a eccezione di quelli derivanti dalle banche dati Scopus e WOS.

Autovalutazione dei prodotti della ricerca dipartimentale

L'ufficio ricerca ha fornito supporto, agli organi di governo e ai delegati dell'Area, nella implementazione di un sistema di autovalutazione dei prodotti della ricerca.

Progetti di ricerca a valere su finanziamenti europei

L'ufficio ricerca ha svolto attività di assistenza ai ricercatori e al personale amministrativo dei Dipartimenti sia nella fase di gestione e rendicontazione dei progetti finanziati (n. 14 progetti nell'ambito del programma

Horizon 2020, n. 6 nell'ambito del programma LIFE 2014-2020, n. 1 nell'ambito di iniziative ERA-NET e n. 1 nell'ambito del programma JUST) sia nella fase di presentazione di nuove proposte progettuali.

Di particolare rilievo è stata la presentazione di due importanti proposte, per budget e numero di partner, da parte di ricercatori UNISS in qualità di coordinatori. Benchè i progetti, pur superando i punteggi di qualifica, non siano stati finanziati, è stato un importante momento di sviluppo dell'interazione fra personale dell'ufficio e ricercatori che è base per il conseguimento di future proficue relazioni e risultati.

Convenzione con Sardegna Ricerche

Anche per l'anno 2017, nell'ambito della convenzione stipulata fra Sardegna Ricerche e gli Atenei sardi finalizzata a mettere sistema le proprie strutture di supporto alla progettazione europea, sono stati forniti, attraverso l'ufficio ricerca, servizi di assistenza tecnica specialistica e di formazione con l'obiettivo di facilitare l'efficace partecipazione e l'accesso ai finanziamenti europei da parte dei ricercatori dell'Ateneo.

Nel corso del 2017 sono stati organizzati 11 corsi di formazione riguardanti la progettazione, la gestione e la rendicontazione di progetti rientranti nell'ambito dei programmi Horizon 2020 e LIFE 2014-2020 e 12 sessioni di incontri con il team di consulenti incaricati da Sardegna Ricerche.

Ricognizione settori ERC del personale docente

L'ufficio ricerca - con l'obiettivo di raccogliere i dati necessari a selezionare e indirizzare meglio le informazioni sui bandi di finanziamento nazionali e internazionali - ha effettuato un censimento degli ambiti disciplinari dei ricercatori dell'Ateneo secondo la classificazione prevista dall'European Research Council. Attraverso la compilazione di un questionario predisposto dall'ufficio, è stato possibile rilevare i macrosettori, i settori e i sottosettori ERC nell'ambito dei quali rientrano gli interessi scientifici e le attività di ricerca dei ricercatori e dei professori in forza presso l'Ateneo.

Gestione Progetti e Centri Interdipartimentali

L'ufficio Ricerca cura la gestione amministrativo-contabile dei Centri interdipartimentali dell'Ateneo (Nucleo ricerca per la desertificazione, Centro per la Biodiversità Vegetale, CeSar) di alcuni progetti, in prevalenza finanziati dal programma EU LIFE, e di alcune convenzioni di Ateneo.

Nell'ambito di quest'attività l'ufficio seguirà i progetti per infrastrutture di ricerca di recente finanziati (Innovative agriculture, Mediterranean Center for Disease Control e Sar-Grav).

L'ufficio supporta inoltre il project management e la gestione finanziaria dei progetti di cooperazione internazionale e la partecipazione ai bandi dei programmi "neighbourhood" dell'EU.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Mobilità internazionale

Anche il 2016/17 si è caratterizzato per il potenziamento e la gestione dei programmi di mobilità internazionale studentesca. L'attività dell'Ufficio Relazioni Internazionali, di concerto con il Dirigente dell'Area, con il Delegato Rettorale e il Comitato Erasmus, si è concentrata in particolare sulla Programmazione, gestione e rendicontazione inerenti ai programmi di mobilità ERASMUS PLUS e ULISSE per gli studenti e il personale docente e non docente e la gestione del programma comunitario Mobility Tool e del programma nazionale DYNERS. A decorrere dall' A.A. 2016/17 e anche per il biennio accademico 2017/18 - 2018/19, l'Università di Sassari è stata finanziata anche nell'ambito dell'International Credit Mobility (ICM), il Programma Erasmus per i Paesi terzi rispetto all'Unione Europea (mobilità con i Partner Countries).

La programmazione e la gestione dei programmi di mobilità internazionale ha comportato lo studio degli indicatori ministeriali connessi alla mobilità internazionali e delle misure necessarie per il miglioramento delle performance di ateneo, in vista dell'incremento dei finanziamenti ministeriali, comunitari e regionali; la collaborazione con gli uffici dell'area didattica per l'ottimizzazione della gestione delle mobilità internazionali nel programma di gestione delle carriere studentesche; la gestione dei bandi di mobilità degli studenti e dello staff; la gestione dei programmi comunitario Mobility Tool e nazionale DYNERS; il continuo studio delle normative europee e nazionali inerenti i diversi aspetti dei programmi di mobilità, sotto i profili didattico, fiscale, etc.;

Nel 2015/16 è stato ulteriormente potenziato il progetto "Erasmus Traineeship in Sardinia", fondato sul partenariato istituito diversi anni or sono con la Provincia, con il Comune di Sassari, con la CCIAA e con le altre maggiori realtà istituzionali e socio-economiche della Città e del Territorio, per garantire agli studenti iscritti presso le altre università europee la possibilità di svolgere dei tirocini qualificati nell'ambito del Programma Erasmus. Tale progetto è stato incluso ripetutamente tra le buone prassi riconosciute al nostro ateneo a livello nazionale.

L'Ufficio Relazioni Internazionali ha curato la gestione della mobilità migliorando l'assistenza e l'accoglienza degli studenti in ingresso per studio e tirocini, la gestione dei rapporti con l'ERSU per richieste di alloggio e servizio mensa per gli studenti in ingresso, la gestione dello sportello "Interdesk" finalizzato al supporto nel disbrigo delle pratiche burocratiche relative alla permanenza in Italia di studenti e docenti provenienti da paesi non Europei (permessi di soggiorno, assicurazione sanitaria, codice fiscale), la creazione e diffusione di una guida in inglese su come compilare i documenti relativi al permesso di soggiorno e il rafforzamento delle competenze plurilinguistiche degli studenti outgoing e incoming con l'arricchimento dell'offerta di corsi di lingue straniere per studenti Erasmus in uscita e di corsi di lingua e cultura italiana per gli Erasmus in entrata. È motivo di particolare soddisfazione per l'Ateneo l'elevato numero di risultati positivi in relazione al sostenimento degli esami per la certificazione internazionale delle competenze linguistiche per l'Italiano per stranieri (CILS), promossi, per la prima volta, dall'Ateneo, in collaborazione con l'Università di Siena, quale

coronamento del percorso formativo offerto agli studenti incoming, a partire dai corsi compattati di settembre fino a quelli di maggio per la preparazione alle prove CILS.

Nel 2016 è stato varato, insieme al Centro Linguistico di Ateneo e all'Ufficio Gestione del Personale Tecnico Amministrativo, anche il sistema on-line di ateneo per la valutazione delle competenze linguistiche degli studenti incoming e outgoing e dello staff coinvolti nei programmi di mobilità studentesca Erasmus ed Ulisse. Tale sistema è stato reso disponibile sulla piattaforma Moodle di ateneo in occasione della pubblicazione del Bando Erasmus SMS 2017/18 e dei bandi successivi.

L'Ufficio Relazioni Internazionali fa parte anche del gruppo di lavoro creato per fornire supporto e consulenza ai dipartimenti in relazione alla creazione/trasformazione dei corsi di studio internazionali.

L'Ufficio Relazioni internazionali ha inoltre curato la gestione dei progetti e programmi:

- Erasmus Traineeship in Sardinia;
- di mobilità promossi dalla Fondazione CRUI;
- tirocini Fondazione CRUI/MIUR;
- progetto SPECQUE

L'Ateneo ha inoltre sviluppato diverse proposte progettuali per la candidatura nell'ambito dell'Azione Chiave 2 del programma Erasmus+ (partenariati strategici, Azione Chiave 2 Erasmus Plus) e quale Università capofila di un network di altre 8-9 università europee, dei progetti per i finanziamenti previsti dal Programma Erasmus+, Azione chiave 2 (KA2), Partenariati strategici e Cooperazione per l'innovazione, "Building incoming traineeship opportunities for universities and local development".

L'Ufficio ha gestito gli aspetti amministrativi inerenti alla stipula degli accordi quadro dell'ateneo nell'ambito della cooperazione accademica e scientifica con i Paesi extra europei ed europei.

L'Università di Sassari ha detenuto il primato nazionale per ben cinque anni su sette del Lifelong Learning Programme per quanto concerne il numero di studenti in mobilità a fini di tirocinio nell'ambito del Programma Erasmus Placement. Tale primato è stato riconfermato a livello nazionale anche nei primi due anni di vigenza del Programma Erasmus+, in relazione al rapporto tra il numero di iscritti e il numero di studenti in mobilità. Il primato è stato detenuto per diversi anni anche in relazione alla mobilità per formazione del personale docente e non docente (Staff Training).

Nel 2016 l'Università di Sassari ha ottenuto vari riconoscimenti per le buone pratiche attuate nella gestione della mobilità internazionale:

- l'Ateneo si è distinto, a livello europeo, per l'incentivazione della mobilità post-titolo a fini di tirocinio e ha fornito un contributo per la redazione di apposite linee guida europee, nell'ambito di uno studio coordinato per la Commissione Europea dall'Agenzia Nazionale irlandese;
- il Directorate General for Education and Culture ha premiato i risultati ottenuti dall'Università di Sassari nell'organizzazione delle mobilità studentesche, con particolare riferimento al supporto che l'Ateneo offre a studenti e staff in ingresso e in uscita prima della mobilità, applicando i principi

espressi nella la Carta Erasmus per l'istruzione superiore (ECHE). L'esperienza dell'Università di Sassari sarà pubblicata sul portale dedicato ECHE: Make it work for you, nel quale confluiranno le buone pratiche a cui altri istituti di istruzione superiore potranno ispirarsi per migliorare le proprie performance.

Secondo l'ultimo rapporto condotto da Almalaurea, la media dei laureati presso l'Università di Sassari che nel 2016 hanno svolto un periodo di studio all'estero nell'ambito del programma Erasmus è nettamente superiore rispetto alla media nazionale;

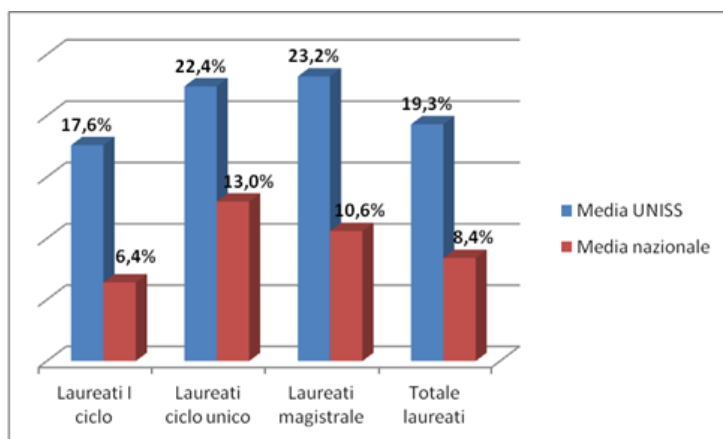


Grafico 4 - Fonte Almalaurea, Rapporto 2017 – Profilo laureati nel 2016

L'Agenzia ha approvato il rendiconto integralmente con un punteggio molto elevato (92/100) e, dopo che, per due anni consecutivi, ha attribuito all'Università di Sassari il punteggio massimo di 100/100 in relazione ai criteri qualitativi previsti dal Programma.

Si riporta di seguito il giudizio del valutatore nazionale in relazione alle mobilità previste dal Programma Erasmus Plus, per l'a.a. 2016/17, nel quale viene evidenziato con chiarezza l'importante contributo della Regione Autonoma della Sardegna, alle ottime performance raggiunte dall'Università di Sassari, sia sotto il profilo quantitativo, sia sotto il profilo qualitativo.

"La valutazione complessiva sulla gestione e realizzazione del progetto di mobilità Erasmus+ è molto buona: il raggiungimento degli obiettivi di qualità indicati nella ECHE emerge chiaramente. Ottima l'attuazione della politica di internazionalizzazione grazie ad una fitta rete di programmi internazionali e di corsi, anche volti al rilascio di doppi titoli e/o titoli congiunti. Numerosi e diversificati sono gli accordi inter istituzionali attivi che determinano mobilità in buona parte del territorio europeo. Tutto il ciclo di vita del progetto è sapientemente gestito dall'Ufficio Relazioni Internazionali e diverse sono le attività a sostegno degli studenti incoming ed outgoing. Unico punto debole è la bassa soddisfazione da parte degli studenti Incoming riguardo il Course Catalogue e la ricerca dell'alloggio, punto sul quale l'ateneo dichiara di impegnarsi per cercare di migliorarne la fruibilità. Anche se si rileva positivamente che l'ateneo garantisce il pernottamento gratuito per la prima notte in hotel. È stato anche introdotto un questionario, grazie al quale si cercherà di monitorare la loro soddisfazione, per poi migliorare le criticità. Chiaramente descritto il processo di riconoscimento che, da

quanto indicato nel presente Rapporto Finale nonché nei risultati dei Participant Report, avviene nel rispetto del quadro qualitativo delineato con il Processo di Bologna. Gli obiettivi qualitativi del progetto, pertanto, sono stati raggiunti dal beneficiario. La mobilità studentesca, nella specie, è supportata da una rete di servizi e di incentivi di alto livello, che spiegano i risultati molto positivi ottenuti. Apprezzabile è in particolare il sistema di anticipazione delle borse di studio in base all'ISEEU, che riesce ad avvicinare all'esperienza Erasmus anche gli studenti con minori opportunità economiche; vi è, altresì, un sistema di incentivazione che guarda alle performances conseguite all'estero dagli studenti, ai più meritevoli dei quali va una quota dei fondi regionali, inoltre molti dipartimenti assegnano uno o due punti in più al voto di laurea. Gli obiettivi quantitativi sono stati quasi raggiunti il trend della mobilità degli studenti a fini di studio è in aumento, quella a fini di traineeship invece in leggero calo. Anche la mobilità dello staff ha avuto un incremento notevole, soprattutto nel caso di quella per formazione: elementi a conferma dell'efficace e pratica politica di internazionalizzazione svolta dall'istituto. L'impatto è ben descritto e articolato nei vari livelli. Emerge chiaramente la partecipazione attiva dell'Istituto ad iniziative internazionali volte ad accrescere il patrimonio culturale e professionale dei partecipanti, dirette a potenziare la politica di internazionalizzazione dell'Ateneo e ad estenderne i risultati a livello locale e regionale. Le alte percentuali di soddisfazione fornite dai partecipanti alla mobilità (studenti e staff) dimostrano quanto fin qui riportato. La disseminazione avviene attraverso vari canali tra i quali i social network di largo uso tra i diversi utenti ed ormai indispensabili al fine della massima divulgazione delle informazioni. Inoltre vengono effettuate interviste televisive su emittenti locali e nazionali, oltre che a materiale informativo vario e incontri presso le scuole superiori per diffondere notizie sul Programma. Forte collaborazione con enti locali, comune e imprese che creano una fitta e proficua rete sul territorio. Il sito web risulta facilmente consultabile e la documentazione comunitaria così come la ECHE e relativa EPS sono chiaramente individuabili."

Nella tabella che segue è possibile apprezzare il crescente andamento dei flussi di mobilità internazionale nei diversi Anni Accademici, ancorché i dati contenuti nella tabella non tengano conto né delle mobilità connesse a programmi minori (quali ad esempio: il Programma SPECQUE, il programma ministeriale per le mobilità degli studenti presso le università cinesi, etc.), né della gestione delle candidature degli studenti idonei.

Flussi di mobilità internazionale

Il risultato più importante riguarda il totale degli studenti outgoing in mobilità Erasmus a fini di studio (SMS), che è passato da 387 nel 2015/16 a 486 nel 2016/17, con un notevolissimo incremento del 25,58%.

In sintesi, nel 2016/2017 il numero complessivo degli studenti in mobilità nell'ambito dei Programmi di mobilità internazionale attivati dall'Università di Sassari (le due tipologie di mobilità del Programma Erasmus+, comprese sei mobilità del Dipartimento di Architettura finanziate nell'ambito delle attività del Consortium denominato "REalise your Abilities and Competencies through Training" - REACT, e 2 nell'ambito del Consorzio SMT National Higher Education promosso dall'Associazione Mine Vaganti, il Programma Ulisse

ed il Programma SPECQUE) – in totale 983 unità – ha fatto registrare, rispetto al 2015/16 (865 unità), un aumento percentuale del 13,64%.

Anche il numero complessivo di incoming nel 2016/17 (388 studenti) ha fatto registrare un notevole incremento (25,75%) rispetto al 2015/16.

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
n. studenti Erasmus in uscita per studio	363	356	382	387	486
n. studenti Erasmus in uscita per Tirocinio	224	272	333	364	350
n. studenti in uscita programma Ulisse	36	73	107	109	139
n. studenti in ingresso per studio	188	168	161	176	220
n. studenti in ingresso per tirocinio	11	32	68	77	109
n. studenti SISM + IN extra UE tirocinio	-	-	21	58	59
n. staff in mobilità Erasmus	47	65	54	89	122
Totale	869	966	1.126	1.260	1.485

Tabella 19 Studenti ingresso e uscita

Anche per l'anno 2017 l'Ateneo partecipa a diverse reti e associazioni internazionali (UNIMED, Unione delle Università del Mediterraneo, IAU, International Association University, EUA, European University Association, RETI, Rete di Eccellenza dei Territori Insulari.

In collaborazione con i Delegati del Rettore per le mobilità internazionali studentesche e dei delegati Erasmus dei dipartimenti è stata confermata l'attività di promozione e potenziamento dei rapporti con il Territorio, attraverso la:

- promozione, in collaborazione con l'Erasmus Student Network (ESN), dell'Erasmus Welcome Day 2016 (ottobre 2016). Sostegno delle molteplici attività della sezione locale dell'ESN volte a favorire l'integrazione degli studenti incoming e la valorizzazione delle esperienze degli studenti outgoing: dall'organizzazione delle escursioni per far conoscere il patrimonio naturale, storico, archeologico e culturale dell'isola al coordinamento della partecipazione degli studenti stranieri alle partite di basket, grazie all'accordo tra l'Università e la Dinamo Sassari;
- presentazione dei programmi di mobilità studentesca nelle Giornate dell'orientamento rivolte agli studenti delle scuole superiori della Sardegna, con il coinvolgimento dell'Associazione ESN Erasmus. Agevolazioni per partecipazioni ad attività culturali, con biglietti d'ingresso scontati o gratuiti, alla stagione concertistica, di prosa e di danza.
- partecipazione al Tavolo di collaborazione con il Comune di Sassari, Assessorato alle Politiche per lo sviluppo locale, cultura e turismo per la realizzazione degli eventi relativi all'evento "Monumenti aperti";
- rafforzamento del partenariato nell'ambito del Progetto "Erasmus Traineeship in Sardinia".

TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'Ufficio Trasferimento Tecnologico (UTT) favorisce e promuove la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate nell'Università di Sassari e, al fine di generare e facilitare nuove occasioni di crescita e sviluppo, il trasferimento delle stesse al sistema socioeconomico del territorio.

E' la struttura di collegamento tra la ricerca scientifica dell'Ateneo e il territorio, in particolare il mondo imprenditoriale, per lo stimolo e la gestione dei processi di Trasferimento Tecnologico.

Negli ultimi anni l'UTT ha aumentato la quantità e qualità dei servizi offerti per la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate all'interno dell'Università di Sassari e favorito l'apertura e la cooperazione con il mondo produttivo e imprenditoriale.

CubAct – L'incubatore di impresa dell'Università



L'incubatore dell'Università di Sassari è un ulteriore tassello per la creazione di un circuito virtuoso tra apprendimento, ricerca e innovazione centrato sull'imprenditorialità a diretto contatto con la comunità della ricerca.

Conta di spazi di circa 450 Mq, che ospitano una stanza per il personale, 6 stanze destinate alle imprese incubate, di cui due doppie, una sala formazione da 40 posti, uno spazio multimediale e di co-working per la pre-incubazione da 18 posti, una sala riunioni e due piccoli spazi comuni.

Sono erogate due tipologie di servizi:

La pre-incubazione che prevede l'affiancamento agli aspiranti imprenditori di esperti nella definizione del progetto d'impresa, della verifica e del valore della tecnologia, della sua sostenibilità economica, commerciale e legale.

L'incubazione garantisce alle imprese costituite una piattaforma reale e virtuale, spazi attrezzati per l'insediamento, dotazioni hardware e software, spazi comuni per meeting, networking ed eventi a tema.

All'interno dell'incubatore vengono periodicamente erogate attività di formazione e orientamento al mercato, alla creazione d'impresa, alla tutela della proprietà intellettuale anche in collaborazione con altri enti ed iniziative.

Nel corso dell'anno si sono tenuti numerosi incontri fra seminari ed attività formative che hanno coinvolto complessivamente circa 1000 persone fra studenti, ricercatori e futuri imprenditori.

FabLab Uniss



Il Fab Lan Uniss, è il laboratorio di prototipazione digitale con stampanti di nuova generazione, 3D e prototipazione rapida.

FabLab UNISS in linea con il network fablab internazionale, si basa sulle idee di condivisione, apprendimento e azione (share, learn and make). E' un laboratorio su scala ridotta, ad alto contenuto tecnologico, che offre servizi personalizzati di fabbricazione digitale e strumenti necessari per trasformare l'idea in un progetto reale. Il laboratorio è aperto sia agli utenti interni che ai fruitori esterni all'ateneo. È il punto di riferimento dell'ateneo e del territorio per fornire servizi, strumenti e competenze, per muoversi nel mondo della prototipazione e fabbricazione digitale.

Nel corso del 2017 il Fab Lab ha completato il percorso Alternanza Scuola Lavoro con l'Istituto Liceo artistico F.Figari e tenuto inoltre circa 60 incontri fra seminari, workshop e attività formativa rivolte a più 600 fra studenti, ricercatori ed esterni all'Ateneo.

Nell'ambito del progetto Increase, a valere sul Por Sardegna 2014- 2020, sono stati finanziati quattro progetti di fabbricazione digitale e prototipazione rapida che hanno consentito la realizzazione di prototipi funzionanti, l'accesso ad un percorso di valorizzazione della tecnologia attraverso la tutela della proprietà intellettuale e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali.

Partecipato alla edizione 2017 di Sinnova, Salone dell'innovazione in Sardegna. Sono stato organizzati

Interventi di sostegno all'attività brevettuale

L'Università, attraverso il Trasferimento Tecnologico, e con il supporto di società specializzate in brevettazione e licensing, sostiene la capacità brevettuale dei ricercatori, stimolando l'emergere di tecnologie suscettibili di tutela e aventi potenzialità di mercato, assistendoli nella fase propedeutica al deposito della domanda di brevetto e attraverso la copertura dei costi di consulenza per la brevettazione e il supporto al licensing dei brevetti.

Per quanto riguarda il portafoglio brevetti, l'Ateneo attualmente è titolare di 12 famiglie per complessive 17 domande di brevetto patent pending, 6 brevetti concessi ed un modello di utilità:

- Ceppo di *Brevabacillus Laterosporus* e metodo per il controllo microbiologico di ditteri mediante formulazioni contenenti lo stesso
Settore: Ambiente e clima
- Nanomateriali biodegradabili e antibatterici a base di chitosano, metilcellulosa e nano particelle
Settore: Ambiente e clima
- Processo per la produzione di matrici mesoporose contenente nanoparticelle metalliche
Settore: Altro

- Metodo di visualizzazione e caratterizzazione del sistema nervoso mediante colorazione combinata per impregnazione metallica ed immunistochimica
Settore: Biomedicale
- Composto di ossido ternario a base di magnesio e niobio, mesoporoso, altamente ordinato, procedimento per la sua preparazione e suoi usi
Settore: Chimica
- Markers for the detection of *Brevibacillus laterosporus* and related methods and kits
Settore: Ambiente e clima
- Population of amniocytes having activity against pathological cells, process for the preparation thereof and uses thereof in medical field
Settore: Biomedicale
- Small molecule inducers of reactive oxygen species and inhibitors of mitochondrial activity and uses thereof
Settore: Biomedicale
- Filtro per depurazione del gas di alimentazione di un veicolo
Settore: Chimica
- Nanoparticelle polimeriche incapsulanti una combinazione di molecole bioattive naturali, un procedimento per la loro preparazione e loro uso per il tumore prostatico
Settore: Biomedicale
- Celle di permeazione
Settore: Biochimico
- Processo di alogenazione in posizione alpha-H di alchil-areni variamente sostituiti sull'anello aromatico
Settore: Biochimico

Interventi di sostegno della creazione d'impresa

Spin Off

L'ufficio supporta e sostiene la nascita di spin-off universitarie, iniziative imprenditoriali innovative, ad alto contenuto di conoscenza e/o tecnologia nate su iniziativa e con il coinvolgimento di uno o più ricercatori (anche non strutturati) dell'Università degli Studi di Sassari con l'obiettivo di valorizzare economicamente i risultati dell'attività di ricerca, il know-how, i brevetti e le competenze scientifico-tecnologiche maturate all'interno dell'Università.

Start Cup Sardegna

Dal 2008 l'Ufficio organizza la business plan competition regionale, competizione rivolta ad idee di impresa innovative. La competizione prevede tre tappe: una sfida locale, che si svolge parallelamente nelle due sedi



di Cagliari e Sassari; una sfida regionale tra i migliori business plan presentati nei due Atenei e la finale nazionale, il Premio Nazionale per l'Innovazione nella quale si sfideranno i vincitori delle finali regionali coinvolgendo ca. 50 atenei italiani, il CNR e l'ENEA.

Risultati:

- 21 imprese costituite
- 290 idee di business raccolte (di cui 23 nel 2017)
- Circa 1000 partecipanti ai gruppi (di cui 100 nel 2017)
- 84 business plan presentati (12 nel 2017)
- €150.000 premi erogati più premi da erogare per i vincitori 2017
- circa 1000 partecipanti ai seminari "pillole di imprenditorialità" (250 nel 2017)
- 1° classificato al PNI 2009 (Bioecopest),
- 5° classificato al PNI 2008 (HydrogenEra)
- 5° classificato al PNI 2011 - categoria Green (JetTech)
- 7° classificato al PNI 2012 – categoria Life Science (Pha.Re.Co.)
- Premio speciale Intel PNI 2013 – categoria ICT (You Wrist)
- Finalista PNI 2014 categoria ICT (Deep Fisher)
- 1° classificato PNI 2015 categoria ICT (Intendlme)
- Finalista PNI 2017 (Relicta)

Contamination Lab

I CLab sono luoghi di contaminazione tra studenti di discipline diverse. Promuovono la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e del fare. Il CLab intende stimolare nei giovani la consapevolezza di poter costruire nuove opportunità per il proprio futuro. L'obiettivo è allargare e ampliare l'offerta formativa dell'Ateneo, proponendo nuove prospettive nelle quali gli studenti, inseriti in un ambiente stimolante per lo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale, diventano protagonisti e attori attivi del loro lavoro.

La prima edizione ha registrato 137 candidati di cui 80 ammessi al percorso diviso in tre fasi: Gym, Challenge e Finale. Il percorso, della durata di quattro mesi, ha generato la formazione di gruppi di lavoro eterogenei, per competenze specifiche e trasversali, che hanno elaborato e sviluppato, con l'ausilio di esperti, un'idea imprenditoriale presentata, in occasione della notte dei ricercatori, al pubblico presente in piazza Castello a Sassari.

Imprese@Uniss

E' il servizio della Università di Sassari finalizzato a favorire l'incontro tra imprenditori e ricercatori per sviluppare tecnologie utili alle imprese, facilitare l'accesso a fondi e contributi attraverso la partecipazione congiunta a Bandi e progetti e aiutare l'innovazione del sistema produttivo isolano.

Il servizio, e in generale il rapporto tra l'università e le Imprese, per funzionare al meglio, ha bisogno di conoscere le problematiche, le necessità e le esigenze di ricerca e innovazione del mondo imprenditoriale.

Nel corso del 2017 il servizio ha consentito di fornire supporto nella predisposizione di bandi di trasferimento tecnologico.

Bando	Progetti presentati	Finanziati
Bando Cluster Top-Down POR FESR 2014-2020	53	13
1° Bando R&S POR 2014-2020	12	12
Bando R&S Aerospazio	2	1
Progetto AGER	16	1
Bando MIUR Dottorato industriale (in collaborazione con l'Ufficio alta formazione)	30	12
Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020. Attuazione Misura 16.1	12	In valutazione
PON RI SS 2017	6	In valutazione

Tabella 20 Numero progetti Presentati e finanziati

Animazione e Disseminazione

Rientrano tra le attività di animazione e comunicazione:

Lo spazio web dell'ufficio all'interno del sito Uniss, contiene le informazioni sulle attività di competenza dell'ufficio, sui servizi erogati, sulla formazione. Il sito, inoltre, offre una conoscenza di base sulla tutela della proprietà intellettuale e sulla brevettazione e in esso si trovano i regolamenti e le procedure adottate dall'Università di Sassari in materia.

Il sito Start Cup Sardegna che l'ateneo di Sassari gestisce anche per Cagliari, presenta il regolamento della competizione descrivendone le varie tappe e scadenze, le attività gratuite di formazione e orientamento alla creazione di impresa, i partecipanti e i vincitori dei premi.

Il sito del Contamination Lab Uniss clab.uniss.it dedicato al percorso di educazione all'autoimprenditorialità, dell'innovazione e del fare.

I social network. L'ufficio Trasferimento Tecnologico ha un profilo Facebook, dal 2012. Il profilo, animato quotidianamente 5 giorni su 7, contiene notizie, bandi, eventi, comunicazioni e curiosità relative alla ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico, finanziamenti alle imprese e alla ricerca, proprietà intellettuale, sviluppo.

L'ufficio ha anche un profilo twitter come Start Cup Sardegna che viene utilizzato in particolare per segnalare gli eventi (formazione, scadenze, procedure, premiazioni, ...) legati alla competizione.

Le comunicazioni con la stampa, gestite in collaborazione con l'Ufficio Stampa, avviate in occasione di specifiche attività, in particolare della formazione delle "Pillole di imprenditorialità", PNI 2014, convegni e premiazioni, e i relativi articoli apparsi nei quotidiani locali.

"Missione Sviluppo: UniSS incontra le imprese", il 13 giugno 2017 l'Università di Sassari ha dedicato una giornata con lo scopo di favorire l'incontro tra le esigenze di innovazione delle imprese e la ricerca e l'innovazione sviluppata in Ateneo per innalzare il contenuto tecnico-scientifico di prodotti, processi e/o servizi favorendo le ricadute sul territorio in termini di impatto sulla competitività del sistema produttivo e sull'occupazione.

SINNOVA 2017, il 7 ottobre si è tenuto il Salone dell'Innovazione in Sardegna, organizzato da Sardegna Ricerche e dall'Assessorato regionale della Programmazione. Vetrina delle innovazioni sviluppate nell'Isola e forum per il confronto e lo scambio di esperienze, rivolto a tutti gli attori dell'innovazione in Sardegna, in particolare i centri di ricerca e le imprese.

Networking

L'Ateneo aderisce alle reti di partenariato nazionali ed internazionali per l'innovazione e le strategie di trasferimento tecnologico per favorire l'analisi ed il confronto delle migliori prassi consolidate ed essere parte attiva del dinamico dibattito che interessa gli ambiti di attività degli uffici di trasferimento tecnologico ad ogni livello. L'Università di Sassari è, dal 2008, socia ordinaria dell'associazione internazionale ASTP-ProTon Europe, dell'associazione nazionale per la valorizzazione della ricerca pubblica NetVal e dell'associazione PNICube, Associazione degli incubatori universitari e delle business plan competition.

Prospettive future

L'Ufficio concentrerà la propria attività nelle quattro direzioni di:

- diffusione dell'innovazione
- promozione di reti di relazioni tra imprese e centri di ricerca
- protezione e trasferimento della proprietà intellettuale dell'Ateneo
- interventi per la creazione di nuove imprese

Nel corso del 2017 l'Ufficio ha ottenuto il finanziamento del progetto:

POR Sardegna 2014 - 2020 Progetto Increase per potenziare l'efficacia e l'efficienza delle attività di terza missione e di trasferimento tecnologico sviluppate nel corso delle precedenti Programmazioni e Progetti, in una prospettiva di crescita regionale che apra allo sviluppo legato alla conoscenza e alla innovazione.

Interreg FRI_Start Francia Italia start, la rete degli incubatori transfrontalieri, PO Italia Francia Marittimo, per la promozione della competitività delle imprese nelle filiere prioritarie transfrontaliere.

Una parte importante dei finanziamenti che l'ufficio riuscirà ad intercettare saranno destinati a progetti di ricerca applicata e sviluppo pre-competitivo, sperimentazione, sviluppo e pre-industrializzazione di nuovi

prodotti, processi o servizi che comportino sensibili miglioramenti delle tecnologie esistenti e di interesse per lo sviluppo dei settori industriali strategici del territorio. Un'attività significativa, in questo senso sarà svolta dall'università in collaborazione con aziende o a favore di cluster di imprese, con l'impiego diretto di giovani ricercatori presso le aziende del territorio.

Nel corso del 2017 l'Università di Sassari ha meglio strutturato la sua organizzazione istituzionale e tecnico-amministrativa per rispondere alle esigenze di indirizzo, coordinamento e gestione delle diverse aree di Terza Missione.

Nel mese di febbraio è stato nominato un delegato rettorale specificamente dedicato alla Terza Missione, il prof. Pier Andrea Serra e, tre mesi dopo, il funzionario dott. Giuseppe Demuro è assegnato in staff al dirigente d'area per dare supporto e impulso al monitoraggio, valutazione, sistematizzazione e valorizzazione delle attività di terza missione, con particolare riferimento, in fase iniziale, al Public Engagement e a tutto l'ambito della produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale.

PUBLIC ENGAGEMENT

Le attività sono state indirizzate principalmente ai seguenti aspetti:

- Studio e analisi dei risultati delle VQR 2004-2010 e 2011-14, delle schede SUA-TM presentate e della reportistica di riferimento per valutare criticità, potenzialità e aree di miglioramento di quanto fino ad ora prodotto e dell'organizzazione interna a supporto. Produzione di documenti di sintesi e linee guida.
- Mappatura delle responsabilità e dei centri di produzione e raccolta di dati relativi alle attività di Terza Missione, distinte sulla base delle definizioni Anvur.
 - supporto allo staff assegnato al Polo Museale di Ateneo per la raccolta/analisi delle informazioni di monitoraggio e la valorizzazione/pianificazione strategica delle attività;
 - supporto al Polo Universitario Penitenziario per la raccolta/analisi delle informazioni di monitoraggio e la valorizzazione/pianificazione strategica delle attività.
- Definizione dei processi di progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di attività di Public Engagement e primi fase di test su alcuni eventi di livello centrale e dipartimentale della scheda di monitoraggio messa a punto a partire dagli indicatori e dalle linee guida Anvur (giugno-settembre 2017).
- Definizione dei processi di progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione di altre attività di Terza Missione ad iniziare dalla produzione di Beni Culturali (Poli Museali e Scavi Archeologici).
- Affiancamento dei responsabili comunicazione di Ateneo e dei referenti Public Engagement di dipartimento per intercettare e orientare i flussi informativi di eventi/attività.

- Affiancamento del gruppo di studio AIDEA (Accademia Italiana Economia Aziendale), nella sua componente interna ad UNISS (DiSEA – DUMAS) impegnata nella definizione-mappatura di una griglia di indicatori di efficienza ed efficacia di Terza Missione da affiancare/integrare al monitoraggio VQR/Anvur.
- Avvio di attività di networking con altri Atenei-istituzioni attraverso l'adesione istituzionale alle reti:
 - APENet - Network di Atenei ed EPR per il Public Engagement
 - AICUN - Associazione Italiana Comunicatori d'Università
- Progettazione del sistema informativo statistico a supporto della raccolta e valorizzazione delle informazioni su eventi/attività/servizi di Public Engagement e prima implementazione su form online.
- Organizzazione e realizzazione di un primo evento plenario di Ateneo per la diffusione delle informazioni e della cultura del public engagement. L'evento dal titolo Le Nuove Sfide della Terza Missione. Università motore sociale e culturale del territorio si è tenuto nell'Aula Magna dell'Università il 4 dicembre 2017. Relatori interni (Pro-Rettore, Delegati alla Terza Missione e alla Comunicazione, Dirigente e Funzionario d'area, Ricercatori attivi nella T.M., Referenti attività di T.M.) ed esterni (UNITO, Agorà Scienza)
- Partecipazione al Convegno Annuale Co.RAU (Lecce 20-22 settembre 2017): Nuove sfide e opportunità per il sistema universitario italiano: La Terza Missione.

4.1.3 - La customer satisfaction: i risultati dei questionari per la raccolta delle opinioni degli studenti – anno accademico 2016/17

Ogni anno l'ateneo di Sassari rileva le opinioni degli studenti tramite somministrazione di un questionario via web, in conformità al dettato della L. 370/1999 e alle disposizioni dell'Anvur (sistema AVA). Il questionario indaga circa la soddisfazione degli studenti in merito all'erogazione dei singoli insegnamenti. Gli aspetti che vengono valutati sono diversi. Una prima sezione del questionario riguarda la valutazione delle conoscenze preliminari necessarie, del carico di studio, l'adeguatezza del materiale didattico e la chiarezza sulle modalità di esame. La seconda sezione del questionario riguarda gli aspetti legati alla docenza: rispetto degli orari, chiarezza nell'esposizione, capacità di stimolare l'interesse, reperibilità del docente per chiarimenti e spiegazioni, ed inoltre rileva il giudizio su attività didattiche integrative e sulla coerenza dell'insegnamento rispetto al sito web. La terza sezione riguarda l'interesse e la soddisfazione complessiva sull'insegnamento valutato. La quarta sezione ha lo scopo di rilevare le valutazioni sull'organizzazione complessiva degli insegnamenti, sul relativo carico di studio, sull'adeguatezza di aule e attrezzature.

I risultati che qui si presentano sono espressi su una scala da 2 a 10.

I valori medi riscontrati a livello di Ateneo, nel 2016/17, mostrano nel complesso risultati mediamente soddisfacenti. La soddisfazione complessiva degli studenti (domanda D12: *è complessivamente soddisfatto/a di come è stato svolto questo insegnamento?*) presenta una media di Ateneo pari a 7,9; positiva e stabile rispetto allo scorso anno.

Nel complesso la gestione degli insegnamenti ed in particolare le prestazioni dei docenti hanno ottenuto valutazioni positive. La sezione del questionario che ha registrato valutazioni più basse (e in qualche caso insufficienti) è quella relativa all'organizzazione del corso di studi (carico di studio e organizzazione insegnamenti) e alle strutture. A livello complessivo di Ateneo tuttavia i valori appaiono sufficienti, anche se migliorabili. L'unico valore che a livello di Ateneo permane al di sotto del 7 è relativo all'organizzazione complessiva degli insegnamenti (domanda D14: 6,9), seppur in crescita nell'ultimo triennio.

Un'analisi più dettagliata dei risultati dell'indagine sulla valutazione della didattica è contenuta nella Relazione del Nucleo di Valutazione (link: <https://www.uniss.it/ateneo/governo/nucleo-di-valutazione/opinioni-degli-studenti>).

L'indagine sulle opinioni degli studenti si colloca nell'ambito del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo, sotto la supervisione del Presidio della qualità (PQA). I risultati vengono utilizzati nei dipartimenti e nei corsi di studio, al fine di rilevare eventuali criticità nell'erogazione della didattica e porre in essere le soluzioni necessarie.

Dipartimento	numero questionari compilati	numero insegnamenti valutati	Insegnamento			Docenza						Interesse e soddisfazione		Corso di studi, aule e attrezzature				
			Media di D1	Media di D2	Media di D3	Media di D4	Media di D5	Media di D6	Media di D7	Media di D8	Media di D9	Media di D10	Media di D11	Media di D12	Media di D13	Media di D14	Media di D15	Media di D16
Agraria	5.628	172	7,43	7,70	7,93	8,43	8,43	7,97	8,10	8,05	8,23	8,36	8,30	7,94	7,50	7,49	7,43	7,41
Architettura	2.108	100	7,11	7,09	7,25	7,51	8,00	7,56	7,50	7,43	7,52	7,94	8,12	7,20	6,37	6,26	5,91	5,77
Chimica e Farmacia	2.349	99	7,23	7,47	7,70	8,62	8,70	7,87	7,92	7,76	8,26	8,50	8,14	7,75	6,73	6,75	6,89	6,97
Giurisprudenza	1.288	104	7,74	8,01	8,32	8,74	8,66	8,53	8,58	8,03	8,67	8,84	8,71	8,53	7,61	7,55	7,78	7,72
Struttura di raccordo Medicina e chirurgia	16.812	462	7,68	7,51	7,61	7,98	7,99	7,74	7,84	7,47	7,80	7,88	8,07	7,67	6,61	6,49	7,04	6,87
Medicina Veterinaria	1.536	117	7,76	7,67	7,88	8,48	8,41	8,16	8,23	8,25	8,27	8,56	8,33	8,13	6,75	6,72	7,96	7,97
Scienze Biomediche	2.822	58	7,48	7,86	7,97	8,58	8,73	8,13	8,14	8,33	8,48	8,66	8,38	8,07	7,55	7,50	6,57	7,08
Scienze della Natura e del Territorio	655	42	7,37	7,78	7,73	8,54	8,63	8,20	8,08	8,26	8,27	8,69	8,06	7,91	7,56	7,42	7,17	7,20
Scienze Economiche e Aziendali	3.338	133	7,44	7,69	7,80	8,50	8,69	8,12	8,15	8,09	8,41	8,66	8,42	7,96	7,09	6,91	6,58	6,53
Scienze Politiche, della Comunicazione ..	1.817	92	7,43	7,98	8,04	8,52	8,57	8,08	8,17	7,77	8,33	8,52	8,28	8,05	7,47	7,22	7,18	6,98
Scienze Umanistiche e Sociali	5.846	344	7,63	8,06	8,31	8,62	8,79	8,47	8,46	7,97	8,55	8,82	8,55	8,30	7,33	7,01	7,49	7,34
Storia, Scienza dell'Uomo e della Formazione	2.027	158	7,71	8,10	8,37	8,51	8,89	8,23	8,43	8,08	8,66	8,80	8,62	8,28	7,61	7,49	7,40	7,20
Ateneo	46.226	1.881	7,55	7,70	7,86	8,32	8,42	8,00	8,07	7,88	8,18	8,36	8,28	7,91	7,07	6,95	7,06	7,04

Scala di valutazione: Decisamente no = 2 ; più no che si = 5; più si che no = 7; Decisamente si = 10

Legenda:	
D1:	Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame?
D2:	Il carico di studio dell'insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?
D3:	Il materiale didattico (indicato e disponibile) è adeguato per lo studio della materia?
D4:	Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro?
D5:	Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono rispettati?
D6:	Il docente stimola/motiva l'interesse verso la disciplina?
D7:	Il docente espone gli argomenti in modo chiaro?
D8:	Le attività didattiche integrative (esercitazioni, tutorati, laboratori, etc...) sono utili all'apprendimento della materia?
D9:	L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio?
D10:	Il docente è reperibile per chiarimenti e spiegazioni?
D11:	E' interessato/a agli argomenti trattati nell'insegnamento?
D12:	E' complessivamente soddisfatto/a di come è stato svolto questo insegnamento?
D13:	Il carico di studio degli insegnamenti previsti nel semestre è accettabile?
D14:	L'organizzazione complessiva (orario, esami intermedi e finali) degli insegnamenti nel semestre è accettabile?
D15:	Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate? (si vede, si sente, si trova posto)
D16:	I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, seminari ecc.) sono adeguati?

Legenda

valori compresi tra 7 e 7,5 (vicini alla soglia critica)

valori compresi tra 6 e 7 (critici)

valori inferiori a 6 (insufficienti)

4.1. 4 -Risultati in tema di trasparenza, integrità e anticorruzione 2017

L'aggiornamento al Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza 2018-2020 (PTPC) è stato predisposto in conformità con quanto prescritto nel Piano nazionale anticorruzione PNA ed è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 febbraio 2018 e pubblicato nell'apposita sottosezione dell'Amministrazione trasparente (link: <https://www.uniss.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>) unitamente agli allegati relativi alla *Mappatura delle responsabilità* in tema di trasparenza, alle *Misure di prevenzione* e al *Catalogo dei processi* disponibili al medesimo link.

La relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza sulle attività svolte nel 2017 è stata pubblicata nel formato predisposto dall'Anac alla scadenza prevista ed è visualizzabile al medesimo link sopracitato.

Nel corso del 2016 è entrato in vigore il D.Lgs. 97/2016 che all'art. 10 definisce la promozione di maggiori livelli di trasparenza come un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali. Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016 osserva come il citato decreto riconosca al Piano Triennale di prevenzione della corruzione un valore programmatico ancora più incisivo in quanto deve necessariamente prevedere obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione fissati dall'organo di indirizzo. (art. 8 L.190/2012).

Per dare operatività al nuovo quadro normativo, il CdA nella seduta del 16 dicembre 2016, ha deliberato un nuovo e ulteriore obiettivo strategico relativo all'Integrità: "Aumentare la responsabilità e consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione" e in osservanza di quanto disposto dalla norma sopracitata tali obiettivi sono stati implementati nell'aggiornamento al Piano Integrato d'Ateneo 2018, in cui sono stati individuati degli obiettivi strategici sia in tema di prevenzione della corruzione che di trasparenza e le azioni in cui sono declinati gli obiettivi operativi corrispondono alle misure di prevenzione previste dal PTPC.

In attuazione alle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano sopracitato si evidenziano i seguenti risultati nell'ambito di misure più qualificanti in materia:

- **Formazione del personale:** Nel corso del mese di luglio 2017 è stato realizzato un corso di formazione in materia di prevenzione della corruzione dal titolo: "La riforma dei procedimenti disciplinari del comparto università dopo il D. Lgs. 25/5/2017 n. 75", il corso è stato rivolto ai dirigenti, coordinatori EP, l'UPD e l'Ufficio del personale tecnico amministrativo, con la partecipazione di circa 20 dipendenti.
- **Rotazione del personale:** nel 2017 l'Ateneo ha applicato alle proprie articolazioni e alle proprie attività, la regola della rotazione in modo da garantire l'alternanza tra più soggetti nell'assunzione

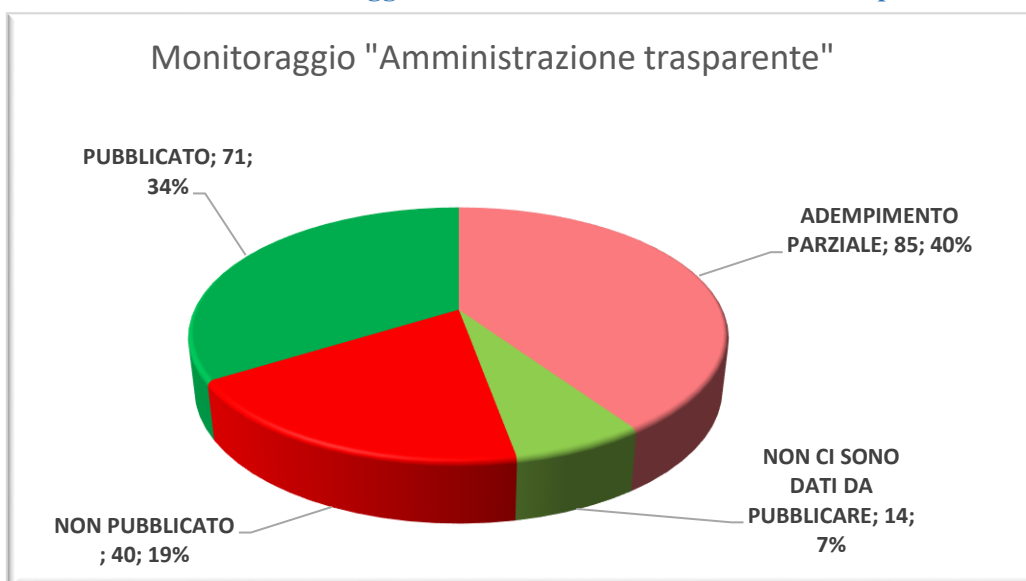
delle decisioni e nella gestione delle procedure, in particolare la rotazione ha riguardato quattro funzionari responsabili, in particolare la rotazione ha riguardato le posizioni di responsabilità dei seguenti uffici:

- Ufficio Procedimenti disciplinari,
- Ufficio Alta formazione,
- Ufficio Segreteria studenti e offerta formativa,
- Ufficio Network e relazioni con gli Stakeholder.

- **Costituzione Ufficio procedimenti disciplinari:** l'UPD è a pieno titolo incluso tra i soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo, così come previsto dalla Legge 190/2012 e dal decreto istitutivo dell'UPD (D.D.G. rep. 3196 del 16 dicembre 2013), la cui composizione è stata ridefinita con decreto D.G. n. 2438 del 19/10/2016, per completezza di informazione precisiamo che all'ufficio sopracitato sono state attribuite ulteriori funzioni e competenze, in ambito disciplinare, con D.D.G. rep. 137 del 17 gennaio 2018.
- **Trasparenza:** Nel mese di giugno 2017 l'Ufficio Relazioni con il pubblico e prevenzione della corruzione ha svolto un'attività di monitoraggio sul livello di adempimento relativo alla totalità degli obblighi di pubblicazione previsti ai sensi del D. Lgs. 33/2013 così come previsto nell'Elenco degli obblighi di pubblicazione elaborato dall'Anac.

Nel grafico che segue si evidenzia lo stato dell'arte sul livello di adempimento osservato nel mese di giugno 2017:

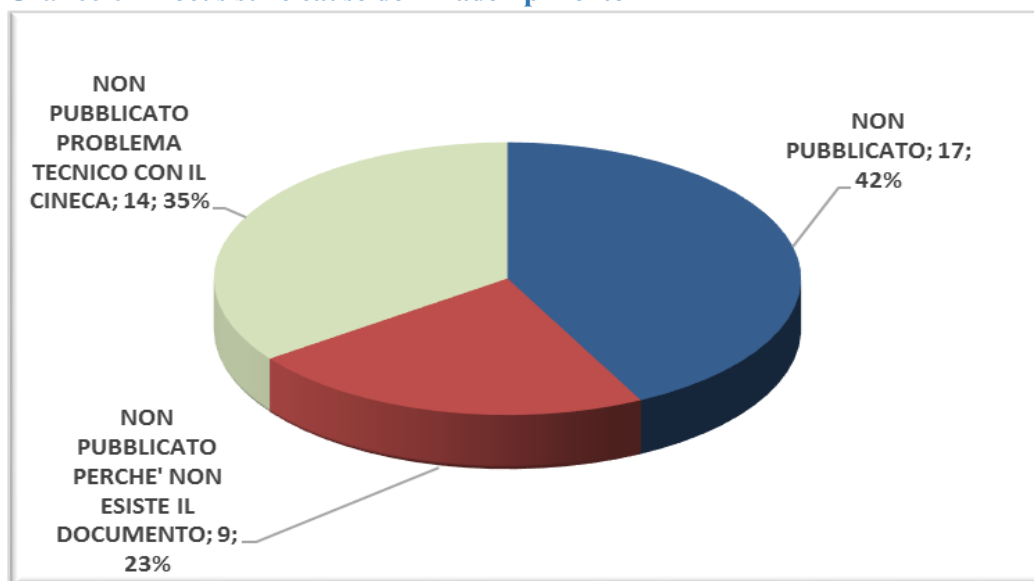
Grafico 5 – Esiti del monitoraggio sulla sezione “Amministrazione trasparente”



Elaborazione: Ufficio relazioni con il Pubblico e prevenzione della corruzione

Nella figura seguente si illustrano le problematiche riscontrate nelle situazioni di inadempimento:

Grafico 6 – Focus sulle cause dell’inadempimento



Elaborazione: Ufficio relazioni con il Pubblico e prevenzione della corruzione

Da un monitoraggio effettuato in collaborazione con l’Ufficio e-learning relativo alle statistiche sugli accessi alla sezione “Amministrazione trasparente” è emerso che nel corso del 2017 il numero complessivo di visualizzazioni delle pagine è stato pari a 46.256, un dato in lieve flessione rispetto all’anno precedente nel quale sono state registrate 49.366 visualizzazioni.

- **Customer satisfaction:** E’ stato attivato un servizio per la segnalazione di reclami, segnalazioni, suggerimenti e elogi che si può utilizzare compilando un modulo on line oppure consegnando la segnalazione o il reclamo personalmente presso l’Ufficio Relazioni con il Pubblico e prevenzione della corruzione come previsto dall’apposito Regolamento di Ateneo per la gestione dei reclami, segnalazioni e suggerimenti, emanato con D.R. rep. n. 51/2017 - prot. n. 1031.
- **Mappatura dei processi:** Al fine di portare a completamento l’attività di mappatura dei processi estendendola a tutte le aree di rischio, nel 2017 sono state svolte le attività preparatorie per la stipula di una convenzione con la Regione Sardegna che prevede l’utilizzo gratuito della piattaforma gestionale RAS - ELP (Etica - Legalità - Prevenzione). Si tratta di un software, disponibile in modalità open source, che permette la gestione informatizzata delle diverse fasi di gestione del rischio corruttivo; l’intento nell’utilizzo di questo strumento è realizzare un salto di qualità nella attività svolte in tema di gestione del rischio, nel rispetto di quanto previsto dalla clausola di invarianza contenuta nell’art. 2 della L.190/2012, individuando, processo per processo, i potenziali rischi corruttivi e le opportune misure di prevenzione.

4.2 - La performance individuale

La performance individuale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, comportamentali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e a quelli collettivi.

L'attività di monitoraggio e valutazione della performance assume quindi la funzione di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo.

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, pertanto, non dev'essere considerata come un mero adempimento normativo e contrattuale, ma come un'occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione.

Il nostro Ateneo da tempo ha compiuto uno sforzo in quest'ottica, implementando strumenti di misurazione della performance individuale per le posizioni dirigenziali e per il personale di categoria EP. Tale sforzo richiede un ulteriore passo avanti: occorre estendere il sistema di valutazione a tutte le posizioni di responsabilità così da garantire un effettivo abbandono del vecchio criterio di ripartizione delle risorse premiali, così detto a pioggia, per dare spazio a strumenti meritocratici che collegano l'assegnazione della premialità al reale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso. La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance individuale;
- valorizzazione del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

5- Risultati piano performance: obiettivi Strategici e declinazione in obiettivi operativi

Dalla analisi delle schede compilate da parte dei responsabili degli uffici si evince che in generale le varie aree hanno lavorato bene ottenendo risultati soddisfacenti e in alcuni casi ottimi. In merito agli obiettivi non raggiunti per l'esercizio 2017 a causa di fattori esterni si è deciso di riportarli in aggiornamento nel nuovo piano integrato. Per un'analisi di dettagli si rimanda alle schede di seguito riportate.

Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti

Obiettivo Strategico

Migliorare l'attrattività e la sostenibilità di UNISS

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
1	Completare la verbalizzazione on-line degli esami di laurea (co-responsabilità area informatica e manager)	1.1	Regolamentazione VOL LAUREA con previsione del passaggio definitivo	Regolamento: si/no	SI
		1.2	Completamento/Aggiornamento consegna firme digitali a tutti i docenti	Definizione del numero firme rimaste da consegnare: si/no	SI
		1.3	Completamento verbalizzazione on-line esami di laurea	100% esami di profitto a.a. 16/17 registrati con VOL - si/no	SI
2	Riorganizzare processo di registrazione CFU conseguiti all'estero (co-responsabilità area ricerca e manager)	2.1	Aggiornamento formazione addetti alla registrazione	Formazione ed affiancamento con referenti tecnici interni: si/no	SI
		2.2	Messa in produzione della configurazione bandi Erasmus, gestione graduatoria e convalida cfu per altri Dip.ti	Creazione bando-test per Dipartimento pilota: si/no	SI
		2.3	Diffusione linee guida Ateneo per la gestione delle registrazioni Bandi/CFU Erasmus	Bozza Linee guida: si/no	SI
3	Dematerializzare e riorganizzare i processi amministrativi relativi ai servizi agli studenti - Obiettivo gruppo di lavoro "Riorganizzazione servizi studenti" (co-responsabilità area informatica, area programmazione e controllo direzionale)	3.1	Aggiornare mappatura processi amministrativi attuali e ridefinizione nuovi processi	Mappatura Processi amministrativi attuali: si/no	SI
		3.2	Dematerializzazione attività amministrative studenti ancora in cartaceo	Stesura bozza processi servizi studenti: si/no	SI
4	Avviare un progetto di rilancio e riorganizzazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti	4.1	Modifica offerta formativa 17/18, con ridefinizione criteri di accesso programmato locale	si/no	SI
		4.2	Sperimentazione test online per la verifica delle competenze in ingresso e per l'ammissione ai corsi ad accesso programmato locale	si/no	SI
5	Azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	5.1	Fruizione di un set integrato di test	si/no	SI
		5.2	Corsi, laboratori o seminari presso l'Università rivolti agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado	N° laboratori-corsi - seminari / previsti tasso di partecipazione	corsi previsti 34 tasso di partecipazione 80%
		5.3	Corsi di aggiornamento disciplinare per i docenti delle Scuole secondarie di secondo grado	N°corsi previsti/n°corsi svolti	corsi previsti e svolti 5/5
		5.4	Incontri tra Scuola e Università	N° incontri previsti/n°incontri svolti	incontri previsti e svolti 14/14

Con riferimento agli obiettivi per la misurazione delle performance nella didattica, l'Ateneo ha ottenuto risultati nel complesso positivi. In particolare sui primi tre obiettivi (Completare la verbalizzazione on-line degli esami di laurea, Riorganizzare processo di registrazione CFU conseguiti all'estero e dematerializzare e riorganizzare i processi amministrativi relativi ai servizi agli studenti) si evidenzia il totale raggiungimento degli obiettivi previsti.

Con riferimento agli obiettivi 4 e 5 (Avviare un progetto di rilancio e riorganizzazione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti e Azione di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita al fine della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro) l'Ateneo ha intrapreso tutte le azioni previste con ottimi risultati partecipazione.

Area ricerca					
Obiettivo Strategico					
Sviluppare la qualità e la quantità della ricerca, valorizzare le competenze scientifiche UNISS, promuovere l'internazionalizzazione e la sostenibilità Uniss					
Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Valorizzazione e ampliamento del potenziale di ricerca	1.1	Migliorare la capacità di attrattività di risorse esterne tramite l'orientamento, la formazione e il supporto alla progettazione nei bandi competitivi regionali, nazionali, europei e internazionali.	si/no	Sì
		1.2	Potenziare il supporto alla rilevazione e analisi dei prodotti della ricerca	si/no	Sì
		1.3	Sviluppare un servizio di auditing finanziario interno dei progetti	si/no	
2	Internazionalizzazione e Sostegno alla Progettazione europea	2.1	Incrementare i rapporti internazionali con università e enti di ricerca.	si/no	Sì
		2.2	Incrementare il numero di studenti incoming/outgoing in mobilità.	si/no	Sì
		2.3	Incrementare il numero degli studenti stranieri iscritti ai corsi pre e post laurea.	si/no	
		2.4	Migliorare la rilevazione dei CFU conseguiti all'estero	si/no	Sì
		2.5	Migliorare il sistema informativo di rilevazione e analisi dei dati delle mobilità	si/no	Sì
3	Trasferimento Tecnologico	3.1	Potenziare i servizi di trasferimento della conoscenza.	si/no	No
		3.2	Incrementare i servizi di supporto alla creazione d'impresa con particolare riferimento a studenti e ricercatori	si/no	Sì
		3.3	Diffondere l'utilizzo della fabbricazione digitale per la ricerca e la didattica	si/no	Sì
		3.4	Incrementare i progetti di ricerca applicata con le imprese	si/no	Sì
4	Terza missione	4.1	Sviluppare un sistema di orientamento, censimento e monitoraggio delle attività di Terza Missione in Ateneo	si/no	Sì
<p>Con riferimento alla ricerca, l'Ateneo ha ottenuto risultati positivi in particolare sui primi due obiettivi in quanto le azioni intraprese hanno dato forte risalto al potenziamento e alla divulgazione della ricerca e allo sviluppo del sistema informativo. Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, l'obiettivo può considerarsi raggiunto anche se i servizi di trasferimento tecnologico della conoscenza possono considerarsi allo stato embrionale ma suddette attività saranno adeguatamente promosse e rilevate per il futuro.</p>					

Area Edilizia e Patrimonio

Obiettivo Strategico

Migliorare la qualità e la funzionalità del patrimonio edilizio

Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Redigere il piano triennale 2017-2019 e l'elenco annuale 2017 (coerenti piano anticorruzione)	1.1	Predisposizione Piano Triennale secondo le modalità previste dal nuovo codice contratti D.Lgs. 50/2016	si/no	si
2	Concludere le progettazioni relative alla programmazione FSC 2007/2013, riducendo i tempi di consegna dei lavori (coerenti il piano anticorruzione) e di cui all'allegata scheda tecnica	2.1	Aggiudicazione gare progettazione piano edilizia FAS/FSC	si/no	si
		2.2	Redazione progettazioni piano edilizia FAS/FSC	si/no	si
3	Implementazione piano di efficientamento energetico del patrimonio edilizio	3.1	Riduzione consumi elettrici - Progetto UNISS nightrest	si/no	si
		3.2	Sostituzione integrale corpi illuminanti edifici con lampade ad alta efficienza o led	si/no	si
4	Predisporre un piano di redistribuzione spazi (obiettivo in co-responsabilità con l'area programmazione e controllo direzionale) tenuto conto delle proposte del costituito gruppo di lavoro "SPAZI"	4.1	Analisi situazione attuale utilizzo Aule	si/no	si
		4.2	Redistribuzione spazi con spostamenti uffici o parti di Dipartimenti	si/no	si

Obiettivo Strategico

Migliorare la qualità del servizio manutenzione

Obiettivo Operativo		Azioni		Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Ridurre i tempi e semplificare le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria	1.1	Riduzione tempi intervento con automazione e controllo web centrali termiche e di condizionamento	si/no	si

Con riferimento agli obiettivi dal Piano Integrato 2016 per la misurazione delle performance nell'area edilizia e patrimonio, l'Ateneo ha ottenuto risultati positivi in tutti gli indicatori. Si segnala in particolare che con riferimento all'obiettivo "Implementazione piano di efficientamento energetico del patrimonio edilizio", nel 2016 è stata avviata la sostituzione integrale dei corpi illuminanti ma allo stato attuale ne sono stati sostituiti il 45%, si è in attesa di ulteriori fondi per il completamento. Con riferimento invece all'obiettivo "Ridurre i tempi e semplificare le procedure di affidamento dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria", si è ottenuto un ottimo grado di soddisfazione anche grazie alla realizzazione di un applicativo per la segnalazione degli interventi.

Area Programmazione e controllo direzionale

Obiettivo Strategico

Presidiare il piano integrato d'ateneo al fine fornire le informazioni necessarie agli organi di governo per garantire la sostenibilità dello stesso e il supporto per i miglioramenti attesi

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Risultato Finale	
1	Razionalizzazione degli spazi (Gruppo di lavoro "SPAZI" - Responsabilità area edilizia - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	1.1	Analisi della situazione attuale degli spazi di Ateneo suddivisi fra i vari Dipartimenti	si/no	si
		1.2	Proposta di tre ipotesi di redistribuzione degli spazi e definizione del costo di gestione degli stessi sulla base di criteri definiti e condivisi	si/no	no
		1.3	Riorganizzazione spazi didattici (Aule)	si/no	no
2	Revisione della politica di tassazione e contribuzione studentesca (Coordinamento gruppo di lavoro "Tasse "obiettivo in co-responsabilità con area didattica e area bilancio - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	2.1	Elaborazione del nuovo regolamento tasse del "Post Lauream"	si/no	no
3	Avvio riqualificazione e ridistribuzione personale (Gruppo di lavoro "RIQUALIFICA" - Responsabilità Area RISORSE UMANE - Co-responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale)	3.1	Analisi e studio dei ruoli, delle competenze delle risorse umane e relativa distribuzione	si/no	si
		3.2	Elaborazione di proposte puntuali per la risoluzione delle casistiche emerse	si/no	si
4	Avvio mappatura processi (coordinamento gruppo di lavoro "MAPROC" - Responsabilità Area Programmazione e Controllo Direzionale) - processi	4.1	Identificazione dei processi amministrativi, relative fasi e attività	si/no	si
		4.2	Analisi dei processi prioritari e loro rappresentazione	si/no	si
		4.3	Identificazione delle inefficienze e conseguente Reengineering dei processi		si
5	Implementazione e Monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato	5.1	Redazione piano con integrazione Piano Performance, Piano Trasparenza, Piano anticorruzione, Piano Triennale	si/no	si
		5.2	Attività di consulenza per i Dipartimenti nell'individuazione delle azioni coerenti con le linee strategiche di Ateneo	si/no	si
		5.3	Rilevazione e valutazione risultati performance d'Ateneo e Dipartimenti	si/no	si
6	Monitoraggio fonti di finanziamento nazionali e regionali	6.1	Analisi trend e valutazione scostamenti fonti di finanziamento MIUR e RAS tramite cruscotto direzionale	si/no	si
		6.2	Confronto costi effettivi e costi standard d'Ateneo e proposte di miglioramento	si/no	si
		6.3	Gestione rapporti MIUR e RAS per previsioni e rendicontazioni	si/no	si
7	Cruscotto di Ateneo	7.1	Presidio principali indicatori di Ateneo	si/no	si
8	Implementazione sistema di assicurazione della qualità di Ateneo	8.1	Aggiornamento linee guida Qualità	si/no	si
		8.2	Predisposizione linee guida compilazione SUA - RD	si/no	si
		8.3	Incontri singoli dipartimenti sulle procedure di accreditamento	si/no	si
		8.4	Supporto al presidio per la predisposizione delle linee guida per le relazioni delle CPDS	si/no	si
		8.5	Incontro di Ateneo per l'illustrazione delle linee guida	si/no	si
		8.6	Incontro con i RAQ	si/no	si ma non con tutti i RAQ
		8.7	Valutazione e feed back sulla proposta AVA 2.0	si/no	si (recepite nelle nuove linee guida di Ateneo)
		8.8	Aggiornamento carta dei servizi	si/no	si

Con riferimento agli obiettivi per la misurazione delle performance nell'area programmazione e controllo direzionale, l'Ateneo ha ottenuto risultati positivi su tutti gli obiettivi.

Organizzazione del personale

Obiettivo Strategico

Presidiare il piano triennale delle risorse umane

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Programmazione annuale personale	1.1	Stilare il documento di programmazione annuale del personale - 2015/16, e popolamento procedura PROPER	si/no si
2	Avvio riqualificazione e redistribuzione personale (Responsabilità Gruppo di lavoro "Riqualifica" - obiettivo in co-responsabilità con Area Programmazione e Controllo Direzionale)	2.1	Analisi criticità di Ateneo relative alle risorse umane e relative misure di razionalizzazione (stabilizzazione)	si/no si
		2.2	Individuazione personale da adibire al servizio e criticità orari strutture	si/no si
		2.3	Presentazione proposte, approvazione nuovi servizi di ateneo	si/no si

Gli obiettivi dell'organizzazione del personale miravano alla programmazione annuale, alla riqualifica e redistribuzione del personale, quindi all'ottimizzazione dei processi di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo con particolare riguardo all'appropriatezza dei criteri e alla sostenibilità del sistema, mediante il sistema integrato di programmazione del personale (Proper). I dati del consuntivo danno positivo riscontro del lavoro avviato che ha fra l'altro conseguito il risultato di strutturare più ampiamente e diffusamente il processo della programmazione ed aggiornamento dei dati.

Innovazione tecnologica e strumentale

Obiettivo Strategico

Promozione e supporto alla realizzazione di corsi di studio esclusivamente o parzialmente a distanza; garantire un supporto alle aree strategiche e amministrative, inoltre, assistenza sull'utilizzo degli strumenti informatici necessari alla produzione di materiali didattici multimediali (audio-video)

Obiettivo Operativo	Azioni		Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Realizzare pillole E-learning mensili; brevi unità formative per il personale Docente e Tecnico Amm.vo			Sì
2	Completare la migrazione dei siti web sulla nuova piattaforma			Sì
3	Sviluppare la gestione decentrata dei contenuti dei siti			Sì
4	Migrazione vecchi sistemi su nuove piattaforme			Sì
5	Aggiornamento apparati e configurazioni ai nuovi livelli e servizi			No
6	Garantire il supporto ai processi di dematerializzazione			Sì
7	Sviluppare i servizi alternativi di telefonia e videoconferenza			Sì

Obiettivo Strategico

Migliorare i servizi agli studenti alla ricerca e alla didattica

Obiettivo Operativo	Azioni		Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Assistenza moodle e supporto alla creazione di corsi di didattica on line			Sì
2	Realizzazione del single sign-on per gli studenti			Sì

Area Medicina Universitaria

Obiettivo Strategico

Migliorare il ruolo della facoltà di medicina all'interno del sistema sanitario regionale

Obiettivo Operativo

	Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Definizione di un protocollo d'Intesa stipulato tra Atenei di Cagliari e Sassari, Regione e AOU, in applicazione del D.Lgs. 21 dicembre 1999 n. 517 secondo le linee guida nazionali (D.P.C.M. 24,05,2001) e le linee di indirizzo regionali (DGR n. 23/4 del 20.04.2016)	si/no	si
	Definizione delle modalità di partecipazione delle Università alla programmazione sanitaria regionale	si/no	si
	Definizione dell'assetto organizzativo delle Aziende Ospedaliere Universitarie di Cagliari e Sassari	si/no	si
	Definizione degli Organi dell'Azienda Ospedaliero Universitaria	si/no	si
	Organizzazione dipartimentale dell'Azienda	si/no	si
	Definizione delle strutture assistenziali complesse	si/no	si
	Definizione in merito al patrimonio, oneri, compartecipazione della Regione e delle Università ai risultati di gestione e dotazione organica e del personale	si/no	si
	Definizione di modalità di partecipazione e attuazione di progetti di ricerca e sperimentazione promossi e finanziati dalla Regione.	si/no	no
	Approvazione del Protocollo d'Intesa dalla Giunta Regionale della Regione Sardegna	si/no	si

Obiettivo Operativo

	Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale
2	Predisposizione dell'Atto Aziendale adottato dal Direttore Generale delle Aziende Ospedaliere d'Intesa con il Rettore delle Università interessate.	si/no	si
	Definizione dei Rapporti tra Servizio Sanitario Nazionale e Università secondo il D. Lgs. N. 517 del 21 dicembre 1999	si/no	si
	Definizione dei compiti spettanti alle Aziende ospedaliere-universitarie tenuto conto dei principi richiamati nel D. Lgs. N. 517 del 21 dicembre 1999, ovvero che esse devono operare nell'ambito della programmazione sanitaria nazionale e regionale e dell'apporto reciproco tra le funzioni del Servizio Sanitario Nazionale e quelle svolte dalle facoltà di medicina e chirurgia.	si/no	si
	Definizione, sulla base dei principi e dei criteri stabiliti nel protocollo di intesa tra Regione e Università, della costituzione, organizzazione e funzionamento dei dipartimenti ad attività integrata individuazione delle strutture complesse che li compongono, con indicazione di quelle a direzione universitaria.	si/no	si
	Definizione delle norme in materia di personale	si/no	si

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
3	Gestione dei rapporti con AOU rispetto al personale docente e tecnico amministrativo in convenzione	1.1	Definizione del trattamento economico dei professori universitari e ricercatori universitari	si/no	si
		1.2	Definizione del trattamento economico del personale universitario tecnico, professionale e amministrativo operante presso l'Azienda Ospedaliero Universitaria	si/no	si
		1.3	Potenziamento della formazione degli specializzandi e del personale infermieristico, tecnico e della riabilitazione e della prevenzione	si/no	si
		1.4	Gestione dei protocolli di intesa e delle convenzioni relative ad aspetti didattici, di ricerca e assicurativi	si/no	si
		1.5	Rapporti con l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Sassari per quanto attiene la posizione giuridica riconosciuta in ambito assistenziale al personale universitario convenzionato e la equiparazione/posizione economica allo stesso attribuita;	si/no	si
		1.6	Rapporti con il Settore Bilancio e con il Settore Stipendi per quanto attiene la contabilizzazione e la liquidazione delle competenze dovute al personale convenzionato;	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
4	Promozione di progetti di Ricerca e Sperimentazione	1.1	Definizione di protocolli per l'attuazione di progetti di ricerca promossi e finanziati dalla Regione e dall'Unione Europea, finalizzati a sviluppare innovazioni scientifiche da applicare al settore sanitario, di nuovi istituti di gestione, anche sperimentali, nonché di modelli organizzativi ed informativi.	si/no	no
		1.2	Definizione di regole per la ripartizione dei fondi che derivano dalla partecipazione a progetti di ricerca e sperimentazione attraverso apposito accordo tra l'AOU e le università che tenga conto delle disposizioni di cui all'art. 66 del D.P.R. 382/1980.	si/no	no
		1.3	Supporto per la presentazione e la gestione di progetti di Ricerca, Sviluppo e Trasferimento Tecnologico nati nell'ambito dell'Area Medicina Universitaria	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
5	Gestione dei rapporti con le ASL territoriali, l'ATS e la Regione Sardegna	1.1	Definizione di protocolli di intesa per l'attuazione di attività sanitarie con le ASL territoriali e l'ATS	si/no	si
		1.2	Attività con l'Assessorato del Lavoro a seguito di nomina con D.R. n. 508/2012 prot. 4738 del 15.02.2012 quale rappresentante dell'Università di Sassari all'interno dell'Organismo di Attuazione del "Protocollo d'intesa per attività di alta formazione", sottoscritto in data 23.12.2011 tra l'Università degli Studi di Sassari, l'Università degli Studi di Cagliari e l'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale della Regione Sardegna per l'attuazione di Master e Corsi di Alta formazione;	si/no	si
		1.3	Accreditamento regionale per la formazione. Verifica e rinnovo della richiesta di accreditamento e dei corsi a catalogo. Controllo delle informazioni del portale	si/no	si

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
6	Supporto per il potenziamento e la valorizzazione della Terza Missione dell'Area Medicina Universitaria	1.1	Supporto per la valorizzazione della Terza Missione presso i Dipartimenti che compongono l'Area Medicina Universitaria per quanto riguarda l'aspetto "Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica"	si/no	si
		1.2	Supporto per la valorizzazione dei dati inerenti i Trial Clinici	si/no	si
		1.3	Supporto per la valorizzazione dei dati inerenti i Centri di Ricerca Clinica (CRC)	si/no	si
		1.4	Supporto per la valorizzazione dei Corsi di educazione continua (ECM)	si/no	si
		1.5	Supporto per l'organizzazione di eventi di public engagement inerenti l'Area Medicina Universitaria e la creazione di network	si/no	no
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
7	Procedimenti amministrativi e commissioni giudicatrici per conferimento degli incarichi delle strutture	1.1	Supporto amministrativo ai Delegati Rettoriali alla Sanità per tutte le problematiche relative al personale convenzionato	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
8	Gestione del contenzioso relativo alle indennità assistenziali e alle differenze retributive promosse nei confronti della gestione ex Policlinico Universitario e dell'Università di Sassari	1.1	Predisposizione delle situazioni partiarie utili ai fini pensionistici, relativamente al periodo antecedente il 1° luglio 2007, riguardanti il trattamento integrativo assistenziale erogato al personale convenzionato;	si/no	si
		1.2	Rapporti con l'Avvocatura di Ateneo per quanto attiene il contenzioso pregresso o in essere relativamente ad azioni legali intraprese da personale dipendente per il riconoscimento di istituti economici integrativi connessi con lo svolgimento dell'attività assistenziale;	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
9	Attività assistenziale prestata dai docenti universitari presso altre strutture universitarie	1.1	con i quali sia stata stipulata apposita convenzione per l'utilizzo, in ambito assistenziale, di personale universitario;	si/no	si

CENTRI E CONSORZI

Obiettivo Strategico

Migliorare la gestione dei Consorzi e Società partecipate dall'Università di Sassari

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
1	Predisposizione, attraverso il coinvolgimento dei dipartimenti, di un'anagrafica completa di tutti gli enti e società partecipate	1.1	Definizione di un'anagrafica completa attraverso il monitoraggio presso i singoli dipartimenti del fenomeno delle partecipate dell'Università degli Studi di Sassari con distinzione tra società, consorzi, fondazioni, consorzi interuniversitari, centri interuniversitari e associazioni	si/no	no
		1.2	Definizione di un'anagrafica completa attraverso il monitoraggio presso i singoli dipartimenti del fenomeno delle partecipate dell'Università degli Studi di Sassari con distinzione tra società, consorzi, fondazioni, consorzi interuniversitari, centri interuniversitari e associazioni	si/no	no

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
2	Assolvimento degli obblighi normativi previsti in materia di enti e partecipazioni pubbliche	1.1	partecipazioni sul portale del MEF –Dipartimento del Tesoro in attuazione dell'art. 17, commi 3 e 4, del D.L. 90/2014 ed invio dei dati alla Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti	si/no	si
		1.2	Assolvimento degli adempimenti previsti dal D.Lgs. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) e in particolare Predisposizione del Piano di revisione straordinaria (ex art. 24) sua attuazione (procedure di dismissione delle quote societarie non idonee)	si/no	si
		1.3	Attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni contenute nel D. Lgs. 33/2013 (Decreto Trasparenza) come modificato dal D.Lgs. 97/2016 con aggiornamento dei dati obbligatori ex art. 22 nella sezione "Amministrazione Trasparente/Enti Locali"	si/no	si
		1.4	Individuazione degli Enti e delle Società rientranti nella c.d. "Area di Consolidamento" ai fini della predisposizione del Bilancio Consolidato di Ateneo (Decreto MIUR-MEF n. 248 del 11/04/2016)	si/no	
		1.5	Assolvimento dell'obbligo annuale di dichiarazione di detenzione di concessioni sul sito del Dipartimento del Tesoro - Ministero dell'Economia e delle Finanze - Direzione VIII - Valorizzazione dell'attivo e del patrimonio pubblico	si/no	si
		1.6	Attività quale LEAR, persona designata dal legale rappresentante per tutti gli adempimenti connessi alle attività dell'Ateneo con l'Unione europea tra cui l'aggiornamento dei dati amministrativi e finanziari, i database ed il PIC di progetto	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
3	Gestione degli adempimenti connessi alla ordinaria e straordinaria gestione delle partecipazioni	1.1	Supporto giuridico-amministrativo per nuove adesioni o costituzione di nuovo ente/società - Invio istruttoria al Consiglio di Amministrazione per acquisizione di parere favorevole	si/no	si
		1.2	Supporto amministrativo-contabile per il pagamento delle quote di adesione e/o una tantum	si/no	si
		1.3	Partecipazione alle assemblee dei soci e Consigli Direttivi per le attività di votazione bilancio/rendiconto finanziario consuntivo e preventivo, votazione modifiche statutarie, elezione organi, cessione quote societarie/consortili, aumento di capitale	si/no	si
		1.4	Adempimenti normativi previsti nei casi di liquidazione delle società ed enti partecipati	si/no	si
Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
4	Definizione delle strutture di Intermediazione "Consorti e associazioni per la terza missione" nella Valutazione della Terza Missione	1.1	Supporto nella identificazione dei Consorti e Associazioni per la Terza Missione con finalità prevalente di trasferimento tecnologico, sostegno all'imprenditorialità, gestione di attività di formazione e networking, accesso ai finanziamenti pubblici orientati al TT e servizi di placement	si/no	si
		1.2	Supporto per la compilazione della SUA RD "Terza Missione" per la parte di competenza "Consorti e associazioni per la TM" sulla base dei Consorti ritenuti più importanti nell'ambito della Terza Missione dell'Ateneo.	si/no	si
Con riferimento all'area Medicina Universitaria e Centri e consorti, l'Ateneo ha ottenuto risultati positivi su tutti gli obiettivi. Relativamente all'obiettivo "Predisposizione, attraverso il coinvolgimento dei dipartimenti, di un'anagrafica completa di tutti gli enti e società partecipate", è già stata avviata la predisposizione dell'anagrafica ma si è in attesa di risposte da parte dei soggetti coinvolti.					

Area Legale

Obiettivo Strategico

Incrementare attività di consulenza ai fini della prevenzione e conseguente risoluzione del contenzioso

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale	
1	Incrementare supporto legale alle aree dirigenziali e alle strutture dell'ateneo	1.1	Rendere fruibile la funzione consultiva con modalità più agili (richieste telefoniche o di sessioni in Avvocatura), che permettano agli uffici di amministrazione attiva di avere celeri indicazioni operative	si/no	si
		1.2	Verifica congiunta delle finalità da perseguire nell'eventuale azione giudiziaria da intraprendere o alla quale resistere.	si/no	si
2	Ridurre il contenzioso giudiziale	2.1	Assicurare un costante supporto giuridico anche nel corso del giudizio, al fine di valutare l'eventuale adozione di provvedimenti amministrativi idonei a far venir meno l'interesse della controparte all'azione o a determinare la cessata materia del contendere	si/no	si
		2.2	Esaminare in via preliminare l'atto introduttivo del giudizio per formulare all'Amministrazione un sommario parere sull'opportunità di resistere in giudizio, ovvero verificare la sussistenza dei presupposti di legge per consentire all'Amministrazione di agire in autotutela	si/no	si

Con riferimento agli obiettivi per la misurazione delle performance nell'area legale, l'Ateneo ha ottenuto risultati positivi in particolare è stato incrementato il supporto legale a tutte le strutture e alle aree Dirigenziali di tutto l'Ateneo.

Area affari istituzionali, bilancio e regolamentazione

Obiettivo Strategico

Migliorare l'efficienza e trasparenza delle procedure e dei processi garantendo la sostenibilità economica e finanziaria

Obiettivo Operativo		Azioni	Indicatore	Monitoraggio Finale
1	Monitoraggio crediti e gestione PCC	1.1	monitorare scadenze crediti	si/no si
		1.2	indicazioni procedurali per gestione Piattaforma Certificazione Crediti	si/no si
2	Semplificare, adeguare e razionalizzare la regolamentazione interna	2.1	Emanazione/aggiornamento regolamenti	si/no si
3	Migliorare l'efficienza e la trasparenza degli atti, delle procedure e dei processi	3.1	Adottare le circolari necessarie ad adeguare la normativa interna dell'Ateneo alle novità legislative e regolamentari	si/no si
		3.2	Implementazione e messa a regime fascicolo digitale archivistico dello studente	si/no si
		3.3	Completamento Manuale di gestione e conservazione dei documenti digitali	si/no si
		3.4	Aggiornamento informativa per emersione studenti con disabilità e DSA	si/no si
		3.5	Adeguamento atti e procedure secondo le disposizioni del D.lgs 50/2016 in materia di appalti	si/no si
		3.6	Monitoraggio scadenza contratti d'appalto per programmazione nuove gare	si/no si
4	Migliorare la gestione documentale e favorire la fruibilità	4.1	Aggregare il materiale archivistico per settori: Fascicoli degli studenti e Fascicoli del personale	si/no si
		4.2	Scansionare e digitalizzare i verbali del Senato (dal 1924 al 1950)	si/no si
		4.3	Scansionare e digitalizzare i verbali del Senato (dal 1924 al 1950)	si/no si
		4.4	Scansionare e digitalizzare i verbali del Consiglio di Amministrazione (dal 1925 al 1948)	si/no si
		4.5	Garantire la continuità e i servizi di back e front office dell'Archivio	si/no si

È stato raggiunto un ottimo livello di performance per i quattro obiettivi perseguiti mediante un numero ristretto di azioni mirate. È stata perfezionata l'efficienza e la trasparenza degli atti e dei processi mediante la messa a regime di tutte le attività e delle procedure per l'adeguamento alle novità legislative. Inoltre si è provveduto a migliorare la gestione, mediante la digitalizzazione, dei verbali del Senato, CDA e tutte le fasi di protocollazione e archiviazione.