



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

DIREZIONE GENERALE

UFFICIO DI GABINETTO DEL RETTORE

**PIANO DELLA PERFORMANCE**

**2014-2016**

---

1. Presentazione del Piano .....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI .....	4
2.1. Chi siamo .....	4
2.2. Cosa facciamo.....	5
2.2.1. L’offerta formativa.....	5
2.2.2. La ricerca.....	6
2.2.3. I rapporti con il territorio.....	6
3. IDENTITA’ .....	7
3.1. L’amministrazione in cifre .....	7
3.2. Mandato istituzionale missione e valori.....	8
3.2.1. Mandato istituzionale.....	8
3.2.2. Missione.....	8
3.2.3. Valori.....	9
4. ANALISI DEL CONTESTO .....	12
4.1 Contesto esterno .....	12
4.2 Contesto interno.....	14
4.2.1. Organizzazione.....	14
4.2.2. Risorse Umane.....	17
4.2.3. Risorse strumentali ed economiche .....	17
4.2.4. Salute finanziaria .....	18
4.3. Analisi SWOT.....	18
5. OBIETTIVI STRATEGICI .....	19
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	21
5.1. Gli obiettivi dirigenziali .....	35
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	35
7.1. Processo di redazione del Piano .....	35
7.2. Coerenza con la programmazione economico finanziaria .....	36
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo della Performance.....	37
8. Allegati tecnici .....	37

---

## **1. Presentazione del Piano**

Il presente Piano, emanato in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009 e alle delibere CIVIT n. 112/2010 e 6/2013, costituisce lo strumento programmatico, riferito al triennio 2014-2016, attraverso il quale, in coerenza con le risorse assegnate, l'Università degli studi di Cagliari definisce gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni e gli indicatori con cui intende valutare il raggiungimento di detti obiettivi nonché i target che si prefigge di raggiungere. Il Piano definisce pertanto gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il documento che da avvio al secondo ciclo di gestione della performance, esplicitata le modalità attraverso le quali si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'ateneo, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

Più precisamente, il piano, partendo dalla individuazione dei macro obiettivi strategici delineati dal documento di programmazione triennale dell'Ateneo riferito al triennio 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 29/11/2013 e dal documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2014, approvato dal Consiglio di Amministrazione con la delibera del 20/12/2013, individua gli obiettivi operativi e per ciascuno di essi, le azioni programmate. Per ogni azione vengono individuati gli indicatori ed i target che ci si prefigge di raggiungere.

Rispetto al Piano delle performance 2013-2015, il presente Piano ridefinisce le aree strategiche, individuando quale nuova area quella della "Organizzazione" all'interno della quale sono individuati specifici obiettivi, indicatori e target relativi alla Trasparenza e Anticorruzione. Come richiesto dalla delibera CIVIT 6/2013 e dalle indicazioni operative fornite sempre dalla CIVIT con riferimento all'avvio del ciclo della performance 2014-2016, si è cercato di garantire un collegamento del Piano con gli altri strumenti programmatici, ed in particolare con il "Piano per la trasparenza e l'integrità 2014-2016" e con il "Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016". L'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico finanziaria ha inoltre consentito di avviare un collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico finanziaria, individuando per ciascuna area strategica le risorse assegnate.

A garanzia del rispetto del principio di trasparenza il presente piano sarà pubblicato sul sito [www.unica.it](http://www.unica.it) nella sezione "amministrazione trasparente".

Il Direttore Generale

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI**

Il presente Piano rappresenta il documento di programmazione triennale che dà avvio al ciclo della performance 2014-2016. In esso, redatto in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, le azioni, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Ateneo. Nel documento si illustra inoltre il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

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

Principali destinatari del documento sono infatti gli stakeholder interni ed esterni, pertanto una loro mappatura appare la via più adeguata per definire le diverse istanze, bisogni e priorità e per progettare correttamente le attività dell'Ateneo.

Con l'avvio della programmazione 2014-2016, anche a seguito dell'introduzione della contabilità economico patrimoniale, si è cercato di realizzare un migliore collegamento tra il ciclo della performance ed il ciclo di programmazione economico finanziario e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti, al fine di consentire una effettiva valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità delle attività dell'ateneo.

### **2.1. Chi siamo**

Fondata da Filippo III di Spagna nel 1620, l'Università di Cagliari nasce con quattro insegnamenti: Teologia, Leggi, Medicina, Filosofia ed Arti. Nella seconda metà del 1700 viene realizzato Palazzo Belgrano che ancora oggi ospita il Rettorato e la Biblioteca Universitaria. Con la "Legge Casati" del 1859 a Cagliari si sviluppa l'Orto Botanico e la Stazione Biologica.

Le strutture attualmente esistenti si sono sviluppate in tre distinte fasi nell'arco del 1900. Negli anni '30 nascono le Facoltà di Farmacia, Magistero e Ingegneria Mineraria; nel secondo dopoguerra seguono Lettere e Filosofia, la Casa dello Studente e la "Cittadella dei Musei". Negli anni '80 ha preso avvio a Monserrato la costruzione della nuova cittadella universitaria e del Policlinico.

La progressiva crescita dell'Ateneo e l'attuazione del processo di riorganizzazione avviato con la L. 240/2010, ha portato all'attuale configurazione in 17 Dipartimenti. L'attività didattica è coordinata da 6 Facoltà che raccordano dipartimenti omogenei. I Dipartimenti dell'area medica, coordinati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia, svolgono in aggiunta alle attività istituzionali anche attività assistenziale, per il tramite dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, costituita a seguito dell'Accordo Università e Regione Sardegna siglato il 11 ottobre 2004.

L'Università di Cagliari è uno dei due Atenei presenti nell'isola e rappresenta, con circa 29.000 studenti iscritti il principale polo di attrazione per gli studenti di tutta la Regione.

I principali organi di governo dell'Ateneo sono rappresentati da: il Rettore, che costituisce la più alta carica accademica, è responsabile del perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo, presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione; il Senato Accademico, organo di indirizzo propositivo e consultivo in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti ed al territorio; il Consiglio di Amministrazione, organo di governo che attua l'indirizzo strategico dell'Ateneo, mediante la programmazione ed il controllo dell'attività amministrativa, finanziaria, economica e patrimoniale.

La struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in 8 Direzioni, aventi ciascuna competenze specifiche per materia. Ciascuna Direzione è coordinata e gestita da un Dirigente responsabile. Il responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo è il Direttore Generale, altro organo di governo dell'ateneo, il quale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, svolge le anzidette attività a supporto della didattica, della ricerca e dei servizi al territorio.

Nel complesso la struttura organizzativa si avvale del contributo di circa 2.000 unità di personale strutturato a tempo indeterminato, cui si aggiungono unità di personale a tempo determinato e a collaborazione per la realizzazione di progetti.

L'Ateneo detiene quote di partecipazione in circa 20 consorzi interuniversitari, 10 società consortili a responsabilità limitata e 6 spin off.

## **2.2. Cosa facciamo**

Compito primario dell'università è quello di produrre sapere attraverso l'attività di ricerca scientifica e di trasmetterlo agli studenti, formando figure altamente professionali e alla società attraverso l'attività di trasferimento tecnologico.

L'interdipendenza sinergica tra l'attività didattica e la ricerca scientifica, caratterizzante l'attività dell'Università, assicura l'efficacia del processo formativo ed il suo adeguamento all'evolversi delle conoscenze.

La programmazione degli obiettivi dell'ateneo, tesi al perseguimento di outcome di interesse per gli stakeholder, è sempre stata orientata alla qualità dei processi di formazione e di ricerca, tale da garantire l'accreditamento dell' Ateneo nel contesto nazionale ed internazionale e a favorire i processi di trasferimento tecnologico e di sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio.

### **2.2.1. L'offerta formativa**

L'Università di Cagliari ha una impronta generalista, al suo interno sono infatti presenti pressoché tutte le aree culturali. L'offerta formativa si articola su tre livelli fondamentali:

- un primo livello al termine del quale si ottiene la laurea;
- un secondo livello al termine del quale si ottiene la laurea magistrale;
- un terzo livello e l'alta formazione post-laurea (scuole di specializzazione, dottorati di ricerca e master).

Nell'A.A. 2013-2014 sono stati attivati: 38 corsi di laurea triennale, 34 magistrale e 6 a ciclo unico, 28 scuole di specializzazione, 17 corsi di dottorato, 19 master.

L'Università di Cagliari già da diversi anni porta avanti politiche finalizzate a supportare al meglio i suoi studenti: già prima dell'iscrizione, attraverso i servizi di orientamento che consentono agli studenti una scelta più ponderata dei corsi di laurea e creano le condizioni per rafforzare la loro preparazione in ingresso; lungo tutto il percorso formativo, attraverso supporti di diversa natura all'apprendimento didattico ed infine in uscita attraverso un valido supporto nell'inserimento lavorativo dei neo laureati.

Sempre al fine di potenziare i servizi agli studenti, l'Università di Cagliari ha avviato importanti investimenti edilizi al fine di potenziare aule, biblioteche e laboratori didattici e superare la dispersione logistica delle facoltà e dei dipartimenti.

Particolare attenzione l'Università di Cagliari dedica all'alta formazione, in questa direzione è stata avviata una politica d'ateneo finalizzata al potenziamento delle borse di dottorato di ricerca e nel corso dell'anno 2012 è stato siglato con la regione Sardegna un protocollo d'intesa che ha consentito di finanziare master di eccellenza in settori strategici per il territorio.

L'Università di Cagliari è ormai da diversi anni impegnata in politiche dirette a rafforzare la dimensione internazionale dell'ateneo attraverso il potenziamento della mobilità di studenti e docenti nonché delle collaborazioni con paesi stranieri dirette a favorire, oltre allo svolgimento di attività di ricerca, anche attività didattiche comuni. In questa direzione è stata realizzata una foresteria destinata ad ospitare studenti e docenti di altri atenei.

### **2.2.2. La ricerca**

L'attività di ricerca dell'ateneo è caratterizzata dalla multidisciplinarietà dei settori scientifico-disciplinari d'indagine.

Negli ultimi anni le politiche dell'ateneo, sono state indirizzate a ottimizzare la gestione e la distribuzione delle risorse, in un quadro nazionale fortemente compromesso dalla crisi economica. Pertanto, i principali interventi realizzati nell'area strategica ricerca hanno riguardato da una parte l'aumento delle risorse messe a disposizione dei dipartimenti per la ricerca di base e dall'altra la valorizzazione del merito attraverso la condivisione delle regole e dei criteri di ripartizione su base premiale delle stesse risorse e dei punti organico per l'attivazione di nuovi posti di ricercatore e professore di prima e seconda fascia. I criteri definiti dall'Ateneo per la valutazione delle performance delle strutture sono in linea con gli indicatori stabiliti a livello nazionale per la ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario. La maggiore competizione tra le strutture in merito alle risorse destinate alla ricerca contribuirà a migliorare la performance dell'Ateneo sul piano della qualità dei prodotti della ricerca e sul numero di docenti attivi.

### **2.2.3. I rapporti con il territorio**

Notevoli sforzi sono stati fatti per migliorare l'accreditamento dell'Ateneo nel territorio, attraverso la partecipazione a progetti in partenariato con imprese private, fornendo supporto alla brevettazione e sostegno agli spin off e valorizzando i protocolli di collaborazione con le istituzioni pubbliche e le imprese operanti sul territorio.

### 3. IDENTITA'

#### 3.1. L'amministrazione in cifre

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

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

DIDATTICA	
studenti totali iscritti	27.617
studenti immatricolati	3.766
laureati	4.256
facoltà	6
corsi di laurea triennale	38
corsi di laurea specialistica/magistrale	34
corsi di laurea ciclo unico	6
master universitari	19
Dottorati di ricerca	17
Scuole di specializzazione	28 con sede amministrativa a Cagliari e 13 con sede in altro Ateneo
Patrimonio librario	Oltre 1 milione di volumi, 30 mila periodici, 27 banche dati
Posti lettura	2.080
<b>I dati sugli studenti iscritti son aggiornati al 16.01.2014; i dati sui laureati sono riferiti all'anno 2013; l'offerta formativa è riferita all'A.A. 2013/2014.</b>	
<b>I dati relativi al patrimonio librario e ai posti lettura non sono definitivi</b>	
<b>Fonte dati: Direzione Didattica, Ufficio Valutazione, Direzione biblioteche</b>	

RICERCA	
Dipartimenti	17
Progetti PRIN presentati e approvati	69 presentati e 8 approvati (5,7% su approvati in Italia)
Progetti VII Programma quadro idonei	10
Progetti VII Programma quadro approvati	11
Dottorandi	651 (a.a. 2012/13)
Borse di dottorato	141 (anno 2013)
Assegni di ricerca	182 (al 31.12.2013)
Spin off attivi	6 Universitari e 11 Accademici (2013)
Brevetti depositati	32 (2013)
<b>Fonte dati: Direzione ricerca e territorio, Direzione Didattica</b>	

INTERNAZIONALIZZAZIONE	
Accordi di cooperazione internazionale	112
Accordi di mobilità studentesca	417
Visiting Professor	65 short e 14 long
Studenti in mobilità	645 in uscita e 340 in ingresso (985)
Corsi di laurea in lingua inglese	1
<b>Fonte dati: Direzione Didattica – Direzione Generale</b>	
<b>Dati al 31/12/2013</b>	

PERSONALE	
Professori di I e II fascia	490
Ricercatori a T.I	460
Ricercatori a T.D	76
Personale tecnico amministrativo	1.044
Collaboratori linguistici	16
Dati al 31/12/2013	
<b>Fonte dati: Direzione Personale</b>	

BUDGET 2014	
Budget finanziario	189.536.936,26
Budget economico (autorizzatorio)	196.219.012,81
Budget degli investimenti	32.699.469,00
<b>Fonte dati: Direzione Finanziaria</b>	

### 3.2. Mandato istituzionale missione e valori

#### 3.2.1. Mandato istituzionale

Come affermato all'art. 1 dello Statuto, l'Università di Cagliari "è una istituzione pubblica dotata di personalità giuridica, sede primaria di libera ricerca ed alta formazione, luogo di approfondimento, elaborazione critica e diffusione delle conoscenze. L'Università opera combinando in modo organico ricerca e didattica, per il progresso culturale ed economico sociale nella prospettiva regionale, nazionale ed internazionale".

"L'Università persegue le proprie finalità istituzionali in piena autonomia, in conformità ed in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione della Repubblica Italiana e in adesione ai principi della Magna Charta delle Università europee. Opera per il raggiungimento delle proprie finalità con i docenti, i ricercatori, i dirigenti, il personale tecnico amministrativo e gli studenti, nel rispetto dei principi di non discriminazione e di pari opportunità. L'Ateneo valorizza il pluralismo delle idee e lo sviluppo della persona".

#### 3.2.2. Missione

L'Università di Cagliari ha saputo rinnovarsi sino ad assumere l'attuale configurazione, avendo sempre come elemento guida dei processi di cambiamento la *mission* di rappresentare "sede dell'elaborazione e



della diffusione del sapere che concorre allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio attraverso la ricerca, la formazione e il trasferimento delle conoscenze scientifiche". La mission individua tre assi principali di azione lungo i quali l'Ateneo indirizza la propria vision, con obiettivo di realizzare, nel confronto nazionale ed internazionale, qualità nella ricerca, nell'alta formazione e nei servizi al territorio, con l'utilizzo razionale delle risorse.

### 3.2.3. Valori

I Valori rappresentano i principi ispiratori dell'attività dell'Ateneo e ne esprimono il patrimonio culturale ed identitario, essi si ricavano dallo Statuto e possono essere così sintetizzati:

- Autonomia didattica e scientifica;
- Servizio al territorio;
- Trasparenza ed accountability;
- Partecipazione democratica ed efficacia dei processi decisionali;
- Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa;
- Attenzione alla qualità, alla valutazione dei risultati e al riconoscimento dei meriti;
- Valorizzazione dei processi di internazionalizzazione;
- Rispetto delle pari opportunità;
- Difesa e sviluppo del diritto allo studio.

### 3.3. L'albero delle performance

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

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

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

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

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

Per ciascuna area strategica l'albero delle performance individua gli **obiettivi strategici** che sono stati indicati nel documento di programmazione triennale dell'Ateneo riferito al triennio 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 29/11/2013, e dal documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2014. Per ciascuna area strategica sono individuati gli *outcome* attesi. Gli obiettivi strategici vengono infine declinati in **obiettivi operativi** che rappresentano i piani d'azione programmati per gli anni di riferimento.

Nella fig. 1 sono riportati gli *outcomes*, intesi come risultati attesi dell'insieme delle azioni programmate per ciascuna area strategica. Nella fig. 2 è invece riportato l'albero delle performance all'interno sono indicati gli obiettivi strategici e operativi per area strategica.

Fig. 1: *Outcomes* per area strategica

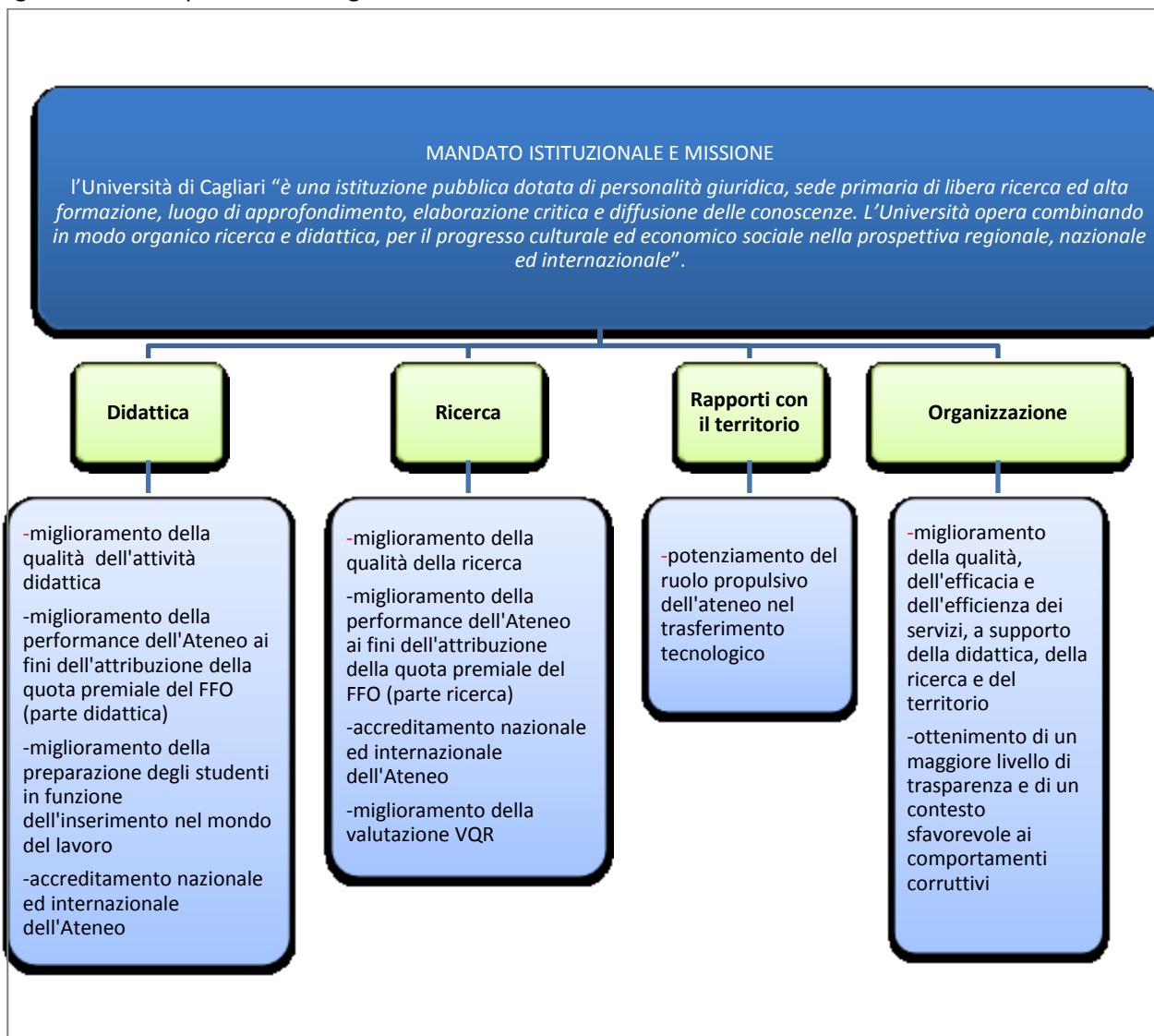
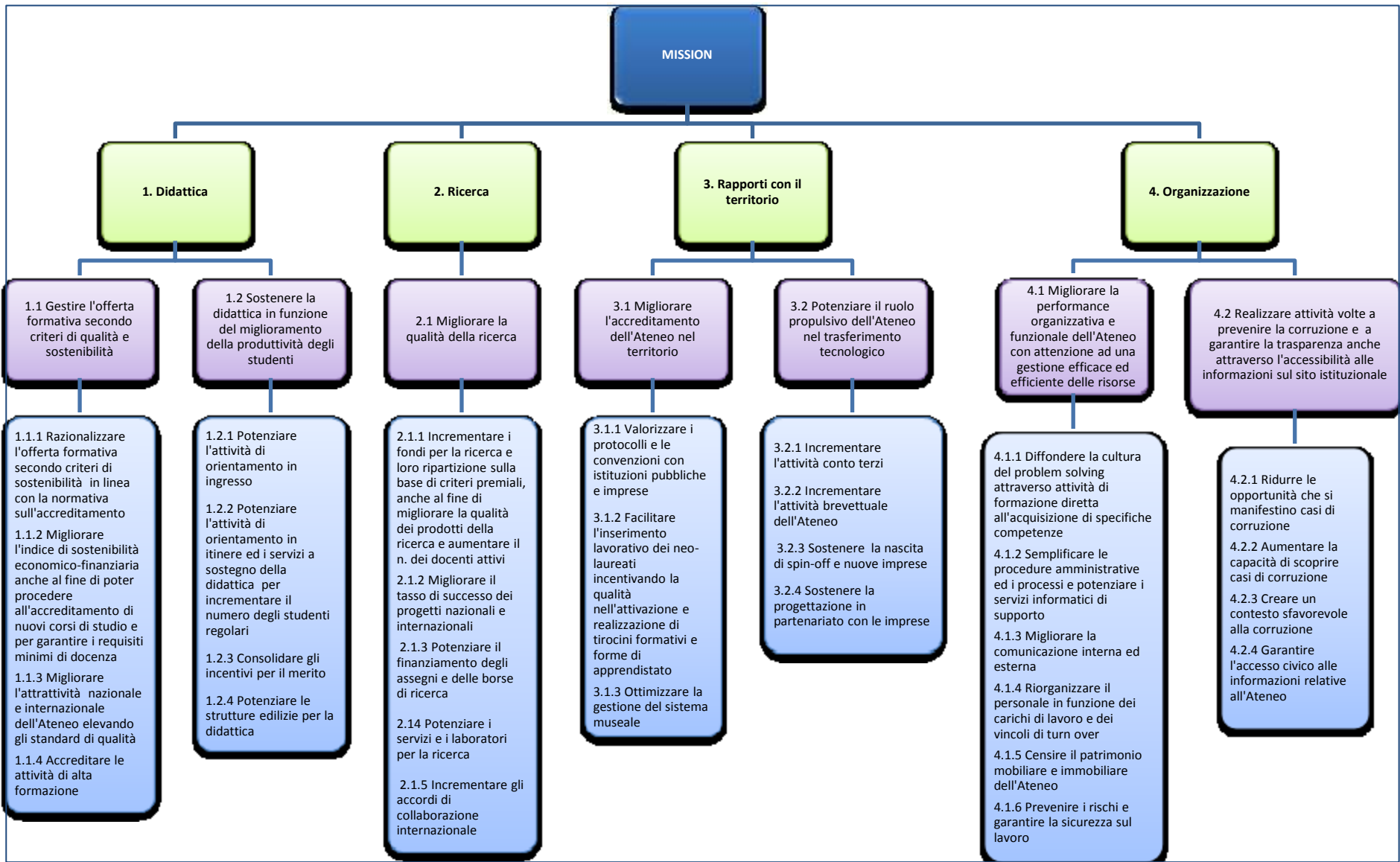


Fig. 2: Albero delle Performance: Obiettivi strategici e operativi per area strategica



## 4. ANALISI DEL CONTESTO

Al fine di evidenziare le strategie necessarie per consentire il miglioramento delle performance dell'Ateneo è fondamentale procedere ad uno studio del contesto esterno e interno, individuando gli interlocutori, e attraverso l'analisi swot, i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce sui quali intervenire affinché l'Ateneo possa soddisfare il bisogno di istruzione e ricerca e dare il proprio contributo alla crescita economica e culturale del territorio.

### 4.1 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie individuate dall'Ateneo con i bisogni e le attese di tutti gli stakeholder e rappresenta un passo indispensabile per migliorare il successo dell'ateneo nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Il primo passo nell'analisi dell'ambiente di riferimento è individuare le opportunità che l'Ateneo dovrebbe cogliere e le minacce che deve fronteggiare per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"><li>– Posizione geografica</li><li>– Ambiente naturale e clima</li><li>– Accesso fondi europei</li><li>– Rapporti con la RAS</li><li>– Rapporti con l'Università di Sassari</li><li>– Rapporti con le imprese e le associazioni territoriali</li><li>– Presenza dell'A.O.U.</li><li>– Integrazione con l'ERSU</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Riduzione Fondo di Finanziamento Ordinario</li><li>– Riduzione Fondi Regionali</li><li>– Limiti massimi alle spese di personale e limiti al <i>turn-over</i></li><li>– Requisiti di docenza più stringenti relativi alla sostenibilità dei corsi di studio</li><li>– Crisi economica e occupazionale delle famiglie</li><li>– Calo demografico e diminuzione del rapporto immatricolati/maturati</li><li>– Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna</li><li>– Scarsità posti letto ERSU</li></ul>

Lo scenario all'interno del quale l'Ateneo si troverà ad operare nel prossimo triennio si presenta difficile ed incerto. Le indicazioni ministeriali, se confermate, prevedono una stabilizzazione del FFO 2014 rispetto a quello 2013, mentre rimangono incertezze sul FFO 2015 e 2016. L'assegnazione delle risorse è sempre più collegata con parametri di merito che ignorano sistematicamente le situazioni delle specifiche realtà di Ateneo e del contesto regionale. Non minore preoccupazione deriva dalla modifica dei criteri di attribuzione della quota premiale, essenzialmente basati sulla qualità della ricerca del periodo 2004-2010 (risultati VQR) e sui risultati conseguiti dagli studenti in termini di CFU. Tali parametri ignorano il peso ed i risultati della didattica più tipici degli atenei generalisti, come l'Ateneo di Cagliari che, nel garantire un'impostazione generalista dell'offerta formativa, anche in funzione dell'esigenza di non far pesare sulla comunità regionale i limiti della condizione insulare, si trova al contempo a competere per il finanziamento delle attività con le realtà del nord che beneficiano delle opportunità proprie dei territori economicamente più sviluppati e possono contare su un livello medio più elevato di preparazione delle matricole. A questo si aggiunge la grave situazione socio-economica del territorio che impone un livello medio delle tasse fra i più

contenuti d'Italia. Circa il 20% degli studenti è esonerato per condizioni reddituali. L'andamento degli iscritti e l'attrazione degli studenti riflettono l'andamento demografico, i limiti propri del bacino d'utenza isolano, nonché le carenze nei servizi di ospitalità per studenti a Cagliari. In particolare, l'insufficienza dei servizi ERSU a Cagliari comportano un elevato indice di pendolarità che non agevola il regolare svolgimento del percorso formativo.

In questo quadro diventa fondamentale riuscire a consolidare il sostegno regionale, a partire dal fondo della legge n. 26, decisivo per abbattere il costo per stipendi ai fini del calcolo dell'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF<sup>1</sup>), nonché gli specifici programmi che consentono di ridurre il costo del personale a carico dell'Ateneo: progetto orientamento, progetti dottorati e ricercatori a T.D., ecc.

Sono inoltre da considerare le continue e complesse innovazioni normative sull'attività amministrativa, a partire dall'introduzione della contabilità economica e del bilancio unico, e le nuove norme sulla trasparenza, anti-corruzione, procedure per gli acquisti, vincoli nei contratti per il personale e per diverse categorie di spesa, che devono essere garantite da un organico sempre più ridotto a causa dei numerosi pensionamenti e dei vincoli normativi sul *turn-over*.

Per completare l'analisi del contesto esterno dell'Ateneo, si riporta di seguito l'elenco dei principali *stakeholder* rilevanti per l'implementazione del piano e il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli studenti rappresentano, sicuramente, gli utenti privilegiati dell'Università essendo anche gli utilizzatori diretti dei servizi universitari, è a loro quindi che l'Ateneo deve rivolgere gran parte delle azioni di potenziamento e di miglioramento della qualità dei servizi offerti.

STAKEHOLDER INTERNI	STAKEHOLDER ESTERNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenti</li> <li>- Docenti</li> <li>- Personale tecnico e amministrativo</li> <li>- Personale non strutturato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MIUR</li> <li>- Regione Sardegna</li> <li>- Unione Europea</li> <li>- ERSU – Ente regionale per il diritto allo studio</li> <li>- Studenti delle scuole superiori</li> <li>- Scuole</li> <li>- Enti locali</li> <li>- Ordini professionali</li> <li>- Associazioni professionali e imprese</li> <li>- Organizzazioni Sindacali</li> <li>- Potenziali studenti</li> <li>- Altre Università ed Enti di ricerca</li> </ul>

1 ISEF= Indice di Sostenibilità economico finanziaria (D.M 47/2013)

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

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

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

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

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

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

Si evidenzia l'importanza di alcuni degli elementi considerati per il calcolo dell'ISEF da monitorare con continuità in quanto utili anche alla determinazione dell'indicatore "Spese per il personale".

## 4.2 Contesto interno

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ampia offerta didattica</li><li>- Servizi di orientamento e supporto per gli studenti</li><li>- Servizi online per docenti, studenti e personale e ottima diffusione della copertura wireless</li><li>- Equilibrio economico e finanziario</li><li>- Assegnazione delle risorse attraverso il riconoscimento dei meriti.</li><li>- Ottima posizione nella graduatoria della premialità FFO</li><li>- Accordo federativo con l'Università di Sassari</li><li>- Collocamento tra gli atenei virtuosi con conseguente possibilità di assunzione</li><li>- Proprietà o disponibilità diretta di oltre il 95% degli immobili</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispersione delle strutture nel territorio</li><li>- Finanziamenti tendenzialmente decrescenti</li><li>- Spazi per la didattica e la ricerca da sviluppare</li><li>- Carenza posti letto</li><li>- Bassa attrattività nazionale e internazionale per gli studenti</li><li>- Alto numero di studenti esonerati</li><li>- Cultura innovativa organizzativa e funzionale non diffusa</li><li>- Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro e riduzione delle risorse umane dovute ai pensionamenti e al blocco del <i>turn-over</i></li></ul>

### 4.2.1. Organizzazione

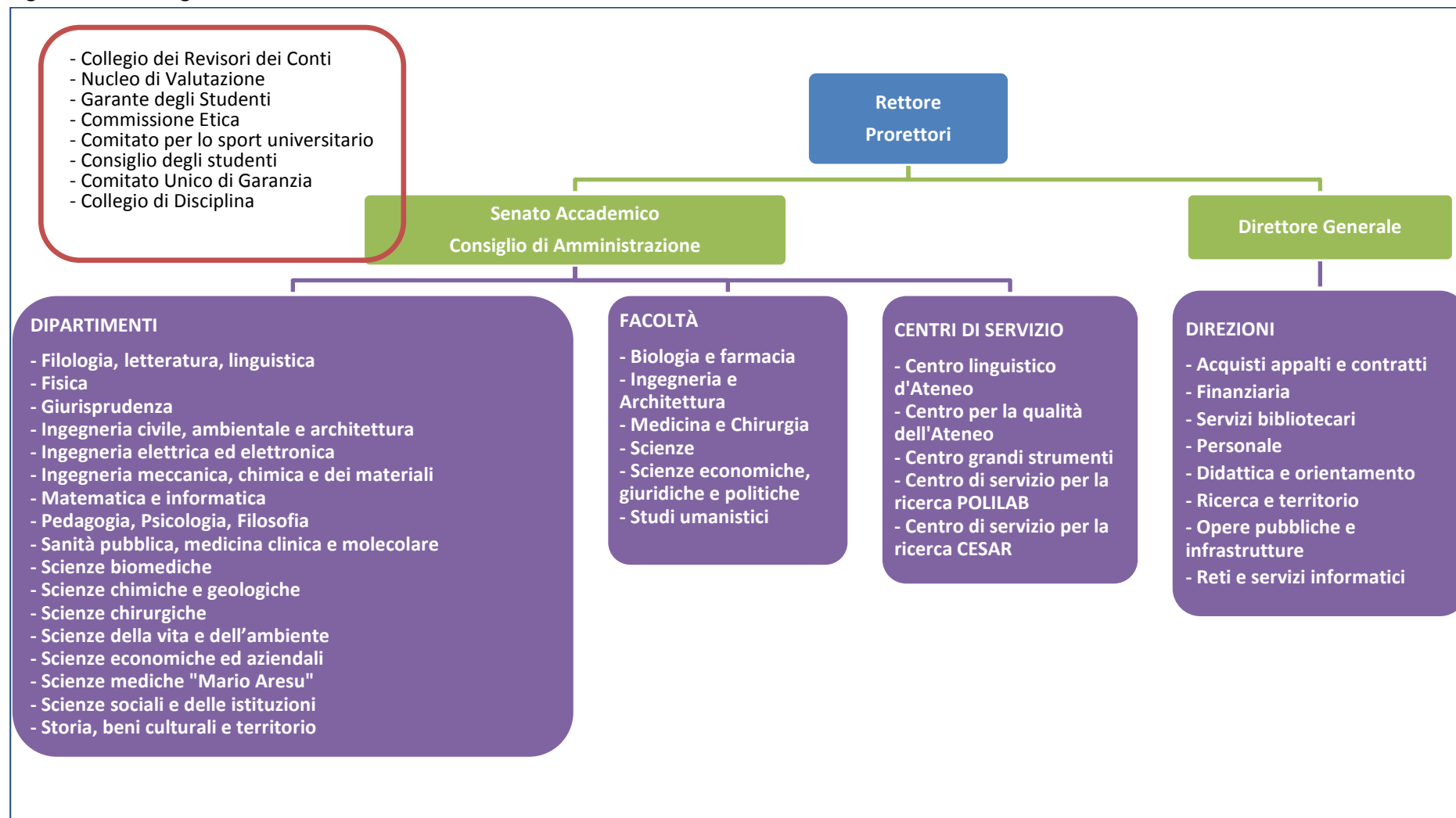
A seguito della revisione dello statuto adottato ai sensi della L. 240/2010, la struttura organizzativa dell'Ateneo ha subito un sostanziale processo di revisione. Attualmente si articola in strutture di ricerca, di didattica e in strutture amministrative di supporto all'attività didattico-scientifica. L'area didattico-scientifica si articola in 17 Dipartimenti e 6 Facoltà - con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e di gestione dei servizi comuni. L'area prettamente amministrativa si compone di 9 direzioni compresa la Direzione Generale, alle quali si aggiungono l'Ufficio di Gabinetto e gli uffici di Staff del Rettore.

I principali organi di governo dell'Ateneo, recentemente rinnovati, sono rappresentati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, ai quali spetta il compito di direzione e indirizzo amministrativo e politico. Nello svolgimento di queste funzioni, i suddetti organi si avvalgono dell'ausilio di altri organi interni di consulenza e controllo, quali il Collegio dei Revisori dei Conti e il Nucleo di Valutazione.

Uno dei punti di debolezza dell'Ateneo legato all'aspetto organizzativo, è la distribuzione sul territorio delle strutture. La gran parte delle direzioni è collocata nella sede centrale di Palazzo Belgrano, ma la direzione per i Servizi Bibliotecari, la direzione Ricerca e Territorio e il Servizio di Prevenzione e Protezione si trovano

in locali diversi nel centro cittadino, non consentendo integrazione sinergica della struttura amministrativa, causando talvolta rallentamenti nello svolgimento delle attività. Anche la dislocazione sul territorio cittadino dei dipartimenti e delle facoltà non agevola le attività didattiche e di ricerca.

Fig. 3 – Schema organizzativo dell'Ateneo





#### 4.2.2. Risorse Umane

Il personale dell'Ateneo negli ultimi anni ha subito una forte contrazione dovuta principalmente ai numerosi pensionamenti non compensati da corrispondenti nuove assunzioni a causa dei vincoli normativi al *turn-over*. I vincoli al *turn-over* hanno imposto una riorganizzazione non solo delle strutture e dei carichi di lavoro ma anche un profondo rinnovamento nei comportamenti organizzativi sempre più orientati verso l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Il rinnovamento nelle logiche comportamentali è stato agevolato dalla diffusione dei principi di valutazione, di riconoscimento dei meriti e di verifica dei risultati nell'assegnazione delle risorse, anche a livello di strutture decentrate.

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

<b>PERSONALE DI RUOLO</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>
Docenti e Ricercatori			
I Fascia	228	215	205
II Fascia	308	292	285
Ricercatori e Ass.	471	464	461
Straordinari Tempo Det.	1	2	2
Ricercatori Tempo Det.	14	74	76
<b>Totale docenti</b>	<b>1.022</b>	<b>1.047</b>	<b>1.029</b>
Personale tecnico amm.vo			
B	187	181	181
C	536	519	511
D	300	292	293
EP	32	29	33
DIR	10	10	10
Totale personale TA	1.065	1.031	1.028
<i>Di cui in servizio presso l'AOU</i>	305	288	280
Collaboratori linguistici			
CEL	18	16	16
<b>Totale personale TA e CEL</b>	<b>1.083</b>	<b>1.047</b>	<b>1.044</b>
<b>Totale personale di ruolo</b>	<b>2.105</b>	<b>2.094</b>	<b>2.073</b>

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

#### 4.2.3. Risorse strumentali ed economiche

Uno dei punti di forza dell'Ateneo è dato dalla proprietà o disponibilità di oltre il 95% degli immobili presso i quali svolge le proprie attività, destinati quasi totalmente alle attività di didattica e di ricerca, che pur essendo presenti in molteplici strutture dedicate ad attività scientifiche specifiche, tuttavia soffrono la carenza di spazi.

L'attivazione dei nuovi laboratori didattici a Monserrato e la prossima riconversione della clinica Macciotta, consentiranno di incrementare le infrastrutture destinate alla didattica e alla ricerca.

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

studenti è costituito dalla Foresteria ricavata dalla ristrutturazione della ex-clinica di Medicina del lavoro che, con il funzionamento a regime, consentirà di mettere a disposizione 40 posti letto.

L'ateneo dedica una particolare attenzione alla dotazione informatica finalizzata ai servizi di orientamento e supporto agli studenti. Attraverso la creazione della società in house "UnitelCagliari", l'ateneo gestirà nei prossimi anni gli strumenti didattici on-line, a supporto degli studenti con carenze formative in ingresso, di quelli fuori sede, dei fuori corso e degli studenti lavoratori.

Il patrimonio librario dell'Ateneo conta oltre 1 milione di volumi, 30 mila periodici elettronici e 27 banche dati. Le Biblioteche dell'Ateneo sono articolate in quattro distretti e in 27 sezioni per un totale di 2080 posti di lettura.

#### **4.2.4. Salute finanziaria**

L'Ateneo di Cagliari ha anticipato al 1° gennaio 2013 l'adozione del nuovo sistema di rilevazione contabile e del bilancio unico; ciò ha consentito di disporre di strumenti in grado di fornire informazioni, oltre che di tipo finanziario, relative all'aspetto economico della gestione, consentendo valutazioni sulle modalità di impiego delle risorse pubbliche nelle varie attività.

Nel 2014, entreranno a regime le varie procedure introdotte nel 2013, alcune delle quali attualmente ancora in via di sperimentazione.

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

Il budget economico e il budget degli investimenti costituiscono lo strumento tecnico-contabile che esprime gli obiettivi di breve periodo necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici, nel rispetto delle finalità istituzionali dell'Ateneo. I documenti sono stati redatti nel rispetto del generale principio del pareggio di bilancio. L'ateneo infatti sebbene fortemente condizionato dalla contrazione dei trasferimenti ministeriali ha portato avanti nel corso di questi anni politiche di contenimento e razionalizzazione delle spese, a fronte di un mantenimento costante del livello di tassazione per gli studenti. Tali politiche hanno consentito di mantenere l'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria ISEF maggiore di 1, grazie ad un tasso di indebitamento pressoché nullo e ad un'incidenza delle spese per il personale sulle entrate complessive inferiore all'80%. In questo modo l'Ateneo, rientrando tra gli atenei cosiddetti virtuosi, ha potuto programmare nuove concorsualità nel corso di questi ultimi anni.

#### **4.3. Analisi SWOT**

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

Fig. 4 – L’analisi SWOT

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ampia e adeguata offerta didattica</li> <li>– Servizi di orientamento e supporto per gli studenti</li> <li>– Servizi online per docenti, studenti e personale e ottima diffusione della copertura wireless</li> <li>– Equilibrio economico e finanziario</li> <li>– Assegnazione delle risorse attraverso il riconoscimento dei meriti.</li> <li>– Ottima posizione nella graduatoria della premialità FFO</li> <li>– Accordo federativo con l’Università di Sassari</li> <li>– Collocamento tra gli atenei virtuosi con conseguente possibilità di assunzione</li> <li>– Proprietà o disponibilità di oltre il 95% degli immobili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dispersione delle strutture nel territorio</li> <li>– Finanziamenti tendenzialmente decrescenti</li> <li>– Spazi per la didattica e la ricerca da sviluppare</li> <li>– Carenza posti letto</li> <li>– Bassa attrattività nazionale e internazionale per gli studenti</li> <li>– Alto numero di studenti esonerati</li> <li>– Cultura innovativa organizzativa e funzionale non diffusa</li> <li>– Ripartizione non omogenea dei carichi di lavoro e riduzione delle risorse umane dovute ai pensionamenti e al blocco del <i>turn-over</i></li> </ul>
CONTESTO ESTERNO	OPPORTUNITA’	MINACCE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posizione geografica</li> <li>– Ambiente naturale e clima</li> <li>– Accesso fondi europei</li> <li>– Rapporti con la RAS</li> <li>– Rapporti con l’Università di Sassari</li> <li>– Rapporti con le imprese e le associazioni territoriali</li> <li>– Presenza dell’A.O.U.</li> <li>– Integrazione con l’E.R.S.U.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riduzione Fondo di Finanziamento Ordinario</li> <li>– Riduzione Fondi Regionali</li> <li>– Limiti massimi alle spese di personale e limiti al <i>turn-over</i></li> <li>– Requisiti di docenza più stringenti relativi alla sostenibilità dei corsi di studio</li> <li>– Crisi economica e occupazionale delle famiglie</li> <li>– Calo demografico e diminuzione del rapporto immatricolati/maturati</li> <li>– Problematiche legate ai trasporti ed in particolare ai collegamenti aerei e alla mobilità interna</li> <li>– Scarsità posti letto ERSU</li> </ul>

## 5. OBIETTIVI STRATEGICI

Partendo dall’analisi dell’aggiornamento del Piano triennale 2013-2015, dal provvedimento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l’anno 2014 e sulla base dell’analisi del contesto esterno e interno di riferimento, sono state individuate quattro aree strategiche per la gestione del ciclo della performance:

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

A ciascuna delle aree strategiche sopra indicate sono collegati uno o più obiettivi strategici che l’Ateneo si propone di realizzare per il triennio 2014-2016, per ciascun obiettivo strategico sono indicati gli *outcome* attesi e gli indicatori.

<b>AREA STRATEGICA DIDATTICA</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OUTCOME</b>	<b>INDICATORI DI OUTCOME</b>
Gestire l'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. miglioramento della qualità dell'attività didattica</li> <li>2. miglioramento della performance dell'Ateneo ai fini dell'attribuzione della quota premiale del FFO (parte didattica)</li> <li>3. miglioramento della preparazione degli studenti in funzione dell'inserimento nel mondo del lavoro</li> <li>4. accreditamento nazionale ed internazionale dell'Ateneo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend degli studenti regolari 2011-2013 (riduzione degli abbandoni e recupero dei fuori corso)</li> <li>- Valore dell'indicatore A1 e A2 FFO</li> <li>- ISEF &gt; 1</li> <li>- Trend Indice di valutazione della didattica 2011-2013</li> <li>- Trend immatricolati 2011-2013</li> <li>- Trend degli studenti stranieri e dei visiting professors/scientists in ingresso</li> </ul>
Sostenere la didattica in funzione del miglioramento della produttività degli studenti		

<b>AREA STRATEGICA RICERCA</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OUTCOME</b>	<b>INDICATORI DI OUTCOME</b>
Migliorare la qualità della ricerca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. miglioramento della qualità della ricerca</li> <li>2. miglioramento della performance dell'Ateneo ai fini dell'attribuzione della quota premiale del FFO (parte ricerca)</li> <li>3. accreditamento nazionale ed internazionale dell'Ateneo</li> <li>4. miglioramento della valutazione VQR</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valore dell'indicatore B1 e B2 del FFO</li> <li>- Valutazione VQR</li> <li>- Tasso di successo dei progetti di ricerca</li> <li>- Incremento del n. di docenti attivi</li> <li>- Incremento del numero delle collaborazioni internazionali</li> </ul>

<b>AREA STRATEGICA RAPPORTI CON IL TERRITORIO</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OUTCOME</b>	<b>INDICATORI DI OUTCOME</b>
Migliorare l'accREDITamento dell'ateneo nel territorio	1. potenziamento del ruolo propulsivo dell'ateneo nel trasferimento tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento delle forme di collaborazione con il mondo produttivo</li> <li>- Incremento dell'attività conto terzi</li> </ul>
Potenziare il ruolo propulsivo dell'Università nel trasferimento tecnologico		

<b>AREA STRATEGICA ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OUTCOME</b>	<b>INDICATORI DI OUTCOME</b>

Migliorare la performance organizzativa e funzionale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse	1. miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi, a supporto della didattica, della ricerca e del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– valore ISEF &gt; 1</li> <li>– valore indicatore spese<sup>2</sup> per il personale &lt; 80%</li> <li>– indice di soddisfazione degli studenti sui servizi</li> </ul>
Realizzare attività volte a prevenire la corruzione e a garantire l'accessibilità alle informazioni sul sito istituzionale	2. ottenimento di un maggiore livello di trasparenza e di un contesto sfavorevole ai comportamenti corruttivi	

## 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

---

<sup>2</sup> Indicatore delle spese per il personale è uguale al rapporto tra le spese per il personale e le entrate complessive (FFO + fondo per la programmazione triennale + contribuzione netta studenti)

AREA STRATEGICA DIDATTICA				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Facoltà - Direzione Didattica – Direzione per le reti e i servizi informatici		
Risorse finanziarie € 63.153.534,26	MISSIONE:	ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		
	PROGRAMMI	SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST-UNIVERSITARIA DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
1.1. Gestire l'offerta formativa secondo criteri di qualità e sostenibilità	1.1.1 Razionalizzare l'offerta formativa secondo criteri di sostenibilità in linea con la normativa sull'accreditamento	1.1.1.a. Razionalizzare e consolidare l'offerta formativa nel rispetto dei requisiti minimi di docenza necessaria e ad i vincoli di sostenibilità economico-finanziaria posti dalla normativa sull'accreditamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– n. corsi di studio accreditati</li> <li>– valore Ka<sup>3</sup> riferito alla premialità del FFO (nel caso in cui venga confermato l'utilizzo del parametro Ka nella premialità 2014)</li> <li>– ISEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– &gt; 2013 n. corsi accreditati</li> <li>– diminuire il rapporto studenti/docenti rispetto al 2012</li> <li>– Migliorare il fattore Ka</li> <li>– &gt;1</li> </ul>
		1.1.1.b. Avvio procedimenti concorsuali 2014 docenti e ricercatori nei corsi di base e caratterizzanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rapporto studenti totali/docenti;</li> <li>– rapporto studenti in corso/docenti;</li> <li>– valore Ka</li> </ul>	
	1.1.2 Migliorare l'attrattività nazionale e internazionale dell'Ateneo elevando gli standard di qualità	1.1.2.a. Incremento del numero di insegnamenti in lingua inglese e delle borse per studenti stranieri	<ul style="list-style-type: none"> <li>– -n. insegnamenti in lingua inglese</li> <li>– -n. corsi interamente tenuti in lingua inglese</li> <li>– -n. borse di dottorato per studenti stranieri</li> </ul>	> 2012

<sup>3</sup> Dove Ka è moltiplicatore dell'indicatore A1 della quota premiale del FFO riferito alla didattica, calcolato come rapporto tra il numero di docenti di ruolo nei SSD di base e caratterizzanti ed il numero teorico dei corsi

		1.1.2.b. Potenziamento degli accordi di collaborazione internazionale per aumentare la mobilità di studenti e docenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– n. accordi</li> <li>– n. studenti in entrata</li> <li>– n. studenti in uscita</li> <li>– n. visiting scientists</li> </ul>	> 2012
		1.1.2.c. Ampliamento del n. di posti letto della foresteria	– n. posti letto	40
	1.1.3 Accreditare le attività di alta formazione	1.1.3.a. Accreditamento dei corsi di dottorato secondo i parametri di cui al D.M 45/2013	– n. corsi di dottorato accreditati	> 2013
		1.1.3.b. Avvio delle azioni dirette a favorire la mobilità nazionale ed internazionale dei dottorandi	– n. borse di mobilità	> 2012
		1.1.3.c. Incremento del n. Master	– n. master	> 2012
1.2. Sostenere la didattica in funzione del miglioramento della produttività degli studenti	1.2.1 Potenziare l'attività di orientamento in ingresso	1.2.1.b. Organizzazione della Giornata di Orientamento dell'Ateneo (PROGETTO ORIENTAMENTO FONDI POR – FSE 2007/2013)	– n. studenti e scuole coinvolti	> 2012

	1.2.2 Potenziare l'attività di orientamento in itinere e i servizi a sostegno della didattica per incrementare il numero di studenti regolari	1.2.2.a. Realizzazione di corsi di riallineamento in aula e corsi on-line (PROGETTO ORIENTAMENTO FONDI POR – FSE 2007/2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– n. ore corsi di riallineamento in aula</li> <li>– n. corsi di riallineamento on-line</li> </ul>	>2012
		1.2.2.b. Realizzazione di attività e servizi di supporto alla didattica	<ul style="list-style-type: none"> <li>– n. ore di tutoraggio didattico</li> <li>– n. studenti regolari attivi pesati (utili ai fini del calcolo dell'indicatore A1 del FFO)</li> <li>– CFU acquisiti / CFU previsti (utile al calcolo dell'indicatore A2 del FFO)</li> <li>– ore settimanali di apertura al pubblico delle biblioteche</li> <li>– n. posti lettura in biblioteca</li> <li>– n. transazioni servizio di prestito librario</li> <li>– indice di soddisfazione complessiva delle Biblioteche</li> <li>– indice di soddisfazione complessiva delle segreterie studenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2012</li> <li>– miglioramento della posizione dell'Ateneo rispetto al 2012 per l'indicatore A1 e A2 del FFO</li> <li>&gt;2012</li> <li>&gt;2012</li> <li>&gt;2012</li> <li>– Miglioramento dell'indice di soddisfazione complessiva delle Biblioteche e delle segreterie studenti</li> </ul>
		1.2.2.c. Attivazione di	<ul style="list-style-type: none"> <li>– % studenti che</li> </ul>	>2012



		<p>supporti on-line a sostegno di studenti fuori corso, fuori sede e studenti lavoratori</p>	<p>usufruiscono dei servizi on line/n. studenti totali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % studenti fuori corso che raggiungono la laurea/studenti fuori corso</li> <li>- % abbandoni al 1^anno</li> <li>- indice di soddisfazione complessiva dei servizi on-line</li> </ul>	<p>&lt;2012</p> <p>&gt;2012</p> <p>&lt;2012</p> <p>Miglioramento dell'indice di soddisfazione complessiva dei servizi on-line</p>
		<p>1.2.2.d . Consolidamento delle politiche dirette a incentivare l'iscrizione part-time per gli studenti a rischio fuori corso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenti part-time/studenti totali</li> <li>- Studenti part-time/studenti fuori corso</li> </ul>	<p>&gt; 2012</p>
		<p>1.2.2.e. Completamento della progressiva dematerializzazione dei processi amministrativi legati alla didattica e potenziamento dei servizi on-line</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. studenti coinvolti nella verbalizzazione digitale</li> <li>- n. docenti verbalizzanti digitalmente</li> <li>- n. CdS coinvolti nella verbalizzazione digitale</li> <li>- n. studenti iscritti on-line agli appelli</li> <li>- n. accessi ai servizi on-line</li> </ul>	<p>&gt; 2012</p> <p>- Miglioramento dell'indice di soddisfazione complessiva dei servizi on-line</p>
		<p>1.2.2.f. Consolidamento delle attività previste al sostegno della didattica per gli studenti disabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spese per interventi diretti agli studenti disabili</li> <li>- Grado di soddisfazione sulla accessibilità e</li> </ul>	<p>&gt;2012</p> <p>&gt;2012</p>

			funzionalità degli edifici	
	1.2.3 Consolidare gli incentivi per il merito	1.2.3.a. Individuazione e introduzione di criteri premiali nell'assegnazione del budget di Facoltà legati all'impegno didattico e amministrativo dei docenti	Si=1 No=0	1
		1.2.3.b. Riconoscimento agli studenti di incentivi economici al merito	– n. borse – n. premi – n. studenti beneficiari rimborso tasse	>2012
	1.2.4 Potenziare le strutture edilizie per la didattica	1.2.4.a. Aumento della capacità ricettiva e funzionale delle biblioteche	– n. posti lettura – n. mq superficie accessibile – ml scaffali ad accesso libero	>2012 – Miglioramento dell'indice di soddisfazione complessiva dei servizi bibliotecari
		1.2.4.b Aumento della capacità ricettiva e funzionale delle aule e dei laboratori didattici	– n. aule e laboratori – n. mq superficie accessibile	>2012 – Miglioramento dell'indice di soddisfazione complessiva della didattica
		1.2.4.c Valutazione della soddisfazione degli utenti sull'accessibilità agli edifici, il decoro e la funzionalità degli spazi comuni, sui servizi igienici e sulle aule	– Grado di soddisfazione sulla accessibilità e funzionalità degli edifici	>2012

AREA STRATEGICA RICERCA				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Direzione per la Ricerca e il Territorio		
Risorse finanziarie € 94.985.304,16	MISSIONE:	RICERCA E INNOVAZIONE		
	PROGRAMMI	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGIA DI BASE RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA		
OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
2.1. Migliorare la qualità della ricerca	2.1.1 Incrementare i fondi per la ricerca e loro ripartizione sulla base di criteri premiali anche al fine di migliorare la qualità dei prodotti della ricerca e aumentare il n. dei docenti attivi	2.1.1.a. Consolidamento della disponibilità media procapite dei fondi d'Ateneo per la ricerca (CAR+Dotazione Ordinaria), e dei finanziamenti esterni	Fondi d'ateneo per la ricerca/n. docenti  Fondi esterni per la ricerca/n. docenti	≥2012  ≥2012
		2.1.1.b. Consolidamento delle metodologie di valutazione finalizzate all'attribuzione delle risorse finanziarie e umane per la ricerca (dotazione ordinaria, CAR e P.O.)	Si=1 No=0  n. ricercatori attivi	1  ≥2012
		2.1.1.c. Implementazione e sviluppo della funzionalità dell'Anagrafe della Ricerca come strumento di supporto alla valutazione dei risultati	Si=1 No=0	1
	2.1.2 Migliorare il tasso	2.1.2.a. Sviluppo dei servizi	– n. progetti nazionali e	≥2012

	di successo dei progetti nazionali e internazionali	di animazione, diffusione dell'informazione e sostegno nella fase di presentazione e gestione dei progetti di ricerca	internazionali approvati e idonei/ n. progetti nazionali e internazionali presentati	≥2012  ≥2012
		2.1.2.b. Miglioramento delle performance delle strutture di ricerca sulla base di standard nazionali ed internazionali	– Posizionamento dei dipartimenti dell'ateneo rispetto al ranking nazionale	>2006-2010
	2.1.3 Potenziare il finanziamento degli assegni e delle borse di ricerca	2.1.3.a. Incremento del n. degli assegni e delle borse di ricerca	– n. assegni di ricerca – n. borse di ricerca	>2012
	2.1.4 Potenziare i servizi e i laboratori per la ricerca	2.1.4.a Avvio della funzionalità dei centri di servizio POLILAB e CESAR	– Si=1 No=0	1
	2.1.5 Incrementare gli accordi di collaborazione internazionale	2.1.5.a Potenziamento degli accordi di collaborazione internazionale in ambito scientifico	– n. accordi di collaborazione firmati – n. visiting scientists	>2012

<b>AREA STRATEGICA RAPPORTI CON IL TERRITORIO</b>				
Responsabilità organizzativa		Dipartimenti – Direzione per la Ricerca e il Territorio		
Risorse finanziarie € 94.985.304,16	MISSIONE:	RICERCA E INNOVAZIONE		
	PROGRAMMI	RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGIA DI BASE RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>TARGET</b>
3.1. Migliorare l'accreditamento dell'ateneo nel territorio	3.1.1 Valorizzare i protocolli e le convenzioni con istituzioni pubbliche e imprese	3.1.1.a Potenziamento degli accordi di collaborazione attivati con le istituzioni e il mondo produttivo	– n. accordi di collaborazione firmati	>2012
	3.1.2 Facilitare l'inserimento lavorativo dei neo-laureati incentivando la qualità nella attivazione e realizzazione di tirocini formativi e forme di apprendistato	3.1.2.a Riqualificazione e sviluppo dei servizi di orientamento in uscita, anche attraverso la “messa in trasparenza” delle competenze acquisite dai laureati al termine dei tirocini	– si=1 no=0  – n. contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca attivati	1  ≥2013
	3.1.3 Ottimizzare la gestione del sistema museale	3.1.3.a Consolidamento della rete dei musei, anche attraverso l'attuazione della convenzione con il comune, il museo etnografico e il MIBAC	– Si=1 No=0	1
3.2. Potenziare il ruolo propulsivo dell'Università nel trasferimento	3.2.1 Incrementare l'attività conto terzi	3.2.1.a Studio dei meccanismi o revisione degli	– Si=1 No=0	1

tecnologico		strumenti regolamentari funzionali al rilancio dell'attività conto terzi	- Importo finanziamenti c/terzi	>2012
	3.2.2 Incrementare l'attività brevettuale dell'Ateneo	3.2.2.a Sostegno alla proprietà intellettuale all'interno della rete INNOVA.RE con l'erogazione di servizi avanzati	- n. brevetti	>2012
	3.2.3 Sostenere la nascita di spin-off e nuove imprese	3.2.3.a Realizzazione di attività di animazione e formazione per la diffusione della cultura di impresa rivolte a studenti, dottorandi, giovani ricercatori non strutturati (Contamination Lab, Start Cup , incontri con imprese di vari comparti)	- Si=1 No=0	1
			- n. partecipanti coinvolti	≥200/anno
			3.2.3.b. Sostegno alla nascita di spin off	- N. nuovi spin off attivati
3.2.3.c. realizzazione dell'incubatore universitario	- Si=1 No=0	1		

	3.2.4 Sostenere la progettazione in partenariato con le imprese	3.2.4.a Incentivazione e sostegno della progettualità in partenariato con le imprese	– n. progetti in partenariato finanziati/ n. progetti in partenariato presentati	0,5
--	---	--	--	-----

AREA STRATEGICA ORGANIZZAZIONE				
Responsabilità organizzativa		Direzione Generale e tutte le direzioni		
Risorse finanziarie € 23.103.409,82	MISSIONE:	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		
	PROGRAMMI	INDIRIZZO POLITICO SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI		
OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
4.1. Migliorare la performance organizzativa e funzionale dell'Ateneo con attenzione ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse	4.1.1 Diffondere la cultura del problem solving attraverso attività di formazione diretta all'acquisizione di specifiche competenze	4.1.1.a Realizzazione di attività formative specifiche sulla base delle esigenze emerse dalle strutture	– n. corsi di formazione – n. persone coinvolte nella formazione	≥2012
	4.1.2 Semplificare le procedure amministrative ed i processi e potenziare i servizi informatici di supporto	4.1.2.a Avvio dell'analisi di processo dei vari procedimenti dell'Ateneo finalizzata alla semplificazione	– n. procedimenti semplificati /n. procedimenti analizzati	0,5
		4.1.2.b Dematerializzazione delle procedure amministrative	– n. procedimenti dematerializzati	>2012
	4.1.4 Migliorare la comunicazione interna ed	4.1.4.a Ampliamento della funzionalità del sito web	– Posizione dell'ateneo per l'indicatore "web" nella	>2012

	esterna	con un migliore coordinamento con i siti delle Facoltà e dei Dipartimenti	graduatoria Censis (Grande Guida Università)	
		4.1.4.b Sviluppo del progetto sull'identità visiva dell'Ateneo	Si=1 No=0	1
	4.1.5 Riorganizzare il personale in funzione dei carichi di lavoro e dei vincoli di <i>turn-over</i>	4.1.5.a analisi delle necessità organizzative dovute ai pensionamenti e alle esigenze degli utenti e relativi trasferimenti del personale	Si=1 No=0	1
	4.1.6 Censire il patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Ateneo	4.1.6.a Ricognizione inventariale dei beni mobili e immobili dell'Ateneo e caricamento su UGOV	– Caricamento dei dati sul modulo U-Gov entro il 31/12/2014	100% dati caricati
	4.1.7. Prevenire i rischi e garantire la sicurezza sul lavoro	4.1.7.a Predisposizione dei nuovi documenti di valutazione dei rischi e aggiornamento di quelli esistenti	– n. documenti di valutazione aggiornati/ n documenti di valutazione esistenti	Dal 40% al 60%
		4.1.7.b Attuazione dei piani d'emergenza negli edifici dell'Ateneo	– n. piani di emergenza attuati/ n. edifici universitari	Dal 10% al 20%



4.2. Realizzare attività volte a prevenire la corruzione e a garantire la trasparenza anche attraverso l'accessibilità alle informazioni sul sito istituzionale	4.2.1 Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione.	4.2.1.a Adozione del Codice di Comportamento d'Ateneo	Si=1 No=0	1
		4.2.1.b Verifica delle iniziative e misure di prevenzione già presenti e individuazione di quelle che è opportuno adottare	– n. iniziative verificate – n. iniziative adottate	Vd. Piano
	4.2.2 Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione.	4.2.2.a Definizione delle procedure per formare i dipendenti	– n. corsi di formazione – n. persone coinvolte nella formazione	Tutto il personale esposto a rischio
		4.2.2.b Creazione di un catalogo dei procedimenti legali disciplinari e controllo e degli articoli di stampa per l'aggiornamento della valutazione del rischio	Si=1 No=0	1
	4.2.3 Creare un contesto sfavorevole alla corruzione.	4.2.3.a Adempimento agli obblighi di trasparenza come previsto nel Piano Triennale per la trasparenza e l'integrità, nel rispetto dei termini	– Si=1 – No=0 – Rispetto della tempistica prevista nel Piano per la Trasparenza e integrità	1  Vd. Piano
		4.2.3.b Predisposizione di report di monitoraggio	– Si=1 – No=0	1

		del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e relazione sul relativo stato di attuazione	– Rispetto della tempistica prevista nel Piano per la Trasparenza e integrità	Vd. Piano
	4.2.4 Garantire l'accesso civico alle informazioni relative all'Ateneo	4.2.4. a Redazione di una relazione annuale sulle attività svolte nell'ambito del programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Si=1 No=0	1
		4.2.4. b pubblicazione dei dati nel rispetto delle indicazioni e dei tempi previsti dal Piano	– Rispetto della tempistica di pubblicazione delle informazioni indicata nel Piano – Rispetto della tempistica di risposta in presenza delle domande di accesso civico	Vd. Piano  30 gg.
		4.2.4. c Il coinvolgimento degli stakeholders, attraverso le "giornate della trasparenza" e tramite il sito istituzionale.	Si=1 No=0	1

## 5.1. Gli obiettivi dirigenziali

Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2013 sono stati assegnati, per l'anno 2014, gli obiettivi al direttore generale e ai dirigenti. Gli obiettivi assegnati sono funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ateneo, che hanno già caratterizzato l'ultimo triennio e mirano al consolidamento e miglioramento della qualità dei risultati della didattica, della ricerca e dei servizi al territorio, attraverso una riorganizzazione e gestione della macchina amministrativa orientata al miglioramento continuo della produttività e dell'efficienza dei servizi, a fronte di una costante contrazione delle risorse umane.

In linea con il passato, anche per il 2014 sono stati assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti un obiettivo comune e singoli obiettivi coerenti con le specifiche funzioni delle singole direzioni.

L'obiettivo comune è stato individuato sulla base dei parametri del Budget 2014, redatto secondo i principi e le regole della contabilità economico patrimoniale e mira, contestualmente, al duplice scopo: valutare i risultati della gestione sinergica delle Direzioni nel suo complesso; orientarne l'azione verso il mantenimento e lo sviluppo dei ricavi e il monitoraggio e il contenimento di costi specifici, fondamentali risultati attesi da tenere sotto controllo per garantire una efficiente ed efficace gestione e contribuire a contenere l'incidenza dei costi dell'Ateneo sul finanziamento derivante dal FFO, importante elemento di valutazione di virtuosità degli Atenei utilizzato a fini gestionali.

In quest'ambito, l'obiettivo comune è stato individuato come di seguito descritto: "Gestione rapporto tra costi e ricavi sul Budget 2014 finalizzata, in particolare, a contenere e ridurre l'incidenza dei costi complessivi del personale sul FFO e sulle tasse, sovrattasse, contributi. L'indicatore di riferimento, al punteggio 3 è rappresentato da un intervallo di valori percentuali che ricomprende al valore minimo la percentuale stimata in sede di Budget per il 2014 (79.33%) dello stesso indice con una tolleranza di scostamento.

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

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

### 7.1. Processo di redazione del Piano

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

- analisi del contesto esterno e interno di riferimento;
- individuazione degli obiettivi strategici, partendo dai documenti di programmazione triennale dell'Ateneo ed in particolare dall'ultimo documento programmatico "*Piano triennale 2013-2015*" e dai punti di forza e di debolezza emersi dall'analisi di contesto;
- individuazione degli *outcome* attesi, delle risorse destinate e delle strutture responsabili;

- individuazione degli obiettivi operativi e per ciascuno di essi delle azioni programmate, degli indicatori e dei target;
- comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

Con riferimento alle aree strategiche individuate: didattica, ricerca, rapporti con il territorio, organizzazione amministrativa e trasparenza ed anticorruzione, gli obiettivi operativi, in linea con quelli strategici, sono stati ricavati dalle strategie programmate dall'ateneo per il triennio 2013-2015, contenute nel Piano triennale dell'Ateneo, dal documento di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti per l'anno 2014 e dai documenti "Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2014-2016" e "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016"

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

## **7.2. Coerenza con la programmazione economico finanziaria**

La L. 150/2009 richiede che il Piano delle Performance sia raccordato con gli strumenti di programmazione finanziaria e con le scelte legate alle politiche di bilancio. Il presente Piano riporta al paragrafo 5.1. le risorse finanziarie assegnate per area strategica. Al fine di determinare l'entità delle risorse destinate a ciascuna area è stato utilizzato il prospetto riportato nella Relazione al Budget 2014 al paragrafo 13 "classificazione della spesa per missioni e programmi", dove, le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione, utilizzando le risorse di vario tipo (finanziarie, umane e strumentali) a essa destinate. A sua volta, ogni missione si realizza concretamente attraverso i programmi che, quindi, si sostanziano in aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. L'obiettivo primario è quello di rendere più diretto il legame tra le risorse stanziare e le azioni perseguite (cosa si fa con le risorse), agevolando la comprensione delle scelte pubbliche effettuate anche ai non addetti ai lavori.

I criteri di ripartizione utilizzati per classificare le risorse che hanno incidenza contemporaneamente su più missioni e programmi, sono basati su alcuni parametri per consentire una rappresentazione coerente con la finalità della spesa. In particolare:

- i costi per il personale docente e ricercatore sono stati ripartiti tenendo conto dell'impegno orario che, per legge (art. 6, commi 1 e 2, Legge 240/2010), occorre dedicare alle attività di didattica e ricerca, nonché dell'impegno in attività socio-assistenziali per il personale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria;
- i costi del personale tecnico-amministrativo non dirigente sono stati ripartiti in base alla struttura di afferenza, mentre il costo del personale dirigente è confluito nel programma relativo ai Servizi e affari generali per le Amministrazioni;
- i costi per le varie utenze sono stati ripartiti in base all'incidenza percentuale della spesa del costo del personale nelle varie aree funzionali (ricerca, didattica, servizi generali e assistenza sanitaria);
- i costi relativi all'ammortamento, alle manutenzioni, agli acquisti e ai servizi, sono stati ripartiti in modo proporzionale, poiché non si dispone ancora di informazioni sufficientemente dettagliate per

applicare driver più accurati (sono ancora in corso diverse verifiche e ricognizioni in grado di fornire informazioni di maggior dettaglio).

### **7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo della Performance**

L'Università di Cagliari si è dotata per la prima volta di un Piano della Performance nel 2013. Con il presente Piano prende pertanto avvio il secondo processo di gestione del ciclo della performance. Si tratta di un processo in continua evoluzione, che non può tuttavia non tener conto dei ritardi accumulati nei processi di gestione delle performance organizzative.

Le principali criticità che sono state riscontrate nella redazione del presente documento sono principalmente da ricondurre: all'assenza di un sistema di misurazione della performance organizzativa che fissi gli indicatori ed i target cui fare riferimento; alla frammentarietà dei dati che provengono da diverse fonti e talvolta si presentano non omogenei; alla mancanza di standard di qualità dei servizi erogati cui fare riferimento nella determinazione degli indicatori e dei target dei singoli obiettivi.

Per superare parte delle criticità l'amministrazione potrà già a partire dall'anno in corso, dotarsi di un adeguato sistema di misurazione e valutazione che fissi indicatori e target che consentano di valutare la performance organizzativa dell'Ateneo.

Sul piano della certificazione dei dati, diventa sempre più indispensabile che l'amministrazione costituisca una struttura tecnica permanente che funga da supporto al Rettore, al Direttore Generale e a tutti i soggetti coinvolti nei processi di programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

## **8. Allegati tecnici**

**Allegato 1 – Analisi swot**

**Allegato 2 – Analisi quali-quantitativa delle risorse umane**

**Allegato 3 – Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti**