



uniss

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

PIANO STRATEGICO 2022-2024

Introduzione	3
Sezione 1 - Il baricentro strategico: missione, visione e obiettivi di lungo termine	4
Sezione 2 - Il contesto di riferimento	5
2.1 - Breve analisi dell'ambiente competitivo	5
2.2 - La cornice di riferimento	9
2.3 - Il contesto interno: scenari demografici ed analisi dei corsi di studio	16
2.4 - L'offerta formativa: un quadro di sintesi	20
2.5 - La consistenza del personale dell'Ateneo di Sassari	25
2.6 - La situazione economico-finanziaria	27
2.7 - L'analisi SWOT	31
Sezione 3 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la didattica e per l'Alta formazione	32
3.1 - I criteri di riferimento per la programmazione della didattica	32
3.2 - Le linee di indirizzo per la didattica	33
3.3 - Linee di indirizzo per il <i>post lauream</i>	34
3.4 - Le principali azioni	36
3.5 - Indicatori, target e investimenti aggiuntivi	39
Sezione 4 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la ricerca e la terza missione	41
4.1 - Le linee di indirizzo	41
4.2 - Principali azioni per il miglioramento della qualità della ricerca	43
4.3 - Principali azioni per migliorare l'efficacia della Terza Missione	44
4.4 - Obiettivi strategici, azioni e attività specifiche nell'ambito ricerca e terza missione	46
Sezione 5 - Politiche di supporto	47
5.1 - Politica di reclutamento del personale docente	47
5.2 - Politica di reclutamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	48
5.3 - Sviluppo delle risorse umane dell'ambito amministrativo-gestionale, tecnico e bibliotecario e innovazione organizzativa	49
5.4 - Infrastrutture	50
5.5 - Informatica	52
5.6 - Sistema bibliotecario di Ateneo	55
5.7 - Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità	56
5.8 - Obiettivi, azioni, indicatori, target, relativi alle politiche di supporto	57
Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti	60
6.1 - Contenuti del Piano dei Dipartimenti	60

Introduzione

Il Piano Strategico dell'Università di Sassari, nel quadro dei principi generali sanciti dallo Statuto, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2022-2024. Individua i principali obiettivi di medio-lungo termine, le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità di creare valore pubblico, gli indicatori per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi ed i target definiti, in coerenza con gli indirizzi ministeriali.

Dalla pianificazione strategica discendono per declinazione gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa contenuti nel Piano Integrato dell'attività e dell'organizzazione con i rispettivi indicatori e target che saranno assegnati successivamente alle strutture con il Piano della Performance. Il processo di pianificazione è stato orientato a garantire l'integrazione tematica auspicata dalle Linee Guida ANVUR, attraverso la definizione di un quadro in grado di evidenziare i legami concettuali, strutturali, operativi e finanziari tra pianificazione strategica e programmazione, che discende dalle politiche delle aree core (didattica, ricerca, terza missione) e delle aree di supporto (reclutamento e sviluppo del personale, infrastrutture, informatica, qualità).

L'approccio metodologico adottato, in linea con le prassi più diffuse in ambito manageriale, si articola nelle seguenti fasi principali:

- 1) Definizione del baricentro strategico (missione istituzionale, visione futura e obiettivi di lungo termine)
- 2) Analisi di scenario
- 3) Analisi del contesto interno
- 4) Analisi SWOT
- 5) Individuazione degli obiettivi e delle azioni strategiche per gli ambiti core (didattica, ricerca e terza missione)
- 6) Definizione delle politiche di supporto funzionali alla realizzazione del Piano (politica di reclutamento e sviluppo risorse umane, politiche della qualità, infrastrutture, informatica)
- 7) Piani di Sviluppo triennale dei Dipartimenti, che saranno riallineati rispetto alle linee strategiche e che integreranno successivamente il Piano.

Nella definizione degli obiettivi strategici sono stati coinvolti vari i livelli dell'Ateneo, dai vertici politici e amministrativi ai vertici gestionali quali Direttore Generale e Dirigenti.

Sezione 1 - Il baricentro strategico: missione, visione e obiettivi di lungo termine

L'Università degli Studi di Sassari si impegna a contrastare le disuguaglianze e i divari sociali, con un approccio improntato all'inclusione, all'equilibrio di genere e alla sostenibilità.

Vogliamo essere un Ateneo sostenibile e di respiro internazionale che valorizzi la tradizione, l'innovazione, la specificità geografica, territoriale e culturale della nostra isola e che si integri nelle grandi reti nazionali e internazionali della trasmissione del sapere, della ricerca e dell'innovazione.

Tabella 1.1 Obiettivi di lungo termine

Focus	Principali obiettivi
Didattica	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa, attraverso la qualità della didattica, la maggiore efficienza e razionalizzazione dei percorsi formativi e dei servizi agli studenti
Ricerca	Stimolare una produzione scientifica di qualità, ridurre la quota di ricercatori inattivi e migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali
Reclutamento	Migliorare la qualità del reclutamento, aumentando la responsabilità dei Dipartimenti nelle scelte, anche attraverso il ricorso alle chiamate dirette per valorizzare il capitale umano
Internazionalizzazione	Miglioramento del posizionamento nei principali ranking nazionali ed internazionali
Benessere organizzativo	Favorire il benessere e la valorizzazione delle risorse umane, in un ambiente collaborativo ed inclusivo
Sostenibilità	Favorire la diffusione di una cultura tesa a garantire l'equilibrio uomo-ambiente, tutelando il benessere delle persone e lo sviluppo sostenibile del territorio in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda 2030 dell'ONU e le linee strategiche del PNRR - Next Generation Italia.

Sezione 2 – Il contesto di riferimento

2.1 - Breve analisi dell'ambiente competitivo

Le diverse norme che si sono succedute nel nostro Paese dalla fine degli anni 80 hanno avuto l'effetto di aumentare significativamente la pressione competitiva a livello di sistema e di orientare verso una gestione più razionale delle risorse, responsabilizzando le università sulle scelte ed i risultati ottenuti. Le logiche *performance oriented* introdotte dalla l. n. 240 del 2010 hanno trovato fondamentale impulso nell'introduzione del costo standard per studente regolare (art. 2 D.M. del 9 dicembre 2014 n. 815) che rappresenta l'attuale criterio per l'allocazione di una porzione significativa della quota base del FFO (il 25% nel 2022, il 27% nel 2023).

Analogamente, la quota premiale del FFO è stata introdotta col fine principale di promuovere e sostenere il miglioramento qualitativo delle attività delle università statali e aumentare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

La predominanza di criteri *input-driven* nei meccanismi di finanziamento (legati prevalentemente a parametri dimensionali come il numero di studenti o di docenti) ha aumentato ulteriormente la competitività e spinto le università ad individuare azioni per migliorare l'attrattività dell'offerta formativa e la qualità della ricerca.

La pressione competitiva è cresciuta anche per effetto dei meccanismi di assegnazione dei punti organico utilizzati a partire dal 2005 per la misurazione, la previsione e il controllo delle dinamiche legate al reclutamento del personale. Il D.lgs. n. 49 del 2012 ha modificato in modo sostanziale la regolamentazione del sistema di reclutamento, attraverso l'abbandono di automatismi nell'assegnazione delle risorse finanziarie e il conseguente passaggio da una prospettiva locale ad una di sistema.

Lo scenario che va delineandosi sembra caratterizzato da *gap* sempre più profondi tra le Università, in gran parte collegati a fattori esogeni, con il conseguente aumento in prospettiva del divario sociale e della disuguaglianza.

La posizione di svantaggio degli atenei del Sud e delle isole emerge, in prima approssimazione, dalla media dei punti organico assegnati nel periodo 2012-2019, seppure il dato è in parte condizionato dalla scala dimensionale degli atenei presenti nelle diverse aree territoriali (Marinò et al., 2021).

Tabella 2.1 Numero PO (medio) assegnato alle università (2012-2019). Valori regionali

Regione	Numero medio PO assegnati 2012-2019	Personale accademico (media) 2011-2018
<i>Nord Ovest</i>		
Piemonte	16,78	3237,38
Lombardia	18,95	8587,50
Liguria	18,31	3527,25
<i>Nord Est</i>		
Veneto	17,86	1416,38
Friuli	8,10	1301,00
Emila Romagna	22,38	5113,75
<i>Centro</i>		
Toscana	20,56	4280,88
Umbria	10,24	1147,38
Marche	5,25	1450,50
Lazio	15,24	7238,50
<i>Sud</i>		
Abruzzo	8,14	1474,63
Molise	2,07	285,50
Campania	10,17	5263,13
Puglia	6,65	2825,63
Basilicata	3,56	312,38
Calabria	4,21	1327,00
<i>Isole</i>		
Sicilia	16,79	4221,38
Sardegna	9,91	1618,25

Fonte: Decreti assegnazione PO 2012-2019 e Ufficio Statistico del MIUR (Marinò et al., 2021)

Figura 2.1. Numero PO (medio) assegnato alle università (2012-2019). Valori regionali

Il divario fra nord e sud del Paese è misurato dal differenziale del numero medio di PO allocati. Nel periodo 2012-2019, infatti, si passa da valori inferiori a 10 (con l'eccezione di Sicilia e Campania) a valori superiori a 15 (18.95 in Lombardia, 18.31 in Liguria, 22.38 in Emilia-Romagna e 20.56 in Toscana). I divari nelle facoltà assunzionali, accresciuti ulteriormente dai Piani straordinari per il reclutamento di RUB che si sono succeduti, incidono negativamente sulla qualità della ricerca e sull'organizzazione della didattica riducendo ulteriormente l'attrattività e, per riflesso, i finanziamenti ministeriali alle università meno performanti. Parimenti è necessario sottolineare le difficoltà a migliorare in queste realtà la qualità del reclutamento, stante la sovra offerta di posizioni a livello nazionale rispetto ad un livello della domanda ritenuto fisiologico.

In merito alle entrate strutturali, va sottolineato come la contribuzione studentesca, in base a quanto stabilito dal comma 1 dell'art.5 del D.P.R. 306/1997, non possa eccedere il 20% dell'importo del FFO assegnato annualmente alle università. Il rapporto tasse universitarie/FFO presenta variazioni significative se si considerano le diverse aree del Paese. Nel periodo 2007-2018, ad esempio, le tasse medie corrisposte da uno studente iscritto in una università del mezzogiorno sono circa la metà di quelle pagate in una università del nord (circa 650 euro contro oltre 1.200 euro), ad ulteriore conferma dei divari competitivi.

Lo svantaggio competitivo emerge con evidenza anche dall'analisi del tasso di attrattività studentesca per Regione.

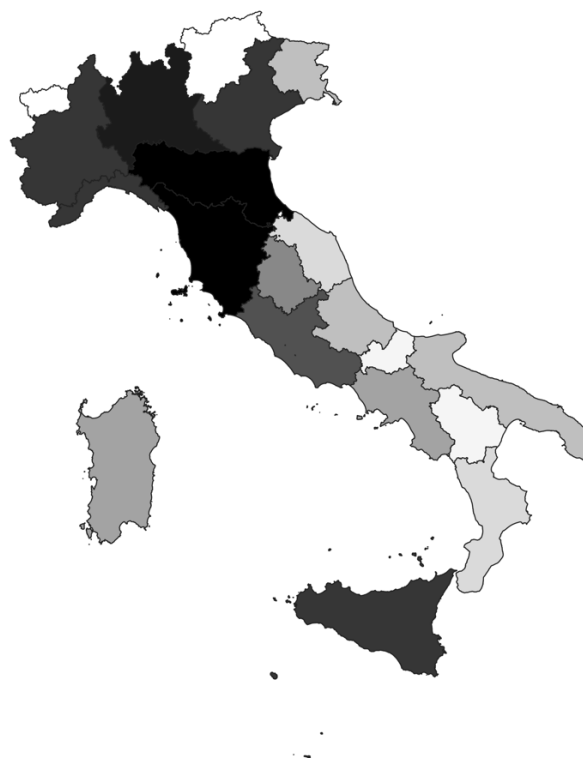


Tabella 2.2 Tasso di attrattività studentesca per Regione

Regione	Residenti 2017/2018 (a)	Iscritti (b)	Saldo Mobilità (b – a)	Tasso Mobilità (b/a)
Piemonte	101.375	119.111	17.736	1,17
Valle D'Aosta	2.886	1.121	- 1.765	0,39
Lombardia	227.568	274.899	47.331	1,21
Trentino-Alto Adige	18.516	21.502	2.986	1,16
Veneto	116.452	108.573	- 7.879	0,93
Friuli-Venezia Giulia	28.474	29.764	1.290	1,05
Liguria	39.221	32.395	- 6.826	0,83
Emilia-Romagna	100.051	153.429	53.378	1,53
Toscana	93.607	116.484	22.877	1,24
Umbria	24.046	24.264	218	1,01
Marche	43.820	46.773	2.953	1,07
Lazio	191.844	257.505	65.661	1,34
Abruzzo	45.378	47.135	1.757	1,04
Molise	11.557	8.001	- 3.556	0,69
Campania	212.901	204.978	- 7.923	0,96
Puglia	130.079	82.116	- 47.963	0,63
Basilicata	21.855	7.294	- 14.561	0,33
Calabria	71.569	43.353	- 28.216	0,61
Sicilia	158.602	111.550	- 47.052	0,70
Sardegna	48.267	38.306	- 9.961	0,79

Fonte: Anagrafe nazionale studenti - Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca: (a) numero di studenti iscritti (comprensivo degli studenti fuori corso) all'università per regione di residenza; (b) numero di studenti iscritti (comprensivo degli studenti fuori corso) agli Atenei di una regione (Marinò et al. 2021)

Figura 2.2 Tasso di attrattività studentesca per Regione



Le università che operano in contesti migliori godono di una capacità attrattiva superiore rispetto agli atenei del mezzogiorno e delle isole, che sembrano realisticamente non in grado di incidere significativamente sul grado di attrattività. Osservando i valori “Tasso di attrattività”, calcolato come rapporto fra il numero di studenti iscritti nelle università della singola Regione e il numero degli studenti residenti in una data Regione che sono iscritti all’università, si può comprendere come la capacità di attrarre studenti sia differente fra le diverse Regioni. L’indicatore assume valore inferiore all’unità al sud e nelle isole, segnalando un numero di iscritti inferiore a quello dei propri residenti (nella Figura 2.2, evidenziati dai gradienti più chiari).

2.2 - La cornice di riferimento

L’Ateneo fa propri gli indirizzi contenuti del D.M. 289 del 25/03/2021 recante “Linee di Indirizzo per la programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”, in coerenza con l’art. 1, c. 2 nel quale si specifica che *le Università statali e non statali legalmente riconosciute, ivi comprese le Università telematiche, adottano i loro programmi triennali in coerenza con quanto previsto nel presente decreto. Le Università statali, nell’ambito della loro autonomia, assicurano altresì l’integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con la programmazione triennale ai sensi del presente decreto.*

Il c. 3, sottolineando come *la programmazione del sistema universitario di cui al c. 1 è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto altresì dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale*, indica nei seguenti gli obiettivi specifici della programmazione:

- A) ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B) promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese;
- C) innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze;
- D) essere protagonisti di una dimensione internazionale;
- E) investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

L'art. 3 e l'art. 4 indicano le azioni connesse alla realizzazione degli obiettivi, riportate nelle tabelle seguenti:

A Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere
A.2 Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio
A.3 Attrattività dei corsi di studio
A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche
C Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze
C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)
C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca
C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità
C.4 Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale
D Essere protagonisti di una dimensione internazionale
D.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero
D.2 Corsi di studio internazionali
D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica
D.4 Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee
B Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese
B.1 Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale
B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze
B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
B.4 Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità.
E Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università
E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato;
E.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori;
E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;

Infine, il D.M. 289 definisce, per ciascun obiettivo, gli indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati:

Obiettivo A – Ampliare l'accesso alla formazione universitaria

Indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati:

- a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;
- b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati;
- c) Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra Regione;
- d) Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso;
- e) Iscritti al primo anno ai corsi di Laurea Magistrale che hanno acquisito la Laurea in altro Ateneo;
- f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*);
- g) Realizzazione di federazioni tra due o più università anche limitatamente a settori di attività;
- h) Proporzione di laureati con nessuno dei due genitori avente un titolo superiore alla scuola dell'obbligo o a una qualifica professionale;
- i) Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*);
- j) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per alto merito e di avanguardia (*).

Obiettivo B – Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

- a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo;
- b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;
- c) Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo;
- d) Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati;
- e) Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (*);
- f) Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo (*);
- g) Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (*);
- h) Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato;
- i) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;
- j) Proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM;
- k) Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU);
- l) Numero di tirocini formativi rispetto ai laureati di Ateneo (*).

Obiettivo C – Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle diseguaglianze

- a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;
- b) Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto;
- c) Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi;
- d) Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso;
- e) Proporzione di immatricolati provenienti da Scuole secondarie superiori diverse dai licei;
- f) Proporzione di studenti in corso beneficiari di borsa di studio sul totale degli studenti in corso;
- g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall' Ateneo;
- h) Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall' Ateneo o dall'Ente per il DSU;
- i) Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti;
- j) Rapporto tra classi attive con equilibrio di genere e totali classi attive.

Obiettivo D – Essere protagonisti di una dimensione internazionale	
a)	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale";
b)	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero;
c)	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero;
d)	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale";
e)	Proporzione di laureati provenienti da famiglie con condizione socio-economica non elevata che hanno svolto periodi di studio all'estero;
f)	Rapporto tra studenti in ingresso e in uscita nell'ambito del programma Erasmus;
g)	Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali";
h)	Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico;
i)	Rapporto professori e ricercatori in visita / totale docenti (*);
j)	Partecipazione all'iniziativa <i>European Universities</i> , o iniziative corrispondenti.
Obiettivo E – Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	
a)	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;
b)	Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo;
c)	Riduzione dell'età media dei ricercatori a tempo determinato di cui all'art.24, co.3, lett. a) e b);
d)	Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo;
e)	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come ricercatori di cui all'articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato; f) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a), e di assegnisti di ricerca, che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo;
g)	Proporzione del Personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA;
h)	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*);
i)	Proporzione di dottori di ricerca provenienti da famiglie di condizione socio-economica non elevata;
j)	Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo;
k)	Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario (*).
(*) Da validare dal Nucleo di Valutazione in ottemperanza al provvedimento ministeriale di definizione delle modalità di presentazione dei programmi stessi	

L'Ateneo ha inviato nel mese di luglio 2021 il proprio Piano triennale scegliendo gli obiettivi e gli indicatori elencati qui di seguito:

Tabella 2.3 Programmazione triennale di Ateneo 2021-2023, obiettivi e indicatori scelti

Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria			
Azione A1: Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere			
Indicatore a: proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o LM a ciclo unico, avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati dell'anno precedente			
Info storiche		Livello iniziale	Target
2019	2020	2021	2023
43,54%	45,09%	40,46%	46%
Fonte	ANS		
Modalità di calcolo			
Numeratore	Iscritti al secondo anno nella stessa classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione, sui corsi di laurea di primo livello (L e LMCU - ordinamento d.m. 270). Sono esclusi gli iscritti che hanno effettuato una rinuncia o una sospensione nell'anno accademico.		

Denominatore	Immatricolati (studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera) nella stessa classe con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex d.m. 270/2004. Situazione iniziale: iscritti al II anno a.a. 2020/2021
---------------------	---

Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
Azione A2: Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

Indicatore b: proporzione dei docenti di ruolo come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati

Info storiche		Dato di partenza	Target
2019	2020	2021	2023
90,71%	90,79%	90,70%	92,50%
Fonte	SUA-CdS		
Modalità di calcolo			
Numeratore	Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio		
Denominatore	Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU). Situazione iniziale: a.a. 2020/2021		

Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università
Azione E2: Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori

Indicatore a: proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati

Info storiche		Dato di partenza	Target
2019	2020	2021	2023
6,02%	5,66%	5,22%	10%
Fonte	PROPER		
Modalità di calcolo			
Numeratore	Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1/ al 31/12 del triennio non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo. vanno conteggiati solo ricercatori tipo a), tipo b), ricercatori tempo indeterminato e Professori II fascia (laddove applicabile).		
Denominatore	Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio. Situazione iniziale: 1/1/2018 – 31/12/2020		

Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università
Azione E1: Reclutamento di giovani ricercatori (RTD a e b), assegnisti e borse di dottorato

Indicatore b: Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo

Info storiche		Dato di partenza	Target
2019	2020	2021	2023
9,10%	13,40%	17,44%	20,00%
Fonte	PROPER		
Modalità di calcolo			

Numeratore	Ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lett. a) e lett. b) in servizio al 31/12
Denominatore	Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

L'Ateneo ha successivamente proceduto alla rimodulazione del Programma a seguito dei rilievi dell'ANVUR, confermando azioni, indicatori e target poiché ritenuti di rilevanza strategica, e proponendo soltanto una decurtazione del finanziamento. Il MUR ha infine approvato il Programma rimodulato assegnando complessivamente euro 2.171.938, di cui 1.233.449 per la realizzazione dell'obiettivo A e 939.489 per l'obiettivo B.

Obiettivi	BUDGET PER IL PROGRAMMA	TOTALE
Obiettivo A	a) Importo assegnato a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	1.233.449
Obiettivo E	a) Importo assegnato a valere sulle risorse della programmazione triennale MUR	938.489
totale		2.171.938

2.3 - Il contesto interno: scenari demografici ed analisi dei corsi di studio

L'analisi demografica e la complessità del contesto socio-economico chiamano l'Ateneo a trovare risposte adeguate al contrasto dei trend negativi. Il numero dei diciannovenni, per effetto dei comportamenti demografici adottati in passato dalla popolazione della Sardegna, è destinato a ridursi drasticamente a partire dal 2030 e, di conseguenza, anche il numero degli immatricolati, stanti le oggettive difficoltà ad attrarre studenti residenti in altre Regioni.

Si è, infatti, stimato che dalle attuali 1.800 matricole con età 19-21 anni nei corsi triennali (valore che dovrebbe mantenersi più o meno stabile fino al termine dell'attuale decennio), si potrebbe scivolare a 1.300 nel 2038. In altri termini, pur prevedendo un aumento sia del tasso di diplomati che del tasso di passaggio all'università dei diplomati, l'ammontare delle neo-matricole triennali è destinato a ridursi di oltre un quarto tra il 2022 e il 2038.

Nel breve-medio periodo il nostro Ateneo è, dunque, obbligato ad attivare una serie di azioni per contrastare le conseguenze della bassa natalità che non mostra alcuna inversione di tendenza. In tutta l'isola, le nascite continuano a declinare: il loro numero è, infatti, sceso da 9.438 nati nell'anno 2018 a 8.858 nel 2019, per toccare gli 8.248 nati nel 2020, segnando così una riduzione del 12% in un solo triennio. Tale declino, alla luce delle statistiche disponibili, è proseguito anche nel 2021: il numero dei nati in Sardegna si attesta, infatti, intorno a 8.100 casi, segnando così il più basso numero di eventi dall'Unità d'Italia.

La leva demografica ha ormai prodotto i suoi effetti. Gli 8.858 nati del 2019, al netto di migrazioni e decessi, costituiranno i diciannovenni del 2038; così come i circa 13.500 diciannovenni residenti oggi in Sardegna provengono in larghissima misura dai 13.155 nati del 2002. Il divario tra le due coorti di nascite (4.297 nati in meno nel 2019, con una contrazione di circa 1/3) si rifletterà sul numero di matricole attese nel 2038 in misura tale, se non accompagnato da un complesso di azioni di contrasto, da condizionare il futuro assetto dell'Ateneo.

Le conseguenze demografiche potrebbero essere smorzate con un ampio intervento sull'intero ciclo della formazione superiore per aumentare i livelli di scolarità. In Sardegna, una vasta schiera di adolescenti non consegue alcun titolo di studio superiore e, ancora oggi, risulta troppo ampio il divario rispetto alla media nazionale, in particolare per la leva maschile. Nell'isola, secondo le più recenti statistiche, solo il 40,6% dei diplomati maschi si iscrive all'università e, sebbene la quota femminile sia più elevata (49,0%), il divario rispetto al dato medio nazionale è analogo (-6,7%) nei due sessi in quanto il tasso di passaggio italiano risulta pari al 47,3% nei maschi e al 55,7% nelle femmine. Alla luce del sensibile differenziale (ancor più se consideriamo i valori del centro-nord) è di immediata intuizione

che il declino demografico potrebbe essere contrastato con un incremento nei livelli di passaggio dei diplomati verso l'università.

Sempre per quanto riguarda la popolazione studentesca, l'Ateneo è chiamato direttamente a contrastare un fenomeno radicato che, rallentatosi in coincidenza con la pandemia, sembra destinato a riprendere vigore. Un consistente numero di diplomati decide, infatti, di intraprendere gli studi universitari lontano dall'isola. Tale proporzione è valutabile intorno al 20% con significative differenze interne alla regione: la quota scende, infatti, a poco più del 10% nel cagliaritano, sale al 18% nel nord Sardegna e sfiora il 25% nell'area di Nuoro.

Questa "prima" migrazione è seguita da un successivo deflusso ovvero quello alimentato dai laureati triennali che preferiscono continuare il ciclo di studi magistrale in un ateneo del centro-nord. Nonostante alcuni limiti nella ricostruzione della dinamica relativa alle scelte dei laureati triennali a Sassari (in particolare, sfuggono i pochi studenti che scelgono di andare a studiare all'estero e, soprattutto, non si conosce il destino di coloro che decidono, al termine della triennale, di non iscriversi immediatamente ad un corso magistrale), si può presumere che oltre un terzo dei nostri laureati triennali prosegua gli studi in un Ateneo del centro-nord del paese. Pur nell'incertezza dei dati e al netto di quanto accaduto nell'ultimo anno fortemente condizionato dal fenomeno pandemico, la quota dei *movers* è andata lentamente crescendo nel tempo. Inoltre, la "fuga" è più accentuata tra gli studenti più performanti (quelli che, oltre a concludere pressoché in corso il ciclo di studi, conseguono anche un punteggio finale più elevato). In definitiva, l'Università di Sassari perde i suoi laureati triennali "migliori" a tutto vantaggio dei più "forti" atenei del centro-nord che ne traggono così un duplice vantaggio – un più alto numero di matricole magistrali e una più alta quota di studenti più performanti – con innegabili vantaggi in termini di finanziamenti ministeriali.

Si segnala che la "fuga" è indotta solo in minima parte dalla totale assenza di corsi magistrali coerenti con il percorso triennale. Altre, come è ben noto, sono le motivazioni. Tra queste, l'importanza di fare un'esperienza "al di fuori" della famiglia e, in senso lato, dall'isola; tuttavia, in questi ultimi anni, ha acquisito sempre più rilevanza il fattore economico combinato a quello di una piena realizzazione professionale. Il mercato del lavoro in Sardegna è sempre più asfittico e ristretto e, al contempo, l'ascensore sociale risulta ancora più vischioso e sconnesso dal titolo di studio.

La crescente diaspora dei laureati triennali (che, tra l'altro, si combina con una significativa presenza – 1 su 5 – di diplomati che iniziano il corso di studi universitari fuori dall'isola), oltre ad avere già ora riflessi negativi sulla sostenibilità di alcuni corsi di laurea magistrali che seguono corsi triennali con un "basso" numero di matricole, rischia di pregiudicare il futuro dell'ateneo allorché la leva demografica arriverà a produrre una drastica contrazione della popolazione studentesca.

Per limitare gli effetti del presente e, soprattutto, per prepararsi al prossimo futuro, l'Università di Sassari è chiamata da subito a sviluppare una serie di azioni per il contrasto della disuguaglianza sociale e la riduzione dei divari, continuando ad essere un ateneo generalista con una chiara e forte vocazione alla formazione avanzata e qualificata. Tra le altre risultano di primaria importanza il miglioramento della qualità dei percorsi formativi, il potenziamento di stage, tirocini formativi e laboratori didattici, la qualità delle strutture e dei servizi amministrativi di supporto alla didattica, il potenziamento del job placement, l'attivazione di corsi rivolti ai lavoratori in un'ottica di Lifelong Learning che comporterebbe l'ampliamento del bacino studentesco, il potenziamento dei presidi universitari diffusi.

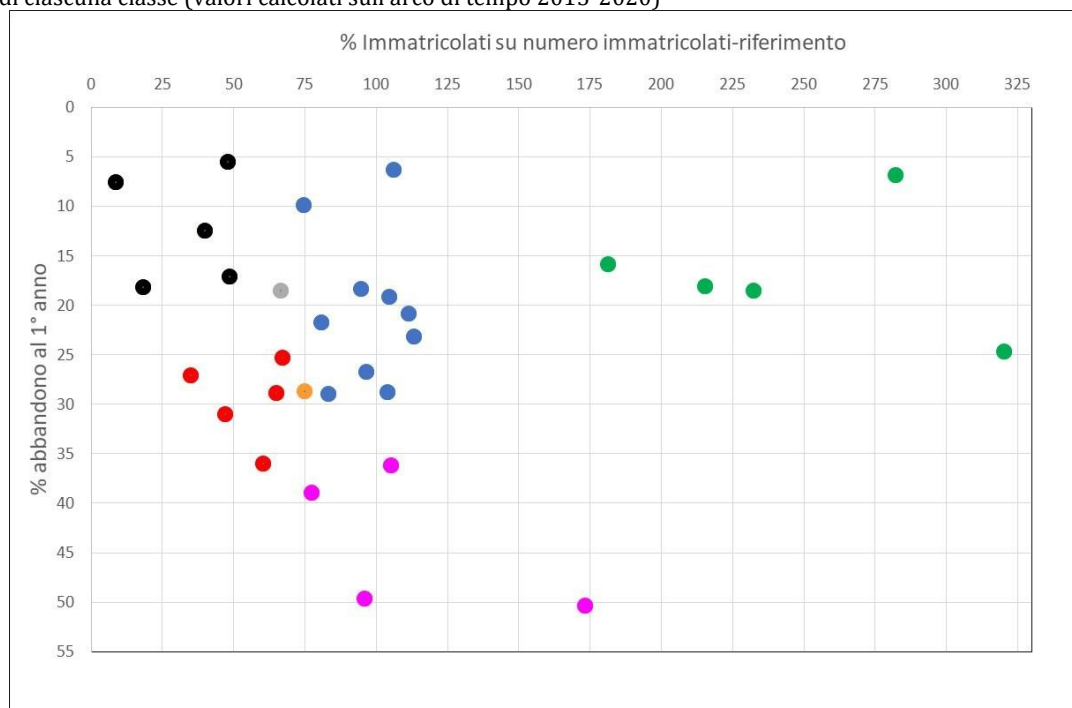
Alcuni elementi essenziali sono rappresentati nel grafico seguente che riporta, per ciascun corso triennale, la combinazione tra la percentuale di immatricolati rispetto al numero di immatricolati di riferimento indicato dal MUR (asse orizzontale) e la percentuale di abbandono al 1° anno (asse verticale con scala in ordine inverso) calcolate sui valori osservati nel periodo 2015-2020. Al di là di diversi limiti presenti nei dati di base (a titolo del tutto esemplificativo, si è fatto riferimento ai cosiddetti immatricolati generici e a quelli che si immatricolano per la prima volta ad un corso universitario, vale a dire i cosiddetti immatricolati MUR), emerge come solo un ridotto numero di corsi triennali (i 10 con simbolo colorato in blu) si collocano, almeno da un punto di vista meramente quantitativo, in un'area che si potrebbe definire di relativa idoneità: il loro numero di matricole oscilla tra il 75 e il 125%

rispetto a quello ideale di riferimento e il tasso di abbandono al primo anno resta al di sotto del 30% (tuttavia, se adottiamo una proporzione più contenuta, ad esempio 20%, il numero dei corsi scende da 10 a 4). Si osservano 5 corsi triennali (simbolo verde) connotati da un elevato numero di matricole e da relativamente bassi tassi di abbandono (inferiori al 25%). Questi 5 corsi (in ordine decrescente di matricole Economia e management; Infermieristica; Mediazione linguistica e culturale; Scienze dell'educazione; Scienze e tecniche psicologiche dei processi cognitivi) potrebbero anche essere segmentati, data la loro discreta numerosità, in due corsi per limitare così la percentuale di abbandono (ad esempio Economia e management risulta tre volte più ampio del numero di riferimento ma con un tasso di abbandono appena al di sotto del 25%). Esiste, infine, un altro corso con un discreto numero di immatricolati (1,7 volte quello di riferimento) ma con una quota elevata di abbandoni (oltre il 50%): si tratta del corso triennale di Scienze biologiche che, come è ben noto, assorbe temporaneamente parte dell'ampia, quanto insoddisfatta, domanda di ingresso al corso a numero chiuso di Medicina.

Scorrendo sull'asse orizzontale verso sinistra, si riscontrano all'estremo opposto 5 corsi (simbolo in nero) con un numero ridotto di matricole (al di sotto del 50% del numero di riferimento MUR) e livelli di abbandono contenuti (inferiori al 20%). Quattro di questi attengono all'area professionalizzante delle discipline medico-infermieristiche: questa collocazione spiega il ridotto numero di posti predeterminato; l'altro corso di studi è invece la nuova triennale (partita nel 2020) in "Lingue, culture e tecniche per il turismo".

Esistono inoltre altri 5 corsi (evidenziati in rosso) a bassa frequenza di immatricolazione (al di sotto del 75%) che, però, si caratterizzano anche per elevati livelli di abbandono (superiori al 25%). Si tratta della combinazione, sempre da un punto di vista meramente quantitativo, più preoccupante sia nell'immediato che in termini prospettici. Quattro di questi 5 corsi afferiscono a 4 dipartimenti diversi (Agraria, Architettura, Dumas e Storia); il quinto è il corso di laurea interdipartimentale in Sicurezza e cooperazione internazionale attivato presso il Dipartimento di Giurisprudenza con l'attivo e significativo contributo di altri dipartimenti. In definitiva, la presenza di corsi di laurea triennale a bassa frequenza e alti livelli di abbandono è un fenomeno assai diffuso all'interno dell'Ateneo.

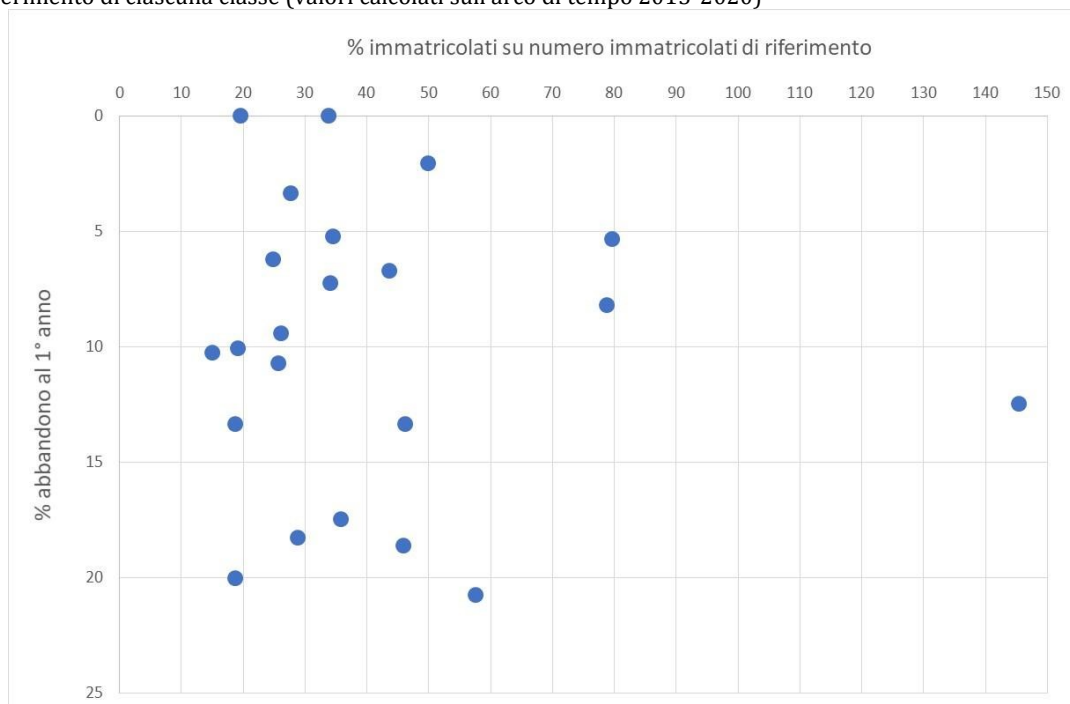
Fig. 2.3. Corsi di laurea triennali: percentuale di abbandono al primo anno e percentuale di immatricolati rispetto al numero di matricole di riferimento di ciascuna classe (valori calcolati sull'arco di tempo 2015-2020)



triennale in Biotecnologie che, al pari del già menzionato corso di Scienze biomediche (connotato, però, da alta frequenza), svolge una funzione di temporaneo approdo per molti studenti che non superano il test di ingresso a Medicina. Gli altri due restanti corsi (Chimica e Scienze giuridiche) testimoniano ancora una volta quanto il fenomeno dell'abbandono sia trasversale ai vari ambiti disciplinari investendo l'ampia maggioranza dei dipartimenti. Ad una conclusione non molto diversa si arriva anche in relazione all'altra variabile contemplata: la presenza di corsi con un esiguo numero di matricole investe larga parte dell'offerta formativa.

Se ripetiamo l'analisi appena proposta per i corsi di laurea magistrale, l'immagine grafica risulta di immediata evidenza (fig. 2.4). A tutta prima emerge con forza un elemento ampiamente comune a quasi tutti i corsi di laurea magistrale: il basso numero di matricole rispetto allo standard di riferimento. Con la sola eccezione del corso magistrale in Economia aziendale, il cui numero di matricole supera di oltre la metà lo standard e la parziale tenuta di due corsi erogati dal Dumas (Lettere, filologia moderna e industria culturale; Lingue e letterature straniere per la mediazione etc.) con una frequenza vicina all'80% del riferimento standard; tutti gli altri corsi di laurea magistrale si attestano al di sotto del 60% e, soprattutto, la metà dei corsi non raggiunge una dimensione pari al 30% rispetto a quella indicata a riferimento dal Ministero. Questo ultimo dato è assai problematico alla luce dell'attesa contrazione del numero di potenziali studenti universitari sardi.

Fig. 2.4 Corsi di laurea magistrale: percentuale di abbandono al primo anno e percentuale di immatricolati rispetto al numero di matricole di riferimento di ciascuna classe (valori calcolati sull'arco di tempo 2015-2020)



Il tema relativo alla bassa frequenza dei corsi magistrali impone un'attenta valutazione. Se, infatti, adottiamo come parametro di riferimento il costo standard per studente, al momento attuale solo il corso di Economia aziendale ha un costo per studente in linea con quello nazionale. In tutti gli altri casi, i corsi di laurea magistrale erogati da Uniss hanno un costo per studente superiore e, non di rado, questo supera di 2-3 volte quello nazionale di riferimento per la specifica classe di laurea. La questione, come si può intuire, è destinata ad aggravarsi nei prossimi anni sia per l'attesa riduzione degli studenti magistrali sia per effetto di eventuali politiche di crescita del personale docente e ricercatore. In altre parole, la crescita, a dire il vero anche la sola tenuta numerica, del corpo docente condizione necessaria a garantire un equilibrato ricambio e un significativo impulso alla formazione e alla ricerca, non potrà essere condotta senza un parallelo aumento nel numero delle matricole magistrali.

Lungo una simile direttrice è necessario attivare un complesso di azioni per limitare la “fuga” dei nostri laureati triennali verso Atenei del centro-nord e per aumentare il grado di attrattività nei confronti di studenti di altre regioni e di studenti stranieri. Oltre a rivedere e aggiornare i contenuti e le modalità di organizzazione e di erogazione dell’offerta formativa magistrale, l’Ateneo deve necessariamente sviluppare una serie di politiche di “fidelizzazione” dei nostri iscritti triennali non escludendo anche azioni volte a ridurre, fino ad azzerare, i costi di iscrizione ai corsi di studio della magistrale per gli studenti più performanti.

2.4 - L’offerta formativa: un quadro di sintesi

Il nostro Ateneo per l’anno accademico 2021/22 offre **59 corsi di laurea**, (corsi di laurea, (36 corsi ad accesso libero e 23 corsi ad accesso programmato nazionale o locale), così suddivisi:

- 31 triennali, 22 magistrali;
- 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;

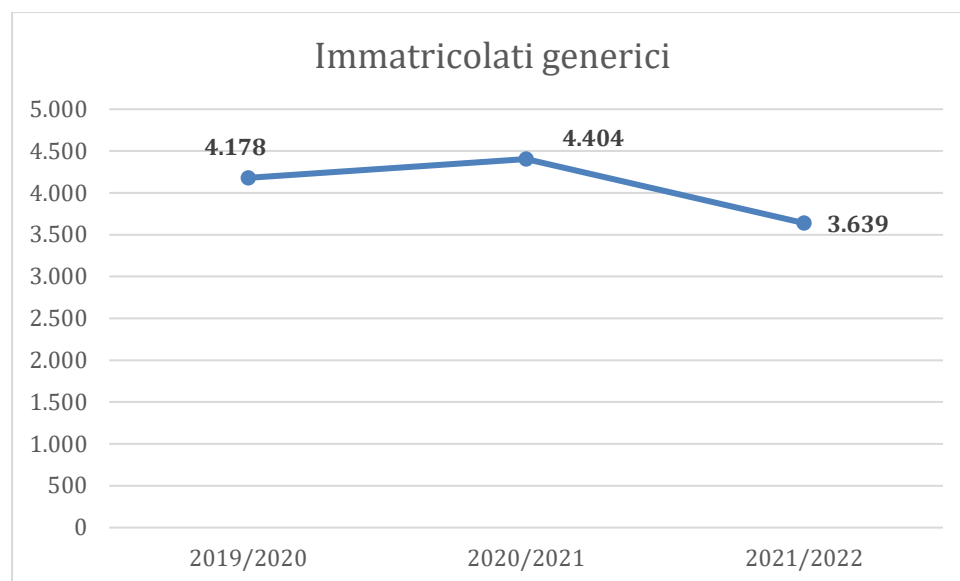
Nell’ambito dei corsi di laurea istituiti, sono disponibili:

- 8 corsi internazionali, di cui 3 interamente in lingua inglese;
- 1 corso di nuova istituzione in Logopedia

Tab. 2.4 Studenti Immatricolati dell’ultimo triennio

Dipartimento	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	Immatricolati generici	Immatricolati generici	Immatricolati generici
AGRARIA	359	413	269
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	144	189	142
CHIMICA E FARMACIA	244	268	291
GIURISPRUDENZA	416	522	397
MEDICINA VETERINARIA	65	76	75
SCIENZE BIOMEDICHE	611	572	426
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	572	648	553
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	535	555	468
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	718	633	477
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	514	528	541
Totale	4.178	4.404	3.639

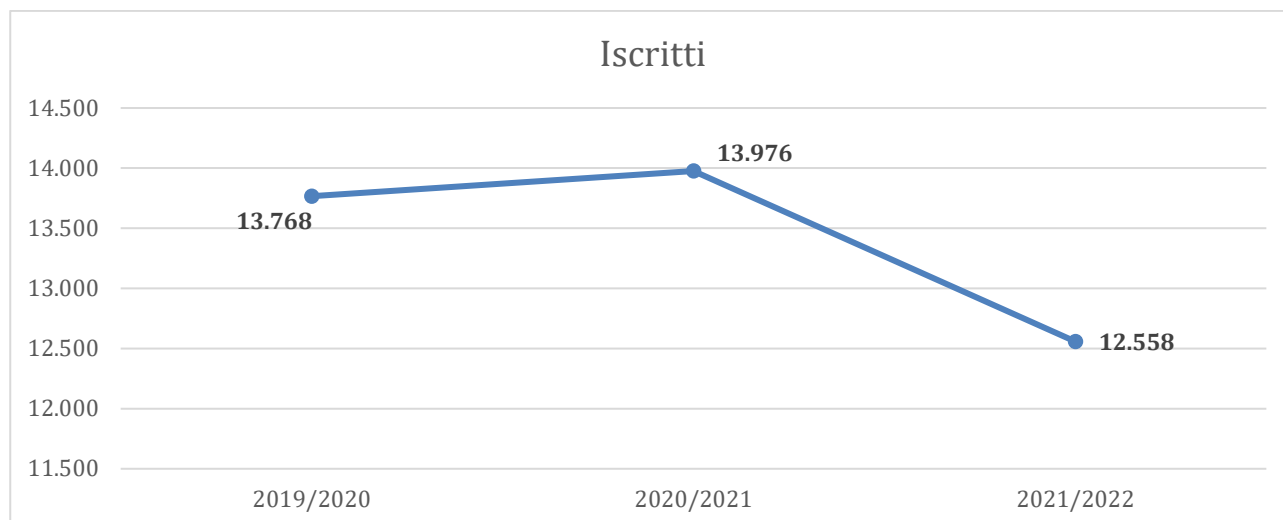
Fig. 2.5 Andamento immatricolati nell'ultimo triennio



Tab. 2.5 Studenti Iscritti triennio 2019-2021

Dipartimento	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	Iscritti	Iscritti	Iscritti
AGRARIA	1.077	1.173	984
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	453	469	413
CHIMICA E FARMACIA	1.027	1.000	963
GIURISPRUDENZA	1.817	1.838	1.577
MEDICINA VETERINARIA	331	339	314
SCIENZE BIOMEDICHE	1.477	1.553	1.384
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	1.773	1.751	1.558
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	2.068	2.164	2.109
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	1.964	1.974	1.687
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	1.781	1.715	1.569
Totale	13.768	13.976	12.558

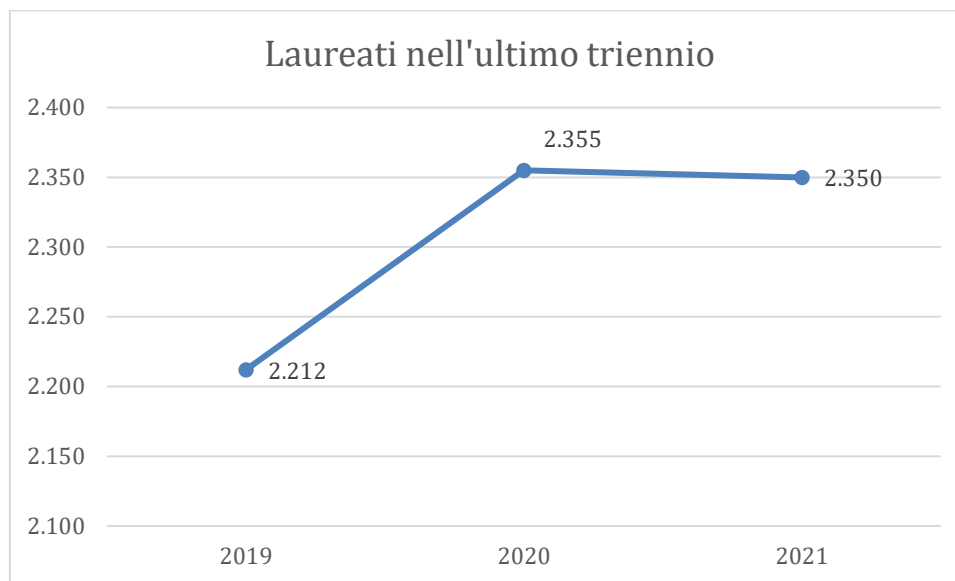
Fig. 2.6 Andamento iscritti nell'ultimo triennio



Tab. 2.6. Studenti Laureati triennio 2019-2021

Dipartimento	2019	2020	2021
	Lauree	Lauree	Lauree
AGRARIA	220	166	150
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	96	135	78
CHIMICA E FARMACIA	117	105	116
GIURISPRUDENZA	258	249	167
MEDICINA VETERINARIA	50	59	53
SCIENZE BIOMEDICHE	171	214	264
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	287	392	355
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E SPERIMENTALI	350	351	412
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	356	363	369
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	307	321	386
Totale	2.212	2.355	2.350

Fig. 2.7 Laureati nel triennio



Per quanto riguarda l'offerta formativa di III livello, il numero di dottorandi iscritti annualmente ai corsi con sede amministrativa presso l'Università di Sassari è prossimo a 300 (295). L'attrattività dei nostri corsi di Dottorato è testimoniata dal buon numero di iscritti alle selezioni annuali; per l'ultimo ciclo questo numero è stato di 521 su 109 posti disponibili. I nostri dottorati sono sempre aperti al processo di internazionalizzazione: i mesi trascorsi all'estero dai dottorandi UNISS sono stati complessivamente 474 negli ultimi tre anni (pre-Covid).

Tab. 2.7 Corsi di dottorato

Corso	Iscritti	Posti a concorso nell'ultimo bando	Domande ricevute	Mesi estero
Archeologia, Storia e Scienze dell'Uomo	16	9	51	51
Architettura e Ambiente	21	7	62	75
Culture, Letterature, Turismo e Territorio	23	4	52	21
Economics, Management, and Quantitative Methods	11	9	75	Non era attivo nei tre anni pre-Covid
Life Sciences and Biotechnologies	37	33	61	58
Scienze Agrarie	61	18	86	89
Scienze Biomediche	40	11	47	95
Scienze e Tecnologie Chimiche	27	Attivato con sede UniCA		3
Scienze Giuridiche	28	6	42	33
Scienze Veterinarie	31	12	45	49
Totale	295	109	521	474

Con riferimento all'alta formazione e, nello specifico, ai master, a causa della pandemia e del primo *lockdown*, tutta l'offerta dei master per gli aa.aa. 2019/2020 e 2020/2021 è stata posticipata di parecchi mesi e, anche dopo l'avvio delle attività, lo svolgimento dei corsi si è protratto ben oltre la loro durata ordinaria per l'impossibilità di far svolgere i tirocini curriculari presso soggetti esterni all'Ateneo. Alcuni master dell'a.a. 2019/20 sono attualmente in fase di chiusura.

Pertanto, l'offerta formativa è stata fortemente condizionata da tali fattori esterni e non corrisponde appieno alle potenzialità dell'Ateneo, ma l'interesse e la qualità di alcune proposte sono testimoniati dal crescente numero di studenti che frequentano i corsi proposti (negli ultimi tre anni una media di 100 iscritti).

Tab. 2.8 Iscritti ai Master tra l'a.a. 2016-2017 e l'a.a. 2020-2021

Tipo master	Iscr. denominazione master	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	Media triennio
Secondo Livello	Costruzione del paesaggio. rischio idrogeologico e progetto urbano	15			15
Secondo Livello	Tecnologie farmaceutiche e attività regolatorie	7	7	11	8
Secondo Livello	Diritto ed economia per la cultura e l'arte nella progettazione dello sviluppo territoriale (DECA-PRO)	27			27
Secondo Livello	Medicina d'urgenza e terapia intensiva dei piccoli animali (MUTIPA)	20			20
Secondo Livello	International Master in Medical Biotechnology	21			21
Secondo Livello	Medicina estetica	14	20		17
Secondo Livello	Medicina estetica avanzata	24			24
Secondo Livello	Neuromodulazione auricolare - Auricoloterapia		1		1
Secondo Livello	Direzione di strutture sanitarie (MADISS)	32			32
Secondo Livello	Diritto tributario (MaDiT)				
Primo Livello	Area critica ed emergenza sanitaria per infermieri	34			34
Primo Livello	Psichiatria forense e Criminologia clinica	22	10		16
Primo Livello	Giustizia riparativa e mediazione. Per il benessere di persone e comunità			20	20
Primo Livello	Rieducazione e riabilitazione del pavimento pelvico femminile		14		14
		216	52	31	100

Infine, con riferimento alle scuole di specializzazione nel quadriennio gli iscritti ammontano ad oltre 3000 (3166). I dati relativi all'a.a. 2020/21 non sono definitivi in quanto le immatricolazioni alle scuole mediche sono tuttora in corso (tab. 2.9). Si protrarranno probabilmente fino al mese di agosto, come già accaduto lo scorso anno, per effetto del meccanismo di scorrimenti della graduatoria generata a seguito del concorso nazionale.

Tab. 2.9 Iscritti alle Scuole di Specializzazione

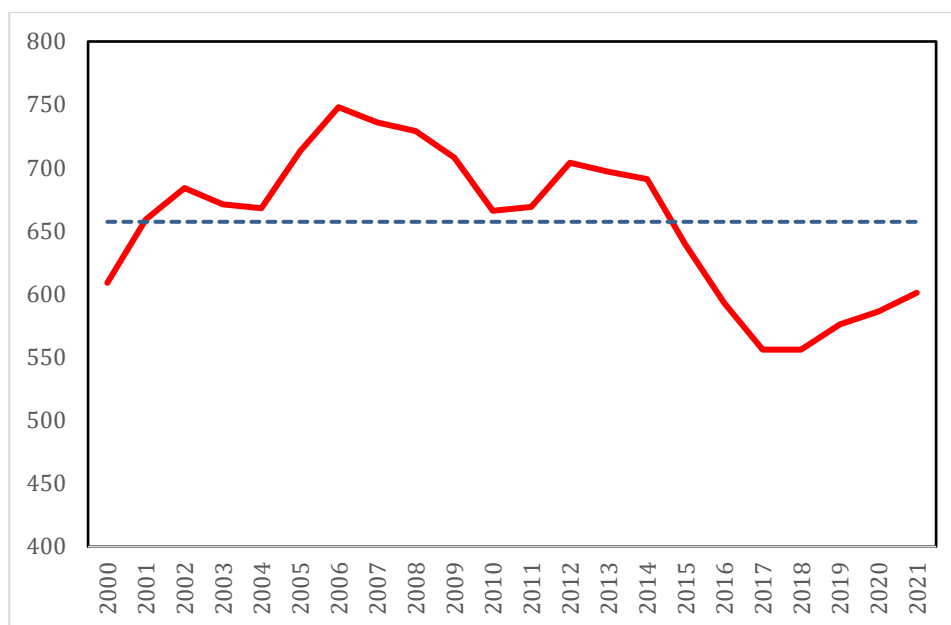
DIPARTIMENTI	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	Totale complessivo
Chimica e Farmacia	15	18	42	15	90
Giurisprudenza	34	32	90	37	193
Medicina Veterinaria	88	79	158	76	401
Scienze Biomediche	18	17	40	12	87
Scienze Chirurgiche, Microchirurgiche e Mediche	216	182	484	208	1090
Scienze Mediche Chirurgiche E Sperimentali	29	11	10	4	54
Storia, Scienze dell'uomo e della Formazione	23	35	88	43	189
Struttura di raccordo - Facoltà di Medicina e Chirurgia	134	168	502	258	1062
Totale complessivo	557	542	1414	653	3166

2.5 - La consistenza del personale dell'Ateneo di Sassari

Personale docente e ricercatore

Il numero complessivo di docenti e ricercatori al 31/12/2021 è pari a 595 unità (tab. 2.10). Tuttavia, la consistenza è destinata ad aumentare in quanto, nel giro di pochi mesi, dovrebbero concretizzarsi le assunzioni connesse alle procedure di reclutamento avviate nel corso del 2021. Il contingente totale, pertanto, si avvicinerà al valore medio dell'ultimo ventennio (657 unità) pur restando ampio il divario rispetto ai valori tipici del quinquennio 2005-09, allorché il corpo docente superava le 700 unità arrivando a sfiorare la soglia di 750 nel 2006 (fig. 2.8).

Fig. 2.8 Andamento del contingente totale di docenti e ricercatori, 2000-2021



Nelle tabelle successive sono riportate ulteriori informazioni relative all'organico del personale docente e ricercatore in servizio al 31 dicembre 2021 aggiornate al 25.01.2022.

Tab. 2.10 Personale docente per ruolo al 31.12.2021 (estrazione CSA 25.01.2022)

Ruolo	M	F	Tot.	Tot. %	M/F*100	[PO/(PO+PA)]*100
Professori Ordinari (PO)	113	28	141	23,7%	403,5	35,3
Professori Associati (PA)	158	100	258	43,4%	158,0	
Ricercatori tempo ind. (RIC)	41	42	83	13,9%	97,6	
Ricercatori tipo B (RUB)	29	10	39	6,6%	290	
Ricercatori tipo A (RUA)	42	32	74	12,4%	131,2	
Totale	383	212	595	100,0%	180,6	

Il corpo docente nell'intero Ateneo presenta un forte sbilanciamento a favore del genere maschile: 181 maschi ogni 100 femmine. Tale divario è particolarmente accentuato tra i professori ordinari (1 donna ogni 4 uomini) e, soprattutto, persiste ancora tra i ricercatori di tipo B (2,9 a 1); risulta, invece, quasi in equilibrio (anzi, con un lieve vantaggio per le donne) tra i ricercatori a tempo indeterminato a riprova delle maggiori difficoltà incontrate dalle ricercatrici nel conseguire una progressione nella propria carriera.

Sebbene la consistenza della prima fascia sia destinata a crescere, il suo peso, pari al 23,7% del totale, è compatibile rispetto alla fascia degli associati: il rapporto strutturale tra PO e (PO+PA) resta ancora al di sotto (35,3) della soglia massima (50). Si deve, tuttavia, segnalare che, alla data del 31 dicembre 2021, il numero dei professori ordinari (141) è superiore al complesso dei ricercatori a tempo determinato (113).

Tab. 2.11 Personale docente per classe di età

Ruolo	<30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
PO			8	57	56	20	59,4
PA		2	72	117	57	10	54,2
RIC			18	45	18	2	54,2
RUB		9	26	4			43,9
RUA	1	32	38	3			40,0
totale	1	43	162	226	131	32	53

Il personale docente si colloca prevalentemente nelle fasce di età intermedie con una ridotta numerosità nelle classi fino ai 40 anni e in quella oltre i 65 anni. L'età media oscilla tra i 59,4 anni dei docenti di prima fascia e i 40 dei ricercatori di tipo A e nel complesso si attesta a 53 anni (tab. 2.11). Al 31 dicembre 2021 sono presenti in servizio anche 4 lettori di madrelingua a tempo indeterminato.

Personale dirigente e tecnico-amministrativo

Nelle tabelle successive sono riportati i dati relativi all'organico del personale tecnico amministrativo e dirigente e dei CEL a tempo indeterminato al 31 dicembre 2021.

Tab. 2.12 Personale dirigente e tecnico amministrativo per categoria e classe di età

Categoria	M	F	Tot.	Tot%	M/F *100	<30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
Dirigenti	2	2	4	0,8	100,0				3	1		56,0
EP	9	8	17	3,4	112,5			6	7	4		53,4
D	47	94	141	28,1	50		5	57	60	17	2	51,1
C	133	154	287	57,3	86,4		7	79	141	59	1	53,3
B	22	13	35	7,0	169,2		1	3	16	14	1	57,2
CEL	3	14	17	3,4	21,4			6	8	3		52,1
Totale	216	285	501	100	75,8		13	151	235	98	4	53,0

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è pari al 31 dicembre 2021 a 501 unità (tab. 2.12). La composizione per genere presenta, a differenza di quanto

riscontrato nel corpo docenti, un bilancio a favore della componente femminile (285 donne e 216 uomini). Il differenziale è, tuttavia, più contenuto: 76 uomini ogni 100 donne mentre, all'opposto, si hanno 181 uomini ogni 100 donne tra i docenti. La struttura per categoria è molto compatta: le categorie C e D inglobano circa l'85% dell'intero personale e la sola voce C ne incorpora quasi i 3/5. Oltre il 45% del personale si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59; questa classe e le due adiacenti (40-49 e 60-65) raccolgono quasi la totalità (esattamente il 96,6%) dell'intero personale tecnico-amministrativo. In particolare, spicca il modesto peso della classe dei trentenni (2,6%) e l'assenza di personale a tempo indeterminato con età inferiore ai 30 anni. L'articolazione per età appena descritta è comune a tutte le categorie di personale e questo spiega la ridotta variabilità nell'età media che oscilla tra un valore di 51,1 (categoria D) e un valore di 57,2 anni (categoria B), attestandosi nel complesso a 53 anni. Si tratta di un valore assai avanzato, esito di una politica di reclutamento poco dinamica negli ultimi anni combinata ad un sempre più ritardato conseguimento di una posizione a tempo indeterminato.

Al personale di ruolo si aggiunge il personale a tempo determinato che al 31 dicembre 2021 risulta composto dal Direttore Generale, da 2 unità di personale tecnico-amministrativo e da 7 collaboratori linguistici. Il livello di precariato è stato parzialmente ridotto per effetto sia delle procedure di stabilizzazione che delle assunzioni condotte o avviate nel corso del presente anno.

2.6 - La situazione economico-finanziaria

Per il 2021 al nostro Ateneo è stata attribuita una prima assegnazione di FFO (tab. 1 – D.M. 1059/2021), composta da Quota Base + Quota Premiale + Intervento perequativo + Piani straordinari docenti anno 2021, **di euro 70.636.121**, pari al **+3,445** milioni di euro (in percentuale +5,13%) rispetto alla prima assegnazione dell'anno precedente (di euro 67.179.719 euro -rif. Tabella 1 FFO 2020).

L'Assegnazione della **Quota base** di euro 40.566.181, -324.188 euro rispetto al 2020, è composta da:

- Quota base (STORICO); 20.009.536 (-4,929 milioni di euro)
- Quota base (COSTO STANDARD); 17.621.009 di euro (+1,669 milioni di euro)
- Quota Consolidamento Piani straordinari; 2.275.937€
- Quota base art. 38 DL 34/2020-art. 9 lett. q.a) del DM 1059/2021 (70% di 100 ml di euro per promozione ricerca in base a costo std-DM Protre 289/2021); euro 659.699.

Queste ultime due voci costituiscono una novità rispetto allo scorso anno, di cui la seconda è disciplinata dal decreto ministeriale 289/2021 sulla Programmazione triennale.

Quota base (storico e standard)

I finanziamenti nazionali destinati a questa quota sono pari a poco più di 2 miliardi di euro, di cui il 57% del totale da ripartirsi in base al peso dei finanziamenti storici e il 43% in base al peso del costo standard. Ad Uniss sono state assegnate euro 37.630.545, -7,97% euro rispetto allo scorso anno. Si evidenzia che il trend della quota base dal 2013 registra una variazione negativa per tutti gli anni fino ad oggi, a causa della drastica riduzione della quota base storica, parzialmente attenuata dalla assegnazione della quota "costo standard" pari ad € 17.621.009.

Le assegnazioni delle altre componenti della quota base, compreso il costo standard compensano solo parzialmente la perdita da costo storico. Alla variazione positiva della Quota base (COSTO STANDARD di +1,669 milioni di euro) contribuiscono le ulteriori assegnazioni della Quota dedicata alla Promozione della Ricerca (prevista dal dm 289/2021 sulla Programmazione triennale) di 659.699 mila euro, pari al peso del nostro costo standard (lo 0,97% di 68.576.313) e di una Quota dedicata al Consolidamento dei Piani straordinari per 2,275 milioni di euro.

Quota premiale

L'Assegnazione della Quota premiale di euro 24.275.437, +2.931.271 di euro rispetto al 2020, composta da:

Quota premiale (VQR); 15.529.107€+1.934.594€

Quota premiale (RECLUTAMENTO); 4.324.412€+849.559€

Quota (qualità del sistema universitario e riduzione dei divari-ex Autonomia responsabile); 4.421.918€+147.118€.

Il nuovo decreto FFO prevede un incremento di risorse su tutte e tre le poste. La quota premiale - risultati della VQR 2011-14 - aumenta esclusivamente grazie all'incremento rispetto allo scorso anno di circa 164 milioni poiché il peso per l'Ateneo è sempre dell'1,18%.

A partire dal 2022 per la ripartizione di questa parte della quota premiale verranno utilizzati i risultati della nuova VQR in corso di elaborazione.

Circa la posta della Quota premiale Reclutamento, l'aumento della quota premiale è dovuta oltreché all'aumento dei finanziamenti nazionali di +54,69 milioni anche al miglioramento in termini di numero di docenti reclutati dall'ateneo o incardinati in una fascia superiore nel corso del triennio 2018-20, pari a 211. Il peso della quota premiale Reclutamento è passato da 0,90 a 0,99.

Sul fronte della quota premiale Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari-ex Autonomia responsabile, l'aumento del finanziamento di Uniss è legato principalmente all'incremento del fondo nazionale per +54,69 milioni poiché la performance del nostro Ateneo è pressoché uguale a quella dello scorso anno (1,01 vs' 1,11). L'indicatore è dato dalla media degli indicatori in riferimento alle 5 dimensioni della Didattica, Ricerca, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione e Reclutamento.

Quota perequativa, il meccanismo di salvaguardia

Con il DM FFO del 2020 stata introdotta una quota di salvaguardia finalizzata a ricondurre l'entità del FFO 2020, composta da quota base, quota premiale e intervento perequativo, di ogni università almeno entro lo 0% rispetto all'FFO dell'anno precedente.

A titolo di quota di salvaguardia per il 2021 abbiamo ricevuto l'assegnazione di Uniss è di 531.645 euro. La componente perequativa prevede anche una quota aggiuntiva a quella di salvaguardia, denominata "quota di accelerazione" perché è destinata a favorire quegli atenei che hanno un peso sulla quota premiale maggiore di quello della quota base. Ad Uniss è stata assegnata la somma di 297.443 euro, pari al 1,12% di 26,6 milioni di euro.

Nella tabella seguente la composizione delle voci FFO e il confronto rispetto all'anno precedente:

VOCI FFO	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2019 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2019 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2019	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2019 vs 2018	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2020 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2020 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2020	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2020 vs 2019	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2021 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2021 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2021	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2021 vs 2020
Quota base (STORICO)	28.374.351	2.799.798.236	1,01%	-2.737.918	24.939.043	2.494.401.983	1,00%	-3.435.308	20.009.536	2.060.215.000	0,97%	-4.929.507
Quota base (Costo STANDARD)	14.327.932	1.500.000.000	0,96%	1.735.343	15.951.326	1.646.000.000	0,97%	1.623.394	17.621.009	1.800.000.000	0,98%	1.669.683
Quota Consolidamento Piani straordinari									2.275.937	224.907.694	1,01%	2.275.937
Integrazione Quota base art. 38 DL 34/2020-art. 9 lett. q.a) del DM 1059/2021 (70% di 100 ml di € per promozione ricerca in base a costo standard - DM Protre 289/2021)									659.699	68.576.313	0,96%	659.699
Totale Quota Base	42.702.283	4.299.798.236	0,99%	-1.002.575	40.890.369	4.140.401.983	0,99%	-1.811.914	40.566.181	4.153.699.007	0,98%	-324.188
Quota PREMIALE (VQR)	12.479.712	1.058.385.435	1,18%	637.035	13.594.513	1.152.930.000	1,18%	1.114.801	15.529.107	1.317.000.000	1,18%	1.934.594
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	2.744.923	356.916.089	0,77%	956.226	3.474.853	384.310.000	0,90%	729.930	4.324.412	439.000.000	0,99%	849.559
Quota Autonomia responsabile (qualità del sistema universitario e riduzione dei divari)	3.345.743	356.916.089	0,94%	450.637	4.274.800	384.310.000	1,11%	929.057	4.421.918	439.000.000	1,01%	147.118
correzione accordi macerata	-34.643			-3.547				34.643	-10.489			-10.489
Totale Quota Premiale	18.535.735	1.772.217.613	1,05%	2.040.351	21.344.166	1.921.550.000	1,111%	2.808.431	24.275.437	2.195.000.000	1,106%	2.931.271
FFO Puro (Base + Premiale)	61.238.018	6.072.015.849	1,01%	1.037.776	62.234.535	6.061.951.983	1,03%	996.517	64.841.618	6.348.699.007	1,02%	2.607.083

VOCI FFO	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2019 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2019 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2019	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2019 vs 2018	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2020 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2020 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2020	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2020 vs 2019	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2021 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2021 (valori assoluti) - totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI - 2021	Variazione in valore assoluto FFO UNISS 2021 vs 2020
Quota intervento perequativo (per raggiungere il -2,0%/2,5% (anno 2017) / -2,25%/0% (anno 2020 e 2021) rispetto a FFO puro + perequativo. anno precedente	1.055.352	108.999.107	0,97%		672.292	131.657.819	0,51%	-383.060	531.645	138.552.374	0,38%	-140.647
Totale FFO PURO + PREMIALE + QUOTA PEREQUATIVO (PER QUOTA SALVAGUARDIA)	62.293.370	6.181.014.956	1,01%	-1.271.293	62.906.827	6.193.609.802	1,02%	0	65.373.263	6.487.251.381	1,01%	2.466.436
Quota perequativa per accelerazione	539.479	51.601.571		27.182	273.698	24.295.265		-62.633.129	297.443	26.584.607	1,12%	23.745
quota perequativa una tantum	-29.526			15.422	-23.124			-52.650	37.403	326.822	11,44%	60.527
Totale FFO PURO+PEREQUATIVO (prima assegnazione)	62.803.323	6.259.378.683	1,00%	-625.761	63.180.525	6.217.905.067	1,02%	377.202	65.670.706	6.514.162.810	1,01%	2.490.181

2.7 - L'analisi SWOT

L'analisi di posizionamento dell'Ateneo nel contesto del sistema universitario italiano prende in considerazione le dimensioni economiche, sociali, territoriali, infrastrutturali e culturali e, in particolare, la condizione di insularità che comporta difficoltà nei collegamenti, bassa densità di popolazione, un modesto tessuto produttivo.

	CONTESTO INTERNO	
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
	- Ammodernamento tecnologico delle aule anche per l'erogazione della didattica a distanza; - Sviluppo dimensionale del corpo docente a seguito della politica di reclutamento in atto - Finanziamenti regionali - Rapporti con le istituzioni del territorio % CFU esteri superiore alla media nazionale - Adesione al programma di Visiting Professor/Scientist - Presenza di una struttura dedicata all'Incubatore d'impresa - Valorizzazione del Public Engagement - L'Ateneo è membro fondatore della rete APENet (Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement) - L'Ateneo ha aderito al Progetto "Kentos" che agevolerà la transizione digitale - Tasse di iscrizione contenute	- Basso tasso di occupazione dei laureati ad un anno dal conseguimento del titolo; - Elevati tassi di abbandono e elevato drop out dalle lauree triennali; - Percentuale di immatricolati che si laurea entro la durata normale del corso inferiore alla media nazionale. - Modesta capacità di attrazione di studenti provenienti da altre Regioni e dall'estero. - Limitata internazionalizzazione dell'offerta formativa - Ridotta presenza di corsi di laurea professionalizzanti - Offerta formativa non moderna nei contenuti, nei metodi e nei processi - Ridotta presenza di attività didattiche trasversali - Laboratori didattici inadeguati - Assenza di corsi di formazione per i docenti - Difficoltà ad alimentare il FSA ed i fondi per la premialità - Età media del PTA elevata e limitata presenza di alcune competenze chiave - Limitata formazione per il PTA - Elevato contenzioso - Elevata mobilità interna dei docenti - Risultati qualità della ricerca non soddisfacente rispetto alla media nazionale (dati ultima VQR); - Limitata capacità di attrazione di finanziamenti su bandi competitivi per la ricerca; - Limitata capacità di attrazione di talenti - Basso numero di progetti presentati con imprese - Basso numero di brevetti nel portafoglio; - Basso numero di spin off e brevetti rispetto al totale dei docenti - Ridotta presenza di Master e Corsi di Alta formazione - Presenza di dipartimenti ad alto tasso di disomogeneità del corpo docente - Scarsa standardizzazione dei processi amministrativi - Assenza di un Regolamento generale di Ateneo

C O N T E S T O E S T E R N O	OPPORTUNITÀ	MINACCE
	- Finanziamenti regionali e europei; - Programmi Erasmus per il personale tecnico-amministrativo - Istituzione di un laboratorio di simulazione e addestramento medico (SkillLab) - Istituzione laboratorio di ricerca nelle aree umanistiche, istituzione struttura a rete - PIANO Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR); - Sviluppo della didattica in modalità telematica - Presenza di un contesto territoriale che favorisce l'innovazione - Domanda proveniente dal bacino del Mediterraneo e dai Paesi in via di sviluppo (UNIMED, FORMED ecc.) - L'Ateneo è <i>Competence Center</i> nel programma Mise Industry 4.0 - Finanziamenti del Decreto legislativo 737/2021 su Piano nazionale ricerca (737 Carfagna)	- Calo demografico - Elevata dispersione studentesca - Crisi economica - Modesto tessuto produttivo regionale - Elevata competitività di altri Atenei nazionali sia sul fronte della didattica che del reclutamento - Vincoli al contenimento dei conti pubblici che limitano l'acquisto di beni e servizi - Mobilità in uscita dei docenti e del PTA

Sezione 3 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la didattica e per l'Alta formazione

3.1 - I criteri di riferimento per la programmazione della didattica

L'Ateneo, connotato da una spiccata vocazione territoriale di stampo generalista, è impegnato nello sviluppo di una didattica attenta alle esigenze degli studenti, alle richieste della società e dei differenti portatori d'interesse, valorizzando le proprie competenze scientifiche e culturali in sintonia con i cambiamenti sociali ed economici con particolare attenzione alla qualità dell'ambiente, alla salute, alla tutela del territorio e dei beni culturali, insieme al supporto delle fasce più deboli, alla difesa dei diritti umani e allo sviluppo sostenibile. Pone, inoltre, al centro della sua azione la questione dell'occupazione, le problematiche della disabilità, l'equità di genere, la riduzione dei divari e delle disuguaglianze e sostenibilità.

In tal senso si sottolinea che il nostro Ateneo ha aderito alla RUS - Rete delle Università - per lo Sviluppo sostenibile in un'ottica di "sviluppo della dimensione educativa transdisciplinare dei programmi universitari al fine di contribuire a far crescere la cultura dello sviluppo sostenibile e di incidere sull'adozione di corretti stili di vita da parte degli studenti, usando anche nuovi approcci pedagogici e ideando iniziative coinvolgenti innovative."

Ai fini della definizione della programmazione didattica e della conseguente progettazione dei corsi di studio, la cornice normativa di riferimento essenziale è costituita:

- dall'art. 2 della legge 9 gennaio 2009, n. 1 e ss.mm. e ii., che prevede misure al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività nelle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, avendo riguardo alla qualità dell'offerta formativa e ai risultati dei processi formativi, alla qualità della ricerca scientifica, alla qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche;
- dal D.M. n. 1154 del 14 ottobre 2021 "Decreto Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio" e ss.mm. e ii;

- dal D.M. 989 del 25 ottobre 2019 “Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati” e ss.mm. e ii;
- dal D.M. 289 del 25 marzo 2021 “Linee generali d’indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-23 e relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati” ss.mm. e ii.

All’interno di tale cornice, si deve tenere conto degli obiettivi della Programmazione triennale 2021-2023 di cui al D.M. 289/2021, nonché delle risorse programmate in termini occupazionali a livello di Ateneo e articolate per Dipartimento.

In particolare, l’Università di Sassari stabilisce alcuni criteri di riferimento per la programmazione didattica:

- 1) *sostenibilità nel tempo dell’offerta formativa*. I corsi di studio dell’Ateneo sono istituiti, attivati o soppressi, nel rispetto dei requisiti minimi di numerosità di studenti e di docenti previsti dal D.M. 6 del 7 gennaio 2019 “Decreto Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei Corsi di Studio” e ss.mm. e i.i.;
- 2) *sostegno ai corsi di studio particolarmente attrattivi*, definiti sulla base del numero e della dinamica delle immatricolazioni e dei dati Alma Laurea;
- 3) *ottimizzazione dell’impiego dei docenti all’interno dei vari corsi di studio* con incremento del numero di docenti di riferimento appartenenti alle discipline di base e/o caratterizzanti, in coerenza con gli obiettivi indicati nella Piano triennale di Ateneo 2021-2023 (Pro3).

3.2 - Le linee di indirizzo per la didattica

Alla luce della disamina effettuata, l’Ateneo formula le seguenti linee di indirizzo per il triennio 2022-2024:

- 1) Migliorare l’attrattività dell’offerta formativa, attraverso la revisione e la razionalizzazione dei corsi di laurea triennali e magistrali al fine di aumentare la qualità dei percorsi di studio. Il rinnovamento contempla anche il *post lauream* (scuole di specializzazione, dottorato e master), in un’ottica di *longlife learning*, con percorsi formativi anche rivolti ai lavoratori. La riqualificazione dell’offerta formativa si fonda sulla valorizzazione del patrimonio di competenze scientifiche e culturali dell’Università anche rispetto all’evoluzione sociale, economica e ambientale del contesto di riferimento. L’Università di Sassari mette lo studente al centro delle sue politiche, considerando, per ovvie ragioni, la popolazione giovanile sarda come uno dei principali stakeholder, ma rispondendo al contempo alla sfida di migliorare la sua attrattività mettendo in campo azioni opportune per raggiungere una più ampia popolazione nazionale e internazionale. L’Ateneo si impegna a monitorare attentamente e con adeguati strumenti, l’efficace utilizzo del personale accademico nelle lauree triennali, magistrali e a ciclo unico, i carichi didattici e gli impegni istituzionali del corpo docente, anche al fine di ridurre l’affidamento esterno di incarichi di insegnamento retribuiti, limitandoli ai casi di reale necessità o laddove possano rappresentare una rilevante ricaduta per la formazione degli studenti.
- 2) L’Ateneo, le strutture Dipartimentali ed i servizi di supporto operano per massimizzare l’efficacia con cui gli input del sistema della qualità si traducono in azioni volte al raggiungimento degli obiettivi in materia di miglioramento della qualità della didattica, misurati attraverso opportuni meccanismi di autovalutazione basati su indicatori di *performance* e di gradimento. L’Ateneo intende perseguire il miglioramento della qualità della didattica monitorando attentamente la sostenibilità in termini di quantità e qualità dei docenti e razionalizzazione delle risorse strutturali come aule, laboratori e biblioteche, adeguate anche alle criticità emerse durante il periodo di emergenza sanitaria. Si propone

dunque di aggiornare i processi di integrazione tra assicurazione di qualità e programmazione dell'offerta formativa, dando alle scadenze interne il pieno significato di condivisione e autovalutazione della qualità della progettazione e della sostenibilità, sia per i corsi di nuova attivazione che per l'offerta in essere, programmata ed erogata.

- 3) Favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, ampliando l'offerta di corsi di studio di I, II, III livello e master, di singoli semestri o di insegnamenti tenuti in lingua straniera, anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi, con rilascio del titolo congiunto o doppio, e agevolando l'immatricolazione di studenti stranieri.
- 4) Promuovere corsi di studio a forte gradiente di professionalizzazione.
- 5) Promuovere la didattica interdisciplinare e multidisciplinare anche in connessione con i risultati di progetti di ricerca di particolare rilievo.
- 6) Promuovere iniziative di alta formazione.
- 7) Promuovere forme innovative di didattica (*co-working*, contaminazione, alternanza scuola-lavoro, scuole estive)
- 8) Promuovere iniziative di sostegno ed inclusione per gli studenti con esigenze speciali ("SES").

3.3 - Linee di indirizzo per il *post lauream*

Negli ultimi anni il sistema universitario italiano ha subito profonde trasformazioni sotto la spinta delle riforme governative, dell'attuale situazione economica, del calo demografico, della pandemia da COVID-19 che, da un lato, ha modificato in modo repentino la didattica tradizionale, dall'altro ha evidenziato un insieme di temi strategici sui quali riflettere per far sì che in futuro la nostra società e i nostri spazi di vita non si trovino impreparati di fronte ad altre situazioni simili. Le Università italiane si sono quindi ritrovate ad affrontare nuovi problemi, nuove sfide, in una competizione sempre più accesa.

In questa situazione l'Ateneo di Sassari prova ad agire in modo creativo, flessibile e informale, per sperimentare e essere fertile laboratorio di cambiamento per differenti forme di ricerca, di didattica, di rapporti con il territorio, capaci di dar vita ad un progetto formativo complessivo in grado di "resistere" e raccogliere le sfide che il mondo attuale ha lanciato.

Un progetto formativo complesso perché al ruolo pionieristico dell'Università, come luogo di ricerca e didattica avanzata, si affianca l'inedito compito di attrarre e seguire i membri della società in tutte le fasi della propria esistenza, non solo in quella tradizionale degli studi universitari, di creare legami e sinergie con il territorio di riferimento, di impegnarsi nel sociale, di costruire prospettive che investono l'intera collettività.

Questo progetto richiede una strategia complessa per la Formazione e l'Alta Formazione che si articola nei seguenti punti fondamentali:

1) Formazione "contestualizzata"

La rigenerazione dell'offerta *post lauream* non discende dall'inseguimento tout court dei trend di successo della formazione dettati dal mercato, ma è guidata anche e soprattutto dalle strategie successive che ancorano l'offerta alla realtà territoriale del contesto in cui l'Ateneo è inserito, al suo capitale umano (sia docente che tecnico-amministrativo) per renderla solida, e agli imperativi etici che la crisi sociale, economica, ambientale e sanitaria ci impone e che non possono essere ulteriormente elusi o procrastinati. Questo significa anche che nuovi master, percorsi di dottorato, scuole di specializzazione, ecc. possono nascere laddove esiste un progetto formativo molto solido ancorato alla presenza di uno più gruppi di ricerca, consolidati e consistenti numericamente, che lo sostengono e lo alimentano.

L'attenzione al contesto territoriale di riferimento, ai cambiamenti sociali, economici, ambientali e alla emergenza umanitaria e sanitaria mette in evidenza una domanda culturale sui temi della tutela e della qualità ambientale, del benessere della persona, soprattutto delle fasce più deboli, della difesa dei diritti umani, delle produzioni sostenibili, dell'importanza della medicina territoriale, dell'organizzazione e infrastrutturazione urbana e territoriale.

È quindi il contesto ad orientare la rigenerazione dei percorsi didattici dell'Alta Formazione in sinergia con la terza missione dell'Università, per aiutare la società e le istituzioni locali a far fronte alle grandi sfide del secondo millennio, che investono altri temi rilevanti legati all'importanza dell'istruzione e della cultura, in qualunque modo e forma, come strumento per la libertà degli individui che compongono la nostra società, all'integrazione culturale, al miglioramento delle loro capacità, degli stili e del loro ambiente di vita.

2) Formazione "diacronica"

Il *longlife learning* rappresenta il laboratorio ideale per sperimentare la strategia di rigenerazione del *post lauream* e incrementare un settore, spesso marginale, che può rappresentare una grande risorsa, soprattutto per intrecciare rapporti ancora più solidi e duraturi con i discenti e il territorio di riferimento. Questo settore è in fase di riorganizzazione profonda, soprattutto per i Corsi di Dottorato, e mette in campo tutte le strategie possibili – consorzi o convenzioni con atenei, enti ricerca italiani e stranieri, con l'industria e gli enti pubblici, autofinanziamento – per migliorarne la qualità e per incrementare, in varie forme, la propria autonomia finanziaria. Il settore delle scuole di specializzazione, ad esclusione di quelle aree soggette a particolari regimi normativi, così come dei master può rappresentare, se adeguatamente rigenerato e incrementato nella sua consistenza e varietà, un campo di sperimentazione per futuri corsi di laurea e di dottorato da attivare o essere uno spazio di allocazione, laddove possibile, di quei corsi di laurea che per certi periodi di tempo, non sono attivati o attivabili.

Questo livello di offerta formativa si configura, unitamente ai corsi per la formazione degli insegnanti e a tutti i corsi che si rivolgono all'acquisizione di crediti formativi per l'aggiornamento professionale o meno dei lavoratori a vario titolo, come nucleo centrale del *longlife learning*.

3) Formazione "inclusiva"

L'inclusività dell'offerta *post lauream* si dispiega attraverso le seguenti politiche:

- l'internazionalizzazione, strategia imprescindibile in relazione al contesto territoriale di riferimento. Questa strategia non ha il solo scopo di aumentare il numero degli studenti non sardi, ma di creare opportunità di confronto ad un territorio – come quello sardo – che ha sempre sofferto della condizione di insularità e che solo in questi ultimi 20 anni, grazie all'avvento delle ICT, si apre al mondo. L'internazionalizzazione è anche un'opportunità per ampliare le possibilità di lavoro che, come ormai è sempre più evidente in questi ultimi anni in seguito alla crisi economica, riguardano nuovi contesti, non solo extra-isola ma anche extra-nazionali. In una dimensione internazionale l'Ateneo deve essere, allo stesso tempo, capace di trarre profitto dal suo radicamento territoriale e in grado di superare i limiti del localismo, rispettoso del suo nucleo identitario più profondo ma con la giusta ambizione di oltrepassare alcuni suoi limiti storici. L'internazionalizzazione, elemento chiave nel Piano Strategico di Ateneo, consente inoltre di aumentare le opportunità di lavoro per i nostri studenti in relazione al contesto socio-economico di provenienza con poche possibilità di lavoro nell'immediato. Fornire ai nostri giovani percorsi internazionali significa dar loro strumenti e conoscenze per competere con il mondo. Allo stesso tempo sarà possibile

attrarre studenti in quanto trovano nell'Ateneo Sassarese una formazione competitiva a livello europeo. Per potenziare la dimensione internazionale l'Ateneo dovrà lavorare in sinergia con altri soggetti territoriali (Ersu, Enti locali, ecc) e valorizzare l'*e-learning* anche a supporto dei corsi residenziali, del *longlife learning* e, più in generale, per raggiungere studenti altrimenti irraggiungibili.

- la delocalizzazione attraverso l'e-learning. Il repentino passaggio da una didattica in presenza a una a distanza in seguito alla pandemia di COVID-19, ha accelerato il processo di sperimentazione di quest'ultima modalità didattica, anche in ambiti disciplinari per i quali era impensabile. L'esperienza maturata in questi ultimi due anni non deve essere annullata dalla fine della pandemia, ma rappresentare l'occasione per promuovere una didattica mista e ibrida. Affiancare ai percorsi formativi tradizionali anche quelli a distanza o blended significa non solo intervenire sulla qualità dello studio ma anche sul diritto allo studio poiché è così possibile ampliare il numero di studenti, compresi quelli con bisogni educativi speciali, in un'ottica moderna di integrazione e inclusione e abbattimento delle barriere economiche, culturali oltre che ambientali.

4) Formazione "responsabile"

Nelle Università, non essendo esclusivamente dei centri di ricerca, ricerca e didattica si influenzano reciprocamente. È quindi importante che nei corsi di terzo livello e in particolare nei Dottorati di ricerca, sia dato ampio risalto alla Responsible Research and Innovation (RRI) il cui obiettivo è quello di porre grande attenzione, tanto da incorporarli, gli aspetti e i bisogni sociali, superando la logica del profitto economico della ricerca, riservato esclusivamente ai soggetti privati. Per questo motivo l'Ateneo si impegna, con l'aiuto del capitale umano già impegnato nella RRI a promuovere azioni di informazione e sensibilizzazione per:

- favorire il coinvolgimento di tutti gli attori della didattica e della ricerca nella realizzazione di prodotti e servizi sostenibili, accettabili e desiderabili sotto il profilo ambientale, etico e sociale;
- attivare, come evidenziato anche in altre strategie presenti in questo documento, processi di inclusione e valorizzazione delle diversità, di trasparenza, di public engagement. Alcuni di questi processi sono già stati avviati da questo Ateneo e altri sono in fase di implementazione.

3.4 - Le principali azioni

- 1) **Riqualificazione dei percorsi formativi.** In considerazione del basso numero di studenti di alcuni corsi di studio, talvolta unito ad elevati tassi di abbandono, i Dipartimenti saranno chiamati a riconsiderare la propria offerta formativa attraverso la rivisitazione degli obiettivi formativi specifici, degli ordinamenti didattici, dei regolamenti e degli stessi programmi di insegnamento secondo precise e consapevoli finalità di produzione di capacità e competenze disciplinari e trasversali, nonché attraverso l'istituzione di tavoli tecnici e osservatori permanenti per la condivisione e l'aggiornamento dei saperi e delle capacità di apprendimento della popolazione studentesca degli istituti superiori. La programmazione di tutti i CdS verrà di anno in anno valutata in base al mantenimento e al miglioramento dei requisiti di sostenibilità di Ateneo.
- 2) **Attivazione di nuovi corsi di laurea** Triennali e Magistrali, con connotati multidisciplinari, per fornire agli studenti competenze sempre più complete ed integrate. Al fine di evitare l'eccessiva frammentazione dell'offerta formativa, l'attivazione di un nuovo CdS dovrebbe derivare dalla rivisitazione di uno esistente oppure a seguito di disattivazione.
- 3) **Attivazione di Master e corsi di formazione avanzata.** Strumento indispensabile per aggiornamenti continui e acquisizione di competenze professionali specialistiche

- 4) **Miglioramento della qualità della didattica**, condizione ineludibile per aumentare l'attrattività dei CdS e il livello di soddisfazione degli studenti attraverso un continuo monitoraggio dell'offerta formativa, dei processi di erogazione e delle attività amministrative. Per effetto anche della recente politica assunzionale, il rapporto Studenti/Docenti è destinato a diminuire creando così un'utile premessa al miglioramento della qualità stessa della didattica.
- 5) **Innovazione di processo**. Durante l'emergenza sanitaria, docenti, PTA e studenti hanno sperimentato nuove modalità di lavoro, didattiche e di rapporto interpersonale. Lungo questa direttrice l'Ateneo, anche grazie all'importante contributo della Regione Autonoma Sardegna, ha messo in atto una serie di interventi che amplieranno a breve le possibilità di connessione a vantaggio di una didattica sempre più integrata. Si aprono, dunque, nuove opportunità per avviare l'erogazione a distanza di alcuni corsi di studio.
- 6) **Sviluppo delle competenze multidisciplinari e trasversali**. Un punto di forza del nostro Ateneo è la sua anima generalista con una vasta rappresentanza dei settori disciplinari. Si ha, dunque, l'opportunità di esplorare e sviluppare progetti di didattica innovativa che favoriscano l'acquisizione e lo sviluppo di competenze multidisciplinari e trasversali con esperienze di apprendimento che avvicinino il più possibile lo studente al mondo professionale.
- 7) **Ammodernamento e valorizzazione degli spazi laboratoriali**. Anche grazie ai recenti contributi ottenuti dalla Regione Sardegna, l'Ateneo intende garantire la presenza di spazi (aule, biblioteche, sale studio) e laboratori di dimensioni adeguate fondamentali per permettere agli studenti di vivere la loro esperienza in un ambiente che favorisca lo studio. Un intervento significativo sarà incentrato sulla progettazione di nuovi spazi e modelli laboratoriali per le varie aree del sapere (scientifica, medica, sociale, umanistica).
- 8) **Internazionalizzazione**. Oltre a stimolare gli studenti a vivere un'esperienza di formazione all'estero grazie ai programmi di mobilità internazionale, si intende incrementare l'apertura internazionale mediante l'attivazione di corsi a doppio titolo con atenei di altri paesi. Al fine di aumentare il numero di studenti stranieri in entrata, si ritiene importante ampliare l'offerta formativa con un adeguato respiro internazionale tramite insegnamenti attivati in lingua inglese e, soprattutto, attraverso il ricorso a *visiting professor* stranieri da impegnare nella didattica. Parimenti è necessario rafforzare l'immagine dell'Ateneo all'estero e potenziare i servizi e le *facilities* dedicate agli studenti stranieri (accoglienza, alloggi, borse di studio). Si ritiene necessario, altresì, monitorare e razionalizzare gli accordi di scambio internazionali anche a fronte del rilancio del programma Erasmus.

Tab. 3.1 Obiettivi strategici, azioni e attività

Obiettivo strategico	Azioni	Attività
A) Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere	• Potenziamento delle attività di orientamento in ingresso, al fine di supportare lo studente nella consapevolezza della scelta del corso di laurea • Potenziamento dell'orientamento in itinere, in particolare con attività di tutoraggio e di servizio di counseling psicologico e coaching • Creazione di un sistema di analisi dei dati relativi ai test di ammissione ai corsi di studio (es. TOLC) con raffronti rispetto alla media nazionale • Analisi attività sperimentale dell'Osservatorio Predittivo Abbandoni • Progettazione di interventi formativi destinati a specifiche tipologie di studenti (matricole, studenti adulti e lavoratori, studenti detenuti, studenti con difficoltà di apprendimento, ecc.) • Monitoraggio dei sistemi di valutazione del conseguimento degli obiettivi formativi delle attività didattiche anche ai fini di una loro eventuale revisione in linea con le moderne ed idonee tecniche di valutazione di efficacia della formazione • Creazione di un sistema di "pillole di e-learning" per specifiche attività didattiche a supporto delle attività didattiche in presenza • Potenziamento dell'attività di didattica integrativa per gli insegnamenti "scoglio" • Monitoraggio dell'offerta formativa e dei relativi piani di studio, con opportuni confronti con le risultanze dei questionari di valutazione degli studenti, in particolare per la verifica della coerenza tra CFU e programma degli insegnamenti • Semplificazione delle richieste di pratiche amministrative da parte degli studenti; • Individuazione analitica degli OFA e conseguente attivazione di corsi di allineamento (c.d. "corsi zero") per gli studenti immatricolati al primo anno • Revisione degli ordinamenti, dei regolamenti e dei piani di studio, che permettano agli studenti di avere un percorso lineare e coerente con le conoscenze specifiche da conseguire e l'impegno di studio richiesto • Revisione dei calendari didattici • Strutturazione di un sistema costante di monitoraggio delle performance degli studenti e dei corsi di studio • Perfezionamento cruscotto per l'analisi dati tramite datawarehouse di Ateneo e dei principali report di sintesi e di dettaglio per il monitoraggio costante dei risultati conseguiti
	A2: Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio	• Ampliamento del numero di docenti di riferimento inquadrati in discipline di base e caratterizzanti, attraverso il reclutamento di ricercatori lett. a) e b) e Professori esterni • Revisione dell'offerta formativa al fine di una eventuale ristrutturazione/chiusura di corsi di studio e/o indirizzi curriculari con bassa numerosità di studenti, anche al fine di potenziare la docenza strutturata in altri corsi di studio • Sistema di formazione permanente indirizzato a docenti e ricercatori sui temi dell'assicurazione di qualità e sul ruolo dei docenti di riferimento
	A.3 Attrattività dei corsi di studio	• Riqualficazione dell'offerta formativa triennale e magistrale • Miglioramento della qualità delle strutture e dei servizi amministrativi di supporto alla didattica • Potenziamento del Progetto UNISCO 2.0 al fine di collaborare con le istituzioni scolastiche per il rafforzamento dei saperi minimi e la strutturazione dei percorsi formativi • Introduzione di programmi per il finanziamento di borse di studio per gli studenti triennali meritevoli • Introduzione di programmi per la promozione ed il finanziamento di seminari di professionisti all'interno dei corsi di studio • Attivazione di programmi alternativi di studio in modalità telematica • Potenziamento dell'alta formazione, anche attraverso l'istituzione di specifiche Scuole (es. istituzione della Scuola di Management) • Attività di formazione al personale docente sulle metodologie didattiche e-learning e <i>blended learning</i>
	A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	• Promozione, anche a livello interdipartimentale, della conoscenza delle competenze trasversali (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc.) • Implementazione delle attività dei <i>Contamination Lab</i>
D) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.2 Corsi di studio internazionali	• Ampliamento dei corsi di studio internazionali • Ampliamento degli accordi di partenariato accademico per il conseguimento di DD e JD • Ampliamento del numero di insegnamenti erogati in lingua inglese
	D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica	• Introduzione di un programma di finanziamento di borse di studio per studenti stranieri • Promozione dell'immagine dell'Ateneo all'estero • Revisione del sito web dell'Ateneo • Istituzione di un servizio/ufficio dedicato per gli studenti stranieri (accoglienza, alloggio, riconoscimento delle carriere ecc.) • Potenziamento dei programmi di formazione e integrazione degli studenti internazionali dei paesi in via di sviluppo per facilitare l'iscrizione ai corsi (Foundation Course), mediante il sostegno ai programmi dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per gli studenti rifugiati (UNHCR) e il processo di integrazione e cooperazione scientifica ed educativa nella regione euromediterranea (UniMed e ForMed) • Migliorare, mediante il Centro Linguistico di Ateneo, le competenze linguistiche di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e promuovere la conoscenza della lingua italiana fra gli studenti stranieri

Obiettivo strategico	Azioni	Attività
	D.1 Esperienze di studio e ricerca all'estero	Creazione di un sistema di monitoraggio dei CFU conseguiti in mobilità internazionale
B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.1 Dottorato di ricerca e industriale	Potenziare i dottorati di ricerca e i dottorati industriali
	B.4 Riqualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione, in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle lauree professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	- potenziare stage, tirocini formativi, laboratori didattici all'interno dei CdS - attivazione di corsi di laurea professionalizzanti - potenziamento del job placement
C) Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.1. Miglioramento delle aule e degli spazi studio (aule, spazi studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)	Interventi di ammodernamento delle strutture per la didattica
	C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione	- Potenziamento dei corsi di allineamento e del tutoraggio in itinere - Potenziamento corsi integrativi e/o di recupero
	C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità	Sostegno al Polo Universitario Penitenziario (P.U.P) garantendo il conseguimento di titoli di studio di livello universitario ai detenuti e agli internati negli Istituti penitenziari afferenti ai Protocolli d'Intesa siglati dall'Ateneo

3.5 - Indicatori, target e investimenti aggiuntivi

Gli indicatori per monitorare il raggiungimento degli obiettivi individuati tra quelli indicati nell'Allegato n. 2 del D.M. 289/2021.

Tab. 3.2 Indicatori, target e investimenti aggiuntivi

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
A- Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	a) proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o LM a ciclo unico, avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati dell'anno precedente	40,46%	42%	46%	47%
	b) Proporzione dei docenti di ruolo come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	90,7%	91%	92,5%	93%
	c) Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola	3,5%	10%	10%	12%

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
	secondaria superiore in altra Regione				
	e) Iscritti al primo anno ai corsi di LM che hanno acquisito la laurea in un altro Ateneo	16,1%	16%	18%	18%
	n. immatricolati alle LM/laureati triennali	56%	60%	65%	70%
	a) proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	90%	90%	90%	90%
	d) Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso	19,3%	20%	21%	22%
D) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	3,6%	2,6%	3%	3,6%
	b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	54,5%	36%	40%	50%
	d) Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale";	23%	14%	18%	20%
	g) Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali"	4,2%	2,5%	3,5%	6%
	c) Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	2%	2,5%	3%	6%
	i) Professori e ricercatori in visita (fonte: Ufficio personale docente)	0	5	50	50
	h) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico;	5%	6%	8%	9%
B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	i) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	10,6%	11%	13%	13%
	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	13,5%	15%	16%	16%
	d) Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati;	0,9%	0,9%	3%	5%
	h) Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato	0%	0%	2%	3%

Sezione 4 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la ricerca e la terza missione

Nel triangolo delle missioni perseguite dall'Università, la Ricerca rappresenta il momento di generazione della conoscenza che, oltre che contribuire alla crescita del patrimonio culturale e scientifico delle comunità disciplinari globali, viene poi trasferita agli studenti, attraverso la Didattica e le attività pratiche di laboratorio e di stage, e al contesto sociale ed economico, attraverso la Terza Missione intesa come impegno sociale e divulgazione delle conoscenze.

L'Ateneo, in linea con le Politiche per la Qualità, ritiene proprio obbligo istituzionale fornire strumenti per garantire la vitalità scientifica e culturale dei gruppi attivi nella ricerca e favorire il miglioramento della qualità della produzione scientifica dei ricercatori.

L'Ateneo promuove la partecipazione dei propri ricercatori a bandi regionali, nazionali, comunitari e internazionali supportandone l'azione. Sostiene, inoltre, l'open access dei prodotti della ricerca promuove l'open repository dei dati, incentiva la comunicazione dei risultati verso i cittadini e si impegna a contrastare l'inattività dei ricercatori.

4.1 - Le linee di indirizzo

Importanti risorse esterne per la ricerca, soprattutto provenienti dalla Regione Autonoma della Sardegna e dalla Fondazione di Sardegna, sono state acquisite negli ultimi mesi del 2021 grazie a una rinnovata attenzione della *governance* alle esigenze provenienti dal territorio. Queste dotazioni finanziarie, combinate a quelle attese con il PNRR, dischiudono nuove e importanti prospettive future per la ricerca. Al fine di meglio coordinare le azioni specifiche, UNISS si è dotata di un Comitato di Ateneo per gli Studi e le Ricerche (CASR), coordinato dal prorettore alla ricerca e in cui siedono i delegati dipartimentali alla ricerca e il coordinatore dell'Ufficio Ricerca, che costituisce un organo informale di consultazione per le politiche e la gestione del sistema.

In attesa dei risultati dell'esercizio VQR 2015-19, le parziali valutazioni e simulazioni sulla più recente produzione scientifica sembrerebbero indicare ancora alcuni elementi di criticità da collegare, almeno in parte, all'emergenza pandemica (riduzione di consessi scientifici, di scambi e occasioni di confronto con studiosi, ecc.). Oltre ad implementare un più attento controllo sul deposito della produzione scientifica in IRIS, si prevede di intensificare azioni specifiche volte al miglioramento della produttività attraverso rinnovati strumenti di incentivazione e premialità.

L'Ateneo sostiene il rafforzamento del percorso ormai tracciato nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali.

La Terza Missione si pone pertanto a favore di una più ampia valorizzazione delle iniziative che prevedono rapporti con il mondo esterno, volte non solo a contribuire alla crescita e al miglioramento delle missioni primarie di ricerca e didattica, ma anche ad offrire un servizio alla società nel suo complesso.

Il riferimento generale è dunque alla ricaduta sociale, culturale ed economica sul territorio delle attività di ricerca e didattica.

La tradizionale "valorizzazione della ricerca" (proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica, attività conto terzi, collaborazione e network con tutti gli enti ed istituzioni del territorio) si arricchisce nella definizione di Terza Missione con la "produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale".

È fondamentale per l'Ateneo la diffusione e la condivisione con gli stakeholder di tutte le competenze e le conoscenze presenti in Ateneo, in modo facilmente accessibile da parte di tutti.

La Terza Missione è svolta nei Dipartimenti, attori protagonisti di questa importante missione, ma è supportata dall'Ateneo che favorisce l'interazione e contaminazione dei ricercatori

perché l'azione sinergica rappresenta un fattore determinante al fine di ottenere risultati di alto valore.

Al fine di mantenere e sviluppare la logica del miglioramento continuo per rafforzare le molteplici attività ascrivibili alla Terza Missione, si intende attuare un sistema di monitoraggio delle attività dipartimentali riconducibili alla Terza Missione, per una maggiore efficacia delle azioni poste in essere e per assumere tempestivamente con le eventuali azioni correttive.

La promozione delle attività di Terza Missione avviene attraverso lo sviluppo della cultura imprenditoriale tra i ricercatori e tra gli studenti a prescindere dalla realizzazione o meno delle singole iniziative, fondamentale è infatti l'importante apporto alle capacità relazionali, gestionali, di comunicazione, leadership, *problem-solving* e gestione delle priorità.

Si prevede il rafforzamento del sostegno alla creazione di spin off, della tutela della proprietà intellettuale e valorizzazione dei brevetti, nonché della collaborazione con le imprese con convenzioni e progetti comuni. È nelle previsioni, inoltre, il potenziamento delle attività del Museo di Ateneo e dell'Orto Botanico con riferimento al Territorio attraverso la creazione di reti tematiche e territoriali con le numerose realtà museali del territorio.

Non da ultimo è fondamentale evidenziare che l'Università ha, nel corso del tempo, sviluppato e perfezionato le attività finalizzate al placement dei propri laureati e intende proseguire in questa direzione, anche in collaborazione con altri attori regionali e nazionali. Questa scelta ha fatto sì che molti dei laureati abbiano trovato una collocazione lavorativa nel territorio.

Alla luce della disamina effettuata, si formulano le seguenti linee di indirizzo:

1. Promuovere e completare la transizione digitale per tutte le attività di ricerca di Ateneo;
2. Razionalizzare e migliorare l'efficienza di impiego delle attrezzature scientifiche e laboratoristiche;
3. Incrementare la potenza effettiva di calcolo e di data storage;
4. Incentivare la promozione mediatica dei risultati della ricerca a maggiore interesse per i cittadini europei;
5. Inserire gli studenti delle Lauree Magistrali nei progetti di ricerca ai fini della preparazione dell'elaborato finale;
6. Favorire la ricerca di base libera con l'obiettivo di acquisire nuove conoscenze e metodi per interpretare processi complessi;
7. Aumentare la massa critica di programmi di ricerca su temi a forte impatto territoriale;
8. Implementare programmi di reclutamento e di perfezionamento tecnico del personale ai fini di potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale;
9. Orientare la formazione e autoformazione al PTA addetto alla ricerca incentivando la partecipazione diretta alla Didattica, ai congressi e convegni e alla scrittura dei lavori scientifici;
10. Favorire il reclutamento di docenti e ricercatori stranieri ricorrendo al meccanismo delle chiamate dirette;
11. Incentivare lo sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico;
12. Sostenere e migliorare il settore della realizzazione di brevetti, anche attraverso la previsione di finanziamenti ad hoc;
13. Potenziare il supporto logistico e amministrativo al fine di incrementare lo sviluppo degli spin-off;
14. Potenziare le attività di Public Engagement;
15. Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo;
16. Promuovere la tutela della salute;
17. Potenziare le attività di formazione continua;
18. Consolidare le buone pratiche già realizzate e intensificare la progettazione in ambito di Job Placement;

19. Incrementare i rapporti con il sistema scolastico regionale per la divulgazione delle conoscenze e diffusione della cultura.

4.2 - Principali azioni per il miglioramento della qualità della ricerca

Di seguito sono indicate le principali azioni finalizzate al miglioramento della qualità della ricerca:

1. Introdurre un sistema premiale per i Dipartimenti e i ricercatori che si distinguono per qualità della produzione scientifica;
2. Introdurre una premialità ad hoc a vantaggio dei ricercatori e gruppi di ricercatori che ottengono finanziamenti su bandi competitivi o ricerche commissionate;
3. Armonizzare l'azione dell'Area progetti strategici d'Ateneo e le iniziative di ricerca promosse dai ricercatori dei singoli Dipartimenti;
4. Attivare programmi pluriennali di finanziamento (almeno uno per Dipartimento) per incentivare la partecipazione di giovani ricercatori e gruppi di ricercatori a progetti europei e internazionali;
5. Rafforzare e potenziare i servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi e prevedere l'attivazione di un master in progettazione per dipendenti e aperto ad esterni con la procedura del corso- concorso;
6. Introdurre un sistema di incentivi per attirare ERC grant e Marie Curie Fellow.
7. Favorire con finanziamenti ad hoc la creazione di infrastrutture condivise tra dipartimenti o altri enti/istituti presenti sul territorio;
8. Istituire nel sito UNISS un repertorio aggiornato sui servizi di ricerca ed analisi reperibili in ogni Dipartimento;
9. Costituire un'unità finalizzata alla raccolta, analisi e gestione dei dati e delle informazioni specificamente utilizzate dalle principali agenzie internazionali per la creazione dei ranking;
10. Responsabilizzare i Dipartimenti sulla produzione di report annuali di verifica e monitoraggio comparato sullo stato della ricerca;
11. Creare un albo aggiornato dei progetti di ricerca attraverso l'attivazione di Iris Ricerca;
12. Potenziare le politiche di Ateneo per il finanziamento dell'Open Access in linea con le disposizioni di ANVUR;
13. Sviluppare iniziative a favore della mobilità dei ricercatori *outcoming/incoming*;
14. Strutturare un servizio interno all'Ateneo di traduzione e revisione linguistica ai fini della pubblicazione;
15. Sviluppare una sistematica presenza sul mercato internazionale, attraverso l'apertura di *call for Interest*;
16. Stanziare fondi di ricerca per i nuovi ricercatori (*installation grant*);
17. Ampliare gli incarichi di insegnamento/*visiting professor* (*long-term* 5-6 mesi e *short term* da 1 a 2 mesi), destinati al reclutamento di docenti di elevata qualificazione a livello internazionale, favorendo in tal modo l'attrazione di talenti;
18. Valorizzare la Rete dei Laboratori Grandi Attrezzature dell'Università di Sassari (GAUSS) al fine di supportare attività di ricerca ad alto livello;
19. Organizzare convegni, seminari, workshop di rilievo internazionale.

4.3 - Principali azioni per migliorare l'efficacia della Terza Missione

- 1) Rafforzare gli strumenti attraverso i quali procedere alla gestione della tutela della proprietà industriale e intellettuale;

- 2) Modificare il regolamento per il deposito di brevetti;
- 3) Supportare i ricercatori nella costituzione di spin off e nella tutela della proprietà intellettuale;
- 4) Modificare il regolamento per la creazione di spin off;
- 5) Incentivare la formazione della cultura imprenditoriale per studenti e ricercatori. Supportare lo sviluppo di laboratori di contaminazione che, attraverso l'incontro di laureandi/dottorandi di ricerca di diverse macroaree, favoriscano la nascita e lo sviluppo di idee imprenditoriali;
- 6) Collaborare con le imprese con convenzioni e progetti al fine di agevolare l'inserimento dei ricercatori nei contesti territoriali;
- 7) Promuovere le attività di job placement attraverso la stipula di convenzioni tra l'Ateneo e le imprese del Territorio per incrementare il numero di stage e l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro;
- 8) Promuovere le attività di orientamento in uscita negli istituti di istruzione superiore, fornendo indicazioni sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro per chi non intende proseguire nel ciclo di studi;
- 9) Prevedere attività sulla preparazione del curriculum, sull'approccio ai colloqui di lavoro, sulle diverse modalità comunicative;
- 10) Promuovere eventi culturali ed esposizioni temporanee aperti al territorio, con il coinvolgimento della popolazione e delle scuole nelle manifestazioni che si svolgono nel nostro Ateneo.
- 11) Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica, attività di ricerca in campo sanitario che coinvolgano la comunità.
- 12) Formazione continua, in termini di progettazione di attività innovative di formazione continua e long life learning in ambito gestionale e aziendale.
- 13) Attività di divulgazione scientifica con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, al cui interno sviluppare un sistema di ateneo di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione;
- 14) Formare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione;
- 15) Responsabilizzare i Dipartimenti sulla implementazione del sistema di monitoraggio delle attività della Terza Missione;
- 16) Organizzare convegni, seminari, workshop di rilievo anche internazionale.

4.4 - Obiettivi strategici, azioni e attività specifiche nell'ambito ricerca e terza missione

Tab. 4.1 Ricerca e terza missione: obiettivi strategici, azioni e attività

Obiettivo Strategico	Azioni strategiche	Attività
B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze	- Premialità per i ricercatori che ottengono ricerche commissionate, trasferimento tecnologico o finanziamenti su bandi competitivi - Attivare programmi pluriennali di finanziamento (almeno uno per Dipartimento) per incentivare la partecipazione di giovani ricercatori e gruppi di ricercatori a progetti europei e internazionali - Rafforzare e potenziare i servizi d'Ateneo di supporto alla partecipazione a bandi competitivi. - Strutturare e potenziare le attività di comunicazione e disseminazione delle iniziative di Terza Missione. - Sviluppare un sistema di ateneo di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione, formare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione, - responsabilizzare i Dipartimenti sulla implementazione del sistema di monitoraggio delle attività della Terza Missione. - Rafforzare gli strumenti attraverso i quali procedere alla gestione della tutela della proprietà industriale e intellettuale: studio modifica del regolamento per il deposito di brevetti. - Collaborare con le imprese con convenzioni e progetti al fine di agevolare l'inserimento dei ricercatori nei contesti territoriali, promuovere le attività di job placement attraverso la stipula di convenzioni tra l'Ateneo e le imprese del Territorio per incrementare il numero di stage e l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, - promuovere le attività di orientamento in uscita negli istituti di istruzione superiore, fornendo indicazioni sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro per chi non intende proseguire nel ciclo di studi. - Valorizzare il patrimonio museale di Ateneo per una fruizione innovativa delle collezioni e delle testimonianze documentali. - Potenziare il supporto al trasferimento tecnologico e all'incubazione d'impresa e incentivare la creazione di spin-off/start-up innovative. Studio modifica regolamento. - Strutturare e potenziare le attività di comunicazione e disseminazione delle iniziative di Terza Missione
	B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	- Valorizzare la Rete dei Laboratori Grandi Attrezzature dell'Università di Sassari (GAUSS) - Riprogettare le aree laboratoriali scientifiche e umanistiche - Rinnovare spazi comuni, arredi, aule e sale per riunioni
	B.4 Riqualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione, in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle lauree professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	potenziamento del job placement
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (RTD a e b), assegnisti e borse di dottorato	- Sviluppo di iniziative a favore di ricercatori outcoming/incoming; - Sviluppo di una sistematica presenza sul mercato internazionale, attraverso l'apertura di "call for Interest"; - Stanziamiento di fondi di ricerca per i nuovi ricercatori (installation grant) - Strutturare un servizio interno all'Ateneo di traduzione e revisione linguistica ai fini della pubblicazione; - Potenziare i servizi per ricercatori e professori "esterni" (es. foresteria)
	E.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori	- Potenziamento delle politiche di Ateneo per il finanziamento dell'Open Access in linea con le disposizioni di ANVUR - Ampliare gli incarichi di insegnamento/visiting professor (long-term 5-6 mesi e short term da 1 a 2 mesi) - Introdurre un sistema di incentivazioni per attirare ERC Grant, Marie Curie Fellow e stimolare il ricorso al sistema della chiamata diretta

Tab. 4.2 Ricerca e terza missione: obiettivi strategici, indicatori, target ed investimenti aggiuntivi

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	b) Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	17,3%	19%	19%	20%
	a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	5,22%	10%	10%	10%
	e) Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come ricercatori di cui all'articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato	27,3%	30%	35%	35%
Obiettivo B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;	9,55%	10,5%	11%	11%
	f) Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo (base line media triennio precedente)	3	3	3	3
	e) Numero di spin off universitari	0	1	1	1

Sezione 5 – Politiche di supporto

5.1 - Politica di reclutamento del personale docente

Gli esiti della politica di reclutamento dell'Ateneo sviluppata nel triennio 2018-2020 hanno prodotto uno sviluppo incentrato principalmente sulla crescita interna ed in misura molto ridotta su quella esterna, se si esclude l'assunzione di una quota di RUB e di RUA. Nello specifico, su un totale di 115 assunzioni tra professori di prima e seconda fascia effettuate nel triennio 2018-2020, soltanto 6 posizioni sono state occupate da soggetti esterni. La proporzione dei professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente sul totale dei professori reclutati (indicatore E_a D.M. 289/2021) risulta ad oggi modesta (5,22%) con un trend in costante peggioramento rispetto al 2019 (6,02 %) ed al 2020 (5,66 %).

Rilevano in tal senso da un lato la condizione di insularità, che rende scarsamente appetibile per soggetti esterni la partecipazione a procedure comparative ex art. 18, c. 6 della l. 240/2010, dall'altro il ricorso limitato alle procedure comparative ex art. 18, c. 4.

L'incidenza dei punti organico assorbiti da soggetti esterni all'Ateneo sul totale dei punti organico impegnati al 31.12.2020 era infatti pari a 6,51 % contro il valore teorico del 20% definito dal vincolo ex art. 18, c.4 l. 240/2010.

Nonostante il triennio 2018-2020 dimostri una buona propensione al reclutamento esterno per le posizioni RUB (l'indicatore della Programmazione triennale E_e - Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come ricercatori di cui all'articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato è pari al 54,55 %), complessivamente si può affermare che la politica di reclutamento fino al 2020 non abbia prodotto significativi incrementi dimensionali, né gli effetti sperati in termini di crescita reale delle discipline scientifiche di base e caratterizzanti, che risulta una condizione necessaria per la riqualificazione dell'offerta formativa ed il miglioramento delle performance degli studenti in termini di apprendimento di conoscenze e competenze.

Nell'ultimo triennio si osserva altresì un costante miglioramento dell'incidenza dei ricercatori a tempo determinato sul totale del personale docente strutturato (9,1% nel 2019; 13,4 % nel 2020). Al 31 dicembre 2021 i ricercatori a tempo determinato rappresentano il 19% del personale docente, i soli RUA rappresentano il 12,4% mentre gli RUB il 6,6%.

È tuttavia da sottolineare come il valore del menzionato indicatore sia dinamico e risenta degli effetti combinati dei passaggi di ruolo degli RUB e degli eventuali upgrade degli RUA nelle posizioni senior, nonché delle cessazioni per limiti di età previste nel triennio.

Alla luce dell'analisi di contesto sinteticamente esposta, l'Università di Sassari intende promuovere una politica di reclutamento ispirata ad una stretta integrazione tra ricerca e didattica.

Una politica di reclutamento allineata alle migliori prassi internazionali, orientata ad investire sui giovani ricercatori ed a migliorare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studiosi provenienti da altre Regioni o Paesi, risulta funzionale ed imprescindibile per il miglioramento della qualità della ricerca e, in ottica circolare, per contribuire ad ampliare l'accesso alla formazione universitaria.

In questa direzione è centrale l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studiosi provenienti da altre regioni e la capacità di ampliare la platea dei ricercatori attraverso percorsi di sviluppo più inclusivi ed orientati a formare figure professionali di spessore e a rendere l'Università di Sassari più appetibile nel panorama nazionale ed internazionale. L'aumento dell'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studiosi esterni dovrà essere accompagnato dalla previsione di adeguati incentivi alla mobilità, tra cui l'attribuzione di fondi per la ricerca di base, l'introduzione di un sistema premiale basato sul merito per i ricercatori che si distinguono per la qualità della produzione scientifica, il supporto alla mobilità internazionale.

Di seguito sono indicati i principali risultati attesi dalla politica di reclutamento:

- a) creare un assetto di capitale umano sistematicamente funzionale alle attività di ricerca e didattica dell'Ateneo;
- b) contribuire al miglioramento della qualità della ricerca;
- c) favorire il ricambio generazionale mediante l'innesto di ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b);
- d) ridurre l'età media dell'intero corpo docente e, in particolare, dei ricercatori a tempo determinato di tipo A), con attenzione prioritaria al reclutamento nei settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti;
- e) garantire il turnover del corpo docente per cessazioni, in modo da favorire un significativo miglioramento nell'erogazione della didattica e, conseguentemente, delle performance degli studenti;
- f) rafforzare l'offerta formativa sotto il profilo della sostenibilità.

5.2 - Politica di reclutamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è pari a 501 unità. La composizione per genere presenta, a differenza di quanto riscontrato nel corpo docenti, un bilancio a favore della componente femminile (285 donne e 216 uomini). La struttura per categoria è molto compatta: le categorie C e D inglobano circa l'85% dell'intero personale e la sola voce C ne incorpora quasi i 3/5.

Oltre il 45% del personale si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59; questa classe e le due adiacenti (40-49 e 60-65) raccolgono quasi la totalità (esattamente il 96,6%) dell'intero personale tecnico-amministrativo. In particolare spicca il modesto peso della classe dei trentenni (2,6%) e l'assenza di personale a tempo indeterminato con età inferiore ai 30 anni. I dati sinteticamente esposti riflettono un processo assunzionale politico poco dinamico negli

ultimi anni combinato ad un sempre più ritardato conseguimento di una posizione a tempo indeterminato.

Il livello di precariato è stato parzialmente ridotto per effetto sia delle procedure di stabilizzazione che delle assunzioni condotte o avviate nel corso del presente anno.

La politica di reclutamento nel triennio è destinata a realizzare le seguenti finalità:

- 1) incrementare l'organico, contrastare un significativo numero di cessazioni e, al contempo, procedere verso un ringiovanimento dell'intera compagine;
- 2) favorire lo sviluppo del personale, sia tecnico che amministrativo, rendendo accessibile una progressione di carriera, nel rispetto della normativa sui pubblici concorsi;
- 3) rafforzare l'organico con il reclutamento di figure di categoria C (che è anche quella in cui si registra il maggior numero di cessazioni), per il supporto ai processi della didattica e dei servizi agli studenti, ai processi relativi alla ricerca e al trasferimento tecnologico, ai processi amministrativi, contabili e tecnici;
- 4) supportare i processi relativi alla didattica e i servizi agli studenti, i processi relativi alla ricerca, alla qualità, al controllo di gestione e alla programmazione economico finanziaria, mediante il reclutamento di figure specializzate (in particolare, categoria D);
- 5) garantire un più coerente assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale e dei Centri al fine di aggregare attività omogenee in macrostrutture (centri di responsabilità) favorendo il coordinamento, il controllo e l'adozione di azioni di intervento sulla qualità dei processi e dei servizi erogati;
- 6) semplificare il processo decisionale e incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività.

5.3 - Sviluppo delle risorse umane dell'ambito amministrativo-gestionale, tecnico e bibliotecario e innovazione organizzativa

Il piano strategico 2022-2024 pone al centro la persona. L'Università di Sassari è, innanzitutto, una comunità di persone e ogni azione deve mirare a tutelare e valorizzare le specificità e capacità di ognuno (studenti, docenti e personale amministrativo) e a favorirne, al contempo, l'operato all'interno della società. Più in particolare, grazie ad un articolato programma di formazione, si dovrà incoraggiare il miglioramento continuo delle competenze, delle conoscenze e delle capacità delle persone per accrescere la autonomia e lo sviluppo professionale. Infatti, come recita il Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, approvato dagli organi deliberativi centrali nelle adunanze di dicembre 2021, "il Patrimonio di competenze presenti in Ateneo deve essere riconosciuto e valorizzato, puntando a un'attività formativa che sia reale strumento di crescita professionale, secondo le esigenze delle singole strutture unitamente alla manifestazione delle attitudini e delle aspirazioni dei singoli".

Di seguito vengono indicate le principali azioni strategiche:

- Formazione e crescita del personale. Elemento chiave sarà la formazione continua di tutto il PTA grazie alla partecipazione a momenti formativi organizzati all'interno del quadro delle attività programmate dall'Ufficio Formazione. Saranno previsti specifici momenti di formazione focalizzati sulla modernizzazione e innovazione attraverso l'apprendimento di nuovi metodi e l'acquisizione di nuove conoscenze con l'obiettivo anche di incrementare la comprensione del significato e degli obiettivi della qualità e aumentare il grado di conoscenza sui principali strumenti.
- Monitoraggio del Benessere Organizzativo, al fine di portare a conoscenza delle varie componenti di Ateneo lo stato di benessere organizzativo e lavorativo. Tale azione sarà

sviluppata anche mediante la somministrazione di un apposito questionario a tutto il personale dell'Ateneo e l'organizzazione di momenti di presentazione dei dati raccolti, nelle diverse sedi.

- Conciliazione vita-lavoro. Obiettivo di quest'azione è considerare interventi sul tema della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. L'azione ha come punto nodale la rielaborazione e il concreto impiego del POLA adottato a fine 2021 partendo dalle esperienze condotte durante l'emergenza COVID-19. In particolare, l'intervento si focalizza su tre punti: il monitoraggio dell'utilizzo degli strumenti di flessibilità lavorativa adottati dall'Ateneo per verificarne l'efficacia; l'adozione di servizi a sostegno della famiglia, mediante l'incentivazione di nuovi modelli organizzativi di conciliazione lavoro/famiglia; la promozione di iniziative per garantire sicurezza e per la tutela della salute e del benessere sociale.
- Adozione di una piattaforma di welfare aziendale. Compatibilmente con le risorse, si prevede di attivare, un programma di welfare a vantaggio del PTA, teso anche a favorire la conciliazione-vita-famiglia-lavoro.
- Rafforzamento della dotazione di personale. Nel triennio 2022-24 si dovrà proseguire sulla direttrice, avviata nel 2021, di un generale rafforzamento della dotazione di personale tecnico-amministrativo delle strutture più in sofferenza, a partire da quelle che presidiano i servizi comuni (personale, contabilità, servizi informatici, acquisti), definendo nel contempo il nuovo organigramma della struttura amministrativa gestionale per garantire elevati standard di qualità. Il processo di riorganizzazione e potenziamento della struttura amministrativa gestionale dovrà migliorare la capacità di fornire servizi di supporto per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. Il piano assunzionale, compatibilmente con le risorse finanziarie, sarà orientato al riequilibrio interno e a favorire un significativo ringiovanimento del PTA.
- Crescita del capitale umano. Nel prossimo triennio, oltre a dare continuità negli investimenti in formazione per il personale, nel miglioramento e potenziamento dei servizi ricorrendo a tutti gli strumenti che il quadro normativo consente di utilizzare, sarà indispensabile reclutare professionalità specialistiche nei settori strategici dell'Ateneo. Nel prossimo futuro, non appena possibile, si procederà con l'attivazione di procedure di reclutamento di figure dirigenziali ed apicali al fine di rafforzare la struttura manageriale dell'organizzazione amministrativa.
- Revisione dei regolamenti di Ateneo che disciplinano la premialità e la capacità di alimentare i relativi fondi;
- Completamento della digitalizzazione dei processi, che costituisce uno dei pilastri per le strategie di rilancio delineate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

5.4 - Infrastrutture

Nonostante l'importante dotazione di spazi a disposizione e l'efficiente e vivace capacità progettuale (attestate anche dalla prima posizione nella classifica CENSIS), le previsioni di adeguamento dell'organico docente e tecnico amministrativo e le dinamiche di miglioramento e di sviluppo correlate agli obiettivi del presente piano strategico andranno accompagnate da nuove azioni e strategie che consentiranno, per il prossimo triennio, una riorganizzazione e un miglioramento qualitativo delle infrastrutture da destinare a servizi e spazi universitari. Si prevede, come elencato di seguito, un complesso di interventi, pari ad un impegno finanziario di circa 90 milioni di euro, che doteranno UNISS di spazi efficienti e moderni per servizi universitari destinati ad aule, laboratori, uffici, sale letture, servizi e spazi comuni, nonché ad

un ripensamento complessivo, attraverso la creazione di nuovi collegamenti tra i vari plessi e la contestuale riallocazione degli spazi oggi a disposizione.

Si riassumono di seguito le principali linee di azione in corso o appena implementate dall'Area Edilizia e Sostenibilità che, tra riqualificazioni e nuove costruzioni, arricchiranno gli spazi a disposizione dell'intera comunità universitaria e, al contempo, consentiranno di sviluppare ulteriori iniziative culturali in collaborazione con gli altri enti e istituzioni presenti sul territorio.

- Lavori di ristrutturazione, restauro conservativo e adeguamento normativo Edificio Largo Porta Nuova. Si tratta della completa ristrutturazione di un edificio in continuità con la sede centrale di Piazza Università, che consentirà di avere a disposizione oltre 1.000 mq di nuovi pregevolissimi spazi destinati ad uffici per le esigenze delle strutture dell'amministrazione centrale.
- Polo Agrario Veterinario Potenziamento didattico Dipartimento di Veterinaria - Realizzazione Azienda Veterinaria La Crucca. Si recupera una struttura di circa 2.000 mq, messa a disposizione dalla Regione Sardegna, al fine di realizzare una azienda veterinaria modello, dotata di moderne stalle, laboratori, aula e foresteria, con a disposizione oltre 50 ettari di pascoli.
- Polo Agrario Veterinario Potenziamento didattico Dipartimento di Veterinaria - Ristrutturazione Edificio Monserrato. Si tratta della ristrutturazione generale e delle facciate, della parziale riqualificazione energetica, oltre che della messa a norma antincendio dell'edificio principale, di circa 18.000 mq, della sede del Dipartimento di Veterinaria nel complesso di Monserrato.
- Costruzione nuova Sede Dipartimento di Chimica e Farmacia complesso Monserrato. Nuova realizzazione di un edificio di circa 2.000 mq, con previsione di realizzazione sia di studi che di nuovi laboratori, con dotazioni tecniche allo stato dell'arte e impiantistica specifica in grado di fornire ai gruppi di ricerca spazi moderni e funzionali.
- Realizzazione polo umanistico di via Roma - via Zanfarino - via Diaz. Completo adeguamento e ristrutturazione di 4 edifici dell'area Umanistica. Con messa a norma impiantistica e antincendio degli edifici Piloti nella via Roma, Ciancilla e via Zanfarino. Completa ristrutturazione e riqualificazione dell'edificio ex Ciechi nella Via Diaz, con realizzazione di una nuova moderna biblioteca e di spazi dipartimentali.
- Ristrutturazione Palazzi Amministrazione Centrale Complesso Piazza Università - Edifici P. Università - Ex Estanco - Zirulia. Restauro, riqualificazione e messa a norma della storica sede di Piazza Università dell'Ateneo Turritano, si riqualificano oltre 5.000 mq di spazi, con la messa a disposizione di oltre 2.500 mq di nuovi spazi in ambienti storici completamente restaurati, al fine di realizzare una sede adeguata agli uffici dell'amministrazione centrale e per la sede della Governance di Ateneo.
- Ristrutturazione Edifici Dipartimento di Agraria Viale Italia. Si ristrutturano le facciate dei tre edifici della sede del Dipartimento di Agraria di Viale Italia, si riqualificano le coperture con contestuale razionalizzazione di reti impiantistiche.
- Lavori di completamento funzionale aree 4, 5, 6 e 7 Polo Bionaturalistico di Piandanna. Si tratta del completamento del 2° lotto del grande complesso sulla via Piandanna, con realizzazione di oltre 6.000 mq di spazi dipartimentali e per uffici, 2.000 mq di aule, 3.000 mq di spazi museali e bibliotecari, dotazioni di depositi e spazi di ristoro dedicati. Si prevede la realizzazione di circa 500 posti auto.
- Realizzazione Orto Botanico. Sistemazione degli spazi del Polo bionaturalistico di Piandanna e realizzazione dell'Orto Botanico con circa 35.000 mq di spazi destinati alla parte sistematica delle collezioni botaniche e oltre 50.000 di spazi a verde destinati a parco urbano botanico.

- Polo Agrario Veterinario - Potenziamento didattico Dipartimento di Agraria - Ristrutturazione Aziende S. Quirico e S. Lucia. Si tratta della ristrutturazione e messa a norma degli edifici delle due Aziende Agrarie di S. Quirico ad Oristano e S. Lucia nel comune di Zeddiani.
- Lavori di Realizzazione di un centro di ricerca dedicato al monitoraggio di patogeni trasmissibili – MCDC. Si tratta della nuova realizzazione del Centro di Ricerca *Mediterranean Center for Disease Control* (MCDC), che prevede la costruzione di spazi laboratoriali con annessi stabulari per medi animali con livello 3 di biocontenimento, dove sarà possibile studiare e fare ricerca avanzata sui patogeni trasmissibili all'uomo da parte di animali.
- Progetto pilota per la realizzazione delle *smart grid* dell'Università degli Studi di Sassari. Con la dotazione di 12 milioni messi a disposizione dalla RAS si realizzerà una decisiva razionalizzazione e riconversione energetica dell'intero Ateneo. Il progetto pilota, messo a punto dall'Area Edilizia, è stato approvato nelle ultime sedute del 2021 del Senato e del Consiglio di Amministrazione. Si prevede la realizzazione di una *smart grid* universitaria con impianti di produzione fotovoltaica e accumulo di energia elettrica per 4 poli universitari (Quadrilatero, Monserrato, Agraria, Polo Bionaturalistico) in parte interconnessi tra loro. Tali opere rappresentano un primato a livello nazionale che identificheranno UNISS come un modello a cui ispirarsi nel pieno spirito della sperimentazione ed innovatività del finanziamento regionale.
- Restauro conservativo e riqualificazione dell'edificio degli "ex Bagni Popolari" di Sassari. Si prevede il restauro dell'edificio storico degli ex bagni popolari, al fine di realizzare una foresteria destinata alla comunità universitaria allargata, con particolare riguardo ad una accoglienza di qualità per *visiting professor*, partecipanti a master di secondo livello, dando vita ad un polo attrattivo per tutti gli studenti dell'Ateneo ricavando spazi riunione, di socialità, di connettività multimediale evoluta.

5.5 - Informatica

Gli obiettivi del piano di intervento per l'informatica sono stati definiti in uno scenario ampio che vede come punti cardine l'adeguamento tecnologico e l'aumento della capacità dei sistemi e delle infrastrutture per il rafforzamento e la sicurezza dei servizi, dato l'esponentiale incremento della richiesta e del livello della prestazione necessari per le misure adottate a causa dalla pandemia da COVID-19. Nell'articolazione del piano si è tenuto conto dell'installato attuale, del recupero delle risorse non ancora in end of life, della continuità di servizio, dell'integrazione tra i servizi interni e quelli esternalizzati e delle precedenti scelte strategiche, facendo riferimento alle norme AGID, al CAD e al GDPR per la sicurezza informatica e per il miglioramento dei servizi agli studenti e a tutta l'utenza dell'Ateneo.

È importante evidenziare quanto gli effetti della pandemia abbiano influito, sin dalla prima ondata, sulle attività di Ateneo. Lo stato di emergenza ha comportato inevitabilmente che la maggior parte delle attività istituzionali, alcune in misura parziale altre in misura prevalente, prevedesse l'utilizzo di strumenti digitali, richiedendo un impegno ingente per far sì che la qualità del servizio fosse adeguata in termini di disponibilità, affidabilità e sicurezza. Durante il *lockdown* e con le nuove modalità operative adottate per il rientro in presenza, è stato necessario il ricorso massivo agli strumenti digitali, alle reti di comunicazione e alle risorse CLOUD che ha reso questi mezzi imprescindibili. Tutto questo ha accelerato il processo di digitalizzazione già intrapreso nel periodo pre-covid e ha evidenziato l'inadeguatezza delle infrastrutture alle nuove esigenze operative da cui l'esigenza prioritaria di espandere, adeguare, integrare e stabilizzare tutte le componenti.

Inoltre, il quadro normativo che regola la digitalizzazione della PA ha definito delle tempistiche entro le quali un numero sempre sempre crescente di procedure potranno essere eseguite esclusivamente in modalità digitale.

Nella stesura del presente piano si tiene conto dell'adesione dell'Ateneo al progetto "KENTOS" della Regione Autonoma della Sardegna che sta sviluppando un'infrastruttura telematica pubblica in Fibra Ottica. L'adesione al progetto prevede una serie di aiuti all'Ateneo da parte della Regione stessa per l'adeguamento tecnologico delle proprie infrastrutture informatiche, finalizzati alla convergenza verso tale rete.

Tale supporto dovrebbe permettere, tra le altre cose, la dismissione dell'infrastruttura urbana in fibra di collegamento dei vari campus cittadini per la quale l'Ateneo corrisponde al Comune di Sassari un canone annuale di utilizzo.

Gli ambiti di azione sono i seguenti:

- Infrastrutturale (rete wired, wireless, interconnessione, server farm locale e cloud);
- Piattaforme (collaboration, e-learning, web, produttività);
- Servizi (assistenza informatica, applicativa, servizi agli studenti, servizi interni).

a) Reti e altre infrastrutture

L'infrastruttura di rete necessita di una sostanziale ristrutturazione dal punto di vista architetture, fisico e gestionale. L'intervento è prioritario perché l'adeguamento dell'infrastruttura alle più recenti tecnologie consente di raggiungere i livelli richiesti di sicurezza informatica, di interoperabilità e di livello di servizio. Le azioni necessarie sono di tipo progettuale, di adeguamento dell'infrastruttura fisica, di acquisizione nuovo hardware, di installazione e di riconfigurazione.

Oltre alla rete wired sarà necessario il rinnovo della rete wireless di Ateneo in quanto, conseguentemente al sostanziale cambiamento di erogazione dei servizi all'utenza (studenti e personale) la portata dell'impianto è risultata insufficiente. Anche in questo caso l'infrastruttura soffre di obsolescenza.

Di seguito l'articolazione annuale dei principali interventi:

2022	- Progettazione e pianificazione dell'intervento di adeguamento dell'intero network (wired, wireless) comprendente sia la ridefinizione dell'infrastruttura, sia la definizione degli strumenti e delle modalità di controllo, monitoraggio e gestione del network, sia l'organizzazione e la progettazione esecutiva degli interventi; - Ristrutturazione delle tratte interne per l'adeguamento dei cablaggi in fibra ottica per la compatibilità con gli apparati di ultima generazione, sostituzione dei tratti in fibra ottica interni (dai MAN ai CA, dai CC ai CE) da fibra multimodale a fibra monomodale (Ufficio Tecnico); - Studio tecnico per il passaggio dal Layer 2 al Layer 3; - Acquisizione, configurazione, installazione e sostituzione di apparati di rete MAN (Metropolitan Area Network), CC (Centro Campus), CE (Centro Edificio) e riconfigurazione dell'intera rete per predisposizione al passaggio dall'impostazione in Layer 2 al Layer 3; - Studio sulla ristrutturazione del sistema WIRELESS di Ateneo, definizione del fabbisogno, individuazione delle tecnologie per l'integrazione (se possibile) con l'infrastruttura esistente per il recupero delle risorse ancora utilizzabili; - Acquisto, configurazione, installazione e sostituzione dei Wireless Lan Controller, degli Access Point e delle relative licenze, incrementando il numero di Access Point; - Spostamento POP da Macao a via Rockefeller; - Prima fase di implementazione del nuovo sistema VOIP per l'implementazione della unified communication e progettazione dei servizi di help desk di supporto alle segreterie studenti.
2023	- Acquisto, configurazione, installazione e sostituzione degli apparati di rete di accesso primario; - Attività di completamento e rafforzamento passaggio dal Layer 2 al Layer 3; - Prosecuzione delle attività di implementazione e rafforzamento della rete Wireless di Ateneo con l'installazione, la configurazione dei Lan Controller, degli Access Point e delle relative licenze, e test sulla funzionalità del sistema in relazione all'utenza; - Studio e progettazione dell'evoluzione del sistema di telefonia VOIP di Ateneo come espansione ed integrazione dell'infrastruttura di rete;

	- Acquisto, configurazione, installazione dei sistemi di gestione, monitoraggio e controllo della rete (sia wired che wireless), compresa la formazione del personale del CSI interessato;
2024	- Rafforzamento e ottimizzazione della rete MAN (Metropolitan Area Net-work) e dei CC (Centro Campus), CE (Centro Edificio) verifica di funzionalità e dei requisiti di sicurezza; - Tuning e configurazione della rete wireless in tutte le sue componenti e test sui livelli di sicurezza; - Adeguamento e messa a regime del nuovo sistema di telefonia VOIP di Ateneo;

b) Piattaforme e Servizi di Server Farm

L'Ateneo utilizza ad oggi le seguenti piattaforme:

- Microsoft Teams con il corredo degli strumenti Office Professional e Office 365 per le attività gestionali, di didattica, di amministrazione, di collaboration e degli strumenti CLOUD Azure per la replica dei servizi di sala macchine, di autenticazione e di elaborazione remota.
- Moodle per l'e-learning, per la formazione e per l'espletamento di prove;
- CINECA per l'hosting delle procedure integrate del mondo U-GOV – amministrazione, ricerca e didattica.
- Server Farm di Ateneo che ospita attualmente alcuni servizi di Ateneo come l'autenticazione, gli applicativi per i servizi interni, alcune componenti dell'e-learning.

Di seguito l'articolazione annuale dei principali interventi:

2022	- Adeguamento tecnologico della Server Farm, aggiornamento sistemi, riconfigurazione ridondata e tuning dei servizi ed integrazione con le risorse messe a disposizione dalla Regione per il progetto Kentos. - Implementazione del nuovo sistema di Rilevazione delle presenze; - Migrazione sistema Moodle su piattaforma CINECA per adeguare il servizio alla richiesta ed uniformare la piattaforma attualmente divisa tra la server-farm locale e il cloud Microsoft; - Messa a punto e rafforzamento del Single Sign On; - Rinnovo su piattaforma CINECA del nuovo sito WEB di Ateneo in conformità alle norme AGID. - Acquisizione modulo CINECA PICA per l'espletamento automatizzato delle procedure concorsuali. - (i due interventi evidenziati al momento attuale non hanno copertura di bilancio per il 2022)
2023	- Ridistribuzione dei servizi tra CLOUD e Server Farm come fase successiva all'adeguamento tecnologico della Sala Macchine/Data Center; - Attività di studio per la creazione di un ambiente CLOUD sulle risorse Azure di Ateneo di un ambiente integrato per le postazioni di lavoro del personale che permetta, tramite l'autenticazione, di gestire la sicurezza, di utilizzare risorse condivise e di disporre di risorse di archiviazione, protette, delocalizzate e accessibili. - Integrazione e ottimizzazione delle componenti dell'integrato CINECA;
2024	- Integrazione e ottimizzazione delle componenti dell'integrato CINECA; - Riesame dei servizi di piattaforma sulla base delle implementazioni ottenute col supporto della RAS per il progetto KENTOS.

c) Servizi

Per servizi si intendono tutte quelle attività che il Centro Servizi Informatici compie o gestisce per l'assistenza all'utenza e per attività amministrativo gestionali. Di seguito l'articolazione annuale dei principali interventi:

2022	- Integrazione dei servizi Premiere per l'erogazione dei servizi Microsoft al personale e agli studenti; - Ridefinizione supporto interno al nuovo sistema di rilevazione delle presenze; - Stesura capitolato per il nuovo contratto di assistenza e manutenzione informatica che contempli, non solo l'ambito delle postazioni informatiche ma anche il network e la sala macchine; - Stesura capitolato per il sistema integrato di PDL con il CLOUD di Ateneo; - Migrazione dei contratti di telefonia fissa e mobile nelle nuove convenzioni CONSIP; - Riorganizzazione delle attività di supporto insieme alle aziende che collaborano con l'Ateneo per i servizi informatici;
2023	- Integrazione dei servizi interni con le attività esterne dei contratti di servizi; - Rivisitazione del supporto interno per l'integrato CINECA;
2024	- Rimodulazione dei servizi di assistenza sulla base dei nuovi contratti

5.6 - Sistema bibliotecario di Ateneo

Le azioni previste rispondono ad obiettivi che perseguono una sempre maggiore inclusione, accessibilità, efficacia ed efficienza dei servizi offerti.

Tra gli strumenti messi in campo, quelli della dematerializzazione dei processi e digitalizzazione dei materiali di supporto a didattica e ricerca risultano di primaria rilevanza

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) ha, sin dalla sua nascita, fatto parte di una rete più vasta per la gestione di risorse cartacee ed elettroniche. Nel corso degli anni le risorse dematerializzate sono cresciute, fino ad assorbire la metà del budget annuale dell'intero Centro di costo.

La pandemia ha portato ad incrementare ulteriormente gli sforzi in questa direzione ed oggi, oltre a banche dati ed e-journal, si può contare su 2 piattaforme di digital lending una in area umanistica e l'altra in area scientifica, nonché su un nuovo servizio di ez-proxy per l'accesso diretto a cataloghi e risorse in full-text anche dalla rete esterna a quella di Ateneo. Il servizio è stato affidato, analogamente a molte altre grandi e medie università nel mondo, ad OCLC, cooperativa di biblioteche globale senza scopo di lucro che fornisce servizi tecnologici condivisi, programmi di ricerca originali e comunitari. Questo passaggio, che ha visto i bibliotecari impegnati prima nella migrazione e poi nel settaggio delle migliaia di risorse oggi raggiungibili per gli utenti istituzionali direttamente a partire da UnisSearch, oltre ad essere molto efficiente, garantisce il rispetto del trattamento dei dati secondo la normativa comunitaria e nazionale.

Il processo di dematerializzazione sarà ulteriormente rafforzato, con il passaggio alla versione elettronica di riviste fino ad ora acquistate in cartaceo, al fine di ottimizzare l'utilizzo degli spazi e ridurre i costi di manutenzione soprattutto con riferimento alla gestione dei periodici

Per quanto riguarda i fondi antichi, rari e di pregio di cui deteniamo i diritti, è previsto un processo di digitalizzazione, sia per preservarli, che per aumentarne la consultabilità. La catalogazione e l'inserimento dei relativi metadati è a buon punto anche relativamente ai libri antichi, interessati da un censimento regionale e già visibili sul Portale Sardegna Cinquecentine.

Dal punto di vista dell'accessibilità, gli sforzi sono concentrati sull'adesione alle politiche dell'Open Science, la diffusione degli Open Data e l'accesso alle pubblicazioni, in Accesso aperto (OA).

Nel corso dello scorso anno è stata modificata la Policy di Ateneo sull'Accesso aperto. Ciò anche in vista della VQR, che ha introdotto, relativamente ai prodotti esito di ricerche finanziate con fondi pubblici, l'obbligo della loro diffusione in accesso aperto. L'obiettivo è quello di implementare il protocollo di validazione dei prodotti, al fine di rendere accessibili, ove possibile, se non le versioni editoriali, almeno i pre print dei lavori.

Contestualmente il Coordinamento del Sistema bibliotecario supporta la pubblicazione in accesso aperto dei prodotti UNISS sulle riviste ibride, così come previsto nei contratti trasformativi dei più grandi editori scientifici, per quanto a fronte dei risparmi per gli APC's, il costo delle licenze con questa nuova modalità contrattuale continui a lievitare. L'Italia non ha, a differenza della maggior parte dei paesi europei, un'agenzia nazionale che si faccia carico delle negoziazioni con i grandi editori. Gli Atenei delegano al Gruppo CARE della CRUI le contrattazioni con queste multinazionali con un grande potere economico, ed è facile intuire la difficoltà di negoziare condizioni vantaggiose. Un altro passo per l'incremento di disponibilità di prodotti in Accesso aperto nell'archivio istituzionale di Ateneo Iris è rappresentato dalla migrazione in atto del contenuto del vecchio archivio UnissResearch. Migliaia tra tesi di Dottorato e articoli scientifici saranno a breve raggiungibili in full text a partire da Iris e, una volta ri-indicizzati, dai principali motori di ricerca.

In ultimo si sta provvedendo ad attivare sul catalogo UniSSearch diversi pacchetti di e-book in Accesso aperto, quindi con accesso diretto al testo pieno di migliaia di volumi, in ogni campo disciplinare.

Tutte le azioni del Sistema bibliotecario sono sviluppate nell'ottica dell'inclusività che da sempre ne caratterizza l'operato. Questo è ancora più vero quando si tratta di servizi per categorie speciali di utenti, come quelli del Polo penitenziario di Ateneo e quelli con bisogni speciali.

Per quanto riguarda il PUP, i servizi SBA assicurano la catalogazione di materiali dedicati e il prestito degli altri materiali ai delegati degli utenti. Nonostante la realizzazione delle aule informatiche negli istituti penitenziari del Polo, ancora per i nostri iscritti detenuti non è possibile la libera consultazione del catalogo online, per motivi di sicurezza, ma si stanno mettendo in atto interventi per ampliare l'accesso agli strumenti di ricerca del Sistema bibliotecario. Si è inoltre data disponibilità ad ospitare lavoratori in fase di riabilitazione presso le biblioteche del sistema.

Il servizio di Biblioteca accessibile, dedicato agli utenti con disabilità o DSA, ha ampliato le tipologie di strumenti compensativi forniti a studenti, ricercatori e docenti. Stanno aumentando gli utenti e le loro richieste e si sta pertanto procedendo all'acquisizione di strumenti specifici per soddisfarle, come ad esempio l'acquisto di 10 licenze e tablet per la sottotitolazione delle lezioni in presenza e a distanza, dedicate ad utenti ipoudenti. Si cerca inoltre di garantire sempre più servizi a distanza. Nel 2022 sarà acquistato un nuovo scanner planetario a colori dedicato alla fornitura di libri in formato digitale e 20 scanner di testo OCR multilingue per le esigenze dei nostri iscritti con bisogni speciali certificati.

5.7 - Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità

L'Università di Sassari, nell'ottica dell'implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità promuove la diffusione di una cultura di attenzione alla qualità, finalizzata al miglioramento continuo della formazione, della ricerca, della terza missione e dei servizi di supporto, coerentemente con la propria mission. L'Ateneo attraverso la programmazione, il monitoraggio e l'autovalutazione favorisce l'attuazione di una politica per la qualità tramite l'individuazione di obiettivi strategici e operativi coerenti con la Programmazione Triennale e con i Piani Strategici dei singoli Dipartimenti che mirino a risultati concreti e misurabili.

Il "Sistema Qualità" è stato introdotto in Ateneo partendo dai documenti programmatici finalizzati ad assicurare e migliorare la qualità della propria missione e delle proprie attività nell'interesse di tutti gli stakeholders: studenti, docenti, personale di supporto, neo laureati, rappresentanti del mondo del lavoro, imprese e società civile.

L'attenzione dell'Ateneo ad agire secondo principi di qualità in tutti gli ambiti si è tradotta non solo attraverso la predisposizione dei documenti relativi alle Politiche per la Qualità di Ateneo, alla stesura di Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità e l'Assetto Organizzativo e Responsabilità per l'AQ di Ateneo, ma anche in coerenti politiche per l'Amministrazione Centrale e per i Dipartimenti. Per approfondimenti si rinvia ai documenti sopra richiamati disponibili nella sezione "Assicurazione della qualità" del sito d'Ateneo.

Il Presidio di Qualità coordina, promuove e monitora tutte le attività che vengono svolte a beneficio della qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione, mediante l'attuazione di un sistema di valutazione della qualità; sovrintende allo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità di tutto l'Ateneo, propone strumenti comuni per l'assicurazione della qualità e attività formative finalizzate alla loro applicazione, supporta i Corsi di Studio, i loro referenti per la qualità e i Direttori di Dipartimento per attività comuni inerenti l'assicurazione della qualità; assicura un periodico flusso di informazioni sulla qualità delle attività dell'Ateneo al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione e alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti per le rispettive competenze.

5.8 - Obiettivi, azioni, indicatori, target, relativi alle politiche di supporto

Obiettivi strategici trasversali: azioni e attività

Obiettivi Strategici	Azioni	Attività
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;	- Organizzare corsi di formazione per rafforzare le competenze del personale - Valorizzare le competenze e i profili professionali - Promuovere l'innovazione organizzativa post emergenziale anche mediante l'integrazione della modalità "agile" nei processi lavorativi - Creare adeguati incentivi per l'alimentazione dei fondi premiali - Revisionare i Regolamenti di Ateneo su autofinanziamento e premialità
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale	E.4. Integrazione del Fondo per la Premialità.	- Creare adeguati incentivi per l'alimentazione dei fondi premiali - Definire il Piano di Welfare per il personale - Rinnovare gli ambienti di lavoro rendendoli maggiormente confortevoli
Promuovere lo sviluppo sostenibile (Agenda Onu 2030) con particolare riguardo all'inclusione, al benessere, alla parità di genere e alla sostenibilità ambientale	Promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Promozione dell'uguaglianza di genere. Riorganizzazione e miglioramento delle infrastrutture da destinare ai servizi.	- Potenziare il monitoraggio delle situazioni di disagio lavorativo e del benessere del personale. - Realizzare il Bilancio di sostenibilità - Sviluppare le azioni previste dal Gender Equality Plan;
Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi	Promozione dell'innovazione organizzativa	- Investire in infrastrutture digitali e attrezzature. - Mappare, analizzare e semplificare i processi amministrativi. - Predisporre un piano per la digitalizzazione coordinato con il POLA. - Revisionare i regolamenti. - Prevedere corsi di formazione focalizzati sull'innovazione e sulla digitalizzazione. - Integrare e ottimizzare le componenti dei Software Integrato CINECA - Aggiornamento del cruscotto per gli indicatori ministeriali
Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Alta Qualità	Potenziamento del monitoraggio delle attività legate alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	- Verificare la messa a sistema dei processi di progettazione, gestione e miglioramento delle attività dei Corsi di studio; - Analizzare le rilevazioni di soddisfazione sui servizi dell'utenza interna ed esterna. - Assicurare un periodico flusso di informazioni sulla qualità delle attività dell'Ateneo al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione, al Nucleo di Valutazione e alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.
Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione	Azioni previste nel PTPCT	Attivazione di corsi di formazione obbligatori per aumentare la consapevolezza sui valori della legalità e della trasparenza

Obiettivi strategici trasversali: indicatori, target

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	Grado di copertura delle attività formative non obbligatorie	72% del personale	75% del personale	75% del personale	75% del personale
	j) - Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo	53	52	51	50
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale	Risultati dell'indagine di benessere organizzativo (Fonte: Progetto Good Practice)	n.d.	3 su 6	3,3 su 6	3,75 su 6

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024
Promuovere lo sviluppo sostenibile (Agenda Onu 2030) con particolare riguardo all'inclusione, al benessere, alla parità di genere e alla sostenibilità ambientale	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile	36% del personale	50% del personale	60% del personale	60% del personale
	Risultati dell'indagine di benessere organizzativo	n.d	3 su 6	3,3 su 6	3,5 su 6
	Consumo di TEP (tonnellate equivalenti di petrolio) e di energia elettrica	n.d.	-2%	-2%	-2%
Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei servizi (customer satisfaction) (Fonte: Progetto Good Practice)	4 su 6	4,1 su 6	4,3 su 6	4,5 su 6
	Indicatori Ministeriali D.Lgs 49/2012:				
	- Spese di Personale - Indebitamento - Isef	66.57 % 1.1 % 1.22	Max 80% Max 10% <1	Max 80% Max 10% <1	Max 80% Max 10% <1
	Indicatori sulla digitalizzazione da definire nel PIAO				
Migliorare il sistema di Alta Qualità	Indicatori da definire				
Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione	Indicatori previsti nel PTPCT				

Sezione 6 - I Piani dei dipartimenti

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Sassari prevede (art. 39 lettera d) che i dipartimenti adottino annualmente un Piano di sviluppo della Ricerca e della Didattica. I dipartimenti partecipano attivamente alla predisposizione del Piano attraverso:

- la condivisione del metodo, delle fasi e dei format predisposti;
- l'utilizzo di un approccio bottom-up nella costruzione delle strategie di sviluppo dell'Ateneo, a partire dagli indirizzi politici, attraverso il consolidamento degli obiettivi e delle azioni di miglioramento proposte autonomamente dai Dipartimenti;
- la semplificazione del processo al fine di rendere i Piani una guida efficace per orientare le decisioni nel breve e medio - periodo e monitorare i risultati conseguiti.

La strategia complessiva dei Dipartimenti, articolata negli ambiti fondamentali della missione istituzionale, è coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo presenti nel Piano Strategico vigente.

Le azioni pianificate tengono conto dei principali meccanismi di finanziamento del FFO, sia per quanto riguarda la quota base da costo standard sia per quanto riguarda la quota premiale dei risultati VQR (ricerca e reclutamento) e Riduzione dei divari, nonché degli obiettivi e degli indicatori previsti nella Programmazione Triennale.

6.1 - Contenuti del Piano dei Dipartimenti

I Piani delineano il percorso individuato per migliorare significativamente la didattica, la ricerca e la terza missione e le attività ad esse collegate o strumentali portandole dal livello corrente a un livello obiettivo più elevato ispirato alle migliori pratiche.

La strategia di reclutamento è, in questa prospettiva, strumentale per la realizzazione degli obiettivi contenuti nei Piani, con particolare riferimento alla didattica e alla ricerca e alla terza missione.

I Piani di sviluppo dei Dipartimenti in sintesi:

- a) forniscono un quadro della situazione iniziale in cui si trovano i Dipartimenti;
- b) indicano obiettivi, indicatori, azioni, risultati attesi, individuando il percorso di crescita e di posizionamento atteso nel contesto nazionale e internazionale;
- c) forniscono l'articolazione temporale dei target attesi nel triennio;
- d) Individuano le modalità del monitoraggio in itinere ed ex post.

I piani di sviluppo dei 10 dipartimenti di Ateneo, una volta riallineati con le linee strategiche, integreranno il presente documento.