



uniss

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

PIANO STRATEGICO 2023-2025

Aggiornamento triennio 2022-2024

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 42 del 16 marzo 2023

Sommario

Introduzione	1
Sezione 1 - Il baricentro strategico: missione, visione e obiettivi di lungo termine	2
Sezione 2 - Il contesto di riferimento	3
2.1 - Analisi dell'ambiente competitivo	3
2.2 - La cornice di riferimento	9
2.3 - L'offerta formativa: un quadro di sintesi	12
2.4 - La consistenza del personale dell'Ateneo di Sassari	16
2.6 - La situazione economico-finanziaria	17
2.6 - L'analisi SWOT	20
Sezione 3: il PNNR e le opportunità per la missione istituzionale dell'Università di Sassari	22
Sezione 4 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la didattica e per l'Alta formazione	24
4.1 - I criteri di riferimento per la programmazione della didattica	24
4.2 - Le linee di indirizzo per la didattica	25
4.3 - Linee di indirizzo per il post lauream	26
4.4 - Le principali azioni	29
4.5 - Indicatori, target e investimenti aggiuntivi dell'ambito Didattica e Alta Formazione	33
Sezione 5 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la Ricerca e la Terza missione	35
5.1 - Le linee di indirizzo	36
5.2 - Principali azioni per il miglioramento della qualità della ricerca	38
5.3 - Principali azioni per migliorare l'efficacia della Terza Missione	39
5.4 - Obiettivi strategici, azioni e attività specifiche dell'ambito Ricerca e Terza missione	40
Sezione 6 – Politiche trasversali	42
6.1 - Politica di reclutamento del personale docente	42
6.2 - Politica di reclutamento del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	43
6.3 - Sviluppo delle risorse umane dell'ambito amministrativo-gestionale, tecnico e bibliotecario e innovazione organizzativa	43
6.4 - Infrastrutture	45
6.5 - Informatica	48
6.6 - Sistema bibliotecario di Ateneo	54
6.7 - Correlazione degli obiettivi strategici con le politiche della qualità	56
6.8 - Obiettivi, azioni, indicatori, target, relativi alle politiche trasversali	57
Sezione 7 - I Piani dei dipartimenti	59
7.1 - Contenuti del Piano dei Dipartimenti	59

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 2023-2025. 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 (PIAO) – sezione Performance - con i rispettivi indicatori e target da assegnare alle strutture.

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 trasversali (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:

- 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) e per gli ambiti trasversali
- 6) Definizione delle politiche *core* e trasversali 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 aggiornati rispetto alle linee strategiche.

Nella definizione degli obiettivi strategici sono stati coinvolti vari 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 - Assi strategici di lungo termine

Assi strategici	Principali finalità
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 Potenziare le attività di orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
Ricerca	Stimolare una produzione scientifica di qualità, ridurre la quota di ricercatori inattivi e migliorare il posizionamento nei ranking nazionali e internazionali; partecipare attivamente a bandi competitivi nazionali e internazionali
Terza missione	Favorire lo sviluppo del territorio intensificando la collaborazione e le attività di partenariato con imprese, enti e istituzioni. Promuovere le attività di job placement attraverso la stipula di convenzioni con le imprese del Territorio e con società di servizi professionali alle imprese
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 e a un modello di allocazione delle risorse con criteri oggettivi e premiali.
Internazionalizzazione	Miglioramento del posizionamento nei principali ranking nazionali ed internazionali anche attraverso un maggiore investimento di risorse.
Assicurazione della qualità	Migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione della Qualità con adozione di procedure innovative di analisi
Organizzazione e capitale umano	Favorire il benessere e la valorizzazione delle risorse umane, in un ambiente collaborativo ed inclusivo con l'attivazione di un Piano di welfare
Sostenibilità ed efficientamento energetico	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. Intensificare le misure finalizzate al risparmio energetico.
Pari opportunità ed equilibrio di genere	Intensificare le misure tese a promuovere le pari opportunità e l'equilibrio di genere.
Semplificazione, digitalizzazione, efficienza ed efficacia amministrativa	Completare la digitalizzazione dei processi al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi. Completare la revisione regolamentare, finalizzata alla semplificazione e razionalizzazione amministrativa.
Accessibilità dell'amministrazione	Attuare interventi tesi a garantire la piena accessibilità e l'ammodernamento delle strutture

Prevenzione della corruzione e trasparenza	Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e delle prevenzione della corruzione
--	---

Sezione 2 - Il contesto di riferimento

2.1 - 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.

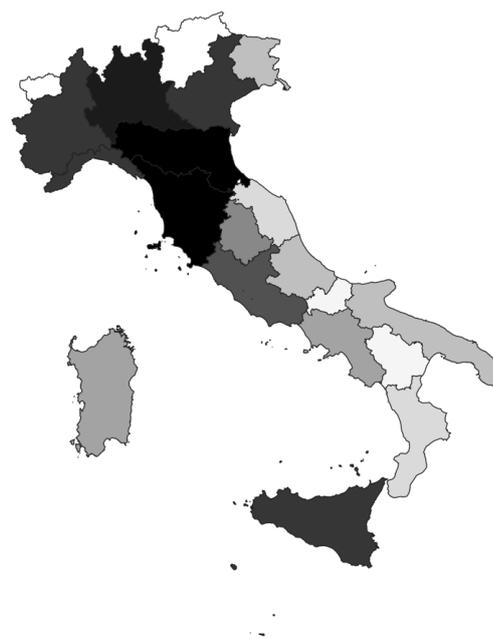
Lo scenario che va delineandosi sembra caratterizzato da *gap* sempre più profondi tra le Università, in gran parte collegati a fattori esogeni, con il conseguente aumento in prospettiva del divario sociale e della disuguaglianza.

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.

Secondo i dati dell'a.a. 2017-2018 Piano strategico 2022-2024), la regione Lazio si attesta al primo posto nel saldo mobilità, ovvero la differenza tra iscritti alle proprie università e studenti residenti nella regione, registrando una differenza in positivo di ben 65.661 unità (257.505 iscritti su 191.844 studenti residenti).

Il tasso di attrattività è invece molto basso per la gran parte delle regioni del centro-sud.

La Sardegna, a fronte di 48.267 studenti residenti, conta 38.306 iscritti presso le proprie università, attestandosi su un saldo pari a -9.961.

Nell'a.a. 2018-2019 i dati mantengono una sostanziale stabilità, come si evince dalla tabella 2.2:

Tabella 2.2 - Tasso di attrattività studentesca per Regione a.a. 2018-2019

Regione	Iscritti a una qualsiasi università residenti nella regione (A)	Iscritti (residenti e non) alle università con sede nella regione (B)	Iscritti che studiano nella regione di residenza (C)	% iscritti residenti/iscritti Italia	% popolazione residente/Popolazione in Italia	Tasso di ingresso ((B-C)/B) (%)	Tasso di uscita ((A-C)/A) (%)	Tasso di attrattività netta ((B-A)/A) (%)
<i>Top 10</i>								
CALABRIA	71.865	41.453	38.495	4,26	3,20	7,14	46,43	-42,32
CAMPANIA	209.662	209.157	172.866	12,42	9,60	17,35	17,55	-0,24
EMILIA ROM.	102.167	151.535	80.425	6,05	7,46	46,93	21,28	48,32
LAZIO	192.621	257.905	167.893	11,41	9,65	34,90	12,84	33,89
LOMBARDIA	227.514	285.239	193.170	13,48	16,74	32,28	15,10	25,37
PIEMONTE	101.635	118.034	80.124	6,02	7,24	32,12	21,16	16,14
PUGLIA	130.114	81.395	76.074	7,71	6,65	6,54	41,53	-37,44
SICILIA	157.366	107.043	100.740	9,32	8,21	5,89	35,98	-31,98
TOSCANA	95.013	114.648	78.400	5,63	6,19	31,62	17,48	20,67
VENETO	116.819	106.193	78.772	6,92	8,17	25,82	32,57	-9,10
<i>Le altre regioni</i>								
ABRUZZO	45.028	45.286	26.363	2,67	2,17	41,79	41,45	0,57
BASILICATA	21.447	6.415	4.814	1,27	0,93	24,96	77,55	-70,09
FRIULI V. G.	28.706	30.181	19.858	1,70	2,02	34,20	30,82	5,14
LIGURIA	37.813	30.282	24.927	2,24	2,56	17,68	34,08	-19,92
MARCHE	44.710	46.119	29.111	2,65	2,54	36,88	34,89	3,15
MOLISE	11.190	6.836	3.700	0,66	0,51	45,87	66,93	-38,91
SARDEGNA	47.832	38.162	37.144	2,83	2,71	2,67	22,34	-20,22
TRENTINO A. A.	19.200	20.373	9.238	1,14	1,80	54,66	51,89	6,11
UMBRIA	24.422	24.512	15.864	1,45	1,46	35,28	35,04	0,37
VALLE D'AOSTA	2.961	1.021	614	0,18	0,21	39,86	79,26	-65,52
ITALIA	1.688.085	1.721.790*	1.238.592	100	100		26,63	2,00

*include gli studenti stranieri non residenti. Fonte: MIUR e ISTAT

Il tasso di attrattività netta premia la regione Emilia-Romagna (48,32%), seguita dal Lazio (33,89%). Si confermano i numeri sfavorevoli per gli atenei del Mezzogiorno, con la Basilicata che fa registrare il bilancio più negativo: il suo tasso di uscita (% studenti residenti in una regione che studiano fuori regione) raggiunge il 77,55% e il livello di attrattività netta ammonta a -70%.

Non brillano nemmeno i numeri della nostra Regione che, rispetto all'a.a. precedente perde 144 iscritti (il totale degli studenti residenti passa da 48.267 a 47.832) e fa registrare il tasso di ingresso (% studenti non residenti iscritti alle università di una regione) in assoluto più basso, 2,67%. Di contro, il tasso di uscita è consistente e l'attrattività universitaria sarda è complessivamente pari al -20,22%.

La figura 2.2 rappresenta geograficamente la situazione nell'a.a. 2018-2019.

Figura 2.2 - Tasso di attrattività universitaria netta a.a. 2018-2019



Il tasso di attrattività netta è la differenza tra gli iscritti totali e gli iscritti residenti alle università di una regione rapportata agli studenti iscritti residenti.

La regione Emilia-Romagna è al primo posto con un tasso del 48,32, seguita dal Lazio (33,89).

Fanalino di coda la Basilicata con un tasso netto di -70,09.

Le università della Sardegna registrano un tasso del -20,22.

La tendenza dell'attrattività prosegue e si conferma nell'a.a. 2019-2020: le università del Nord assorbono la maggior parte degli iscritti, che spesso però provengono da altre regioni: il tasso di iscrizione all'università (inteso come rapporto tra iscritti e numero di giovani tra i 19 e i 25 anni) è infatti più alto in Italia centrale e meridionale che in quella settentrionale.

Nella tabella che segue, le iscrizioni dell'a.a. 2019-2020 all'interno e fuori della Regione di residenza.

Tabella 2.3 – Iscritti nella Regione di residenza e in altra Regione, a.a. 2019-2020

Regione	Iscritti nella Regione di residenza	Iscritti in altra Regione	Totale complessivo
ABRUZZO	26589	15104	41693
BASILICATA	5092	12516	17608
CALABRIA	38583	22795	61378
CAMPANIA	157700	26514	184214
EMILIA ROMAGNA	84612	14575	99187
FRIULI VENEZIA GIULIA	19601	6861	26462
LAZIO	157986	16092	174078
LIGURIA	25142	9855	34997
LOMBARDIA	195329	26207	221536
MARCHE	29127	12828	41955
MOLISE	3725	4920	8645
PIEMONTE	83276	15477	98753
Prov. autonoma di Bolzano	2575	1911	4486
Prov. autonoma di TRENTO	6384	5871	12255
PUGLIA	76176	42132	118308
REGIONE ESTERA			31112
REGIONE NON FORNITA			365
SARDEGNA	37356	6506	43862
SICILIA	100801	34810	135611
TOSCANA	79109	11284	90393
UMBRIA	16095	6236	22331
VALLE D'AOSTA	676	1518	2194
VENETO	79888	32446	112334
Totale complessivo	42644	326451	1583750

Fonte: MUR, Portale dei dati dell'istruzione superiore

Gli studenti sardi iscritti in altre regioni ammontano a 6506 e la gran parte (6074) sono iscritti presso atenei settentrionali: 1293 in Emilia-Romagna, 592 nel Lazio, 1177 in Lombardia, 1438 nel Piemonte, 1173 in Toscana, 401 nel Veneto.

Un numero crescente di iscritti universitari residenti nel Mezzogiorno, dunque, tende a preferire le università del centro-nord. Gli studenti meridionali che si trasferiscono per motivi di studio universitario sono passati dal 20% del 2010 al 27% del 2021. Questo fenomeno non è stato controbilanciato da un analogo flusso di iscritti provenienti dal Centro-Nord.

I numeri degli atenei sardi nell'ultimo triennio accademico confermano il trend, ma mentre per l'Università di Cagliari la percentuale di immatricolati fuori regione è progressivamente aumentata fino a raggiungere l'1,6%, l'Università di Sassari, pur registrando valori più alti rispetto a Cagliari (2,7%, 3,1% e 2,5%), nell'a.a. 2021/22 fa segnare un calo dello 0,6%.

Tabella 2.4 – Studenti residenti in Sardegna immatricolati e iscritti fuori dalla Regione nel triennio 2019-2022

Ateneo	2019/2020			2020/2021			2021/2022		
	Immatricolati fuori regione	Totale fuori regione	%	Immatricolati fuori regione	Totale fuori regione	%	Immatricolati fuori regione	Totale fuori regione	%
Cagliari	36	4.230	0,9	66	4.369	1,5	67	4.083	1,6
Sassari	61	2.276	2,7	73	2.377	3,1	49	1.963	2,5

Fonte: Ufficio di Statistica - MUR. Elaborazione su dati Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari (ottobre 2022)

Le università del Mezzogiorno hanno visto contrarsi nell'ultimo triennio il numero di iscritti complessivamente del 12% rispetto al primo triennio degli anni dieci, mentre nelle Università del Centro e del Nord gli iscritti sono complessivamente cresciuti del 2% e dell'8% (*Rapporto SVIMEZ 2022 sull'economia e la società del Mezzogiorno*).

Insieme al problema dell'attrattività, le università del Mezzogiorno devono fronteggiare le conseguenze della crisi demografica. Secondo i dati di gennaio 2023 del Ministero dell'Università e della Ricerca, in quest'anno accademico si sono iscritti per la prima volta all'università 306.763 studenti, contro i 317.282 dello stesso periodo dell'anno scorso (-3,3 per cento). Era dall'a.a. 2013/14 che non si osservava un calo delle immatricolazioni.

Le ultime previsioni demografiche realizzate dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) indicano che la popolazione residente in Italia passerà nei prossimi 50 anni (2021-2070) da 59,2 milioni a 47,7 milioni, con una variazione negativa del 19,4%. Queste tendenze saranno territorialmente eterogenee, impattando con intensità diverse sul sistema di istruzione terziario italiano e, nel lungo periodo, sulla crescita economica.

Secondo le stime dell'ISTAT, tra il 2021 e il 2031 la popolazione in Italia diminuirà di circa 1,5 milioni di individui, una perdita che continuerà negli anni seguenti (2036 e 2041), con intensità meno grave al Centro-Nord e più accentuata nel Mezzogiorno. Queste dinamiche di spopolamento determineranno effetti negativi sulle immatricolazioni universitarie, soprattutto per gli Atenei più piccoli e periferici.

A tassi di iscrizione invariati, si stima che nel 2031, 2036 e 2041 le università del Mezzogiorno perderanno circa il 6,17% e 27% degli iscritti; quelle del Centro avranno prima un incremento del 3,5% nel 2031 e poi una diminuzione rispettivamente del 7% e del 20% nel 2036 e 2041; quelle del Nord un andamento simile con +4% nel 2031 e un decremento del 7 e 18% circa nel 2036 e 2041.

Tale contrazione, oltre a subire una brusca accelerazione coinvolgerà tutte le Università. In questo quadro generale, tuttavia, le più colpite saranno quelle a maggior «vocazione locale» e soprattutto quelle del Mezzogiorno (*Rapporto SVIMEZ 2022 sull'economia e la società del Mezzogiorno*).

Per un approfondimento del fenomeno e delle sue ricadute sull'ateneo di Sassari, si rimanda alla dettagliata analisi demografica del Piano strategico di Ateneo 2022-2024 (§ 2.3).

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. Per ciascun obiettivo, sono definiti gli indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati.

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

Tabella 2.4 - 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				

Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

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.

Tabella 2.5 - Obiettivi PRO3 2021/2023 e finanziamenti ministeriali

Obiettivi PRO3 2021/2023	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

In coerenza con quanto previsto dalle “Linee di Indirizzo per la programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati” (D.M. 289/2021), l'Ateneo ispira la propria programmazione strategica al D.M. 1154/2021 “Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio” e, in particolare, con l'“Allegato E – indicatori di valutazione periodica di sede e di corso”, nonché con le “Linee guida per il sistema di assicurazione della qualità

negli atenei” e il “Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari”, approvati dal Consiglio direttivo ANVUR n. 211 del 12 ottobre 2022.

Ulteriori riferimenti programmatici del presente Piano sono il D.L. 152/2021, “Disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose” e l’Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo sostenibile

2.2.1 Monitoraggio degli indicatori scelti nella Programmazione triennale di Ateneo

I risultati conseguiti dall’attuazione della Programmazione triennale di Ateneo sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio. In caso di raggiungimento dei target prefissati viene disposta la conferma dell’assegnazione del predetto importo; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite per ciascun obiettivo. Nella tabella qui di seguito, il monitoraggio degli indicatori della programmazione triennale da cui si evince che il dato relativo al 2022 evidenzia uno scostamento rispetto al target di 3 su 4 indicatori.

Tabella 2.6 - Monitoraggio indicatori PRO3

Obiettivi	Indicatori	Dati storici	Livello iniziale		livello intermedio (monitoraggio sentinella)	Target
		2020	2021	2022	2023	
Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	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	45,09%	40,46%	32,33%	46%	
	Indicatore b: proporzione dei docenti di ruolo come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	90,79%	90,70%	91,11%	92,50%	
Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	Indicatore a: proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	5,66%	5,22%	8,47%	10,00%	
	Indicatore b: Proporzioni dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	13,40%	17,44%	25,00%	20,00%	

2.3 - L’offerta formativa: un quadro di sintesi

L’offerta formativa a.a. 2022/2023 offre i seguenti corsi di laurea:

- 62 corsi di laurea, (36 corsi ad accesso libero e 26 corsi ad accesso programmato nazionale o locale), tra cui:
- 34 triennali, 22 magistrali;

- 6 corsi di laurea magistrale a ciclo unico;

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

- 7 corsi internazionali, di cui 2 interamente in lingua inglese;
- 1 corso di nuova istituzione.

Tabella 2.7 - Studenti immatricolati dell'ultimo triennio 2021-2023

Dipartimento	2020/2021	2021/2022	2022/2023
AGRARIA	413	273	267
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	189	144	178
GIURISPRUDENZA	522	403	390
MEDICINA VETERINARIA	76	80	84
MEDICINA, CHIRURGIA E FARMACIA	659	612	556
SCIENZE BIOMEDICHE	572	427	521
SCIENZE CHIMICHE, FISICHE, MATEMATICHE E NATURALI	164	179	151
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	648	553	551
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	633	479	464
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	528	548	531
TOTALE	4.404	3.698	3.693

Tabella 2.8 - Studenti iscritti triennio 2021-2023

Dipartimento	2020/2021	2021/2022	2022/2023
AGRARIA	1.175	1.041	871
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	468	471	399
GIURISPRUDENZA	1.840	1.680	1.486
MEDICINA VETERINARIA	339	332	332
MEDICINA, CHIRURGIA E FARMACIA	2.755	2.742	2.614
SCIENZE BIOMEDICHE	1.553	1.424	1.372
SCIENZE CHIMICHE, FISICHE, MATEMATICHE E NATURALI	410	434	361
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	1.750	1.662	1.447
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	1.975	1.808	1.466
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	1.720	1.679	1.523
TOTALE	13.985	13.273	11.871

Tabella 2.9 - Studenti Laureati triennio 2020-2022

Dipartimento	2020	2021	2022
AGRARIA	166	150	160
ARCHITETTURA, DESIGN E URBANISTICA	135	78	107
GIURISPRUDENZA	249	167	187
MEDICINA VETERINARIA	59	53	47
MEDICINA, CHIRURGIA E FARMACIA	397	469	389
SCIENZE BIOMEDICHE	214	264	218
SCIENZE CHIMICHE, FISICHE, MATEMATICHE E NATURALI	59	59	42
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	392	355	272
SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	363	369	303
STORIA, SCIENZE DELL'UOMO E DELLA FORMAZIONE	321	386	266
TOTALE	2.355	2.350	1.991

Per quanto riguarda l'offerta formativa di III livello, i dottorandi iscritti annualmente ai corsi con sede amministrativa presso l'Università di Sassari sono 242. 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 416 su 71 posti disponibili. I nostri dottorati sono sempre aperti al processo di

internazionalizzazione: i mesi trascorsi all'estero dai dottorandi UNISS sono stati complessivamente 491 negli ultimi tre anni.

Tabella 2.10 - Corsi di dottorato

Corso	Iscritti	Posti a concorso nell'ultimo bando	Domande ricevute	Mesi estero
Archeologia, Storia e Scienze dell'Uomo	20	6	34	27
Architettura e Ambiente	25	13	36	40
Culture, Letterature, Turismo e Territorio	18	7	40	22
Economics, Management, and Quantitative Methods	18	6	62	47
Life Sciences and Biotechnologies	33	10	78	44
Scienze Agrarie	43	9	62	78
Scienze Biomediche	32	9	48	42
Scienze e Tecnologie Chimiche	11	Attivato con sede UniCA	-	133
Scienze Giuridiche	18	5	36	20
Scienze Veterinarie	24	6	20	38
Totale	242	71	416	491

Con riferimento all'alta formazione e, nello specifico, ai master, a causa della pandemia e del primo *lockdown*, tutta l'offerta dei master per il triennio 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.

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 nel 2021/22.

Tabella 2.11 - Iscritti ai Master triennio 2020-2022

Tipo master	Iscr. denominazione master	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	Media triennio
Secondo Livello	Tecnologie farmaceutiche e attività regolatorie	7	11	3	7
Secondo Livello	Diritto ed economia per la cultura e l'arte nella progettazione dello sviluppo territoriale (DECA-PRO)			15	15
Secondo Livello	International Master in Medical Biotechnology			8	8
Secondo Livello	Medicina estetica	20			20
Secondo Livello	Neuromodulazione auricolare - Auricoloterapia	1			1
Secondo Livello	Direzione di strutture sanitarie (MADISS)			35	35
Primo Livello	Psichiatria forense e Criminologia clinica	10			10
Primo Livello	Giustizia riparativa e mediazione. Per il benessere di persone e comunità		20	17	12
Primo Livello	Rieducazione e riabilitazione del pavimento pelvico femminile	14			14
Totale		52	31	78	

Infine, con riferimento alle scuole di specializzazione nel quadriennio gli iscritti sono pari a 3401.

Tabella 2.12 - Iscritti alle Scuole di Specializzazione quadriennio 2020-2022

DIPARTIMENTI	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	Totale
Chimica e Farmacia	42	15		75
Giurisprudenza	90	37		159
Medicina Veterinaria	158	76	30	343
Scienze Biomediche	40	12		69
Scienze Chirurgiche, Microchirurgiche e Mediche	484	208		874
Scienze Mediche Chirurgiche e Sperimentali	10	4		25
Storia, Scienze dell'uomo e della Formazione	88	43	43	209
Struttura di raccordo - Facoltà di Medicina e Chirurgia	502	258	719	1647
Totale complessivo	1414	653	792	3401

2.4 - La consistenza del personale dell'Ateneo di Sassari

Personale docente e ricercatore

Il numero complessivo di docenti e ricercatori al 31/12/2022 è pari a 642 unità (Tabella 2.10). Il contingente totale si avvicina al valore medio dell'ultimo ventennio (657 unità), pur restando ampio il divario rispetto ai valori tipici del quinquennio 2005-2009, allorché il corpo docente superava le 700 unità, arrivando a sfiorare la soglia di 750 nel 2006 (fig. 2.8).

Nelle tabelle successive sono riportate ulteriori informazioni relative all'organico del personale docente e ricercatore in servizio al 31 dicembre 2022.

Tabella 2.13 - Personale docente per ruolo al 31.12.2022

Ruolo	M	F	Tot.	Tot. %	M/F*100	[PO/(PO+PA)] 100
Professori Ordinari (PO)	113	30	143	22,3%	376,7	34,5
Professori Associati (PA)	167	105	272	42,4%	159,0	
Ricercatori tempo ind. (RIC)	31	36	67	10,4%	86,1	
Ricercatori tipo B (RUB)	41	18	59	9,2%	227,8	
Ricercatori tipo A (RUA)	49	52	101	15,7%	94,2	
Totale	401	241	642	100,0%	166,4	

Il corpo docente dell'intero Ateneo presenta un forte sbilanciamento a favore del genere maschile. Tale divario è particolarmente accentuato tra i professori ordinari (1 donna ogni 3,77 uomini) e, soprattutto, persiste ancora tra i ricercatori di tipo B (2,28 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 22,3% del totale, è compatibile rispetto alla fascia degli associati: il rapporto strutturale tra PO e (PO+PA) resta ancora al di sotto (34,5) della soglia massima (50).

Tabella 2.14 - Personale docente per classe di età

Ruolo	<30	30-39	40-49	50-59	60-65	65+	Età media
PO			6	54	61	22	59,81
PA		4	79	120	61	8	53,82
RIC			12	37	18		55,43
RUB		13	37	9			43,34
RUA	2	51	43	5			39,69
Totale	2	68	177	225	140	30	52,14

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 59,81 anni dei docenti di prima fascia e i 39,69 dei ricercatori di tipo A e nel complesso si attesta a 52,14 anni (Tabella 2.11). Al 31 dicembre 2022 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 2022.

Tabella 2.15 - 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	1	3	0,6	200,0				2	1		57,8
EP	9	8	17	3,41	112,5			5	8	4		53,9
D	44	90	134	26,91	48,9		4	47	62	19	2	51,7
C	134	157	291	58,43	85,4	1	17	78	131	57	7	52,4
B	23	13	36	7,23	176,9		1	5	14	14	2	56,2
CEL	3	14	17	3,41	21,4			6	8	3		52,4
Totale	218	283	498	100	77,0	1	22	141	225	98	11	52,5

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è pari, al 31 dicembre 2022, a 498 unità (Tabella 2.13).

La composizione per genere presenta, a differenza di quanto riscontrato nel corpo docenti, un bilancio a favore della componente femminile (283 donne e 218 uomini).

Circa 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 93%) dell'intero personale tecnico-amministrativo.

In particolare, spicca il modesto peso della classe dei trentenni. L'articolazione per età appena descritta è comune a tutte le categorie di personale e questo spiega la ridotta variabilità nell'età media, che si attesta nel complesso a 52,5 anni. Si tratta di un valore assai avanzato, anche 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 2022, risulta composto dalla Direttrice Generale, da 3 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 dello scorso anno.

2.6 - La situazione economico-finanziaria

Per il 2022 al nostro Ateneo è stata attribuita una prima assegnazione di FFO (Tabella 1 – D.M. 1059/2021), composta da Quota Base + Quota Premiale + Intervento perequativo + Piani straordinari docenti anno 2022, **di euro 74.067.071**, pari al **+3,430** milioni di euro (in percentuale +4,86%) rispetto alla prima assegnazione dell'anno precedente (di euro 70.636.121 euro - rif. tabella 1 FFO 2021).

L'assegnazione della **quota base** di euro 40.795.953, +229.772 euro rispetto al 2021, è composta da:

- Quota base (STORICO); 20.049.357 (+39.821)
- Quota base (COSTO STANDARD); 19.442.835 di euro (+1,821 milioni di euro)
- 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 standard - DM Protre 289/2021); euro 644.062.

Quota base (storico e standard)

I finanziamenti nazionali destinati a questa quota sono più di 2 miliardi di euro, di cui il 51,6% del totale da ripartirsi in base al peso dei finanziamenti storici e il 48,4% in base al peso del costo standard. Ad Uniss sono state assegnate euro 39.492.192, +0,57% euro rispetto allo scorso anno.

Quota premiale

L'assegnazione della quota premiale di euro 22.444.709, -1.830.728 di euro rispetto al 2021, è composta da:

- quota premiale (VQR); 13.961.499€ -1.567.608€
- quota premiale (RECLUTAMENTO); 3.675.089€ -649.323€
- quota (qualità del sistema universitario e riduzione dei divari-ex Autonomia responsabile); 4.808.121€+386.203€.

La quota premiale - risultati della VQR 2015-2019 – è diminuita di 1.567.608 a causa del peggioramento del peso dell'indicatore VQR-Qualità della ricerca, che passa da 1,18% a 1,01%.

Anche la quota premiale Reclutamento, legata ai risultati dell'ultima VQR, è diminuita a causa della perdita del peso, che passa da 0,99% a 0,80%.

Sul fronte della quota premiale Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari-ex Autonomia responsabile, l'aumento del finanziamento di 386.203€ è legato all'aumento del peso rispetto allo scorso anno (1,01 vs' 1,05).

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 2022 abbiamo ricevuto l'assegnazione di Uniss di 2.392.641 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 383.929 euro, pari al 1,% di € 38,442.365.

Nella tabella seguente (2.16) la composizione delle voci FFO e il confronto rispetto all'anno precedente:

Tabella 2.16 – Composizione voci FFO

VOCI FFO	COMPOSIZIONE E 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	COMPOSIZIONE FFO UNISS 2022 (valori assoluti)	COMPOSIZIONE FFO SIST.UNI. 2022 (valori assoluti)-totale A+B	Incidenza valore UNISS su valori NAZIONALI 2022	variazione in valore assoluto FFO UNISS 2022 vs 2021
Quota base (STORICO)	24.939.043	2.494.401.983	1,00%	-3.435.308	20.009.536	2.060.215.000	0,97%	-4.929.507	20.049.357	2.132.650.061	0,94%	39.821
Quota base (COSTO STANDARD)	15.951.326	1.646.000.000	0,97%	1.623.394	17.621.009	1.800.000.000	0,98%	1.669.683	19.442.835	2.000.000.000	0,97%	1.821.826
Quota Consolidamento Piani straordinari					2.275.937	224.907.694	1,01%	2.275.937				-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 euro per promozione ricerca in base a costo std-DM Protire 289/2021)					659.699	68.576.313	0,96%	659.699	1.303.761	136.449.106	0,96%	644.062
Totale Quota Base	40.890.369	4.140.401.983	0,99%	-1.811.914	40.566.181	4.153.699.007	0,98%	-324.188	40.795.953	4.269.099.167	0,96%	229.772
Quota PREMIALE (VQR)	13.594.513	1.152.930.000	1,18%	1.114.801	15.529.107	1.317.000.000	1,18%	1.934.594	13.961.499	1.377.360.000	1,01%	-1.567.608
Quota PREMIALE (RECLUTAMENTO)	3.474.853	384.310.000	0,90%	729.930	4.324.412	439.000.000	0,99%	849.559	3.675.089	459.120.000	0,80%	-649.323
Quota Autonomia responsabile (qualità del sistema universitario e riduzione dei divari)	4.274.800	384.310.000	1,11%	929.057	4.421.918	439.000.000	1,01%	147.118	4.808.121	459.120.000	1,05%	386.203
Correzione accordi macerata				34.643	-10.489			-10.489				10.489
Totale Quota Premiale	21.344.166	1.921.550.000	1,11%	2.808.431	24.275.437	2.195.000.000	1,11%	2.931.271	22.444.709	2.295.600.000	0,98%	-1.830.728
FFO Puro (Base + Premiale)	62.234.535	6.061.951.983	1,03%	996.517	64.841.618	6.348.699.007	1,02%	2.607.083	63.240.662	6.564.699.167	0,96%	-1.600.956
Quota intervento perequativo (per raggiungere il -2,0%/2,5% (anno 2017) / -2,25%/0% (anno 2020, 2021, 2022) rispetto a FFO puro+ perequativo dell'anno precedente	672.292	131.657.819	0,51%	-383.060	531.645	138.552.374	0,38%	-140.647	2.392.641	2022	1,77%	1.860.996
totale FFO PURO+PREMIALE + QUOTA PEREQUATIVO PER QUOTA SALVAGUARDIA)	62.906.827	6.193.609.802	1,02%	0	65.373.263	6.487.251.381	1,01%	2.466.436	65.633.303	6.699.699.167	0,98%	260.040
Quota perequativa per accelerazione	273.698	24.295.265		-62.633.129	297.443	26.584.607	1,12%	23.745	383.929	38.442.365	1,00%	86.486
quota perequativa una tantum	-23.124			-52.650	37.403	326.822	11,44%	60.527	53.000			15.597
totale FFO PURO+PEREQUATIVO (prima assegnazione)	63.180.525	6.217.905.067	1,02%	377.202	65.670.706	6.514.162.810	1,01%	2.490.181	66.017.232	6.738.141.532	0,98%	346.526

2.6 - 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.

Tabella 2.17 – Punti di forza e di debolezza Uniss

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
C O N T E S T O I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Presenza di una convenzione con la società multinazionale che fornisce servizi alle imprese Price Waterhouse ▪ Presenza di un Piano per la parità di genere – Gender Equality Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Tabella 2.18 – Opportunità e minacce

	OPPORTUNITÀ	MINACCE
C O N T E S T O E S T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Progetto PA110 E LODE per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Insularità ▪ Difficoltà occupazionali per i neolaureati nel mercato regionale

Sezione 3: il PNNR e le opportunità per la missione istituzionale dell'Università di Sassari

La principale opportunità del nostro Ateneo è rappresentata certamente dal ruolo che Uniss riveste nell'ambito del PNNR, (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e che impatta sulle attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza missione

L'Università di Sassari si è fatta promotrice di un progetto di **Ecosistema regionale**, che ha ottenuto un contributo di 119 milioni di euro per un valore di investimento complessivo che supera i 140 milioni.

L'ecosistema **e.INS - Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia** è un programma regionale per rafforzare il legame tra impresa e scienza, mitigare gli impatti sociali generati dalla crisi e aumentare il livello di inclusione territoriale.

È progettato per supportare i processi di innovazione e promuoverne la diffusione, facilitare il trasferimento di tecnologie al sistema produttivo, coinvolgere le comunità locali nelle sfide legate ad un'innovazione sostenibile e guidare il territorio verso un'economia realmente basata sulla conoscenza.

L'ecosistema si sviluppa nell'area di specializzazione "*Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione*" e rappresenta le vocazioni scientifiche del territorio regionale.

L'Università di Sassari è coinvolta nella realizzazione del progetto, assieme all'Università di Cagliari e ad enti pubblici territoriali, altri soggetti pubblici e privati, in qualità di soggetto proponente, soggetto attuatore (HUB) e soggetto realizzatore (Spoke).

Le principali attività riguardano:

- Progetti di ricerca;
- attività formative e attivazione di dottorati;
- attività di trasferimento Tecnologico;
- Attività di terza missione;
- Attività di Publici engagement e supporto a start up e a spin off.

Qui di seguito i Coordinatori ed affiliati degli spokes

N.	Spoke	Partecipanti	Ruolo	Pubblico/Privato
1	Una nuova strada per la medicina preventiva: genomica, innovazione digitale e telemedicina	UNISS	Coordinatore	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
		INPECO	Affiliato	privato
		IRGB-CNR	Affiliato	pubblico
2	Innovazione e sostenibilità per la competitività delle PMI del turismo e dei beni culturali nei mercati marginali	UNISS	Coordinatore	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
		Accademia Sironi	Affiliato	pubblico
3	APPàre: applicazioni per allevamenti intelligenti e sicuri per promuovere	Istituto Zooprofilattico Sardegna	Coordinatore	pubblico
		UNISS	Affiliato	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico

N.	Spoke	Partecipanti	Ruolo	Pubblico/Privato
	l'innovazione basata sui dati lungo la catena alimentare - AgriVet	Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni	Affiliato	privato
		Abinsula (builds custom software for your business)	Affiliato	privato
4	Finanza e Credito per la transizione digitale della società	Camera di Commercio SS	Coordinatore	pubblico
		UNISS	Affiliato	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
5	Scienza e tecnologia aerospaziale	Banco di Sardegna	Affiliato	privato
		UNISS	Coordinatore	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
6	Trasformazione digitale	UniTE	Affiliato	pubblico
		UNICA	Coordinatore	pubblico
		UNISS	Affiliato	pubblico
7	Tecnologie a basse emissioni di carbonio per sistemi energetici efficienti	Accenture	Affiliato	privato
		UNICA	Coordinatore	pubblico
		UNISS	Affiliato	pubblico
		Confindustria	Affiliato	privato
8	Mobilità sostenibile	ENEL	Affiliato	privato
		RSE (Ricerca sistema energetico)	Affiliato	privato
		SOGAER	Coordinatore	privato
9	Tutela e valorizzazione dell'ambiente	UNISS	Affiliato	pubblico
		UNICA	Coordinatore	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
10	Biofarmacologia	CYBERTECH	Coordinatore	privato
		UNISS	Affiliato	pubblico
		UNICA	Affiliato	pubblico
		GENOMEUP	Affiliato	privato

Sezione 4 - Linee di indirizzo, obiettivi ed azioni strategiche per la didattica e per l'Alta formazione

4.1 - 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, Accredimento 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).

4) *rivisitazione organica dell’intera offerta formativa dell’Ateneo*, con riguardo, da un lato, alle potenzialità inespresse di immatricolazioni ed iscrizioni e, dall’altro, alla domanda di nuove conoscenze, competenze e capacità proveniente dalla società, dalle istituzioni e dalle imprese.

4.2 - Le linee di indirizzo per la didattica

Alla luce della disamina effettuata, l’Ateneo formula le seguenti linee di indirizzo per il triennio 2023-2025:

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, anche nell’ottica di tutela degli studenti provenienti da contesti di guerra e conflitti (grazie a contributi specifici della Regione Sardegna).

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, circoscrivendoli ai casi di reale e contingente necessità per privilegiarne l’impiego laddove possano concretamente 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, biblioteche e reti telematiche, 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) Consolidare e migliorare l'efficienza delle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita attraverso progetti condivisi con le scuole e con le imprese, l'adeguamento del sistema di comunicazione interna ed esterna e l'erogazione di servizi di tutoraggio qualificati e monitorati;
- 4) 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.
- 5) Promuovere corsi di studio a forte gradiente di professionalizzazione.
- 6) Promuovere la didattica interdisciplinare e multidisciplinare anche in connessione con i risultati di progetti di ricerca di particolare rilievo.
- 7) Promuovere iniziative di alta formazione.
- 8) Promuovere forme innovative di didattica (co-working, contaminazione, alternanza scuola-lavoro, scuole estive), nonché l'impiego delle moderne tecnologie di informazione e comunicazione e delle metodologie di insegnamento adeguate al loro uso efficiente ed efficace.
- 9) Promuovere iniziative di sostegno ed inclusione per gli studenti con esigenze speciali ("SES").

4.3 - 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 a cui l'Ateneo di Sassari risponde proponendosi come laboratorio di nuove forme di ricerca, di didattica e di rapporti con il territorio, capaci di dar vita ad un progetto formativo complessivo robusto e flessibile, in grado di "resistere" e rilanciare la propria posizione nella prospettiva di medio-lungo periodo.

Il progetto formativo è di per sé complesso in quanto al ruolo pionieristico dell'Università, come luogo di ricerca e didattica avanzata, si affianca l'inedito compito di attrarre e seguire gli individui e le compagini sociali 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 per il bene comune, 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:

○ **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, alla propria dotazione di capitale umano (docente e tecnico-amministrativo) 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 solido, ancorato alla presenza di uno o 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, con particolare riguardo alle componenti sociali più deboli, della difesa dei diritti umani, delle produzioni sostenibili, dell’importanza della medicina territoriale, dell’organizzazione e infrastrutturazione urbana e rurale.

È quindi il contesto ad orientare la rigenerazione dei percorsi didattici dell’Alta Formazione, in sinergia con la Ricerca e la Terza Missione dell’Università, nella consapevolezza del ruolo centrale ricoperto dall’istruzione e dalla cultura, in qualunque modo e forma, nelle politiche di tutela e garanzia delle libertà individuali, dell’integrazione culturale, del miglioramento delle capacità, degli stili e dell’ambiente di vita.

○ **Formazione “diacronica”**

Il *longlife learning* rappresenta il laboratorio ideale per sperimentare la strategia di rigenerazione del *post lauream* e incrementare un settore, ritenuto spesso marginale e purtroppo nei fatti finora trattato come tale, che può rappresentare invece una risorsa di valenza strategica, soprattutto per intrecciare rapporti ancora più solidi e duraturi con i discenti e il territorio di riferimento.

È in atto attualmente una riorganizzazione profonda dell’Alta Formazione, soprattutto per quel che concerne i Corsi di Dottorato, in cui sono messe in campo tutte le strategie possibili – che vanno dall’istituzione di consorzi e dalla sottoscrizione di convenzioni con atenei, enti di ricerca italiani e stranieri, con l’industria e gli enti pubblici, fino all’autofinanziamento – per migliorarne la qualità e per consolidarne l’autonomia finanziaria.

Il settore delle scuole di specializzazione, ad esclusione di quelle aree soggette a particolari regimi normativi, così come quello 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, anche professionale, dei lavoratori a vario titolo, come nucleo centrale del *longlife learning*.

○ 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, traggono 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 occupazionali per i nostri studenti, considerato che il contesto socioeconomico di provenienza attualmente offre limitate possibilità di lavoro.

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 ha necessità di collaborare con altri soggetti territoriali (Ersu, Enti locali, ecc.) e di 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.

Affiancare ai percorsi formativi tradizionali anche quelli a distanza o *blended* significa non solo intervenire sulla qualità della didattica, ma anche sul diritto allo studio, poiché rende possibile l’ampliamento del 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.

○ Formazione “responsabile”

La peculiare natura delle Università fa sì che didattica si influenzino 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 dedicare particolare attenzione agli aspetti e ai bisogni sociali, incorporandoli nella funzione obiettivo delle attività di ricerca, che in tal modo si spingono oltre le mere logiche di profitto che guidano i 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 tali processi sono già stati avviati da questo Ateneo, mentre altri sono in fase di implementazione.

4.4 - Le principali azioni

1) Riquilibratura 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 preferibilmente multidisciplinari, per fornire agli studenti competenze adeguate, complete ed integrate. Grazie anche ai finanziamenti previsti nella finanziaria regionale 2023-25 l'Ateneo intende attivare un corso di Vitivinicola e di Scienze infermieristiche. Al fine di evitare l'eccessiva frammentazione dell'offerta formativa, l'attivazione di un nuovo CdS dovrebbe se possibile derivare dalla rivisitazione di uno esistente oppure a seguito di disattivazione. Il modello di programmazione dal basso, promosso dalle strutture dipartimentali, sarà integrato da una politica di incentivazione di nuovi percorsi formativi ritenuti dall'Ateneo strategici per il conseguimento degli obiettivi sopra riportati. Una riflessione condivisa con gli stakeholders e, internamente, col corpo docente e con gli studenti, sullo stato attuale e sulle prospettive dell'offerta didattica dell'Ateneo appare a questo proposito il primo imprescindibile atto di programmazione.

3) Attivazione di Master e corsi di formazione avanzata. Si tratta di strumenti indispensabili per dotarsi di aggiornamenti continui e acquisire competenze professionali specialistiche, nella logica del *long life learning*.

4) Miglioramento della qualità della didattica. È condizione ineludibile per migliorare 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 di reclutamento, il rapporto Studenti/Docenti è destinato a diminuire, creando così un'utile premessa al miglioramento della qualità stessa della didattica. La formazione del personale docente costituisce il secondo pilastro di tale politica: tale attività sarà condotta attraverso l'organizzazione di percorsi di aggiornamento dedicati, che privilegeranno innanzitutto le forze più giovani per poi estendersi all'intero organico dei professori e ricercatori.

5) Innovazione organizzativa, di processo e di prodotto. 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 e di altri progetti formativi. Ciò comporta l'investimento di risorse in strutture e competenze didattiche, comunicazionali e organizzative destinate alla produzione, gestione e distribuzione di contenuti di supporto alla didattica a distanza in forma sincronica e diacronica.

6) Sviluppo delle competenze multidisciplinari e trasversali. La vocazione storica del nostro Ateneo risiede nella sua anima generalista, la quale implica 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 studio che avvicinino il più possibile lo studente al mondo professionale, rendendolo più capace, autonomo e responsabile nei processi di apprendimento e di valorizzazione della conoscenza.

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), finanziati anche dalla Regione Sardegna (per esempio 500 mila euro per i prossimi tre anni per la progettazione di un Laboratorio di modellistica per il Dipartimento di Architettura). Tali investimenti richiedono l'adozione di nuovi modelli gestionali di tali spazi, mirati a massimizzare l'efficienza della fruizione dei servizi da essi erogati, secondo logiche di coordinamento e di integrazione organica delle responsabilità di apertura, vigilanza, manutenzione e destinazione.

8) Internazionalizzazione. Oltre a stimolare gli studenti a vivere un'esperienza di formazione all'estero, grazie ai programmi di mobilità internazionale, si intende ampliare l'apertura internazionale dell'offerta formativa dell'Ateneo 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 dotare l'offerta formativa di un adeguato respiro internazionale tramite insegnamenti attivati in lingua inglese e, soprattutto, attraverso il ricorso a *visiting professor* stranieri da coinvolgere con maggior intensità nell'attività 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. A tale proposito appare necessario l'adeguamento del sistema e del linguaggio di comunicazione alle esigenze dettate dallo sviluppo delle piattaforme web e social, a cominciare dal miglioramento delle condizioni di accesso alle informazioni disponibili sul sito dell'Ateneo per gli studenti *incoming e outgoing*. L'esperienza di selezione delle sedi, per quelli in uscita, e la promozione della nostra Università, per quelli in entrata, non è attualmente agevole e conduce spesso alla formulazione di

scelte non del tutto consapevoli ed efficaci, finendo in entrambi i casi con il penalizzare la prestazione del nostro Ateneo.

Tabella 4.1 - Didattica e Alta Formazione: obiettivi strategici, azioni e attività

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Attività
		<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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>
B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.1 Dottorato di ricerca e industriale	<ul style="list-style-type: none"> Potenziare i dottorati di ricerca e i dottorati industriali
	B.4 Riqualficazione 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	<ul style="list-style-type: none"> potenziare stage, tirocini formativi, laboratori didattici all'interno dei CdS attivazione di corsi di laurea professionalizzanti potenziamento del job placement stipulare convenzioni con società multinazionali di servizi alle imprese intensificare le attività di collaborazione con le imprese operanti nel territorio intensificare le attività di orientamento in uscita
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)	<ul style="list-style-type: none"> Interventi di ammodernamento delle strutture per la didattica
	C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
D) Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.2 Corsi di studio internazionali	<ul style="list-style-type: none"> 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 e domestica	<ul style="list-style-type: none"> 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

Obiettivo strategico	Azioni strategiche	Attività
		e cooperazione scientifica ed educativa nella regione euromediterranea (UniMed e ForMed) <ul style="list-style-type: none"> 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
	D.1 Esperienze di studio e ricerca all'estero	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di un sistema di monitoraggio dei CFU conseguiti in mobilità internazionale

4.5 - Indicatori, target e investimenti aggiuntivi dell'ambito Didattica e Alta Formazione

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

Tabella 4.2 – Indicatori, baseline e target dell'ambito Didattica e Alta Formazione

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
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	32,5%	46%	47%	48%
	b) Proporzione dei docenti di ruolo come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio attivati	91%	92,5%	93%	94%
	c) Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola secondaria superiore in altra Regione	9,3%	10%	12%	13%
	e) Iscritti al primo anno ai corsi di LM che hanno acquisito la laurea in un altro Ateneo	15,5%	18%	18%	18%
	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	20%	21%	22%	22%
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	15%	16%	16%	16%
	d) Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati;	0,9%	3%	5%	5%
	i) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	12%	13%	13%	13%
C) Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C) Spazi (mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro un anno oltre la durata normale dei corsi	In fase di definizione	+10% rispetto all'anno precedente	+10% rispetto all'anno precedente	+10% rispetto all'anno precedente
D) Essere protagonisti di una	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	3,8%	4%	4%	4%

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
dimensione internazionale	b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	28,3%	35%	35%	35%
	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	1,8%	3%	3%	3%
	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";	13%	14%	15%	15%
	g) Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali"	2,5%	3,5%	6%	6%
	h) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico;	4,3%	5%	5%	5%
	i) Professori e ricercatori in visita (fonte: Ufficio personale docente)	28	30	35	35

Sezione 5 - 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 a contribuire alla crescita del patrimonio culturale e scientifico delle comunità disciplinari globali, è poi trasferita agli studenti, attraverso la Didattica e le attività pratiche di laboratorio e di stage, e al contesto sociale, economico e culturale attraverso la Terza Missione.

La Ricerca è scientifica, sociale e culturale nella consapevolezza che tutte le discipline, collegialmente partecipano allo sviluppo della società e alla promozione del benessere dell'umanità. La Ricerca è di base e applicata, e il connesso sviluppo tecnologico, sono fondamentali per l'evoluzione della conoscenza scientifica e delle sue implicazioni pratiche. L'Università degli Studi di Sassari incoraggia i propri ricercatori a perseguire gli obiettivi scientifici e tecnologici nei singoli ambiti disciplinari, nel rispetto dei propri interessi e competenze. Per il finanziamento della Ricerca, l'Ateneo promuove la partecipazione dei propri ricercatori a bandi regionali, nazionali, comunitari e internazionali supportandone l'azione attraverso la promozione alla partecipazione a gruppi e reti di ricerca nazionali e internazionali finalizzati alla creazione di masse critiche per competenze e risorse per lo svolgimento di attività di alto valore scientifico. L'Università degli Studi di Sassari sostiene attivamente l'open access dei prodotti della ricerca, dei dati di base e degli algoritmi necessari alla loro analisi, allo scopo di agevolarne la diffusione in ambito sia scientifico che culturale e sociale; l'Ateneo, inoltre, promuove l'*open repository* dei dati e incentiva non solo il trasferimento e la divulgazione delle principali acquisizioni scientifiche, tecnologiche e culturali maturate in ambito accademico, ma anche forme sempre più strette di interazione con la cittadinanza e di collaborazione con le diverse componenti della società, in ottica di bi-direzionalità degli scambi e di co-creazione di nuova conoscenza.

Le attività di Ricerca e Terza Missione sono svolte nei Dipartimenti, che per questo motivo sono i protagonisti principali di queste importanti missioni, ma sono supportate dalle articolazioni di servizio dell'Ateneo le quali, con tutte le componenti, favoriscono l'interazione e contaminazione dei ricercatori affinché l'azione sinergica che ne scaturisce rappresenti il fattore determinante per incrementare le capacità di ottenere risultati di alto valore. Alle attività dipartimentali di Terza Missione si affiancano quelle svolte dall'ufficio terza missione e territorio, trasversali e di importanza strategica per l'Ateneo.

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'insieme delle attività di interazione culturale e tecnologica con gli stakeholders esterni, dalle imprese agli enti locali, dalle scuole alla cittadinanza complessivamente considerata, sono incardinate nella Terza Missione accademica. Infatti, le Università pubbliche hanno sviluppato, nel tempo, la crescente consapevolezza che il perseguimento della propria missione non possa prescindere dall'impatto sociale - inteso come azioni poste in essere dalle Istituzioni che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di vita delle persone o dell'ambiente e

promuovendo la cittadinanza attiva - che la propria azione genera e, quindi, dal trasferimento e dallo scambio della conoscenza prodotta con il contesto economico-sociale di riferimento. L'Università degli Studi di Sassari è consapevole, per caratteristiche storiche e geografiche, dell'importanza (ancora maggiore che in altri contesti) del proprio ruolo guida sul territorio, come principale aggregatore e propulsore di cultura e innovazione per lo sviluppo socio-economico.

5.1 - 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 nel corso del 2021 e 2022 grazie a una rinnovata attenzione della *governance* alle esigenze provenienti dal territorio. Queste dotazioni finanziarie, combinate a quelle del PNRR, dischiudono nuove e importanti prospettive future per la ricerca.

Al fine di meglio coordinare le azioni specifiche, UNISS si è dotata di una Commissione di Ateneo per gli Studi e le Ricerche (CASR), coordinata dal prorettore alla ricerca e in cui siedono i delegati dipartimentali e rettorali alla ricerca e il responsabile dell'ufficio ricerca e qualità, che costituisce un organo di consultazione per le politiche e la gestione del sistema della ricerca, con particolare riguardo agli adempimenti per la valutazione e per la programmazione. La CASR è anche, seppure provvisoriamente, investito dei compiti di Comitato Etico per la ricerca, compito che ha svolto nel 2022 e svolgerà anche nel 2023.

I risultati dell'esercizio VQR 2015-19, indicano alcuni elementi di criticità; pertanto, oltre a 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 e l'attivazione del processo di *follow-up* per l'individuazione del piano di superamento delle criticità rilevate. In questa prospettiva, sarà messo a disposizione dei ricercatori uno strumento di monitoraggio della produttività scientifica messo a punto dalla CRUI, sulla scorta delle esperienze della piattaforma CRUI-UNIBAS.

L'Ateneo sostiene il rafforzamento del percorso ormai tracciato nel fare rete con le Istituzioni del territorio, politiche, scientifiche e culturali e si pone pertanto a favore della valorizzazione delle attività di Terza Missione che prevedono rapporti con il mondo esterno in un'ottica di sistema e di rafforzamento del ruolo territoriale dell'Università.

Nell'ambito della programmazione strategica, l'Ateneo incentiva le attività di public engagement con valore educativo, divulgativo e di sviluppo sociale che coinvolgono il pubblico generale e/o diversi stakeholder esterni, con particolare attenzione agli impatti e ai benefici prodotti sul territorio e nella società.

Si incentiva il potenziamento delle attività del Museo di Ateneo (mUNISS) con riferimento al Territorio attraverso la creazione di reti tematiche e territoriali con le numerose realtà museali del territorio.

Al fine di mantenere e sviluppare la logica del miglioramento continuo, l'Ateneo si è dotato di uno strumento di monitoraggio con l'obiettivo di centralizzare le attività riconducibili alla Terza

Missione sia dei dipartimenti che dell'ufficio terza missione e territorio e valutarne l'impatto, per una maggiore efficacia delle azioni poste in essere.

Si rafforza la promozione delle attività di trasferimento tecnologico attraverso lo sviluppo della cultura imprenditoriale tra i ricercatori e gli studenti. Si rafforza altresì il sostegno alla creazione di spin off, alla tutela della proprietà intellettuale e valorizzazione dei brevetti, nonché alla collaborazione con le imprese con convenzioni e progetti comuni.

Sotto il profilo della progettualità PNRR, l'Ateneo si è proposto come elemento catalizzatore dell'intero tessuto imprenditoriale e sociale regionale per la creazione di un Ecosistema per l'Innovazione finalizzato al trasferimento tecnologico verso le imprese e al sostegno della transizione digitale (Progetto e.INS, ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia) finanziato dal MUR con 119 milioni di euro di aiuti.

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.

L'Ateneo ha, nel corso del tempo, sviluppato e ampliato le attività finalizzate al job placement, estendendo i propri servizi non esclusivamente ai propri studenti e laureati ma a tutta la collettività, in un'ottica di apertura totale verso il territorio. Si prosegue con l'intento di accrescere la rete di contatti e sinergie con le istituzioni pubbliche e private, organizzando eventi formativi e informativi. Si incentivano gli eventi di recruiting con aziende locali e nazionali al fine di offrire a diplomati e laureati effettive opportunità di lavoro e si consolidano le attività di orientamento al lavoro negli istituti di istruzione secondaria volte ad informare gli studenti sulle politiche attive del lavoro e sugli strumenti di supporto messi a disposizione dall'Ateneo per agevolare il loro ingresso nel mondo del lavoro.

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

1. Completare e monitorare la transizione digitale per tutte le attività di ricerca di Ateneo;
2. Perfezionare l'efficienza di impiego delle attrezzature scientifiche e laboratoristiche;
3. Incentivare sistemi efficienti e sostenibili di calcolo e di data storage;
4. Effettuare la promozione dei risultati della ricerca a maggiore interesse per i cittadini e ricadute sociale ed economiche sul territorio;
5. Favorire l'inserimento degli studenti delle Lauree Magistrali nei progetti di ricerca ai fini della preparazione dell'elaborato finale;
6. Creare spazi concreti per la ricerca di base *curiosity driven*;
7. Monitorare l'effettivo impatto dei programmi di ricerca su temi a forte interesse territoriale;
8. Rimuovere gli ostacoli alla partecipazione di ricercatori a progetti nazionali, europei e internazionali;
9. Monitorare l'efficacia dei programmi di reclutamento e di perfezionamento tecnico del personale ai fini di potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a programmi di ricerca internazionale;
10. 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;

11. Allargare il reclutamento di docenti e ricercatori a personale straniero ricorrendo al meccanismo delle chiamate dirette;
12. Consolidare un sistema di ateneo di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione, formare e responsabilizzare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione
13. Sostenere le attività di trasferimento tecnologico, potenziare il supporto all'attività brevettuale e allo sviluppo degli spin-off;
14. Potenziare le attività di Public Engagement;
15. Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo, attraverso il mUNISS;
16. Consolidare le buone pratiche già realizzate e intensificare la pianificazione in ambito di Job Placement;
17. Incrementare i rapporti con il sistema scolastico regionale al fine di sensibilizzare gli studenti sulle politiche attive del lavoro e sugli strumenti di supporto messi a disposizione dall'Ateneo per agevolare il loro ingresso nel mondo del lavoro.

5.2 - Principali azioni per il miglioramento della qualità della ricerca

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

1. Valutare l'introduzione di un sistema premiale per i Dipartimenti e i ricercatori che si distinguono per qualità della produzione scientifica, nello sviluppo tecnologico e negli alti studi;
2. Valutare l'introduzione di 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. Monitorare l'efficacia dei programmi pluriennali di finanziamento (almeno uno per Dipartimento) al fine di incentivare la partecipazione di giovani ricercatori e gruppi di ricercatori a progetti europei e internazionali;
5. Valutare le azioni di rafforzamento dei 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. Dare corso ai finanziamenti assegnati all'Ateneo per la creazione di infrastrutture condivise tra dipartimenti o altri enti/istituti presenti sul territorio;
8. Valutare il popolamento nel sito UNISS del 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. Verificare l'adempimento dei Dipartimenti circa la 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. Diffondere fra i ricercatori le politiche di Ateneo sull'Open Access in linea con le disposizioni di ANVUR;

13. Sviluppare iniziative a favore della mobilità dei ricercatori *outcoming/incoming*;
14. Diffondere l'utilizzo del 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. Valutare la destinazione di 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. Sostenere l'organizzazione di convegni, seminari, workshop di rilievo internazionale.

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

1. Valutare le azioni di collaborazione con le imprese con convenzioni e progetti al fine di agevolare l'inserimento dei ricercatori nei contesti territoriali
2. Supportare i Dipartimenti nello sviluppo, gestione e rendicontazione di programmi/progetti nazionali ed internazionali di terza missione
3. Armonizzare gli strumenti attraverso i quali rafforzare i servizi d'Ateneo di supporto costituzione di spin off e alle procedure volte al deposito e gestione dei brevetti
4. Supportare la modifica del regolamento brevetti
5. Supportare la modifica del regolamento per la creazione di spin off
6. Incentivare la formazione della cultura imprenditoriale per studenti e ricercatori
7. Curare la partecipazione a Reti regionali, nazionali ed internazionali per la valorizzazione della ricerca e lo sviluppo tecnologico
8. Promuovere le attività di job placement attraverso eventi di recruiting con aziende locali e nazionali e accordi tra l'Ateneo e le imprese del Territorio per incrementare il numero di tirocini e l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro
9. Consolidare iniziative volte a fornire supporto nella stesura del curriculum, nel migliorare l'approccio ai colloqui di lavoro; promuovere le attività di orientamento in uscita negli istituti di istruzione superiore, fornendo indicazioni sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro
10. Organizzare iniziative di Public Engagement, anche di comunicazione della scienza; incentivare la diffusione della cultura del Public Engagement tra i ricercatori, il personale e gli studenti
11. Promuovere la tutela e la conoscenza dei beni storico-scientifici e culturali dell'Ateneo e del territorio attraverso il Museo Scientifico di Ateneo
12. Consolidare 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
13. Formare e responsabilizzare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione
14. Sostenere i dipartimenti nella predisposizione del piano di comunicazione delle attività di terza missione, la cui stesura è a cura degli stessi
15. Dare corso ai finanziamenti assegnati all'Ateneo per la creazione di infrastrutture condivise tra dipartimenti o altri enti/istituti presenti sul territorio
16. Dare corso al Progetto e.INS di trasferimento tecnologico alle imprese sarde (UNISS capofila)
17. Sostenere l'organizzazione di convegni, seminari, workshop di rilievo internazionale

5.4 - Obiettivi strategici, azioni e attività specifiche dell'ambito Ricerca e Terza missione
Tabella 5.1 - 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.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutare l'introduzione di un sistema premiale per i Dipartimenti e i ricercatori che si distinguono per qualità della produzione scientifica, nello sviluppo tecnologico e negli alti studi ▪ Valutare l'introduzione di una premialità ad hoc a vantaggio dei ricercatori e gruppi di ricercatori che ottengono finanziamenti su bandi competitivi o ricerche commissionate ▪ Armonizzare l'azione dell'Area progetti strategici d'Ateneo e le iniziative di ricerca promosse dai ricercatori dei singoli Dipartimenti ▪ Monitorare l'efficacia dei programmi pluriennali di finanziamento (almeno uno per Dipartimento) al fine di incentivare la partecipazione di giovani ricercatori e gruppi di ricercatori a progetti europei e internazionali ▪ Valutare le azioni di rafforzamento dei 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 ▪ Valutare il popolamento nel sito UNISS del repertorio aggiornato sui servizi di ricerca ed analisi reperibili in ogni Dipartimento ▪ 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 ▪ Verificare l'adempimento dei Dipartimenti circa la produzione di report annuali di verifica e monitoraggio comparato sullo stato della ricerca ▪ Creare un albo aggiornato dei progetti di ricerca attraverso l'attivazione di Iris Ricerca ▪ Sostenere l'organizzazione di convegni, seminari, workshop di rilievo internazionale ▪ Dare corso ai finanziamenti assegnati all'Ateneo per la creazione di infrastrutture condivise tra dipartimenti o altri enti/istituti presenti sul territorio; ▪ Dare corso al Progetto e.INS di trasferimento tecnologico alle imprese sarde (UNISS capofila) ▪ 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) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze B.4 Riqualficazione dell'offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutare le azioni di collaborazione con le imprese con convenzioni e progetti al fine di agevolare l'inserimento dei ricercatori nei contesti territoriali ▪ Valutare gli strumenti per rafforzare i servizi d'Ateneo di supporto al trasferimento tecnologico, alla costituzione di spin off e alle procedure volte al deposito e gestione dei brevetti ▪ Studio modifica del regolamento brevetti ▪ Studio modifica del regolamento per la creazione di spin off ▪ Organizzare iniziative di Public Engagement, anche di comunicazione della scienza ▪ Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo, attraverso visite guidate al mUNISS e altre iniziative rivolte al territorio ▪ Dare corso al Progetto e.INS di trasferimento tecnologico alle imprese sarde (UNISS capofila). ▪ Consolidare un sistema di ateneo di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione ▪ Formare e responsabilizzare i referenti dei dipartimenti sul sistema di monitoraggio continuo delle attività di Terza Missione e sulla sua implementazione ▪ Supportare i dipartimenti nella predisposizione del piano di comunicazione delle attività di terza missione, la cui stesura è a cura degli stessi ▪ Promuovere le attività di job placement attraverso eventi di recruiting con aziende locali e nazionali e accordi tra l'Ateneo e le imprese del Territorio per

	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	<p>incrementare il numero di tirocini e l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promuovere le attività di orientamento in uscita negli istituti di istruzione superiore, fornendo indicazioni sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro ▪ Sviluppare iniziative volte a supportare l'utenza nella preparazione del curriculum, nel migliorare l'approccio ai colloqui di lavoro, nonché sulle diverse modalità comunicative
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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di iniziative a favore di ricercatori outcoming/incoming; ▪ Sviluppo di una sistematica presenza sul mercato internazionale, attraverso l'apertura di "call for Interest"; ▪ Valutare la destinazione di fondi di ricerca per i nuovi ricercatori (<i>installation grant</i>) ▪ Diffondere l'utilizzo del servizio interno all'Ateneo di traduzione e revisione linguistica ai fini della pubblicazione ▪ Potenziare i servizi per ricercatori e professori "esterni" (es. foresteria)

Tabella 5.2 - Ricerca e Terza missione: obiettivi strategici, indicatori, baseline, target ed investimenti aggiuntivi

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
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	25%	20%	20%	20%
	a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	8,47%	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%	35%	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;	10,5%	11%	11%	11%
	f) Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo (base line media triennio precedente)	17 (brevetti)	20	20	20
	e) Numero di spin off universitari	10 (spin off)	12	12	12
	K) Proporzione dei laureati magistrali occupati ad un anno dal conseguimento del titolo	59,58%	65%	65%	65%
	l) Proporzione di tirocini formativi svolti dai laureati dell'Ateneo entro un anno dal conseguimento del titolo, sul totale dei laureati	In attesa dati ANS	+10%	+10%	+10%

Sezione 6 – Politiche trasversali

6.1 - Politica di reclutamento del personale docente

In coerenza con gli obiettivi scelti nel Piano di Ateneo della Programmazione triennale, grazie anche ai recenti contributi della Regione Sardegna, l'Università di Sassari intende promuovere 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. Tale politica risulta funzionale ed imprescindibile per il miglioramento della qualità della ricerca e, in ottica circolare, per contribuire ad ampliare l'accesso alla formazione universitaria.

Gli indicatori della Programmazione triennale sul reclutamento evidenziano che 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) sale nel 2022 all'8,47%, con un trend in costante miglioramento: 5,22% nel 2021, 5,66 % nel 2020 e 6,02% nel 2019. Nello specifico, su un totale di 118 assunzioni tra professori di prima e seconda fascia effettuate nel triennio 2020-2022, 10 posizioni sono state occupate da soggetti esterni, mentre nel triennio 2019-2021 le assunzioni tra professori di prima e seconda fascia erano pari a 115 e le posizioni occupate da soggetti esterni erano 6.

In merito al secondo indicatore "E_b - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo", l'Incidenza percentuale è del 25%, in netto miglioramento rispetto al triennio precedente (9,1% nel 2019; 13,4 % nel 2020 e 19% nel 2021)". Al 31 dicembre 2022, i ricercatori a tempo determinato sono pari a 161 su un totale di personale docente strutturato pari a 642.

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.

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

La consistenza complessiva del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è pari al 31 dicembre 2022 a 498 unità. La composizione per genere presenta, a differenza di quanto riscontrato nel corpo docenti, un bilancio a favore della componente femminile (283 donne e 218 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 circa il 93 % dell'intero personale tecnico-amministrativo. In particolare, spicca il modesto peso della classe dei trentenni e la presenza di una sola unità di personale a tempo indeterminato con età inferiore ai 30 anni. I dati sinteticamente esposti riflettono una politica di reclutamento del personale tecnico-amministrativo 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 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; semplificare il processo decisionale e incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività.

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

Il piano strategico 2023-2025 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. A tal proposito è da segnalare il finanziamento della RAS di 1,5 milioni di euro nel triennio 2023-25 (500 mila euro all'anno) per il Piano di welfare aziendale.
- Rafforzamento della dotazione di personale. Nel triennio 2023-25 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). Il processo di riorganizzazione e potenziamento della struttura amministrativa gestionale in vigore dal 1° gennaio 2023 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).

6.4 - Infrastrutture

Nonostante l'importante dotazione di spazi a disposizione e l'efficiente e vivace capacità progettuale (attestate anche dalla prima posizione nella classifica CENSIS 2022), 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, provenienti anche dalla Regione Sardegna (833 mila euro per il prossimo triennio), 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.

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. 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.
8. Lavori di completamento funzionale aree 4, 5, 6 e 7 Polo bionaturalistico di Piandanna. Si tratta del completamente 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.
9. 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.
10. Polo Agrario Veterinario - Potenziamento didattica 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.
11. 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.
12. 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.
13. Restauro conservativo e riqualificazione dell'edificio degli "ex Bagni Popolari" di Sassari. Nell'ambito del bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea b), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021, in parte finanziati dalla RAS. 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.
14. Efficientamento e adeguamento normativo polo giuridico Quadrilatero - Progetto di adeguamento polo giuridico UNISS. Nell'ambito del Bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea b), di cui al DM

n. 1274 del 10-12-2021. L'intervento previsto ha il duplice scopo dell'adeguamento alle norme antincendio e all'efficientamento degli impianti di climatizzazione del complesso giuridico costituito dai due stabili denominati "Quadrilatero" ed "Ex Otorino" siti in viale Mancini.

15. Lavori di "Efficientamento energetico e adeguamento edifici polo di agraria" - Progetto di implementazione internazionalizzazione e sostenibilità spazi UNISS. Nell'ambito del Bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea e), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021. Il progetto prevede l'esecuzione di interventi per l'efficientamento energetico degli edifici del Dipartimento di Agraria, sito in Viale Italia - via Enrico de Nicola, tramite la sostituzione dei serramenti esistenti e realizzazione di nuovi impianti centralizzati di climatizzazione degli ambienti, per gli edifici Agrobiologico, Chimico ed Ingegneristico, del polo universitario.
16. Lavori di "Efficientamento e adeguamento edificio dipartimento di veterinaria" - Progetto di implementazione internazionalizzazione e sostenibilità spazi UNISS. Nell'ambito del Bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea e), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021. L'intervento sull'edificio a servizio del Dipartimento di medicina Veterinaria inserito nel polo didattico di Monserrato in via Vienna prevede sostanzialmente la sostituzione integrale dell'impianto di climatizzazione la sostituzione degli infissi esterni.
17. Progetto laboratori simulazione "Adeguamento di spazi didattici, miglioramento tecnologico laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica, istituzione struttura a rete" - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS. Il progetto di miglioramento tecnologico laboratori costituisce il fulcro del più generale programma di rinnovamento dei laboratori UNISS che si sviluppa nei 4 procedimenti della linea c) su DM 1274 presentato da UNISS. Il progetto risulta avviato con richiesta rettorale alla RAS di finanziamento su L.R. 17/2021 relativamente al progetto di Adeguamento di spazi didattici, miglioramento tecnologico laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica, istituzione struttura a rete, a sua volta suddiviso in due sub progetti: 01- Realizzazione di un'area laboratoriale con piattaforma operativa digitale - Area umanistica; 02- Realizzazione di un centro di simulazione per la formazione sanitaria – Area scientifica e medica.
18. Progetto rinnovamento laboratori dipartimento scienze biomediche - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS. Nell'ambito del bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea c), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021. Il procedimento prevede l'ammodernamento e il rinnovo di parte importante delle attrezzature laboratoriali dei laboratori del Dipartimento di Scienze Biomediche in occasione del previsto trasferimento negli spazi del secondo lotto dell'edificio del polo bionaturalistico di Piandanna.
19. Progetto rinnovamento laboratori dipartimento Medicina Chirurgia e Farmacia Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS. Nell'ambito del Bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea c), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021. Il procedimento costituirà il completamento dei laboratori chimici del nuovo edificio attualmente in fase di realizzazione nel polo di Via Vienna e denominato "Costruzione della nuova sede del Dipartimento di Chimica e Farmacia complesso Monserrato", edificio che ospiterà la nuova sede di Farmacia.
20. Progetto rinnovamento laboratori giuridico/umanistici archivi compattati REI biblioteche - Progetto laboratori 2022/2024 - adeguamento attrezzature scientifiche UNISS. Nell'ambito del Bando denominato "Edilizia 2021-2035" o "MUR 2" linea c), di cui al DM n. 1274 del 10-12-2021. Il procedimento prevede la implementazione dei laboratori librari delle sistema bibliotecario di Ateneo mediante la fornitura di dispositivi di conservazione a controllo e mantenimento delle condizioni di

preservazione anti-deterioramento e di protezione e sicurezza del contenuto per depositi documentali con monitoraggio scientifico del microclima e con sistema di antidispersione dei fumi tra i comparti e protezione passiva dal fuoco. Si prevede il posizionamento di armadi compattati REI negli spazi in via di restauro del palazzo centrale di Ateneo al livello terra sulla via Regina Margherita, con una capacità totale pari a circa 3200 metri lineari di capacità di conservazione in condizioni protette.

6.5 - 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 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 architettonico, 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	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione 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 (KENTOS); - Studio tecnico per il passaggio dal Layer 2 al Layer 3 (KENTOS); - Acquisizione, configurazione degli apparati di rete MAN (Metropolitan Area Net-work), CC (Centro Campus), CE (Centro Edificio) (KENTOS); - Studio sulla ristrutturazione del sistema WIRELESS di Ateneo, definizione del fabbisogno, individuazione delle tecnologie per l'integrazione con l'infrastruttura esistente per il recupero delle risorse ancora utilizzabili; - Installazione ed attivazione del nuovo firewall; disattivazione di firewall obsoleti ed insicuri; passaggio della sede di Alghero sul nuovo firewall; - Studio e preparazione per lo spostamento del nodo POP GARR dal locale tecnico di Largo Macao alla Server Farm di Ateneo in Via Rockefeller; - Studio, acquisto, installazione e configurazione dei Wireless Lan Controller e del sistema Radius per gestione delle autenticazioni LAN/WLAN; - Studio e preparazione per l'implementazione del nuovo sistema VOIP per l'implementazione della unified communication e progettazione dei servizi di help desk di supporto alle segreterie studenti; - Adeguamento della server farm di Ateneo. Sostituzione dei precedenti nodi di calcolo IBM con nuovi nodi di calcolo DELL; - Studio, acquisto, installazione e messa in opera dei sistemi SAN Storage in sostituzione dell'unità a nastro per il backup; - Analisi mercato, capitolati tecnici, procedure di acquisto per il rinnovo del sistema di backup VEEAM; - Analisi mercato, capitolati tecnici, procedure di acquisto, installazione e configurazione del nuovo sistema di virtualizzazione VMWARE, NAS - Riordino, pulizia e messa in sicurezza dei locali della server farm.
2023	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio dei lavori di 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 (KENTOS);

	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio dei lavori di ristrutturazione delle tratte interne per l'adeguamento dei cablaggi strutturati relativi ad alcune sedi di Ateneo (Dip Veterinaria, Dip Agraria, Palazzo Centrale) per la compatibilità con gli apparati di ultima generazione (KENTOS); - Installazione e sostituzione di apparati di rete MAN (Metropolitan Area Net-work), CC (Centro Campus), CE (Centro Edificio) e riconfigurazione dell'intera rete per predisposizione al passaggio dall'impostazione in Layer 2 al Layer 3 (KENTOS); - Spostamento del nodo POP GARR dal locale tecnico di Largo Macao alla Server Farm di Ateneo in Via Rockefeller; - Messa in opera dei Wireless Lan Controller e del sistema Radius per la gestione delle autenticazioni LAN/WLAN; - Acquisto, configurazione, installazione degli Access Point e delle relative licenze. Associazione degli stessi e delle relative WLAN e SSID con i nuovi Wireless Lan Controller ed il nuovo Radius; - 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; - Installazione, configurazione e messa in opera del nuovo sistema di backup VEEAM; - Studio, acquisto, installazione e messa in opera del nuovo sistema storage in sostituzione del sistema in produzione con noleggio operativo in scadenza; - Studio dell'upgrade dei sistemi e dei servizi erogati dalla server farm di Ateneo; - Studio ed implementazione dell'adeguamento infrastrutturale dei locali della server farm di Ateneo: sistema di condizionamento (in corso d'opera), controllo accessi, ridondanza del gruppo UPS per la continuità elettrica, riorganizzazione dei locali.
2024	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto, configurazione, installazione e sostituzione degli apparati di rete di accesso primario – I FASE (KENTOS); - Acquisto, configurazione, installazione dei sistemi di gestione, monitoraggio e controllo della rete (sia wired che wireless), compresa la formazione del personale del CSI interessato; - 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 di altri Access Point e delle relative licenze, test sulla funzionalità del sistema in relazione all'utenza; - Adeguamento e messa a regime del nuovo sistema di telefonia VOIP di Ateneo; - Acquisto, installazione e configurazione dell'upgrade dei sistemi e dei servizi erogati dalla server farm di Ateneo – I Fase
2025	<ul style="list-style-type: none"> - Configurazione, installazione e sostituzione degli apparati di rete di accesso primario – II fase (KENTOS); - 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 (KENTOS); - Rafforzamento ed estensione della rete wireless di Ateneo. Tuning e configurazione della rete wireless in tutte le sue componenti; - Studio e progettazione dell'evoluzione del sistema di telefonia VOIP di Ateneo come espansione ed integrazione dell'infrastruttura di rete; - Tuning e configurazione dell'infrastruttura di rete e dei servizi erogati dalla rete di Ateneo; - Acquisto, installazione e configurazione dell'upgrade dei sistemi e dei servizi erogati dalla server farm di Ateneo – II Fase

b) Piattaforme e Servizi di Server Farm

L'Ateneo utilizza ad oggi le seguenti piattaforme:

- Microsoft Office 365 con la piattaforma Teams e gli strumenti di Office automation per le attività gestionali, di didattica, di amministrazione, di collaboration; degli strumenti CLOUD Azure per la replica di alcuni servizi di sala macchine e di elaborazione remota.
- Google Workspace principalmente per il servizio di email con la possibilità di utilizzare anche gli strumenti in cloud di office automation, file sharing, didattica, collaboration e video/audio call.
- CINECA per la fornitura e l'hosting delle procedure integrate del mondo U-GOV – amministrazione, ricerca e didattica, risorse umane, E-learning (Moodle) e portali WEB.
- Server Farm che ospita attualmente servizi di Ateneo come l'autenticazione, gli applicativi sviluppati in house per i servizi interni, i sistemi di protezione e salvataggio dei dati e i sistemi di gestione e monitoraggio dei servizi e della rete.

Di seguito l'articolazione annuale dei principali interventi:

2022	<ul style="list-style-type: none"> - Adeguamento tecnologico della Server Farm, aggiornamento sistemi, riconfigurazione ridondata e tuning dei servizi locale/cloud ed integrazione con le risorse messe a disposizione dalla Regione per il progetto KENTOS; - Upgrade dei server web con hosting di siti di terzi con passaggio a versioni di software e sistema operativo aggiornati – I Fase; - Avvio della migrazione del 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; - IDEM-GARR: attivazione del sistema di autenticazione federata su IDP CINECA; - Consolidamento dei servizi: installazione su cloud di un AD replicato; eliminazione del server SMTP aggiuntivo e gestione completa del sistema di email tramite Google Workspace; - Adeguamento delle procedure applicative interne per la richiesta e la gestione delle caselle email; - Studio ed implementazione per l'attivazione delle account Google per i dottorandi e realizzazione dell'applicazione di richiesta; - Realizzazione del sistema vetrina per Orientamento; - Avvio del 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; - Avvio e messa in produzione di U-Web Missioni;
2023	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto all'avvio del modulo CINECA PICA per l'espletamento automatizzato delle procedure concorsuali; - Riorganizzazione delle procedure di gestione sistemistica, monitoraggio dei servizi, analisi dei log e gestione dei backup – I Fase; - Upgrade dei server web con hosting di siti di terzi con passaggio a versioni di software e sistema operativo aggiornati – II Fase; - Completamento della migrazione del sistema Moodle su piattaforma CINECA e disattivazione della precedente piattaforma installata sul cloud Microsoft;

	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione e adeguamento del Single Sign On con servizi ed applicativi interni ed esterni; - Ridistribuzione dei servizi tra CLOUD e Server Farm come fase successiva all’adeguamento tecnologico della Sala Macchine/Data Center; - Consolidamento dei servizi: installazione di un DNS replicato sul cloud; attivazione di servizi di monitoraggio e controllo dei sistemi; - Adeguamento delle procedure applicative interne per il rilascio dei dati di accesso – I Fase; - Studio, implementazione ed attivazione degli applicativi interni per la gestione del progetto UNISCO e del progetto –UNISCO-PNRR; - Attività di studio per adeguare l’infrastruttura di sviluppo applicativo interno (upgrade applicazioni J2EE, formazione e coinvolgimento di altre unità di personale sulla piattaforma PHP); - Integrazione e ottimizzazione delle componenti dell’integrato CINECA; - Piattaforme Microsoft Office 365 e Google Workspace: studio ed analisi continue dei fabbisogni, delle potenzialità; organizzazione delle attività di monitoraggio e gestione della piattaforma; diffusione degli strumenti offerti.
2024	<ul style="list-style-type: none"> - Riorganizzazione delle procedure di gestione sistemistica monitoraggio dei servizi, analisi dei log e gestione dei backup – II Fase; - Adeguamento delle procedure applicative interne per il rilascio dei dati di accesso – II Fase; - Integrazione e adeguamento del Single Sign On con servizi ed applicativi interni ed esterni; - Integrazione e ottimizzazione delle componenti dell’integrato CINECA; - 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- I Fase; - Adeguamento dell’infrastruttura di sviluppo applicativo interno (upgrade applicazioni J2EE, formazione e coinvolgimento di altre unità di personale sulla piattaforma PHP) - I fase; - Piattaforme Microsoft Office 365 e Google Workspace: studio e analisi continue dei fabbisogni, delle potenzialità; organizzazione delle attività di monitoraggio e gestione della piattaforma; diffusione degli strumenti offerti; - Riesame dei servizi di piattaforma sulla base delle implementazioni ottenute col supporto della RAS per il progetto KENTOS.
2025	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidamento delle procedure di gestione sistemistica, monitoraggio dei servizi, analisi dei log e gestione dei backup – II Fase; - Consolidamento e verifica delle procedure applicative interne per il rilascio dei dati di accesso; - Integrazione del Single Sign On con servizi ed applicativi interni ed esterni; - Adeguamento dell’infrastruttura di sviluppo applicativo interno (upgrade applicazioni J2EE, formazione e coinvolgimento di altre unità di personale sulla piattaforma PHP) - II fase; - 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- II Fase; - Piattaforme Microsoft O365 e Google Workspace: studio e analisi continue dei fabbisogni, delle potenzialità; organizzazione delle attività di monitoraggio e gestione della piattaforma; diffusione degli strumenti offerti.

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	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione dei servizi Premiere per l'erogazione dei servizi Microsoft al personale e agli studenti – I Fase; - Avvio del nuovo sistema di rilevazione delle presenze e ridefinizione supporto interno sullo stesso; - Migrazione dei contratti di telefonia mobile nelle nuove convenzioni CONSIP; - Studio ed analisi di mercato per il nuovo sistema di protezione (antivirus di nuova generazione) delle postazioni di lavoro e dei server; - Riorganizzazione delle attività di supporto insieme alle aziende che collaborano con l'Ateneo per i servizi informatici
2023	<ul style="list-style-type: none"> - Stesura capitolato, procedure di acquisto per il nuovo contratto di assistenza e manutenzione informatica che contempli, non solo l'ambito delle postazioni informatiche, ma anche il monitoraggio del network e dei servizi della server farm; - Rafforzamento del supporto amministrativo gestionale e tecnico per il mantenimento, la configurazione, l'upgrade e il dimensionamento delle piattaforme Microsoft; - Supporto amministrativo gestionale e tecnico dell'ambito CINECA per l'avvio definitivo del modulo U-Web Missioni, per l'implementazione del modulo per la trasparenza, per la valutazione delle richieste di nuove implementazioni e per il miglioramento dell'integrazione dei moduli già attivi; - Riorganizzazione del servizio di supporto tecnico amministrativo di gestione delle PEC e delle firme remote; - Supporto alla CRUI per l'attività di centrale di committenza per le forniture di servizi informatici; - Supporto all'AOU per la separazione delle numerazione telefonica e dei sistemi VOIP; - Integrazione dei servizi Premiere per l'erogazione dei servizi Microsoft al personale e agli studenti – II Fase; - Avvio in produzione del nuovo sistema di rilevazione presenze; valutazione del passaggio del servizio da cloud a server farm di Ateneo; - Integrazione dei servizi interni con le attività esterne dei contratti di servizi; - Stesura capitolato, acquisto del sistema integrato di PDL con il CLOUD di Ateneo; - Acquisto, installazione, configurazione e messa in opera del nuovo sistema di protezione (antivirus di nuova generazione) delle postazioni di lavoro e dei server; - Studio ed implementazione dell'attività di censimento di tutte le PDL in assistenza e dell'attività di messa in dominio delle PDL del personale TBA; - Migrazione dei contratti di telefonia fissa con contratti ad HOC negoziati sulle esigenze dell'Ateneo; - Studio, analisi ed implementazione di un sistema integrato per la gestione delle chiamate di assistenza per il centro servizi informatici; - Studio e realizzazione e implementazione dei regolamenti per lo il ciclo di vita delle credenziali e delle apparecchiature; - Studio delle policy di sicurezza per i dispositivi fissi e mobili collegati a sistemi di Ateneo.
2024	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione e monitoraggio dei servizi di assistenza sulla base dei nuovi contratti; - Attivazione del sistema integrato di PDL con il CLOUD di Ateneo;

	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidamento e monitoraggio del nuovo sistema di rilevazione presenza, valutazione del passaggio del servizio da cloud a server farm di ateneo – I Fase; - Tuning e configurazione del nuovo sistema di protezione (antivirus di nuova generazione) delle postazioni di lavoro e dei server – I fase; - Consolidamento, adeguamento ed eventuale estensione del sistema di dominio delle PDL del personale TBA – I fase; - Tuning e configurazione del sistema di integrato per la gestione delle chiamate di assistenza per il centro servizi informatici. Studio della possibilità di applicare il sistema integrato ad altre aree dell'amministrazione. - Supporto alla CRUI per l'attività di centrale di committenza per le forniture di servizi informatici; - Applicazione e messa a regime dei regolamenti per lo il ciclo di vita delle credenziali e delle apparecchiature; - Applicazione e aggiornamento delle policy di sicurezza per i dispositivi fissi e mobili collegati a sistemi di Ateneo.
2025	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione e monitoraggio dei servizi di assistenza sulla base dei nuovi contratti; - Consolidamento e tuning del sistema integrato di PDL con il CLOUD di Ateneo; - Supporto alla CRUI per l'attività di centrale di committenza per le forniture di servizi informatici; - Consolidamento e monitoraggio del nuovo sistema di rilevazione presenza, valutazione del passaggio del servizio da cloud a server farm di ateneo – II Fase; - Tuning e configurazione del nuovo sistema di protezione (antivirus di nuova generazione) delle postazioni di lavoro e dei server- II fase; - Consolidamento, adeguamento ed eventuale estensione del sistema di dominio delle PDL del personale TBA – II fase; - Applicazione del sistema integrato per la gestione delle chiamate di assistenza ad altre aree dell'amministrazione. - Supporto amministrativo gestionale e tecnico dell'ambito CINECA per l'avvio definitivo del modulo U-Web Missioni, per l'implementazione del modulo per la trasparenza, per la valutazione delle richieste di nuove implementazioni e per il miglioramento dell'integrazione dei moduli già attivi; - Rafforzamento del supporto amministrativo gestionale e tecnico per il mantenimento, la configurazione, l'upgrade e il dimensionamento delle piattaforme Microsoft; - Applicazione e messa a regime dei regolamenti per lo il ciclo di vita delle credenziali e delle apparecchiature; - Applicazione e aggiornamento delle policy di sicurezza per i dispositivi fissi e mobili collegati a sistemi di Ateneo.

6.6 - 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. Da segnalare l'importante finanziamento destinato all'aumento del Patrimonio librario da parte della RAS per il prossimo triennio per complessivi 1,8 milioni di euro (600 mila euro per tre anni).

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.

6.7 - 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.

6.8 - Obiettivi, azioni, indicatori, target, relativi alle politiche trasversali

Tabella 5.1 - Obiettivi strategici trasversali: azioni e attività

Obiettivi Strategici	Azioni strategiche	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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggiornare la mappatura delle 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 ▪ Organizzare corsi di formazione per rafforzare le competenze del personale e sfruttare le opportunità offerte dal Progetto PA110 E LODÉ
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale	E.4. Integrazione del Fondo per la Premialità.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creare adeguati incentivi per l'alimentazione dei fondi premiali ▪ Definire il Piano di Welfare per il personale ▪ Revisionare i Regolamenti di Ateneo su autofinanziamento e premialità Potenziare il monitoraggio delle situazioni di disagio lavorativo e del benessere del personale
Promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle infrastrutture	Promozione dell'uguaglianza di genere, delle pari opportunità e della piena accessibilità dell'amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzare il Bilancio di sostenibilità ▪ Sviluppare le azioni previste dal Gender Equality Plan ▪ Rinnovare gli spazi e le infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno ▪ Predisporre un manuale di linguaggio inclusivo ▪ Favorire un uso efficace delle strutture dell'Ateneo
Favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente	Monitoraggio dei consumi energetici e degli impatti dell'Ateneo sull'ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avviare il monitoraggio dei consumi energetici ▪ Migliorare le prestazioni energetiche nelle sedi dell'Ateneo ▪ Avviare il monitoraggio e contenere la produzione dei rifiuti
Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi	Promozione dell'innovazione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Aggiornare periodicamente il cruscotto per gli indicatori ministeriali ▪ Aggiornare la carta dei servizi dell'Ateneo
Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità	Potenziamento del monitoraggio delle attività legate alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ Analizzare i risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sui corsi di studio e sugli insegnamenti ▪ 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	-Sensibilizzazione di tutto il personale sulle tematiche legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza - Consolidamento delle misure dettate dal D.Lgs. n.33/2013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attivare corsi di formazione obbligatori per aumentare la consapevolezza sui valori della legalità e della trasparenza ▪ Avviare una mappatura integrata dei processi

Tabella 5.2 - Obiettivi strategici trasversali: indicatori, baseline e target

Obiettivo Strategico	Indicatori	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	Grado di copertura delle attività formative non obbligatorie	75% del personale	75% del personale	75% del personale	75% del personale
	j) - Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo	52,5	51	50	50
	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile.	14% del personale	50% del personale	60% del personale	60% del personale
Promuovere iniziative volte al benessere organizzativo del personale	Risultati dell'indagine di benessere organizzativo (Fonte: Progetto Good Practice)	3,5 su 6	3,5 su 6	3,75 su 6	4 su 6
Promuovere lo sviluppo sostenibile con particolare riguardo all'inclusione, alla parità di genere e alla fruibilità delle infrastrutture	Numero attività formative annuali in materia di violenza ed equilibrio di genere	1	>2	>2	>2
	Risultati complessivi dell'indagine di gradimento su spazi e infrastrutture	3,6 su 6	4,3 su 6	4,5 su 6	4,5 su 6
Favorire la sostenibilità ambientale, migliorare le prestazioni energetiche e gli impatti dell'Ateneo sul clima e l'ambiente	Consumo di TEP (tonnellate equivalenti di petrolio) e di energia elettrica	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente
	Spesa per energia elettrica al metro quadro	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente	-2% dell'anno precedente
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 (<i>customer satisfaction</i>) (Fonte: Progetto Good Practice)	4,1 su 6	4,3 su 6	4,5 su 6	4,5 su 6
	Indicatori Ministeriali D.Lgs 49/2012: <ul style="list-style-type: none"> ● Spese di Personale ● Indebitamento ● Isef 	Max 80% Max 10% <1	Max 80% Max 10% <1	Max 80% Max 10% <1	Max 80% Max 10% <1
	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital/ N. di servizi erogati	n.d.	70%	80%	90%
Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità	Percentuale di copertura degli insegnamenti per i quali è stata effettuata la rilevazione delle opinioni degli studenti	98%	98%	98%	98%
	Percentuale di servizi per i quali viene effettuata la rilevazione di efficacia	n.d.	80%	80%	80%
Aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione	Numero interventi formativi annuali per il personale sui temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione	>1	>1	>1	>1
	Grado di trasparenza dell'amministrazione calcolato in base alle attestazioni dell'OIV	0,94	0,95	0,95	0,95

Sezione 7 - 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.

7.1 - 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.