



UNISS

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI

Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Sassari Triennio 2023-2025

Dicembre 2025

Sommario

Premessa	4
1. Attori coinvolti nel processo di Riesame del Sistema di Governo	5
2.1 Oggetto e periodo.....	6
2.2 Elementi informativi (evidence-based).....	7
2.3 Documenti analizzati.....	7
2.4 Fasi del processo di riesame.....	9
3. Una Governance che Orienta, Sostiene e Trasforma.....	9
1. Regolamenti, semplificazione e digitalizzazione: un processo in evoluzione.....	10
Regolamenti adottati e regolamenti in fase di predisposizione.....	10
Aree di miglioramento e considerazioni.....	11
2. Reclutamento e sviluppo delle risorse umane: un modello programmato e sostenibile	13
Aree di miglioramento e considerazioni.....	14
3. Laboratori, infrastrutture scientifiche e sicurezza: un ecosistema in crescita.....	15
Aree di miglioramento e considerazioni.....	16
4. Didattica e qualità dell'offerta formativa: investimenti e innovazione.....	16
Aree di miglioramento e considerazioni.....	18
5. Politiche di orientamento in ingresso: un sistema in consolidamento	18
Aree di miglioramento e considerazioni.....	20
6. Interventi a favore degli studenti con disabilità e DSA: un modello attento e in espansione.....	20
Aree di miglioramento e considerazioni.....	21
7. Il Progetto di Università Penitenziaria (PUP): inclusione, valore pubblico e missione istituzionale	22
Aree di miglioramento e considerazioni.....	23
8. Ricerca scientifica: una crescita strutturale alimentata da progettualità e investimenti	23
Aree di miglioramento e considerazioni.....	24
9. PNRR: un volano per infrastrutture, personale, progettualità	24
Aree di miglioramento e considerazioni.....	25
10. Terza missione e impatto sul territorio: consolidamento e nuove opportunità	26
Aree di miglioramento e considerazioni.....	26
11. Sedi Decentrate.....	27
Aree di miglioramento e considerazioni.....	27
4. Valutazione dell'adeguatezza del Sistema di Governo e Punti di attenzione AVA3	28
4.1 Valutazione complessiva.....	28

4.2 Visione, missione e orientamento strategico (Punto AVA3 – A.1)	29
4.3 Architettura della governance, ruoli e responsabilità (Punto AVA3 – A.2).....	30
4.4 Politiche e cultura della qualità, monitoraggio e riesame (Punto AVA3 – A.3)	31
4.5 Partecipazione, coinvolgimento degli studenti e stakeholder (Punto AVA3 – A.4) ...	32
4.6 Organizzazione dei processi, risorse e gestione dei dati (Punto AVA3 – A.5)	32
4.7 Integrazione con il ciclo di Programmazione e Controllo di Gestione (Punto AVA3 – A.6).....	33
4.8 Principali aree di miglioramento e Considerazioni	35
4.8.1 Architettura e coordinamento della governance.....	35
4.8.2 Comunicazione, flussi informativi e gestione dei dati	35
4.8.3 Partecipazione studentesca e stakeholder	36
4.8.4 Sistema di Assicurazione della Qualità.....	36
4.8.5 Programmazione e controllo di gestione	36
5. Azioni di miglioramento (2026–2028).....	37
5.1 Organi, strutture e attori	37
Azione 1 – Coordinamento delle deleghe e chiarezza delle responsabilità	37
Azione 2 – Semplificazione dei processi centro-strutture	38
5.2 Comunicazione e dati	39
Azione 3 – Comunicazione, dati, cruscotti direzionali e governance del dato	39
5.3 Partecipazione e stakeholder	40
Azione 4 – Rafforzamento del ruolo propositivo del Consiglio degli Studenti e delle Commissioni Paritetiche	40
Azione 5 – Consultazioni periodiche con gli stakeholder esterni (Valore Pubblico)	41
5.4 Assicurazione della Qualità	42
Azione 6 – Assicurazione della Qualità: manuali e linee guida AQ unificati (CdS/Dottorati/Dipartimenti)	42
Azione 7 – Programma annuale di formazione AQ per docenti e PTAB	42
Azione 8 – Circolarità Ateneo-Dipartimenti e trasparenza.....	43
Azione 9 – Perfezionamento del controllo di gestione e degli indicatori.....	44
SINTESI AZIONI PREVISTE.....	45
CONCLUSIONI	46

Premessa

Il presente documento formalizza il primo Riesame periodico del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Sassari (UniSS), condotto ai sensi del modello ANVUR AVA3 (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) e, in particolare, delle *Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei* (versione 04/04/2024).

Il Sistema di Governo, coerentemente con AVA3, comprende non solo gli Organi di Governo e di Controllo statutari (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), ma anche gli organismi consultivi e di supporto, le deleghe rettorali e l'intera architettura di ruoli e funzioni attraverso cui l'Ateneo attua le proprie politiche e strategie.

All'interno di tale architettura risultano integrate due componenti fondamentali:

- il **Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ)**, come delineato nelle *Politiche per la Qualità di UniSS*;
- il **Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, connesso al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e al ciclo di bilancio.

Questo ciclo di riesame ha lo scopo di valutare idoneità, adeguatezza ed efficacia nell'attuare politiche e strategie di Ateneo, promuovendo il miglioramento continuo e l'allineamento alle esigenze interne ed esterne, in coerenza con il Punto di attenzione AVA3 **A.4**. I riferimenti strategici e procedurali sono quelli definiti dal **Piano Strategico 2023–2025, 2024–2026** e dal successivo **2025–2027**, dal **PIAO 2023–2025, 2024–2026** e **2025–2027**, nonché dalle **Politiche per la Qualità aggiornate al 31.03.2025**.

Il riesame recepisce in particolare le indicazioni del NdV 2024 e 2025 in tema di monitoraggio strategico, adeguatezza dei processi decisionali e coerenza tra obiettivi e risultati, nonché le osservazioni del PQA 2025 relative ai flussi documentali e all'integrazione del Sistema di Assicurazione della Qualità nel ciclo della performance.

Il riesame riguarda il triennio 2023–2025, con riferimento a governance, organizzazione amministrativa e tecnica, AQ, programmazione e controllo di gestione. Le analisi si basano sulle evidenze emerse nei processi di autovalutazione e nelle valutazioni interne/esterne, in particolare nella **Relazione Annuale 2025 del Nucleo di Valutazione (NdV)** e nella **bozza della Scheda di valutazione di Sede** predisposta dal **Presidio di Qualità (PQA)**.

Il modello AVA3 definisce il “riesame” come la determinazione dello stato di un sistema, processo o attività. In questo quadro, il Riesame del Sistema di Governo consiste nell'insieme delle attività svolte dalla governance, con il supporto del **PQA** e del **NdV**, per:

- determinare lo stato complessivo del Sistema di Governo;
- valutarne idoneità, adeguatezza ed efficacia nell'attuare politiche e strategie;
- verificare il grado di conseguimento degli obiettivi strategici, operativi ed esecutivi;
- individuare ambiti di miglioramento e definire azioni correttive.

Già prima dell'introduzione di AVA3, UniSS ha storicamente adeguato il proprio assetto ai mutamenti di contesto proseguendo in tal senso con la stesura del **Piano Strategico 2023-2025** e la progressiva integrazione tra pianificazione strategica, **PIAO** e **Bilancio di previsione** con il progressivo collegamento tra obiettivi strategici e voce di budget.

Tuttavia, come messo in luce dalla relazione annuale del **NdV**, già dal 2024, mancava una rendicontazione formalizzata del riesame della governance.

Il presente documento si basa sull'analisi dei risultati raggiunti e dei processi implementati, con l'obiettivo di individuare punti di forza, criticità e opportunità, traducendoli in un **Piano di miglioramento 2026-2028** coerente con AVA3, con il **Piano Strategico** e con il **PIAO**.

Il presente riesame valuta, inoltre, la coerenza tra gli indirizzi contenuti nel Piano Strategico 2025-2027 e gli obiettivi di performance del PIAO 2025-2027, con particolare riferimento alla capacità dell'Ateneo di pianificare, attuare e monitorare azioni strategiche.

1. Attori coinvolti nel processo di Riesame del Sistema di Governo

Il processo di riesame è stato condotto dagli Organi di Governo dell'Ateneo, ciascuno secondo le proprie competenze statutarie:

- il **Rettore**;
- il **Senato Accademico (SA)**;
- il **Consiglio di Amministrazione (CdA)**.

Con il coinvolgimento e la partecipazione di:

- il **Direttore Generale**;
- i **Prorettori e i Delegati del Rettore**.

E con il supporto tecnico e valutativo di:

- **PQA**;
- **NdV**;
- la **Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico**

Il coinvolgimento integrato di **PQA** e **NdV**, nonché delle strutture accademiche (Dipartimenti, Corsi di Studio, Dottorati), è coerente con il modello AVA3 e con i processi di autovalutazione di Sede. Anche nella **bozza della Scheda di valutazione di Sede del PQA**

si evidenzia il ruolo di raccordo del **PQA** fra Organi centrali e strutture per la gestione coordinata del Sistema AQ, mentre la relazione del **NdV** (**Relazione del NdV 2025**) sottolinea la maturità raggiunta dal sistema e le aree ancora da rafforzare.

Gli attori coinvolti hanno contribuito al riesame fornendo dati, analisi e valutazioni, anche attraverso momenti di confronto avviati in seguito alla richiesta del **PQA** e del **NdV** (Prot. 48563 del 7 maggio 2025). A tal fine, il Rettore, tramite il Prorettore Vicario, insieme al Direttore Generale, al PQA e con il supporto degli Uffici competenti, ha elaborato un primo documento di Autovalutazione, come riportato nella nota del Presidente del PQA (Prot. 87985 del 17 luglio 2025). Sono state inoltre predisposte le Indicazioni per il riesame della Governance di Ateneo (nota PQA, Prot. 127226 del 3 novembre 2025), successivamente formalizzate con Decreto Rettoriale (Prot. 0134107 del 13 novembre 2025). 2. Fasi e modalità del Riesame del Sistema di Governo.

2.1 Oggetto e periodo

L'attività di riesame ha avuto per oggetto il funzionamento complessivo del Sistema di Governo nel triennio 2023–2025, con riferimento a:

- strategie, visione e missione;
- architettura della governance, ruoli e responsabilità;
- sistema di Assicurazione della Qualità;
- partecipazione e coinvolgimento degli studenti e degli stakeholder;
- organizzazione dei processi, risorse e gestione dei dati;
- integrazione con il ciclo di programmazione e controllo di gestione (**Piano Strategico, PIAO, Bilancio**).

La metodologia di riesame si fonda sull'analisi integrata delle evidenze documentali (**Relazioni del NdV e del PQA, PIAO, Piani strategici**), sui principali indicatori di performance e sui flussi di monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità, in coerenza con il modello Plan-Do-Check-Act.

La finestra operativa si colloca principalmente nel 2025 con l'analisi dei seguenti documenti:

- il **Piano Strategico 2025–2027** (aggiornamento del percorso 2023–2025 e 2024–2026)
- il **PIAO 2023-2025, 2024–2026 e 2025–2027**;
- il **Bilancio unico di previsione 2024–2026 e 2025-2027**, redatti in integrazione con il relativo ciclo della performance;
- la **Relazione Annuale 2024 e 2025 del NdV**
- la **Relazione annuale 2024 e 2025 del PQA**

2.2 Elementi informativi (evidence-based)

Il riesame è stato condotto in logica evidence-based, sulla base dei seguenti principali elementi:

- **Visione, missione, obiettivi strategici e stakeholder:** come declinati nel **Piano Strategico 2023–2025, 2024-2026 e 2025–2027** (missione, baricentro strategico, 12 obiettivi strategici e target).
- **Valore Pubblico e performance:** sezione 2 del **PIAO 2023-2025, 2024–2026 e 2025-2027**, con analisi SWOT, obiettivi di valore pubblico, stakeholder, obiettivi strategici e indicatori di performance.
- **Linee strategiche dell'offerta formativa e consultazioni:** documentazione **PQA** su linee strategiche della didattica e risultati degli Stati Generali della Didattica e delle consultazioni con portatori di interesse.
- **Raccomandazioni NdV 2024 e 2025** su strategia, monitoraggio, performance, coinvolgimento studenti e stakeholder, e funzionamento del Sistema AQ.
- **Bilancio di previsione 2024–2026 e 2025-2027:** integrazione fra performance, **PIAO** e allocazione delle risorse, con attenzione al rispetto degli indicatori di sostenibilità ex D.Lgs. 49/2012.
- **Relazioni annuali PQA e NdV:** monitoraggio del Sistema AQ, dei CdS, dei Dottorati e dei Dipartimenti; analisi delle CPDS, delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA) e dei Rapporti di Riesame Ciclico (RRC).
- **Indicatori AVA3 e PRO3** e monitoraggi collegati alla programmazione triennale MUR.
- **Questionari e indagini** su studenti, laureati, dottorandi, personale e stakeholder (SISValDidat, Good Practice, benessere organizzativo), come riportato in **PIAO e Relazioni NdV**.

2.3 Documenti analizzati

Tra i principali documenti interni utilizzati come input del riesame si collocano:

- **Piano Strategico 2023–2025**
(https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/archivio19_regolamenti_0_76.html)
- **Piano Strategico 2025–2027**
(https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/archivio19_regolamenti_0_154.html);
- **PIAO 2024–2026** (https://www.uniss.it/sites/default/files/2024-05/PIAO%202024-2026_pubblicazione.pdf);
- **PIAO 2025-2027** (https://www.uniss.it/sites/default/files/2024-05/PIAO%202025-2027_pubblicazione.pdf);
- **Bilancio di previsione annuale 2024 e triennale 2024–2026**
(https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/archivio29_bilanci_0_17_731_1.html)
- **Bilancio di previsione annuale 2025 e triennale 2025–2027**
(https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/archivio29_bilanci_0_77_731_1.html)
- **Bilancio Unico di Ateneo 2024**
(https://uniss.amministrazionetrasparente.cineca.it/archivio29_bilanci_0_153_731_1.html)
- **Relazione Annuale NdV 2024**
(<https://www.uniss.it/sites/default/files/2024-11/Relazione%20NdV%202024%20def.pdf>)
- **Relazione Annuale NdV 2025**
(https://www.uniss.it/sites/default/files/2025-11/Relazione%202025_def_v2.0.pdf);

- **Relazione annuale PQA 2024**
- (<https://www.uniss.it/sites/default/files/2024-09/Relazione%20annuale%202024.pdf>);
- **Relazione annuale PQA 2025**
(<https://www.uniss.it/sites/default/files/2025-10/Relazione%20PQA%202025.pdf>)
- **Politiche per la Qualità** (aggiornamento 31 marzo 2025)
(<https://www.uniss.it/sites/default/files/2025-04/Politiche%20Qualit%C3%A0%2031.3.2025.pdf>)
- **documentazione di programmazione e monitoraggio dipartimentale** e dei Corsi di Studio (Piani strategici dei Dipartimenti, Schede di Monitoraggio, Rapporti di Riesame, Relazioni CPDS).

Nel complesso, tale *corpus* documentale consente di collocare il riesame in un quadro di piena trasparenza, responsabilità e coerenza con gli standard del sistema universitario nazionale.

2.4 Fasi del processo di riesame

L'attività di riesame si è sviluppata secondo le fasi seguenti:

1. **Analisi strategica:** lettura integrata di **Piano Strategico, PIAO e Bilancio di previsione**, con particolare attenzione all'allineamento tra missione, obiettivi, risorse e indicatori di performance.
2. **Analisi valutativa:** esame delle relazioni **NdV e PQA 2025**, con individuazione di punti di forza e aree di miglioramento del Sistema AQ e della governance.
3. **Confronto strutturato** tra Rettore, Direttore Generale, Prorettori, Delegato alla Qualità e strutture competenti, per la discussione delle evidenze e la selezione delle priorità di intervento. (**Relazione NdV 2024 e verbali del Senato Accademico (SA) e del Consiglio di Amministrazione (CDA)** del 19 Febbraio 2025 e **Relazione Annuale NdV 2025**).
4. **Definizione del quadro di sintesi** rispetto ai Punti di attenzione AVA3 e individuazione di un set di **azioni di miglioramento 2025–2027**, poi tradotte nel **Piano di miglioramento 2026–2028**.

Il presente Rapporto di Riesame è predisposto dal Rettore e dalla Commissione Riesame Governance (Decreto Rettoriale Prot. N° 0134107 del 13.11.2025) e viene sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

3. Una Governance che Orienta, Sostiene e Trasforma

Nel triennio 2023–2025 l'Università di Sassari ha operato all'interno di un quadro nazionale ed europeo caratterizzato da forti pressioni competitive, mutamenti demografici, accelerazione della digitalizzazione e crescita delle opportunità legate al PNRR e ai fondi strutturali. In questo contesto, la Governance di Ateneo ha svolto un ruolo essenziale nel garantire coerenza strategica, sostenibilità economico-finanziaria, rafforzamento delle infrastrutture, supporto ai processi formativi, valorizzazione del personale e promozione della ricerca, della terza missione e dell'impatto sociale.

L'azione di governo trova sistematica traduzione nei principali strumenti programmati e valutativi – in particolare i **Piani Strategici** su menzionati, i **PIAO**, nonché la **Relazione Annuale 2025 del Nucleo di Valutazione** – che costituiscono la base documentale delle evidenze qui presentate, in coerenza con quanto prescritto nel modello AVA 3.

Nei paragrafi che seguono, il riesame evidenzia i principali risultati conseguiti e le criticità ancora presenti, traducendo le raccomandazioni di NdV, PQA e organi di governo in impegni operativi della Governance per il triennio 2026–2028.

1. Regolamenti, semplificazione e digitalizzazione: un processo in evoluzione

Nel triennio di riferimento, l'Ateneo ha avviato un processo strutturato di revisione e aggiornamento dei regolamenti, **collocato all'interno delle più ampie politiche di semplificazione e digitalizzazione** delineate nei documenti programmati del periodo.

Regolamenti adottati e regolamenti in fase di predisposizione

Il **Piano Strategico 2025–2027**, nell'ambito dell'area “Reclutamento, Governance e Gestione delle risorse”, individua tra gli obiettivi strategici quello di “favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia, anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi” (**Piano Strategico 2025–2027, pag. 20**) e include tra i propri obiettivi la revisione e l'aggiornamento dei regolamenti di Ateneo, con particolare attenzione alla semplificazione e all'allineamento ai processi digitali. (**Piano Strategico 2023-2025, pag. 12 e 36**).

Il **PIAO 2024–2026** e il **PIAO 2025–2027** traducono tali indirizzi in azioni operative, prevedendo:

- la realizzazione di un sistema integrato di misurazione e analisi della performance, connesso al **Piano Strategico** e articolato su performance di Ateneo, di struttura e individuale, “con l'obiettivo di rendere disponibili le informazioni raggruppate a supporto delle decisioni della Governance” (**PIAO 2025–2027, pag. 108**);
- la progressiva digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, inclusa la gestione informatizzata di trasparenza, anticorruzione, monitoraggio delle performance e gestione documentale (**PIAO 2025–2027, pag. 31**);
- l'implementazione di strumenti informatici integrati (ad es. sistemi per la gestione del ciclo degli appalti e l'integrazione con la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici, banche dati interne, piattaforme di monitoraggio) (**PIAO 2025–2027, pag. 77**).

Il documento che fornisce il quadro più preciso e aggiornato è il **PIAO 2025-2027**, che include, tra le misure di prevenzione di carattere regolamentare, un elenco puntuale dei regolamenti oggetto di adozione o revisione nel triennio.

In particolare, il **PIAO** riporta:

- l'emanazione del “Regolamento Generale di Ateneo”, ai sensi dell'art. 64 dello Statuto come misura regolamentare trasversale (**PIAO 2025-2027, p. 69**), obiettivo operativo (**OOS_27**), inserito tra le attività di semplificazione e digitalizzazione (**PIAO 2025-2027, p. 43**);
- la revisione del Regolamento in materia di incarichi extraistituzionali relativo al personale docente (**PIAO 2025-2027, p. 69**);

- un provvedimento specifico volto a “definire il procedimento relativo alle autorizzazioni in materia di incarichi extraistituzionali relativi al PTAB [...] comprensivo dell’adeguamento della modulistica” (**PIAO 2025-2027, p. 69**).

Nell’ultimo triennio sono stati approvati numerosi regolamenti chiave nei processi di gestione dell’Ateneo, quali: regolamento per le missioni, regolamento sui dottorati di ricerca, regolamento per gli incentivi per le funzioni tecniche, per il conferimento dei contratti di ricerca, del comitato etico, per le chiamate dei professori, regolamento didattico di Ateneo, regolamenti dei dipartimenti, etcc. (<https://www.uniss.it/it/regolamenti-e-modulistica/regolamenti-di-ateneo>).

Accanto ai progressi sopra citati, tuttavia, alcuni elementi critici sono rilevati dal Nucleo di Valutazione che segnala, in primo luogo, l’assenza di un regolamento di Ateneo sulla premialità di eccellenza (**Relazione NdV 2025, p. 66**) che comporta “l’impossibilità di rendere operativi sistemi incentivanti fondamentali per i Dipartimenti di Eccellenza e la limitazione della valorizzazione del merito”.

Per quanto concerne la semplificazione e la digitalizzazione, **Piano Strategico 2025-2027** e il **PIAO 2025-2027** confermano la centralità del tema della standardizzazione normativa e procedurale. Nella matrice SWOT dell’area “Organizzazione e capitale umano” è infatti indicata, tra i principali punti di debolezza, la “scarsa standardizzazione dei processi amministrativi” (**Piano Strategico 2025-2027, p. 19**).

Aree di miglioramento e considerazioni

Nel complesso, il triennio mostra:

- l’avanzamento di importanti strumenti regolamentari (Regolamento Generale di Ateneo (ancora in fase completamento), revisione dei regolamenti sugli incarichi, misure di controllo e anticorruzione, etc.);
- un chiaro orientamento alla semplificazione e alla digitalizzazione dei processi (**PIAO 2025-2027, pagg. 26–27, 43–44**);
- la permanenza di aree critiche, in particolare la mancata approvazione del regolamento sulla premialità di eccellenza e la necessità di emanare linee guida di Ateneo per la definizione di criteri trasparenti di distribuzione interna delle risorse, favorendo la diffusione delle buone pratiche già adottate dai Dipartimenti più virtuosi (**Relazione NdV 2025, p. 66**).
- estendere a tutti i Dipartimenti l’obbligo di approvazione collegiale di criteri esplicativi per la distribuzione delle risorse e delle premialità, prevedendo una verifica periodica da parte del Presidio di Qualità di Ateneo.
- disomogeneità nel popolamento delle banche dati (**Relazione del NdV, pag. 61**);

La convergenza tra **PIAO**, **Piano Strategico** e **Relazione del NdV** mostra che, nel prossimo triennio, la priorità non è tanto adottare nuovi regolamenti, quanto completare, standardizzare e attuare pienamente quelli esistenti. Ciò rappresenta un passaggio essenziale per assicurare coerenza, trasparenza ed efficacia al sistema di governo di Ateneo. Parallelamente, occorre proseguire nell’aggiornamento delle mappature dei

processi e nella costruzione di una data governance unificata, capace di integrare policy, catalogo dati e cruscotti direzionali condivisi, in linea con gli indirizzi del PIAO sulla misurazione della performance e sulla creazione di valore pubblico.

2. Reclutamento e sviluppo delle risorse umane: un modello programmato e sostenibile

Il modello di reclutamento dell'Ateneo si fonda su una programmazione triennale integrata nel sistema di bilancio e negli strumenti di performance. Il **PIAO 2025–2027** sottolinea che “il piano di reclutamento è definito sulla base delle risorse stimate per il triennio e delle delibere assunte dagli Organi accademici per l'approvazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2025 e triennale 2025–2027” (**pag. 88**).

Per il personale docente, il medesimo **PIAO** evidenzia che:

- a seguito della “drastica diminuzione, a livello nazionale, del FFO 2024”, gli organi accademici hanno dovuto “rivedere completamente la programmazione del reclutamento del personale docente, soprattutto quella già deliberata sul Piano straordinario di cui al DM n. 795 del 26 giugno 2023, che ha attribuito al nostro Ateneo un totale di 29 punti organico”;
- il reclutamento per il 2025 è focalizzato su procedure selettive ritenute prioritarie, in un quadro di attento controllo degli indicatori ministeriali, in particolare quelli relativi alle spese di personale.

Il **Piano Strategico 2025–2027** collega esplicitamente il reclutamento alla strategia di Ateneo, prevedendo, tra le azioni strategiche dell'**obiettivo 6** (“Valorizzare il personale delle università”):

- “reclutamento di giovani ricercatori (RTD a e b) e personale tecnico–amministrativo” (**pag. 34**),
- “calibrazione nell’organico del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario” (**pag. 34**),
- “programmazione dei reclutamenti e delle posizioni organizzative” (**pag. 35**).

In questo quadro, lo sviluppo dimensionale del corpo docente è riconosciuto come punto di forza sia nel **PIAO 2024–2026** sia nel **PIAO 2025–2027**, dove la matrice SWOT riporta tra i punti di forza della didattica lo “sviluppo dimensionale del corpo docente a seguito della politica di reclutamento in atto” (**pag. 11**).

A tale proposito, l'Ateneo si è dotato di un modello di pesatura dei dipartimenti al fine di allocare i punti organico del personale docente (**rif Prot n. 113991 del 11/10/2022. Delibere Senato Accademico Repertorio n. 168/2022**). Tale modello ha come obiettivo quello di stimolare i dipartimenti nella progettazione ed attuazione di iniziative che puntino a migliorare la loro performance nelle principali leve strategiche, che sono:

- 1) l'aumento di risorse da FFO, quota base da costo standard;
- 2) l'aumento di risorse da FFO, quota premiale legata ai risultati della VQR;
- 3) l'attrattività in termini di finanziamenti da progetti;
- 4) l'attrattività in termini di studenti.

Per ciascuna di queste leve sono stati individuati 4 distinti indicatori, ciascuno dei quali è stato pesato per addivenire ad un unico indicatore da utilizzare per il riparto dei punti organico. L'allocazione dei punti organico fra i dipartimenti non comporta l'automatica assegnazione di risorse per l'avvio di procedure concorsuali per le quali si adotteranno specifiche delibere del Consiglio di Amministrazione dipendenti dall'andamento dell'indicatore ISEF (Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria) e dell'indicatore delle spese di personale, di cui al decreto legislativo 49/2012 e dalla sostenibilità del Bilancio di Ateneo.

Il processo ha beneficiato delle risorse del **Piano Straordinario Reclutamento** (DM 795/2023), che ha portato 17 dei 20 punti organico disponibili nel 2023, (**PIAO 2024-2026**, sezione reclutamento Personale Docente, **pag 92**), permettendo un aumento del corpo docente di circa 50 unità rispetto al 2021 e portandolo a 651 unità al 31/12/2024 e, in tal modo, consentendo all'Ateneo di rispondere ai fabbisogni strategici dei Dipartimenti e di potenziare la programmazione del personale docente in coerenza con gli obiettivi del **PIAO 2024-2026**.

Sul fronte del personale tecnico-amministrativo, il **PIAO 2024-2026** rileva una struttura per età fortemente sbilanciata sulle fasce 50–59 e 40–49 anni, con un'età media pari a 53,5 anni, sottolineando come ciò sia “esito di una politica di reclutamento poco dinamica negli ultimi anni combinata ad un sempre più ritardato conseguimento di una posizione a tempo indeterminato” (**PIAO 24-26, pag. 66**).

Il **PIAO 2025-2027** documenta un rafforzamento della dotazione di PTAB, con una consistenza complessiva al 31 dicembre 2024 pari a 504 unità (compresi i CEL) e un rapporto PTAB/docenti pari al 78% (504 PTAB, 651 docenti), sottolineando che tale valore è inferiore alla media nazionale (87 PTAB ogni 100 docenti) e a quella dell'area Sud e Isole (85,9%).

La **Relazione del NdV 2025** riconosce positivamente il rafforzamento dell'organico PTAB e la riduzione del precariato attraverso procedure di stabilizzazione e assunzioni mirate, ma segnala come persista una situazione critica in termini di numerosità delle risorse PTAB a disposizione, evidenziata nel corso delle audizioni, in particolare per la gestione dei progetti complessi, la partecipazione ai bandi competitivi e le attività di rendicontazione (**Relazione NdV 2025, pag. 47**).

Aree di miglioramento e considerazioni

Alla luce di tali evidenze, il riesame conferma alcune priorità:

- la necessità di rafforzare i processi integrati di programmazione del PTAB in stretta connessione con le esigenze dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio;
- l'esigenza di legare in modo più esplicito la politica di reclutamento PTAB agli obiettivi di qualità della ricerca e della didattica, nonché alle carenze strutturali in specifici ambiti tecnici e amministrativi;

- l'opportunità di consolidare, a livello di Governance, criteri chiari e stabili di destinazione dei punti organico a favore del PTAB, in coerenza con il quadro di sostenibilità economico-finanziaria definito nei documenti di bilancio e nei **PIAO**.

La Governance si impegna pertanto a:

- riservare in modo esplicito una quota certa dei punti organico disponibili al rafforzamento del PTAB, secondo criteri deliberati da Senato Accademico e CdA, tenendo anche conto della parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera così come indicato nelle principali linee di intervento del **Piano delle Azioni Positive (PAP) 2024-2026 - PIAO 2025-2027 pagina 52 e successive** (approvati da SA e CdA nella seduta del 11/04/2025);
- integrare la programmazione del PTAB nelle logiche di supporto alla ricerca e al PNRR, dando priorità ai settori coinvolti in progetti complessi e in attività di rendicontazione;
- monitorare annualmente il rapporto PTAB/docenti e la distribuzione per età, al fine di programmare in maniera sostenibile il turnover e la riduzione delle fragilità generazionali.

3. Laboratori, infrastrutture scientifiche e sicurezza: un ecosistema in crescita

L'analisi swot del Piano strategico 2023-2025 inseriva tra i punti di debolezza l'inadeguatezza dei laboratori didattici - pagina 20. Questa criticità grazie agli investimenti effettuati (circa 90 mln di euro - elencati a pagina 45-47 del PS 2023-2025) nella riorganizzazione e nel miglioramento qualitativo delle infrastrutture da destinare a servizi e spazi universitari è stata in gran parte risolta.

La **Relazione del NdV 2025** dedica ampio spazio al piano di investimenti in infrastrutture laboratoriali, evidenziando come, grazie sia a eINS – Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia sia alla politica di reinvestimento degli utili di esercizio 2022 e 2024, l'Ateneo abbia potuto "acquisire e mettere a frutto infrastrutture e dotazioni tecnologiche di avanguardia", integrando laboratori esistenti e avviando nuove aree tematiche (telemedicina, trasformazione digitale, aerospazio, biofarmacologia, turismo, valorizzazione del patrimonio culturale) (**Relazione del NdV 2025, pag. 42**).

Nel 2025 si è arrivati a un investimento complessivo di € 2.700.000, finanziato nell'ambito del Progetto Laboratori UNISS 2022–2024 (Linea c), che ha consentito la realizzazione e l'attivazione del Centro di Simulazione Medica (SkillLab).

La stessa Relazione documenta (**pag. 44**):

- un piano di investimenti che prevede l'acquisizione di "attrezzature e infrastrutture di nuova generazione, destinate a potenziare i laboratori universitari e i centri di ricerca";

- l'aggiornamento delle “grandi strumentazioni già disponibili, incluse le cappe chimiche e biologiche”;
- il completamento del censimento di tutti i laboratori scientifici e la predisposizione dei regolamenti di utilizzo per ciascun laboratorio;
- l'avvio di un processo di centralizzazione della manutenzione delle cappe per garantire “una gestione coordinata, uniforme e più efficace degli interventi su tutto il patrimonio strumentale dell'Ateneo”.

Il Piano strategico 2025-2027 conferma la necessità di potenziare i laboratori didattici all'interno dei CdS - pagina 24

Il PIAO 2025–2027 (pag. 29) conferma l'impegno dell'Ateneo nel miglioramento tecnologico dei laboratori di ricerca nelle aree umanistica, scientifica e medica e nell'adeguamento degli spazi didattici e di ricerca, anche attraverso il “Progetto laboratori 2022/2024 – adeguamento attrezzature scientifiche UNISS” e gli interventi previsti nel Piano Adeguamento Spazi UNISS 2022.

Aree di miglioramento e considerazioni

Il NdV, pur esprimendo un giudizio complessivamente positivo sul percorso avviato (censimento, regolamenti, centralizzazione delle manutenzioni), richiama la necessità di:

- dotarsi di strumenti manutentivi stabili, basati su contratti con aziende qualificate, per garantire nel tempo la funzionalità e l'efficienza delle attrezzature;
- completare e rendere omogenei i regolamenti laboratoristici;
- consolidare i rapporti tra Governance, Delegato per le aree laboratoriali e strutture dipartimentali nel monitoraggio degli investimenti.

In coerenza con tali indicazioni, la Governance:

- estenderà progressivamente la centralizzazione delle manutenzioni e delle verifiche tecniche dall'ambito delle cappe chimiche e biologiche a quello dell'insieme delle grandi strumentazioni;
- completerà il quadro regolamentare dei laboratori, assicurando uniformità delle regole di utilizzo e delle responsabilità;
- istituzionalizzerà un monitoraggio periodico dei piani di investimento e delle esigenze manutentive, in raccordo con i Dipartimenti, al fine di preservare il patrimonio scientifico e garantire condizioni adeguate di sicurezza per personale e studenti.

4. Didattica e qualità dell'offerta formativa: investimenti e innovazione

Nel triennio osservato l'Ateneo ha investito significativamente nel miglioramento delle strutture e dei servizi per la didattica. Il **Piano Strategico 2023–2025** riconosce come punti di forza l'ammodernamento tecnologico delle aule, finalizzato anche all'erogazione della

didattica a distanza, la digitalizzazione dei processi e il potenziamento delle tecnologie per la didattica, elementi che hanno contribuito a migliorare l'esperienza formativa e l'accessibilità delle attività. (**Piano Strategico 2023-2025, pag. 16**)

La matrice SWOT del **PIAO 2025–2027 (pag. 11)** individua tra i principali punti di forza della didattica:

- “ammodernamento tecnologico delle aule, finalizzato anche all’erogazione della didattica a distanza”;
- “sviluppo dimensionale del corpo docente a seguito della politica di reclutamento in atto”;
- “elevato livello di soddisfazione degli studenti”;
- “istituzione di un laboratorio di simulazione e addestramento medico (SkillLab)”;
- “piano di adeguamento spazi UNISS”.

Nel quadro degli interventi a favore della digitalizzazione della didattica un ruolo significativo è svolto dal progetto Digital Education Hub: Advanced Learning Multimedia Alliance for Inclusive Academic Innovation – ALMA M4C1 PNRR Investimento 3.4 (Didattica e competenze universitarie avanzate) - Subinvestimento “Digital Education Hubs (DEH)”PNRR DEH-ALMA, avviato con un accordo di Partenariato - ex art. 15 Legge 7 agosto 1990, n. 241, firmato in data 21.10.2024).

L’attività di formazione ha riguardato anche il corpo docente. In tale ambito, in particolare, si richiamano le iniziative rivolte agli RTDb con il progetto Faculty Learning Community, già approvato nelle sedute del Senato Accademico e del CdA rispettivamente del 17.12.2019 e 20.12.2019; il progetto a decorrere dal 2022 cambia denominazione in: Insegnare a insegnare: migliorare per cambiare, con delibere del SA e del CdA del 17.02.2022.

La **Relazione del NdV 2025 (pag. 39)** documenta un significativo **incremento degli spazi** per la didattica grazie alla realizzazione di nuovi edifici aula (DiSEA, Agraria, Scienze Umanistiche e Sociali, Medicina, Chirurgia e Farmacia) che hanno aumentato la capacità di posti aula e migliorato la funzionalità, accessibilità e qualità degli ambienti destinati alla formazione universitaria.

Parallelamente, il **PIAO 2024–2026** attesta il consolidamento dei servizi di orientamento, tutorato, in ingresso, in itinere ed in uscita supportati anche da servizi di counseling psicologico, coaching e mentoring (**PIAO 2024-2026, pag. 15**).

Sul versante dell’Assicurazione della Qualità, il **NdV** evidenzia l’aggiornamento periodico delle **Linee guida AQ** e una progressiva omogeneizzazione dei processi di monitoraggio e riesame, grazie al supporto del **PQA** e ai percorsi di formazione dedicati (**Relazione del NdV 2025**).

D’altro canto, l’analisi degli indicatori di regolarità delle carriere (IC17, IC22, IC24) mette in luce criticità significative in termini di laureati in corso e abbandoni, con una quota rilevante di Corsi di Studio al di sotto delle medie nazionali e di area.

Arene di miglioramento e considerazioni

La **Relazione del NdV 2025** sottolinea: in particolare:

- la necessità che le strategie di Ateneo siano più esplicitamente acquisite e messe in opera dalle strutture periferiche, invitando a tradurre le “Linee strategiche per l’offerta formativa” in azioni concrete, corredate da chiare responsabilità e modalità di monitoraggio;
- l’esigenza di un monitoraggio costante della regolarità delle carriere degli studenti, con interventi mirati sui corsi che presentano le maggiori criticità (**pag. 72**);
- la persistenza di ritardi nel reclutamento di docenti in alcuni Dipartimenti, con conseguente slittamento dell’inizio delle lezioni e potenziali ricadute sulla qualità della didattica (**pagg. 74-75**).

Anche alla luce di tali elementi, la Governance ha istituito, con D.R. n. 690/2025 dell’11/03/2025, una Commissione permanente per la razionalizzazione dell’Offerta Formativa, con compiti di revisione e di definizione di indirizzi a supporto delle proposte dipartimentali per i manifesti futuri.

Nel prossimo triennio la Governance si impegna a:

- rafforzare la diffusione della visione strategica di Ateneo presso Corsi di Studio e Dipartimenti, in coerenza con le Linee strategiche per l’offerta formativa (**Relazione NdV 2025, pag. 59**);
- promuovere un uso sistematico dei cruscotti didattici e degli indicatori nei processi decisionali collegando in modo stabile dati e scelte di offerta formativa;
- sviluppare ulteriormente Corsi di Laurea STEM e professionalizzanti, ancora limitati rispetto alle esigenze del mercato del lavoro, come indicato nelle matrici SWOT dei **PIAO (Piano Strategico 2023–2025, pag. 16)**. In tal senso, coerentemente con gli obiettivi strategici del piano strategico 2025-2027 l’Ateneo ha l’attivato di due nuovi dipartimenti (pag. 23), che contribuiranno al miglioramento dell’offerta formativa.

5. Politiche di orientamento in ingresso: un sistema in consolidamento

Il contesto demografico regionale rappresenta un elemento di forte criticità strutturale. Il **PIAO 2025–2027 (p. 62)** evidenzia come “la Sardegna assiste, ininterrottamente dalla fine del 2011, alla contrazione del numero dei residenti” e come la popolazione censita al 1° gennaio 2024 sia pari a 1.569.832 unità, con una diminuzione di 8.314 individui rispetto all’anno precedente; nel 2023 “si contano nella regione 7.231 nati, valore che per l’ennesimo anno si può segnalare come record negativo”.

In tale contesto diventa ancora più strategico, per il nostro Ateneo, rafforzare la qualità dell’offerta formativa, promuovere iniziative di attrattività nei confronti dei giovani, potenziare le sedi territoriali e ampliare le forme di accesso e partecipazione alla formazione

universitaria. In questo contesto, nel triennio 2023–2025 l’Ateneo ha consolidato e potenziato in modo significativo le attività di orientamento in ingresso, con interventi mirati alla transizione scuola–università e alla riduzione degli abbandoni iniziali.

Il **PIAO 2024–2026** (pag. 17), nell’ambito della sezione dedicata alle azioni di valore pubblico, documenta una strategia per lo sviluppo delle competenze occupazionali degli studenti fondata su iniziative integrate di orientamento e accompagnamento al lavoro, quali tirocini, opportunità di lavoro part-time, servizi di consulenza per il percorso professionale e azioni di job placement, anche tramite convenzioni con imprese e associazioni di categoria. Tali azioni sono coordinate con i servizi di tutorato e con le attività di orientamento in uscita, in coerenza con l’obiettivo di “Ampliare l’accesso alla formazione universitaria” (obiettivi **OOS_03** e **OOS_86**).

Il **Piano Strategico 2023–2025** inserisce l’orientamento tra i fattori chiave per migliorare l’attrattività e il successo formativo, valorizzando iniziative coordinate e su un rapporto stabile con le scuole del territorio (**Piano Strategico 2023–2025**, pag. 23).

La **Relazione NdV 2025** conferma che l’Ateneo organizza “numerose attività di orientamento in ingresso”, quali “giornate di orientamento”, “percorsi per le competenze trasversali e per l’orientamento” e “percorsi di orientamento attivo”, coerenti con le politiche e le strategie di Ateneo e “basate sulla valorizzazione delle aspirazioni e delle esigenze degli studenti”.

La stessa **Relazione NdV 2025** segnala, inoltre, un miglioramento nella capacità di analisi dei dati relativi ai flussi in ingresso e un’integrazione crescente tra attività di orientamento e strategie di comunicazione istituzionale, anche grazie al rafforzamento dei canali digitali e delle pagine dedicate ai futuri studenti.

Permangono, tuttavia, alcune criticità. Le “Linee strategiche per l’offerta formativa”, approvate dagli Organi accademici il 25/09/2024, rilevano che l’orientamento risulta “attualmente caratterizzato da un prevalente contenuto promozionale” e pongono tra gli obiettivi il potenziamento dell’orientamento in entrata, in itinere e in uscita, indicando linee di azione che, secondo il **NdV**, “andrebbero coerentemente sviluppate in azioni concrete corredate dall’identificazione delle responsabilità e delle modalità di monitoraggio” (**Relazione NdV 2025**, p. 59).

In tale prospettiva, il **NdV 2025** (pag. 70) sottolinea, la necessità di usare in modo sistematico gli indicatori relativi alle carriere (in particolare quelli relativi alla regolarità dei percorsi formativi, ai CFU acquisiti al primo anno, alla prosecuzione e agli abbandoni) per orientare interventi mirati sui Corsi di Studio con maggiori criticità. Aspetto ripreso anche dal anche **PIAO 2024–2026** all’obiettivo **OOS_86**.

Aree di miglioramento e considerazioni

Nel prossimo triennio la Governance si impegna a:

- Rafforzare e uniformare le attività di orientamento per tutti i Dipartimenti e i relativi CdS, traducendo le indicazioni delle “Linee strategiche per l’offerta formativa” in azioni operative, con chiara identificazione delle responsabilità e delle modalità di monitoraggio (**Relazione del NdV 2025, pag. 59**).
- Consolidare il raccordo tra orientamento, analisi delle carriere (anche tramite l’obiettivo **OOS_86 del PIAO 2024–2026**) e attività di tutorato, con particolare attenzione ai CdS che presentano indicatori più critici (**Relazione NdV 2025 pag. 72**).
- Sviluppare cruscotti dedicati agli esiti delle attività di orientamento, integrati con i cruscotti didattici e gli indicatori di Ateneo, per rendere più sistematico il monitoraggio dei risultati e supportare le decisioni strategiche.

6 Interventi a favore degli studenti con disabilità e DSA: un modello attento e in espansione

Nel triennio considerato l’Ateneo ha progressivamente rafforzato le proprie politiche per l’inclusione e il diritto allo studio degli studenti con disabilità e con Disturbi Specifici dell’Apprendimento (DSA), in coerenza con la propria missione istituzionale e con gli indirizzi strategici.

Il **PIAO 2025–2027**, nella matrice SWOT relativa alla didattica, riconosce tra i punti di forza le “Azioni a favore degli studenti diversamente abili o con disturbi specifici dell’apprendimento (finanziamenti per oltre 300 mila euro e apertura sportello per gli studenti disabili)”. Lo stesso documento, nell’ambito degli obiettivi strategici dedicati al diritto allo studio e alla promozione della diversità e dell’inclusione, prevede il “Potenziamento e ampliamento delle azioni da intraprendere a favore degli studenti con disabilità e DSA”, insieme a misure quali l’assistenza sanitaria e psicologica, il rafforzamento dell’associazionismo studentesco e la calmierazione degli affitti.

Il **Piano Strategico 2023–2025** inserisce, tra le priorità, il consolidamento dei servizi di inclusione e la diffusione di una cultura del supporto agli studenti con bisogni educativi speciali (**Piano Strategico 2023–2025, pagg. 3 e 5**).

La **Relazione del NdV 2025**, sottolineando i progressi compiuti nella gestione dei servizi, nel coordinamento con le strutture didattiche e nella formazione del personale docente sulle misure di supporto esprime un giudizio esplicitamente positivo, affermando che “*sulla base di tali informazioni e delle evidenze emerse nel corso dell’audit della Commissione svolto il 23/10/2025, si ritiene che i servizi e le attività rivolte agli studenti con disabilità o disturbi*

specifici dell'apprendimento costituiscano un chiaro punto di forza dell'Ateneo” (**Relazione del NdV 2025, pag. 58**).

Area di miglioramento e considerazioni

Nonostante il giudizio complessivamente positivo, il riesame recepisce le indicazioni del NdV e dei documenti programmati, identificando le seguenti priorità che, nel prossimo triennio, la Governance si impegna a risolvere:

- completare la digitalizzazione dei servizi e delle procedure di richiesta degli ausili così da semplificare l'accesso e garantire tracciabilità e tempestività delle risposte;
- mantenere elevata l'attenzione sulla tempestività della comunicazione tra Ufficio Disabilità/DSA, docenti e segreterie didattiche, in continuità con quanto già richiamato nella **Relazione NdV 2024 (p. 27)** circa la necessità di curare “facilità di accesso e completezza del sito web” e “capacità di trasmettere in modo corretto e appropriato le informazioni da parte del personale docente e tecnico-amministrativo e bibliotecario”;
- assicurare nel tempo un adeguato sostegno economico finanziario agli interventi a favore degli studenti con disabilità e DSA *dando seguito all'auspicio del NdV secondo cui “gli investimenti e le iniziative avviate nell'ultimo anno continuino, consolidando e rafforzando un percorso che sta emergendo come punto di forza di UNISS”* (**Relazione del NdV 2025, pag. 59**);
- strutturare un sistema di monitoraggio degli esiti degli interventi, con indicatori stabilizzati e confrontabili, in linea con la raccomandazione del NdV ad “intensificare lo sforzo di produrre indicatori più efficaci nel cogliere il grado di raggiungimento degli obiettivi sottostanti ed anche misurabili in maniera più oggettiva, evitando cioè di ricorrere a indicatori meramente qualitativi o binari” (**Relazione del NdV 2025, pag. 10**).

La Governance si impegna a integrare tali interventi nei cicli di programmazione e performance, assicurandone la sostenibilità e la tracciabilità nel tempo.

7. Il Progetto di Università Penitenziaria (PUP): inclusione, valore pubblico e missione istituzionale

Nel triennio 2023–2025 l’Università di Sassari ha consolidato il proprio ruolo nel sistema di inclusione educativa attraverso il Progetto di Università Penitenziaria (PUP), in coerenza con la missione istituzionale dell’Ateneo, con il quadro normativo nazionale e con gli obiettivi di valore pubblico definiti nel **PIAO 2024–2026 (pag. 17)** (Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze).

Il **PIAO 2025–2027**, nella matrice SWOT dedicata alla didattica, annovera tra i punti di forza le “Azioni a supporto del Polo Penitenziario: progetto LiberArte (cofinanziato da ERSU Sassari) e Agricoltura Sociale (cofinanziato PNRR eINS)”, riconoscendo il PUP come intervento qualificato di inclusione e di riduzione delle disuguaglianze.

Nella sezione dedicata agli obiettivi strategici in materia di diritto allo studio e inclusione, lo stesso **PIAO** prevede il “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” (**PIAO 2025–2027, pag. 21**).

Il PUP si configura quindi come una delle azioni più significative di terza missione sociale dell’Ateneo, orientata a:

- garantire il diritto allo studio in situazioni di fragilità e privazione della libertà;
- promuovere percorsi di riabilitazione sociale e culturale;
- contribuire al valore pubblico attraverso azioni che migliorano inclusione, equità e partecipazione;
- rafforzare la dimensione etica e sociale della funzione universitaria.

Infine, il **PIAO 2025–2027** collega il PUP alle strategie di valore pubblico e di impatto sociale, nell’ambito delle misure che mirano a “generare benessere equo e sostenibile” e a valorizzare il contributo dell’Ateneo alle politiche territoriali di inclusione.

L’impegno dell’Ateneo nel progetto è coerente con l’obiettivo strategico 2 del **Piano Strategico 2023–2025 (pag. 24)** che, nell’ambito *degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità e promozione della diversità e dell’inclusione* prevede il 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. Altre iniziative a supporto sono rappresentate dal progetto LiberArte (cofinanziato da ERSU Sassari) e Agricoltura Sociale (cofinanziato PNRR eINS) (**Piano Strategico 2023-2025, pag. 17**).

Sul piano operativo, il progetto è supportato da:

- servizi dedicati di tutorato e orientamento;
- strumenti di supporto didattico personalizzato;
- attività di coordinamento con le strutture penitenziarie;
- utilizzo delle tecnologie digitali per garantire l’accesso alle lezioni e agli esami;

- raccordo con Dipartimenti e CdS per adattare modalità didattiche e valutative alle specificità del contesto penitenziario.

Arene di miglioramento e considerazioni

In linea con gli strumenti programmati e con le raccomandazioni del **NdV** sugli interventi inclusivi e sulla misurazione degli esiti, il riesame individua le seguenti traiettorie di sviluppo, che la Governance si impegna a perseguire nel triennio:

- formalizzare ulteriormente un modello strutturato di governance del PUP, con ruoli, responsabilità e flussi informativi stabili tra Ateneo, strutture penitenziarie, Dipartimenti e CdS, in coerenza con l'obiettivo di “Ampliare l'accesso alla formazione universitaria” (**OOS_86**).
- stabilizzare e monitorare i servizi di tutorato e supporto personalizzato, integrandoli pienamente nei processi ordinari di Ateneo (**PIAO 2025–2027; Piano Strategico 2025–2027**).
- costruire cruscotti dedicati al monitoraggio del PUP, con indicatori relativi a partecipazione, tassi di passaggio, successo formativo e bisogni specifici, in linea con l'impianto di indicatori già utilizzato per il monitoraggio delle carriere e delle attività di terza missione.
- valorizzare le competenze maturate nel PUP all'interno dei percorsi formativi del personale docente e tecnico-amministrativo, anche in continuità con le azioni previste dal **PIAO** in materia di metodologie didattiche innovative e di formazione su contesti educativi inclusivi.

8. Ricerca scientifica: una crescita strutturale alimentata da progettualità e investimenti

Nel triennio 2023–2025 la ricerca di Ateneo presenta un quadro in crescita, sostenuto da un rafforzamento delle infrastrutture, grazie agli investimenti su laboratori e alle risorse PNRR (es. eINS, NBFC, Agritech, GAUSS), come evidenziato dalla **Relazione del NdV 2025**.

Il **Piano Strategico 2025–2027** riconferma l'ampliamento infrastrutturale, la crescita nella progettazione e il rafforzamento degli strumenti di governance della ricerca.

Il **Bilancio 2024** registra un incremento significativo delle risorse e attività correlate alla progettazione europea e nazionale. La voce “Trasferimenti a partner di progetti coordinati” ammonta a € 8,2 milioni, di cui € 2,39 milioni relativi a progetti PNRR e € 3,6 milioni a iniziative internazionali (**Bilancio Unico di Ateneo 2024**).

La **Relazione del NdV 2025 (pag. 65)** segnala un aumento della partecipazione ai bandi competitivi e un miglioramento degli indicatori di qualità della produzione scientifica anche

grazie all'introduzione di sistemi digitali quali CRITERIUM della CRUI, operativo dal 2023, per la valutazione della ricerca in coerenza con i criteri VQR.

Permane, tuttavia una criticità strutturale: la carenza di personale tecnico-amministrativo dedicato alla gestione dei progetti, che “limita la partecipazione a bandi competitivi e la capacità di rendicontazione, in particolare nei progetti PNRR e nei progetti europei di maggiore complessità” (**Relazione del NdV 2025, pag. 115**).

Il **Piano Strategico 2023-2025 (pag. 21)** sottolinea la necessità di rafforzare la dimensione internazionale della ricerca attraverso la partecipazione ai programmi europei, la cooperazione internazionale, e il potenziamento della mobilità dei visiting (**Piano Strategico 2023-2025 pag. 30**), prevedendo contestualmente il reclutamento dedicato di PTAB di supporto alla progettazione a livello centrale e dipartimentale. (**Relazione del NdV 2025**)

Aree di miglioramento e considerazioni

Alla luce delle evidenze disponibili, nel prossimo triennio, la Governance si impegna a:

- rafforzare ulteriormente il personale dedicato alla progettazione e alla rendicontazione, come raccomandato dal NdV (“criticità ricorrente e trasversale” nel ciclo della ricerca).
- consolidare l’uso sistematico degli strumenti di valutazione (CRITERIUM) e dei database di Ateneo (IRIS, banche dati interne) per supportare in modo più strutturato la programmazione scientifica e il monitoraggio degli esiti;
- continuare a investire nella partecipazione ai programmi europei e nella mobilità internazionale, in coerenza con gli obiettivi del **Piano Strategico 2025–2027**, valorizzando il supporto amministrativo dedicato.

9. PNRR: un volano per infrastrutture, personale, progettualità

L’Università di Sassari ha ricoperto un ruolo fondamentale di promotore della partnership e nella progettazione dell’ecosistema dell’innovazione PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e.INS e, tuttora, riveste la posizione più rilevante nell’attuazione del progetto (con ricadute su Didattica, Ricerca e Terza Missione. Le risorse PNRR hanno consentito il potenziamento delle infrastrutture, il reclutamento di personale tecnico-scientifico e l’avvio di progetti strategici in forte integrazione con gli Stakeholder territoriali (Regione Sardegna, l’Università di Cagliari, sistema bancario e fondazioni, enti locali e rappresentanze economiche).

L’ecosistema Ecosystem of Innovation for Next generation Sardinia (e.INS) ha ottenuto dal MUR un contributo di 119 milioni di euro per un investimento complessivo superiore ai 130 milioni da impiegare entro il 2025 con l’obiettivo di rafforzare il legame tra impresa e scienza, mitigare gli impatti sociali della crisi e aumentare l’inclusione territoriale (**Piano Strategico 2025-2027, pag. 9**).

A supporto della ricerca, l'Ateneo ha attuato un piano di potenziamento del capitale umano con il reclutamento di 29 ricercatori a tempo determinato (RTDa), 16 tecnologi altamente specializzati e 33 dottorandi, contribuendo al ricambio generazionale e all'abbassamento dell'età media dei ricercatori coinvolti nell'ecosistema (**Piano Strategico 2025-2027, pag. 9**).

La **Relazione del NdV 2025** conferma che e.INS e gli altri interventi PNRR hanno consentito l'acquisizione di infrastrutture di nuova generazione e il rafforzamento del capitale umano, con impatti significativi sulla capacità progettuale e sull'innovazione tecnologica dell'Ateneo, compresa l'estensione e l'aggiornamento delle strumentazioni avanzate in diversi settori disciplinari.

Accanto a tali elementi positivi, il **NdV** richiama l'attenzione sulla sostenibilità nel medio-lungo periodo: l'espansione di personale e infrastrutture sostenuta da fondi straordinari PNRR può generare “un rischio di squilibrio a conclusione dei finanziamenti se non adeguatamente programmato” (**Relazione del NdV 2025, pag. 25**), con particolare riferimento sia alla stabilizzazione delle posizioni reclutate sia alla manutenzione e gestione delle grandi attrezzature.

Arene di miglioramento e considerazioni

Alla luce delle evidenze disponibili, nel prossimo triennio, la Governance si impegna a:

- Pianificare in modo strutturato la sostenibilità del personale reclutato su fondi PNRR, integrando le relative posizioni nelle politiche di reclutamento ordinarie e negli strumenti di programmazione del fabbisogno.
- Garantire la manutenzione programmata e la sostenibilità finanziaria delle infrastrutture laboratoriali acquisite, prevedendo contratti di assistenza e modelli gestionali stabili.
- Valorizzare maggiormente il ruolo dei Dipartimenti nella gestione dei progetti PNRR, attraverso procedure uniformi e flussi informativi sistematici verso la Governance centrale, in coerenza con il sistema integrato di pianificazione.

10. Terza missione e impatto sul territorio: consolidamento e nuove opportunità

Nel triennio considerato la Terza Missione di Ateneo evidenzia un percorso di consolidamento, con risultati positivi sul piano dell'impatto sociale e territoriale. Il **Piano Strategico 2025–2027** richiama il posizionamento dell'Università di Sassari al di sopra della media nazionale per vitalità progettuale e qualità degli interventi nella VQR Terza Missione 2015–2019 (p. 17), sottolineando il ruolo dell'Ateneo nelle politiche di sviluppo locale. (**Piano Strategico 2025-2027, VQR TM 2015-2019, pag.17**).

Il documento strategico riconosce inoltre la “*capacità dell'Ateneo di collaborare con imprese, enti locali e attori del welfare territoriale*” e individua tra gli obiettivi prioritari quello di “*favorire il trasferimento e lo scambio di conoscenze, valorizzando l'impatto sociale e il ruolo dell'Ateneo nella società*” (**Piano Strategico 2025-2027, pag. 30**).

La **Relazione NdV 2025** segnala positivamente la presenza di strutture, commissioni e referenti dedicati alla Terza Missione, la crescita dei progetti di public engagement e un uso sempre più diffuso di piattaforme nazionali (APEnet) e database di Ateneo a supporto del monitoraggio.

Persistono, tuttavia, due criticità operative:

1. nei meccanismi di valutazione del personale docente e PTAB le attività di Terza Missione non sono ancora pienamente integrate, con conseguente rischio di sottostima delle funzioni di impatto sociale (**Relazione NdV 2025, pag. 65–66**).
2. Il popolamento del database della Terza Missione risulta disomogeneo fra strutture, anche per carenza di formazione specifica e di incentivi al caricamento puntuale (**Relazione NdV 2025, pag. 66**).

Arene di miglioramento e considerazioni

Alla luce delle evidenze disponibili, nel prossimo triennio, la Governance si impegna a:

- sottoporre al Senato Accademico proposte per includere in modo strutturato le attività di Terza Missione nei criteri di valutazione, progressione di carriera e incentivazione del personale.
- strutturare percorsi di formazione specifica per i docenti e per il personale coinvolto sul popolamento del database TM, rispondendo alle richieste avanzate da più Dipartimenti (DSBM, DiSSUF).
- introdurre incentivi e meccanismi di controllo periodico sul popolamento del database TM, al fine di migliorarne completezza, qualità e omogeneità e di rafforzare l'uso dei dati TM nei processi decisionali e di riesame.

11. Sedi Decentrate

L'Ateneo svolge attività istituzionali nelle sedi decentrate di **Olbia, Nuoro e Oristano**, tramite consorzi e accordi territoriali che assicurano funzionalità didattica, di ricerca e di terza missione nelle aree interessate. In particolare:

- a **Nuoro** l'attività è svolta in due sedi, con corsi erogati dal Dipartimento di Agraria (CdS in Sistemi Forestali e Ambientali) e del Dipartimento di Storia, Scienze dell'Uomo e della Formazione (CdS in Progettazione, Gestione e Promozione Turistica di Itinerari della Cultura e dell'Ambiente).
- a **Oristano** la didattica è distribuita in più sedi tramite il Consorzio UNO, principalmente con corsi del Dipartimento di Agraria;
- a **Olbia** si registra una crescita significativa legata ai corsi del DISEA, alla replica del CdS in Scienze Infermieristiche e all'istituzione del nuovo Dipartimento di Innovazione (in corso di completamento iter con il MUR per attivazione), con sede nel medesimo polo.

La **Relazione del NdV 2025** richiama l'Ateneo a:

- rafforzare il raccordo tra le sedi decentrate e gli organi centrali,
- integrare pienamente le sedi nel sistema di Assicurazione della Qualità (formazione PQA, partecipazione alle audizioni NdV),
- potenziare i servizi agli studenti, con particolare riferimento a trasporti, spazi studio, servizi di welfare e vita universitaria,
- strutturare in modo più stabile le attività di consultazione con stakeholder locali e le partnership territoriali. (richiami trasversali negli ambiti A e D della **Relazione del NdV 2025**).

Area di miglioramento e considerazioni

Alla luce delle evidenze disponibili, nel prossimo triennio, la Governance si impegna a:

- Rafforzare la governance delle sedi decentrate (considerando il ruolo dei Consorzi locali) tramite strumenti stabili di coordinamento e flussi informativi formalizzati con il livello centrale, assicurando coerenza con le strategie di Ateneo.
- Potenziare infrastrutture, spazi e servizi rivolti alla popolazione studentesca nelle sedi distaccate, aumentando attrattività, qualità della vita universitaria e condizioni per il successo formativo.
- Integrare pienamente le sedi decentrate nei processi di AQ, mediante formazione periodica, monitoraggio dedicato e inclusione nei cruscotti direzionali di Ateneo.
- Consolidare la rete di relazioni con stakeholder territoriali (enti locali, imprese, terzo settore) per sostenere lo sviluppo locale, il placement, le iniziative culturali e i progetti di terza missione, valorizzando le specificità di ciascun contesto.

4. Valutazione dell'adeguatezza del Sistema di Governo e Punti di attenzione AVA3

4.1 Valutazione complessiva

Nel triennio 2023–2025 l’Ateneo ha dato concreta attuazione a un percorso di miglioramento amministrativo e gestionale, come riconosciuto dalla **Relazione del NdV 2025**, che segnala l’avvio di “un programma virtuoso” volto alla semplificazione dei processi, alla valorizzazione delle competenze interne e alla stabilità economica (**Relazione del NdV 2025, pag. 16**).

Alla luce dell’analisi integrata dei documenti di Ateneo, il Sistema di Governo appare “adeguato e ben strutturato” (**Relazione del NdV 2025, pag. 61**), grazie a:

- Il consolidamento della pianificazione strategica (**Piano Strategico 2023-2025 e 2025-2027**);
- La progressiva integrazione tra strategia, performance e bilancio;
- Il rafforzamento del Sistema di Assicurazione della Qualità e della cultura del miglioramento continuo (**Relazioni PQA e NdV**);
- L’avvio di processi strutturati di consultazione degli stakeholder (**Piano Strategico 2023-2025 e 2025-2027**);
- L’estensione dell’AQ a CdS, Dipartimenti e Corsi di Dottorato, con linee guida e strumenti condivisi. (**Linee guida PQA e Corsi di Formazione mirata Fondazione CRUI**)

Nonostante il quadro complessivamente positivo, emergono **margini di miglioramento** citati in modo puntuale nei documenti ufficiali:

- Il **NdV** segnala che non è ancora “del tutto evidente” come le strutture periferiche recepiscono e attuino le strategie di Ateneo. Ciò suggerisce la necessità di rafforzare la collaborazione tra tutti gli attori AQ e rendere più chiaro il raccordo tra politiche centrali e operatività dipartimentale. (**Relazione del NdV 2025 (pag. 59)**)
- La Relazione del NdV 2025 evidenzia “margini di miglioramento legati alla continuità del flusso di informazioni” tra Dipartimenti, Commissioni e Organi di governo e studenti (**NdV del 2025, pag. 18**). La stessa criticità è richiamata nel **PIAO 2024-2026 a pag. 109** che prevede un sistema di monitoraggio ancora “in fase di piena attuazione”;
- Permangono “significative disomogeneità tra strutture” nella qualità dei SMA, RRC e relazioni CPDS, come rilevato dal **NdV (pag. 54)** e dal **PQA (Relazione annuale 2025)**. Serve dunque consolidare l’applicazione uniforme delle linee guida AQ (**Relazione del NdV 2025 pag. 54; Relazione annuale PQA 2025**).
- Il **Bilancio di previsione 2024–2026** e il **NdV (Relazione del NdV 2025, pag. 37)** segnalano la necessità di un ulteriore affinamento del collegamento tra obiettivi–risorse–risultati, con indicatori più orientati agli *outcome*.

- Il **PIAO** segnala la necessità di implementare sistemi integrati di misurazione e analisi della performance e di misurare la capacità di creare valore pubblico attraverso l'adozione di strumenti integrati di Performance Management (**PIAO 2025-2027, pag. 109**)
- Pur riconoscendo i progressi registrati (nuove linee guida e incentivi), il **NdV** ribadisce la necessità di rafforzare il ruolo propositivo del Consiglio degli Studenti e delle CPDS in coerenza con l'obiettivo **strategico 11 del Piano Strategico 2025-2027 (Relazione NdV 2025, pagg. 19-20 e 51 e Piano Strategico 2025-2027, pag. 36)**

Nel complesso, il sistema di governo di UniSS si presenta coerente, adeguato e orientato al miglioramento continuo, con progressi significativi nel triennio e piena rispondenza alle logiche del modello AVA3. Le aree di attenzione identificate — continuità informativa, standardizzazione dei processi AQ, integrazione strategia–performance–bilancio, qualità degli indicatori, partecipazione studentesca — non configurano criticità strutturali, ma rappresentano ambiti di consolidamento necessari per un ulteriore rafforzamento del Sistema di Governo nel prossimo ciclo strategico.

4.2 Visione, missione e orientamento strategico (Punto AVA3 – A.1)

Il **Piano Strategico 2025–2027** “specifica la visione strategica dell’Ateneo per il triennio 2025–2027, declinata in termini di obiettivi di medio-lungo termine, azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità di creare valore pubblico, indicatori per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi e target definiti in coerenza con gli indirizzi ministeriali”. La visione strategica si fonda sul “baricentro strategico”, costituito da “missione, visione e obiettivi strategici di medio e lungo termine”, definiti tenendo in “elevata considerazione” il contesto di riferimento, i portatori di interesse, le risorse e le ricadute sociali, culturali ed economiche.

Il **Piano** individua dodici obiettivi strategici, raggruppati in tre ambiti (“Didattica, servizi agli studenti e internazionalizzazione”; “Ricerca, Terza missione e impatto sociale”; “Reclutamento, Governance e Gestione delle risorse”), strettamente connessi alle missioni istituzionali e alle aree di intervento trasversali, con chiaro riferimento alla capacità di produrre valore pubblico.

La **Relazione NdV 2025 (pag. 9)** rileva che la visione è stata “declinata in politiche, strategie ed obiettivi, sia strategici che operativi, contestualizzati a livello locale, nazionale e internazionale (...) al fine di renderli accessibili ai portatori di interesse”, sia nel **Piano Strategico 2025–2027** sia nel **PIAO**, attestando così la coerenza tra missione, visione, obiettivi strategici e strumenti di programmazione integrata.

Permane tuttavia un’esigenza di rafforzamento interno. La **Relazione del NdV 2025 (pag. 65)** richiama la presenza di “significative disomogeneità tra le strutture”, elemento che conferma la necessità di un ulteriore consolidamento per garantire piena coerenza

strategica tra centro e Dipartimenti. Tale indicazione è coerente con quanto previsto dal **Piano Strategico (pag. 36)** che richiede l'aggiornamento dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti sulla base delle linee strategiche di Ateneo.

4.3 Architettura della governance, ruoli e responsabilità (Punto AVA3 – A.2)

La documentazione mostra una governance conforme agli standard AVA3, fondata su un assetto multilivello chiaramente definito dallo Statuto e dalle Politiche per la Qualità. La struttura comprende Organi collegiali, Rettore, Direzione Generale, Prorettori, Delegati, Dipartimenti e organismi di Assicurazione della Qualità.

La **Relazione del NdV 2025** descrive un “sistema UNISS” come una “governance multilivello efficace”, fondata su strutture centrali (Commissioni di Ateneo per Studi e Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale, Uffici centrali Ricerca e TM, Presidio Qualità di Ateneo) e strutture dipartimentali (Comitati e Commissioni per ricerca e Terza Missione) integrate attraverso schede standardizzate, incontri periodici e una relazione annuale complessiva (**Relazione del NdV 2025, pag. 81**).

Il quadro dei ruoli appare dunque formalizzato e funzionante:

- gli Organi centrali definiscono gli indirizzi strategici e approvano i principali strumenti di programmazione (**Piano Strategico, PIAO, Bilancio**);
- le Commissioni di Ateneo (in particolare la Commissione di ateneo per gli Studi e la Ricerca (CASR) e la Commissione TM/IS) svolgono funzioni di coordinamento, monitoraggio e raccordo tra Dipartimenti e Governance centrale;
- il Presidio Qualità di Ateneo assicura la standardizzazione di schede e procedure e supporta il monitoraggio e il riesame;
- il Nucleo di Valutazione valuta annualmente il funzionamento del sistema, anche attraverso audizioni a Dipartimenti, Corsi di Studio, Dottorati e strutture centrali.

La **Relazione del NdV 2025** evidenzia che l'Ateneo dispone di una visione coordinata delle strategie dipartimentali grazie a un “sistema di pianificazione integrato”, supportato dalla CASR.

Nonostante la solidità dell'impianto, permangono aree di attenzione:

- una eterogeneità interna tra Dipartimenti nella strutturazione e nel monitoraggio delle strategie e delle attività, con “significative disomogeneità tra le strutture dell’Ateneo” (**Piano Strategico 2025–2027, pag. 17**);
- una scarsa standardizzazione dei processi amministrativi e l’“assenza di un regolamento generale di Ateneo”, indicati tra i “punti di debolezza” nella sezione “Organizzazione e capitale umano” del **Piano Strategico 2025–2027 (pag. 19)**;
- la necessità di rafforzare ulteriormente il raccordo tra governance centrale, Dipartimenti e strutture di AQ, in coerenza con l’**obiettivo strategico 11** del **Piano Strategico 2025–2027** volto a migliorare la qualità e la partecipazione studentesca.

4.4 Politiche e cultura della qualità, monitoraggio e riesame (Punto AVA3 – A.3)

Le **Politiche per la Qualità** e il **Piano Strategico 2025–2027** collocano l’AQ tra gli obiettivi strategici di Ateneo. L’obiettivo dedicato “Favorire azioni volte al miglioramento del sistema di Assicurazione della Qualità...” include indicatori chiave quali la Percentuale di copertura degli insegnamenti per i quali è stata effettuata la rilevazione delle opinioni degli studenti e il numero di audizioni del NdV ai Corsi di Studio e Dottorati (**Piano Strategico 2025–2027, pag. 39**)

La **Relazione del NdV 2025** conferma che l’Ateneo dispone di un sistema di monitoraggio basato su:

- schede standardizzate per ricerca e Terza Missione,
- la piattaforma IRIS, il Database TM e CRITERIUM,
- schede di monitoraggio e relazioni annuali di Corsi di Studioe Dottorati coordinate dal PQA e ricondotte ad una relazione complessiva di Ateneo.

La stessa **Relazione del NdV** sottolinea come le analisi del **PQA** vengano diffuse “sistematicamente ai responsabili della qualità” tramite intranet, circolari, incontri di coordinamento e momenti formativi, contribuendo a “un miglioramento costante e dell’efficacia complessiva del sistema universitario” in coerenza con le indicazioni ANVUR (**Relazione del NdV 2025, pag. 19**).

Tuttavia, emergono alcuni punti critici:

- disomogeneità tra Dipartimenti nella granularità degli obiettivi, nella strutturazione del monitoraggio e nella presenza di “indicatori intermedi per target pluriennali” (**pag. 63**);
- la necessità di produrre indicatori più efficaci e “misurabili in maniera più oggettiva” evitando indicatori meramente qualitativi o binari (**pag. 10**);

- l'esigenza di rafforzare la formazione e la sensibilizzazione sulla qualità per tutte le componenti, così da consolidare la cultura del miglioramento continuo (richiamo trasversale in **ambito B.1** e nelle considerazioni conclusive della **Relazione NdV 2025**).

4.5 Partecipazione, coinvolgimento degli studenti e stakeholder (Punto AVA3 – A.4)

Il problema inerente alla carenza della partecipazione della componente studentesca negli organi dell'Ateneo, peraltro rilevata dalla CEV nella precedente visita di accreditamento periodico, è stato oggetto di profonde analisi che hanno portato nel 2025 all'adozione di varie azioni, tra cui la pubblicazione delle Linee guida ruoli e responsabilità delle rappresentanze studentesche ed una serie di misure incentivanti (open badge, CFU aggiuntivi e 1 punto extra nel voto di laurea), con l'obiettivo di rendere gli studenti più consapevoli del loro ruolo ed incentivare la partecipazione in tutti gli organi dell'Ateneo dove è prevista una loro rappresentanza. L'adozione di tali interventi ha consentito di aumentare la partecipazione della componente studentesca negli organi e nei processi di AQ (**Relazione del NdV 2025, pag. 51**).

Il NdV rileva che tali interventi hanno effettivamente contribuito ad aumentare la partecipazione negli organi e nei processi di AQ, sia a livello centrale sia nelle CPDS, dove si osserva una partecipazione attiva degli studenti, in particolare nella raccolta dei feedback e nella formulazione di proposte (**Relazione del NdV 2025, ambito 1.A.5**).

Per quanto riguarda gli stakeholder esterni, il **PIAO 2025-2027 (pagg. 10 e 15)** documenta l'avvio di consultazioni nell'ambito del Valore Pubblico e della terza missione tramite tavoli partecipativi e accordi e contatti con referenti aziendali, enti, Associazioni o Ordini professionali. Gli stessi documenti (**PIAO 2025-2027, pag. 20** e **Piano Strategico 2025-2027, pag. 22**) sottolineano, tuttavia, la necessità di calendarizzare e formalizzare in modo stabile tali momenti (forum territoriali, incontri con enti, imprese, associazioni)

4.6 Organizzazione dei processi, risorse e gestione dei dati (Punto AVA3 – A.5)

Il **PIAO 2024–2026** offre un quadro articolato dell'assetto organizzativo, descrivendo struttura, andamento del capitale umano e “evoluzione dell'assetto organizzativo”, con sezioni specifiche su reclutamento del personale docente e PTAB, formazione e lavoro agile. Il **Bilancio di previsione 2024–2026** conferma un forte impegno nel garantire la sostenibilità economico-finanziaria e nel collegare risorse ai principali obiettivi di sviluppo (reclutamento, infrastrutture, innovazione).

Per il personale docente, il **PIAO 2024–2026 (pag. 92)** specifica che “il Piano di reclutamento del personale docente prevede 20 punti organico, di cui 17 coperti dalle risorse derivanti dal Piano straordinario (DM n. 795 del 26 giugno 2023)”.

Per il PTAB, il **PIAO** documenta un piano di reclutamento finalizzato a “rendere più efficiente e al passo coi tempi l’organizzazione del lavoro” e a “rafforzare l’espansione dei servizi digitali al fine di semplificare i processi” (**PIAO 2024–2026 (pag. 93)**).

Il **PIAO 2025–2027 (pag. 85)** aggiorna il quadro del PTAB, indicando che una consistenza complessiva pari 504 (compresi i CEL) unità al 31 dicembre 2024 e una forte concentrazione nelle fasce 40–65 anni. La **Relazione NdV 2025 (pag. 27)** sottolinea come “circa il 50% del personale si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59” e che le tre fasce 40–49, 50–59 e 60–65 raccolgono “circa il 90%” del PTAB, evidenziando una criticità generazionale.

Sulla base di tali evidenze, la **Relazione NdV 2025** richiama la necessità di potenziare il supporto amministrativo alla gestione dei progetti e alla rendicontazione, in particolare per la ricerca e il PNRR, a causa della “carenza strutturale di personale tecnico-amministrativo” che “limita pesantemente la capacità gestionale di progetti complessi” (**Relazione NdV 2025, pag. 65**).

Per quanto riguarda processi e dati, il **Piano Strategico 2025–2027** segnala, tra i “punti di debolezza” dell’area “Organizzazione e capitale umano”, la “scarsa standardizzazione dei processi amministrativi”, il mancato aggiornamento della mappatura delle competenze e una digitalizzazione ancora “in corso di completamento”.

Il **PIAO 2025–2027**, nella sezione sul monitoraggio della performance, evidenzia la “necessità di implementare sistemi integrati di misurazione e analisi della performance” e di dotarsi di strumenti integrati di Performance Management, anche per misurare la capacità di creare valore pubblico (**PIAO 2025–2027, pag. 108**).

Il riesame interno individua, coerentemente, tre linee di intervento:

- aggiornare e semplificare la mappatura dei processi (**PIAO 2024-2026, pag. 25**; **Piano Strategico 2025-2027, pag. 37**);
- migliorare la circolarità delle informazioni (anche in termini di documentazione a supporto delle decisioni) tra Organi, Amministrazione Centrale, Dipartimenti e CdS, come indicato dal **PIAO 2025–2027 (pag. 42)** e dalla **Relazione del NdV 2025 (pag. 116)**
- aggiornare cruscotti e sistemi informativi (indicatori ministeriali, carta dei servizi, contabilità analitica, digitalizzazione del ciclo della performance, strumenti di controllo di gestione e simulazione dei costi del personale (**Piano Strategico 2025-2027, pag. 36**).

4.7 Integrazione con il ciclo di Programmazione e Controllo di Gestione (Punto AVA3 – A.6)

Il **PIAO 2025–2027**, nella sezione “Monitoraggio”, esplicita l’obiettivo di realizzare un “sistema di misurazione, capace di coinvolgere tutti gli aspetti della performance e di rendere disponibili le informazioni raggruppate a supporto delle decisioni della Governance”,

prevedendo l'adozione di “strumenti integrati di Performance Management” e di un sistema di monitoraggio delle azioni e degli indicatori del Piano (**PIAO 2025–2027, pag. 108**).

Il Piano Strategico 2025–2027 è chiaramente collegato alle **Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale 2024–2026**, alle missioni del **PNRR**, agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e alle politiche di coesione, con un chiaro raccordo fra obiettivi strategici, azioni, indicatori e target, anche in funzione della programmazione ministeriale e del FFO.

La **Relazione del NdV 2025** riconosce l'esistenza di un sistema di pianificazione integrato, nel quale i Piani di Sviluppo dipartimentali recepiscono gli obiettivi del **Piano Strategico** di Ateneo, sono coordinati dalla CASR e confluiscano in una relazione annuale di Ateneo che alimenta il riesame complessivo.

Tuttavia, il Riesame segnala alcune aree di miglioramento:

- la necessità di uniformare la programmazione dipartimentale a formati e criteri di Ateneo, per aumentare comparabilità e controllo di gestione;
- l'esigenza di rafforzare il sistema di controllo di gestione, in particolare tramite un miglioramento nel raccordo tra obiettivi strategici e operativi un uso più esteso della contabilità analitica, un affinamento degli indicatori di *outcome* ed efficienza con un loro monitoraggio periodico, quality assurance sui dati e una maggiore capacità di simulazione dei costi del personale, in coerenza con **Piano Strategico** e del **PIAO**.

Nel complesso, **Piano Strategico 2025–2027, PIAO 2024–2026 e 2025–2027, Relazione del NdV 2025**, documentano un progressivo avvicinamento ad un ciclo integrato strategia–performance–bilancio, pur evidenziando la necessità di consolidare il legame fra obiettivi (strategici e operativi), risorse e risultati e di rendere più sistematico l'utilizzo degli strumenti di controllo di gestione e di misurazione degli impatti e potenziare il flusso informativo tra Direzione e Organi.

4.8 Principali aree di miglioramento e Considerazioni

4.8.1 Architettura e coordinamento della governance

L'analisi dei documenti programmati e valutativi conferma che il sistema di governance dell'Ateneo è complessivamente coerente e adeguato rispetto alla visione strategica. La Relazione NdV afferma che il sistema “si mostra senz'altro coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione” (**Relazione del NdV 2025, pag. 22**).

Tuttavia, la stessa Relazione evidenzia “margini di miglioramento legati alla continuità del flusso di informazioni tra le diverse strutture (Dipartimenti, Commissioni, Organi di Governo, studenti)” (**pag. 19**) richiamando l'esigenza di rafforzare la circolarità informativa e il coordinamento tra livelli centrali e periferici.

Il **NdV** rileva inoltre “una certa disomogeneità tra Dipartimenti nella granularità degli obiettivi” e che “alcuni Dipartimenti sono ancora in fase di strutturazione del monitoraggio sistematico” (**pag. 63**). Tale eterogeneità incide sulla capacità dell'Ateneo di mantenere un allineamento uniforme tra strategie centrali e declinazioni dipartimentali.

Il **Piano Strategico 2025–2027** conferma questa area di attenzione, inserendo tra i punti di debolezza la “scarsa standardizzazione dei processi amministrativi” (**pag. 18**), a testimonianza della necessità di una più chiara definizione dei ruoli e di un miglior raccordo tra governance centrale e Dipartimenti.

4.8.2 Comunicazione, flussi informativi e gestione dei dati

Una seconda area di attenzione riguarda l'integrazione dei dati e dei sistemi informativi.

Il **PIAO 2024–2026** rileva che l'Ateneo “mira alla realizzazione di un sistema di misurazione capace di rendere disponibili le informazioni raggruppate a supporto delle decisioni della Governance” (**pag. 109**) e individua come sfida la necessità di “implementare sistemi integrati di misurazione e analisi della performance” (**pag. 109**).

La Relazione del **NdV 2025** segnala “una certa disomogeneità nel popolamento delle banche dati” e la necessità di “svolgere un'opera di sensibilizzazione continua dei docenti” (**pag. 65**). La frammentazione dei sistemi (IRIS, SISValDidat, database della Terza Missione, CRITERIUM, Titulus) conferma l'urgenza di una *data governance* stabile.

Il **PIAO 2025–2027** individua inoltre azioni operative, quali:

OOS_43: “aggiornare il cruscotto di controllo gestionale annuale ‘Reclutamento personale docente’ ... e integrazione con l'Area bilancio per il monitoraggio degli indicatori ministeriali”, **pag. 44**);

OOS_45: “digitalizzare e armonizzare i processi di pianificazione, misurazione e controllo” tramite Sprint Performance Management (**pag. 44**) .

4.8.3 Partecipazione studentesca e stakeholder

Il **NdV** riconosce i progressi dovuti alle misure adottate dall’Ateneo – tra cui le Linee guida ruoli e responsabilità delle rappresentanze studentesche, il “rilascio dell’Open Badge”, il “riconoscimento di CFU extracurriculari” e “l’attribuzione di un punto al voto finale di laurea” (**Relazione NdV 2025, pag. 20**) che hanno migliorato la partecipazione degli studenti negli organi e nei processi AQ.

Tuttavia, “rimane non del tutto risolto il problema della partecipazione della rappresentanza degli studenti alle attività delle CPDS”, con “ben 4 CPDS sulle 10 totali segnalano la criticità” (**pag. 51**).

Il **Piano Strategico 2025–2027** recepisce l’indicazione, aggiornando l’obiettivo strategico 11 per “favorire azioni volte al miglioramento del sistema di assicurazione della qualità e azioni volte ad incentivare la partecipazione delle studentesse e degli studenti alla vita accademica” (richiamato in **Relazione del NdV, pag. 20**).

Sul fronte degli stakeholder esterni, il **PIAO 2025–2027 (pagg. 14–15)** ribadisce la necessità di consultazioni. I documenti mostrano iniziative già avviate, ma indicano la necessità di una calendarizzazione stabile dei momenti di confronto.

4.8.4 Sistema di Assicurazione della Qualità

Il Sistema AQ è complessivamente maturo e basato su procedure strutturate. La **Relazione NdV 2025** conferma che il **PQA** ha analizzato SMA, RRC e relazioni CPDS prodotte dai Dipartimenti (**pag. 50**), garantendo un monitoraggio diffuso (**pag. 50**).

Restano, tuttavia, “significative disomogeneità tra strutture dell’Ateneo” (**Relazione del NdV 2025, pag. 65**) e “una certa disomogeneità nel popolamento delle banche dati” (**pag. 65**).

Il **NdV** evidenzia anche che “alcuni Dipartimenti sono ancora in fase di strutturazione del monitoraggio sistematico” (**pag. 63**).

Questo quadro conferma la necessità di accompagnare il sistema con una formazione più diffusa, con un rafforzamento dei processi interni e con una piena attuazione delle linee guida del **PQA**.

4.8.5 Programmazione e controllo di gestione

Il collegamento tra strategia, programmazione operativa e bilancio risulta in evoluzione positiva, ma non ancora uniforme e richiede un maggior raccordo tra priorità strategiche e

scelte allocative. Il **PIAO 2024–2026** stabilisce che gli obiettivi devono essere associati a “indicatori (KPI/attività) e target o risultati attesi sulla base del valore iniziale” (**Allegato 2, pag. 92**). Tuttavia, il **NdV** segnala disomogeneità nella granularità degli obiettivi e il fatto che “alcuni Dipartimenti sono ancora in fase di strutturazione del monitoraggio sistematico” (**Relazione del NdV 2025, pag. 63**).

La Relazione NdV richiama inoltre criticità nella sostenibilità amministrativa: “la carenza strutturale di personale tecnico-amministrativo limita pesantemente la capacità gestionale di progetti complessi, la partecipazione a bandi competitivi e le attività di rendicontazione” (**pag. 66**).

Il **Piano Strategico 2025–2027** conferma tra i punti di debolezza la “scarsa standardizzazione dei processi amministrativi” (**SWOT, pag. 19**). Il sistema di controllo di gestione è operativo ma necessita di indicatori più robusti e orientati agli *outcome* come evidenziato dal **Bilancio di previsione 2024-2026** e dal **NdV** nell’ambito **B.2**.

Nel complesso, le aree di miglioramento evidenziate – coordinamento interno, standardizzazione dei processi, gestione integrata dei dati, partecipazione studentesca, omogeneità AQ e controllo di gestione – non configurano criticità strutturali, ma rappresentano elementi che richiedono un ulteriore consolidamento per allineare pienamente il sistema di governo agli standard AVA3 più elevati.

5. Azioni di miglioramento (2026–2028)

Le azioni riportate di seguito discendono direttamente dalla progettualità della Governance (**Piano Strategico 2025-2027, PIAO 2024-2026, PIAO 2025-2027, Bilanci di previsione**) e dalle considerazioni e raccomandazioni emerse nei documenti di riferimento (**Relazione del NdV 2025, Relazione annuale del PQA 2025**) e sono coerenti con i Punti di attenzione AVA3.

5.1 Organi, strutture e attori

Azione 1 – Coordinamento delle deleghe e chiarezza delle responsabilità

Motivazione

Il **Nucleo di Valutazione** rileva che l’Università di Sassari “*dispone di un sistema di governo e di gestione delle attività con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, coerente con le competenze e risorse a propria disposizione, così come con le proprie dimensioni e specificità*” (**pag. 14**). Il nuovo assetto organizzativo, ridefinito con DDG rep. n. 4635 del 5 dicembre 2022 e

successivi, è descritto sia nel **PIAO** (“**quarta sezione, da pag. 82**”) sia nell’organigramma di Ateneo, “finalizzato a rappresentare la dimensione dell’organizzazione identificando chiaramente le responsabilità di coordinamento, funzionamento e le relazioni esistenti fra le varie unità organizzative”.

In una logica di ulteriore miglioramento della governance, occorre consolidare tale chiarezza di ruoli, rafforzando il *coordinamento tra organi di governo e struttura organizzativa*, che il **NdV** giudica “*buon coordinamento fra gli organi di governo e la struttura organizzativa (punto A.2.4)*”, rendendo però ancora più esplicita, stabile e comunicata la catena delle responsabilità (deleghe rettorali, prorettorati, strutture centrali e dipartimentali).

Azioni previste nel triennio 2026-2028

In coerenza con il **PIAO 2025-2027**, che prevede tra gli allegati la “*Mappatura delle responsabilità*” (**Allegato 4**), l’Ateneo si impegna a:

- Aggiornare e consolidare la mappatura delle responsabilità, valorizzando i principi che hanno orientato il ripensamento del modello organizzativo (“*omogeneità e semplificazione dei processi*”, “*flessibilità nell’impiego delle risorse umane*” e “*valorizzazione delle competenze*”), con esplicito raccordo tra deleghe di governo e responsabilità gestionali delle strutture.
- Utilizzare sistematicamente il quadro degli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura, articolato in “*obiettivi di struttura*”, “*obiettivi condivisi*” e “*obiettivi trasversali* (...) alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza”, per rendere più chiaro il collegamento tra deleghe, responsabilità e risultati attesi.
- Assicurare la piena tracciabilità delle responsabilità di coordinamento e delle relazioni fra unità organizzative nell’organigramma e nei documenti programmati (**Piano Strategico, PIAO, Manuale di controllo di gestione**), in modo da sostenere il lavoro della CEV nella lettura della governance di Ateneo.

Azione 2 – Semplificazione dei processi centro-strutture

Motivazione

Il modello organizzativo è stato “ridefinito alla luce degli obiettivi fissati nel **Piano Strategico d’Ateneo**, e sulla base del contesto normativo in continua evoluzione”, orientato ai “principi di omogeneità e semplificazione dei processi” (**Piano Strategico 2025-2027, pag. 12**). Nello stesso tempo, il NdV segnala, in vari ambiti, criticità operative che richiedono un ulteriore sforzo di semplificazione e standardizzazione dei processi, in particolare nella gestione di progetti complessi e della loro rendicontazione (**Relazione del NdV, pag. 65**). Sul versante della performance, il **Piano Strategico 2025-2027** individua come obiettivo strategico il **n. 10**: “*Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l’efficienza e l’efficacia anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi*”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Coerentemente con l'area **“Promozione dell'innovazione organizzativa”** del **PIAO 2025-2027**, l'Ateneo proseguirà e rafforzerà:

- La “*mappatura, analisi e semplificazione dei processi amministrativi*”, con particolare attenzione ai flussi centro-strutture, anche in connessione con i grandi progetti (PNRR) (**pag. 26**).
- La “*Reingegnerizzazione dei portali dipartimentali*” (**pag. 25**) e lo “*sviluppo del piano per la digitalizzazione coordinato con il POLA*” (**pag. 25**), al fine di rendere più fluide le interazioni amministrative tra Amministrazione centrale, Dipartimenti, CdS e Dottorati.
- La “*Revisione dei regolamenti*” e l’“*integrazione e ottimizzazione delle componenti dei Software Integrati CINECA*” (**pag. 25**), accompagnata dalla “*mappatura di utilizzo degli strumenti digitali*” e dall’“*attivazione di nuovi servizi applicativi integrati ai sistemi gestionali*”, così da ridurre ridondanze, duplicazioni di adempimenti e passaggi manuali.

5.2 Comunicazione e dati

Azione 3 – Comunicazione, dati, cruscotti direzionali e governance del dato

Motivazione

Il **NdV** descrive un sistema di comunicazione interna sostenuto da “una rete strutturata di canali di comunicazione” che consente alla comunità accademica di esprimere “osservazioni e proposte di miglioramento”, rilevando però “margini di miglioramento legati alla continuità del flusso di informazioni tra le diverse strutture (Dipartimenti, Commissioni, Organi di Governo, studenti)” (**pag. 18**).

In materia di dati e controllo direzionale, il **PIAO 2024-2026** già prevede l'obiettivo **OOS_43**: “*Aggiornare il cruscotto di controllo gestionale annuale ‘Reclutamento personale docente’ (...) e integrazione con l’Area bilancio per il monitoraggio degli indicatori ministeriali*”, mentre il **PIAO 2025-2027** prevede “*Aggiornamento costante del cruscotto per gli indicatori ministeriali*” e “*Revisione del sistema informativo di Ateneo*” (**pag. 25**).

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Nel quadro degli obiettivi strategici **n. 10 e 11** del **Piano Strategico 2025-2027** e degli interventi del **PIAO 2025-2027**, l'Ateneo intende:

- Attuare la “*Revisione del sistema informativo di Ateneo*” e il “*completamento della digitalizzazione del processo a supporto del ciclo delle performance*”, così da integrare *data base* e cruscotti direzionali, anche a beneficio del sistema di AQ.

- Dare seguito alla raccomandazione del **NdV** sull’“implementazione di un efficace sistema di formazione costante e continua del personale addetto all’utilizzo e all’implementazione di tali strumenti”, collegandola alla governance del dato e alla corretta interpretazione degli indicatori da parte di strutture centrali e dipartimentali (**pag. 48**).

5.3 Partecipazione e stakeholder

Azione 4 – Rafforzamento del ruolo propositivo del Consiglio degli Studenti e delle Commissioni Paritetiche

Motivazione

La **Relazione NdV 2025**, ricorda che “l’Università di Sassari prevede a livello statutario il Consiglio degli Studenti, oltre alle rappresentanze degli studenti negli organi di governo dell’Ateneo”. Tuttavia, “rimane non del tutto risolto il problema della partecipazione della rappresentanza degli studenti alle attività delle CPDS”, con “tempi molto lunghi durante i quali le commissioni perdono la necessaria pariteticità” e difficoltà nel reperire rappresentanti (**pag 51**).

Anche su sollecitazione della CEV e del NdV, la Governance ha avviato “una riflessione sulla necessità di garantire la centralità degli studenti e delle studentesse in tutte le attività di Ateneo” che ha portato all’aggiornamento dell’**obiettivo strategico 11 del Piano Strategico 25/27**, riformulato come: “favorire azioni volte al miglioramento del sistema di assicurazione della qualità e azioni volte ad incentivare la partecipazione delle studentesse e degli studenti alla vita accademica”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

In attuazione dell’azione strategica “Incentivazione partecipazione studentesca alla vita accademica” del **Piano Strategico (pag. 34)** e delle “Linee Guida ruoli e responsabilità delle rappresentanze studentesche” predisposte dal **PQA**, l’Ateneo prevede di:

- Consolidare le misure incentivanti già adottate (“Open badge, CFU extracurriculari e 1 punto extra nel voto di laurea” per i rappresentanti);
- Favorire un più stretto raccordo tra Consiglio degli studenti e Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti nella formulazione di proposte agli organi di governo (**Relazione NdV, pag. 20**).
- Promuovere, in coerenza con le Linee guida del **PQA**, una maggiore frequenza delle riunioni delle CPDS, che “sarebbe (...) auspicabile (...) perlomeno con cadenza trimestrale”, valorizzando la funzione propositiva delle CPDS e del Consiglio degli studenti nei processi di programmazione didattica, di AQ e di riesame (**Relazione del NdV, pag. 51**).

- Sviluppare il ciclo di incontri “UniSS-AQ” (“le rappresentanze P2P”, “i questionari degli studenti”, “le CPDS”, “verso il primo semestre 2026”) come programma strutturato di formazione specifica delle rappresentanze, così da rafforzarne la capacità di lettura dei dati e di avanzare proposte sui temi di governance e qualità (**Relazione del NdV, pag. 50**).

Azione 5 – Consultazioni periodiche con gli stakeholder esterni (Valore Pubblico)

Motivazione

Il **PIAO 2025-2027** dedica un'apposita sezione agli stakeholder, indicando per ciascuno le modalità di coinvolgimento: per i soggetti pubblici e privati del contesto locale, nazionale e internazionale sono previste “incontri periodici, accordi convenzioni, tavoli tecnici, adesione a reti internazionali” (**pag. 15**); per “Imprese, Enti, Associazioni, Ordini professionali del territorio” si prevede il ricorso a “tavoli partecipativi e accordi”. Il **Piano Strategico 2025-2027**, a sua volta, è presentato come frutto di un percorso che valorizza la relazione con i portatori di interesse e il **PIAO 2025-2027 (pag. 26)**, nell'ambito del “Miglioramento del processo di redazione e aggiornamento del Piano Strategico”, prevede esplicitamente il “Potenziamento della consultazione degli stakeholder”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Nel solco di quanto previsto da **Piano Strategico 2025-2027** e **PIAO 2025-2027**, l'Ateneo si impegna a:

- Strutturare le consultazioni con gli stakeholder attraverso “incontri periodici, accordi, convenzioni, tavoli tecnici” e “tavoli partecipativi”, collegandoli in modo sistematico ai momenti di aggiornamento del Piano Strategico e dei Piani di sviluppo dipartimentali.
- Dare piena attuazione all'azione di “Potenziamento della consultazione degli stakeholder” collegata al miglioramento del processo di redazione del **Piano Strategico**, prevedendo cicli di consultazione tematici (didattica, ricerca/TM, servizi agli studenti, territorio) e assicurando la tracciabilità dei contributi ricevuti.
- Integrare i risultati delle consultazioni con gli strumenti di AQ (SMA, RRC, relazioni CPDS) e con la programmazione delle linee strategiche per l'offerta formativa, come indicato nella Relazione del NdV rispetto all'attenzione alle esigenze delle parti interessate nelle “Linee guida programmazione offerta formativa”.

5.4 Assicurazione della Qualità

Azione 6 – Assicurazione della Qualità: manuali e linee guida AQ unificati (CdS/Dottorati/Dipartimenti)

Motivazione

Il **PQA** predispone “linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame ai vari livelli: Dipartimenti, CdS e Dottorati”, tra cui “Linee guida alla compilazione delle schede di monitoraggio annuale dei CdS”, “Indicazioni per la redazione del rapporto di riesame ciclico”, “Linee guida per il funzionamento delle CPDS”, “Linee guida per l’assicurazione della qualità dei corsi di dottorato di ricerca”, “Linee guida per l’assicurazione della qualità nei dipartimenti”.

Il **NdV** sottolinea, tuttavia, che per i CdS le linee guida sul riesame ciclico “rinviano allo schema di rapporto di riesame ciclico proposto dall’ANVUR, senza indicazioni o commenti legati alle specificità dell’Ateneo” (**pag. 57**) e raccomanda che le relazioni annuali del PQA e del NdV siano prese in carico dagli organi di Ateneo, con “idonee azioni di miglioramento, corredate dall’identificazione delle responsabilità per la loro attuazione e delle modalità di monitoraggio” (**pag. 57**).

Il **PIAO 2024-2026**, con l’obiettivo **OOS_19**, prevede di “supportare il presidio e il delegato della Qualità nel riesame del documento delle Politiche per la qualità (...) specificando con chiarezza ruoli e compiti dei vari attori dell’AQ”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Per dare risposta alle indicazioni del NdV e alle previsioni del **PIAO**, l’Ateneo intende:

- Completare il riesame delle Politiche per la qualità, “specificando con chiarezza ruoli e compiti dei vari attori dell’AQ”, in modo da restituire un quadro unitario che integri CdS, Dottorati e Dipartimenti.
- Sviluppare, a partire dall’insieme delle linee guida già esistenti, un impianto coerente e facilmente fruibile, anche grazie alla realizzazione di una “repository di tutti i documenti del sistema di AQ, ad accesso libero o riservato, dove rendere disponibili gli eventuali documenti di cui non sia prevista la pubblicazione nel portale di Ateneo (es. verbali CPDS, CdS, Rapporti di riesame ecc.)”.
- Proseguire nella “riprogettazione delle pagine web dedicate all’assicurazione qualità” e nel potenziamento del “Sistema di AQ dell’Ateneo”, già aggiornato e arricchito con nuovi contenuti e con “un documento sui flussi documentali”, così da assicurare una presentazione integrata e unificata delle regole e delle procedure di AQ.

Azione 7 – Programma annuale di formazione AQ per docenti e PTAB

Motivazione

La **Relazione NdV** evidenzia, per la Terza Missione, la necessità di “una formazione strutturata per i docenti (**pag. 65**) e l’individuazione di incentivi per garantire il caricamento puntuale delle attività svolte”, e raccomanda “l’implementazione di un efficace sistema di formazione costante e continua del personale addetto all’utilizzo e all’implementazione” dei sistemi informatici e degli strumenti di comunicazione e gestione della conoscenza (**pag. 48**).

In ambito AQ, il **PQA** già diffonde i risultati delle analisi “attraverso i canali ufficiali (intranet d’Ateneo, circolari, incontri di coordinamento e momenti formativi dedicati)” e ha avviato un ciclo di incontri specifici per i rappresentanti degli studenti (“UniSS-AQ”). Il **PIAO 2025-2027** comprende inoltre il “Piano della formazione 2024” tra gli allegati e prevede “corsi di formazione focalizzati sull’innovazione e sulla digitalizzazione”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

In continuità e in rafforzamento rispetto alle azioni già avviate, l’Ateneo prevede di:

- Strutturare, in raccordo tra PQA, Ufficio formazione e strutture competenti, un programma annuale di formazione sul sistema di AQ, esteso in maniera sistematica a docenti, referenti AQ, direttori di Dipartimento e PTAB coinvolto nei processi di autovalutazione, monitoraggio e riesame.
- Integrare nei piani di formazione le esigenze segnalate dal NdV, collegando i “momenti formativi dedicati” alle tematiche di AQ, alla gestione dei dati (SISVALIDIDAT, IRIS, basi dati TM) e all’utilizzo degli strumenti digitali previsti dal **PIAO** (“supporto alla diffusione ed utilizzo degli strumenti di *office automation*, collaborazione e condivisione dati”, “nuovi servizi applicativi integrati ai sistemi gestionali del CINECA”).
- Raccordare le iniziative di formazione con il ciclo di incontri “UniSS-AQ” rivolto alle rappresentanze studentesche, così da promuovere una cultura della qualità condivisa tra tutte le componenti della comunità accademica.

Azione 8 – Circolarità Ateneo-Dipartimenti e trasparenza

Motivazione

Il NdV sottolinea che “le attività sono sostenute da un sistema di comunicazione interna che, pur con margini di miglioramento legati alla continuità del flusso di informazioni tra le diverse strutture (Dipartimenti, Commissioni, Organi di Governo, studenti), assicura e favorisce un processo condiviso e di miglioramento” (**Relazione del NdV, pag. 18**).

Il **PIAO 2025-2027** presenta un quadro organico degli obiettivi trasversali legati a trasparenza, comunicazione e accessibilità, tra cui: “Promuovere e migliorare la comunicazione esterna (...) in stretta integrazione con il piano di comunicazione di Ateneo” (**OOS_96**) e “Promuovere e migliorare la comunicazione interna gestita dall’Amministrazione Centrale e dai Dipartimenti” (**OOS_97**), oltre ad azioni per “migliorare

la visibilità delle pagine web di Ateneo rendendole maggiormente accessibili” e “potenziare la comunicazione tramite i canali social” (**OOS_109**). Il Programma triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2025-2027 è parte integrante del **PIAO**.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Per rafforzare la **circolarità delle informazioni tra Ateneo e Dipartimenti** e la trasparenza:

- Saranno attuati gli obiettivi **OOS_96** e **OOS_97**, finalizzati a “promuovere e migliorare” sia la comunicazione esterna (risorse internet) sia quella interna tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, in un’ottica di maggiore allineamento delle informazioni su didattica, ricerca, TM, servizi agli studenti e AQ.
- Si proseguirà nell’aggiornamento e nell’allineamento delle pagine web dipartimentali con il sito di Ateneo, già completato al 30/09/2025 per la sezione “Sistema di AQ dell’Ateneo”, estendendo la stessa logica agli ambiti di programmazione strategica, **PIAO** e risultati del monitoraggio.
- Il Programma triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2025-2027 sarà utilizzato anche come leva per rendere più esplicita e accessibile alla comunità accademica e agli stakeholder esterni la catena decisionale, i documenti di programmazione e i principali indicatori di risultato.

Azione 9 – Perfezionamento del controllo di gestione e degli indicatori

Motivazione

In tema di controllo di gestione, la **Relazione del NdV** ricorda che il processo di programmazione dell’Ateneo è disciplinato dal “Manuale di Controllo di Gestione” (DR Rep. n. 1216 del 16/04/2020), finalizzato a definire obiettivi e programmi operativi su base annuale e pluriennale, con risultati riassunti nel bilancio unico di previsione annuale e triennale (**Relazione del NdV 2025, pag. 34**).

Nella sezione dedicata alla ricerca e TM, si evidenzia tuttavia la necessità di “standardizzare ulteriormente gli indicatori intermedi di monitoraggio” **Relazione del NdV 2025, pag. 66**), e si rilevano: “alcuni Dipartimenti (...) ancora in fase di strutturazione del monitoraggio sistematico”, “una certa disomogeneità tra Dipartimenti nella granularità degli obiettivi”, “talvolta mancano indicatori intermedi per target pluriennali”. Sul versante organizzativo, il **PIAO 2024-2026** prevede l’obiettivo **OOS_43** (“Aggiornare il cruscotto di controllo gestionale annuale ‘Reclutamento personale docente’ (...) e integrazione con l’Area bilancio per il monitoraggio degli indicatori ministeriali”), mentre il **PIAO 2025-2027** indica, tra le azioni di innovazione organizzativa, l’“Aggiornamento costante del cruscotto per gli indicatori ministeriali” e “Acquisizione di nuovi strumenti di controllo di gestione e simulazione dei costi del personale (What If, Datawarehouse)”, insieme al “Potenziamento dell’uso degli strumenti di contabilità analitica”.

Azioni previste nel triennio 2026-2028

Per perfezionare il sistema di controllo di gestione e degli indicatori, l'Ateneo prevede di:

- Proseguire nell'“aggiornamento costante del cruscotto per gli indicatori ministeriali” e nell’“acquisizione di nuovi strumenti di controllo di gestione e simulazione dei costi del personale (What If, Datawarehouse)”, con “potenziamento dell’uso degli strumenti di contabilità analitica”, nonché nell'estensione del cruscotto di controllo gestionale ad ulteriori ambiti (non solo reclutamento), con integrazione sempre più stretta con l'Area Bilancio e con i fabbisogni informativi di **Piano Strategico, PIAO e AQ**.
- Utilizzare le potenzialità dei nuovi strumenti (“What If, Datawarehouse”) e della contabilità analitica per rafforzare la capacità previsionale e simulativa, migliorando il monitoraggio dei target pluriennali e la coerenza con gli obiettivi strategici.
- Dare seguito alle raccomandazioni del NdV sulla standardizzazione degli “indicatori intermedi di monitoraggio” e sulla riduzione della disomogeneità tra Dipartimenti, anche tramite linee guida comuni e momenti di confronto periodico tra strutture centrali e dipartimentali sul disegno degli indicatori e sull’uso dei dati nei processi di autovalutazione, valutazione e riesame.

SINTESI AZIONI PREVISTE

Azione	Descrizione sintetica	Responsabile	Tempistica definita	Indicatori
1. Coordinamento deleghe e chiarezza delle responsabilità	Aggiornamento mappatura responsabilità; raccordo deleghe-structure; integrazione nei documenti programmati.	Governance, DG, Dirigenti	2026: Revisione completa mappatura (I semestre); approvazione aggiornata (II semestre). 2027: Aggiornamento annuale + integrazione in PIAO/PS e Manuale CdG (I semestre). 2028: Revisione finale e consolidamento (II semestre).	Mappatura responsabilità aggiornata; presenza raccordi deleghe-structure nei documenti programmati; % obiettivi di struttura con chiara responsabilità.
2. Semplificazione processi centro-structure	Mappatura, analisi e semplificazione processi; revisione portali; digitalizzazione POLA; revisione regolamenti.	DG, Aree amministrative, Referenti Dipartimenti	2026: Mappatura processi chiave (I semestre); avvio reingegnerizzazione portali (II semestre). 2027: Implementazione flussi digitali (I semestre); revisione regolamenti (II semestre). 2028: Consolidamento e valutazione miglioramenti (I semestre); revisione finale (II semestre).	N. processi mappati e semplificati; riduzione tempi medi dei procedimenti; n. portali/strumenti digitali rinnovati; % processi digitalizzati.
3. Comunicazione, dati, cruscotti direzionali e governance del dato	Aggiornamento cruscotti; acquisizione strumenti; revisione sistema informativo; formazione su data governance.	DG, Controllo Gestione, Sistemi Informativi, PQA	2026: Revisione architettura dati (II semestre). 2027: Integrazione basi dati e cruscotti AQ/Performance/Bilancio (I semestre); digitalizzazione ciclo performance (II semestre). 2028: Manutenzione evolutiva + formazione avanzata (I-II semestre).	Aggiornamento annuale cruscotti; n. utenti formati su strumenti e dati; livello di integrazione tra basi dati (basso/medio/alto).
4. Rafforzamento ruolo Consiglio Studenti e CPDS	Incentivi; incremento riunioni; ciclo UniSS-AQ; raccordo CS-CPDS.	PQA, Consiglio Studenti, Delegato Studenti	2026: Misure aggiornate + calendario CPDS (I semestre); avvio ciclo UniSS-AQ (II semestre). 2027: Monitoraggio trimestrale CPDS (I-II semestre) + raccordo formale CS-CPDS (II semestre).	N. riunioni CPDS con; partecipazione studentesca; % partecipazione studenti ai processi AQ; numero di proposte studenti recepite dagli organi.

Azione	Descrizione sintetica	Responsabile	Tempistica definita	Indicatori
			2028: Valutazione effetti incentivi e aggiornamento linee guida (I semestre).	
5. Consultazioni periodiche stakeholder esterni	Consultazioni tematiche; tavoli; tracciabilità contributi; integrazione in SMA/RRC/PS.	Governance, Dipartimenti, Uff. Pianificazione	2026: Attivazione tavoli tematici (I semestre); prima consultazione annuale (II semestre). 2027: Due cicli di consultazione (I e II semestre) e integrazione in PS e Piani dipartimentali. 2028: Consultazione di validazione Piano 2029-2031 (II semestre).	N. consultazioni annuali con stakeholder; n. stakeholder coinvolti; presenza tracciabilità dei contributi negli atti programmati.
6. Manuali e linee guida AQ unificati	Riesame Politiche Qualità; linee guida integrate CdS/PhD/Dip.; repository AQ; rinnovamento pagine web.	PQA, Delegato Qualità, Dipartimenti	2026: Riesame Politiche Qualità + approvazione (I semestre); rilascio repository AQ (II semestre). 2027: Pubblicazione linee guida unificate (I semestre); aggiornamento pagine AQ (II semestre). 2028: Verifica applicazione nei CdS/PhD/Dip. (I semestre).	Politiche AQ aggiornate e approvate; n. linee guida unificate pubblicate; repository AQ attiva e aggiornata.
7. Programma annuale formazione AQ (docenti/PTAB)	Formazione sistematica AQ, digitalizzazione, gestione dati; integrazione in UniSS-AQ.	PQA, Ufficio Formazione, DG	2026: Definizione programma (I trimestre); prima edizione corsi (II semestre). 2027: Due cicli formativi annuali (I e II semestre). 2028: Integrazione stabile nel Piano della Formazione istituzionale (I semestre).	N. ore formazione erogate; n. partecipanti; miglioramento qualità documenti AQ (% documenti corretti al primo invio).
8. Circolarità Ateneo-Dipartimenti e trasparenza	Rafforzamento comunicazione interna/esterna; allineamento pagine web; attuazione Programma Trasparenza.	DG, Uff. Comunicazione, RPCT	2026: Allineamento pagine web Dipartimenti-Ateneo (I semestre); attuazione OOS_96-97 (II semestre). 2027: Monitoraggio flussi comunicativi + aggiornamento linee guida (I semestre). 2028: Pubblicazione dashboard trasparenza/indicatori (I semestre).	Aggiornamento annuale pagine web istituzionali; numero azioni completate su trasparenza (OOS_96-97); Numero accessi alle dashboard di trasparenza
9. Perfezionamento controllo di gestione e indicatori	Estensione cruscotti; standard indicatori intermedi; riduzione disomogeneità; uso strumenti previsionali.	DG, Controllo Gestione, Bilancio, Dipartimenti	2026: Estensione cruscotto indicatori ministeriali (I semestre); Attivazione strumenti (What If/Datawarehouse) (I semestre); linee guida indicatori intermedi (II semestre). 2027: Adozione indicatori standard in tutti i Dipartimenti (I semestre); integrazione con contabilità analitica (II semestre). 2028: Revisione e consolidamento (II semestre).	Numero Dipartimenti che applicano indicatori standard; Numero cruscotti attivi e utilizzati; Utilizzo strumenti previsionali (si/no valutato annualmente)

CONCLUSIONI

Il primo Documento di Riesame del Sistema di Governo dell'Università di Sassari conferma:

- la solidità dell'assetto di governance e della visione strategica dell'Ateneo;
- il progressivo rafforzamento della cultura della qualità e l'integrazione sempre più strutturata fra Pianificazione Strategica, AQ, Performance e Bilancio;
- la capacità di recepire e tradurre operativamente le raccomandazioni del **NdV** e le indicazioni del sistema AVA3;
- la chiara volontà di proseguire un percorso di miglioramento continuo e documentato.

Alla luce delle analisi condotte e delle evidenze emerse, il triennio 2026–2028 sarà focalizzato sull'attuazione delle azioni di miglioramento identificate, che riguardano in particolare:

- il consolidamento della chiarezza delle responsabilità e del coordinamento delle deleghe (**Azione 1**);
- la semplificazione dei processi e il rafforzamento dei flussi centro–strutture (**Azione 2**);
- lo sviluppo di una governance sempre più *data-driven*, basata su cruscotti integrati, basi dati coerenti e sistemi informativi evoluti (**Azione 3** e **Azione 9**);
- la valorizzazione della partecipazione studentesca e del ruolo propositivo del Consiglio degli Studenti e delle CPDS (**Azione 4**);
- il potenziamento delle consultazioni strutturate con gli stakeholder esterni (**Azione 5**);
- il consolidamento del Sistema di AQ attraverso linee guida unificate, repository documentale e formazione sistematica (**Azioni 6 e 7**);
- il rafforzamento della comunicazione interna ed esterna e della trasparenza, in un’ottica di piena circolarità Ateneo–Dipartimenti (**Azione 8**).

L’attuazione delle 9 azioni sarà monitorata attraverso indicatori specifici, tempistiche definite e un raccordo stabile con gli strumenti programmati (**Piano Strategico** e **PIAO**), in coerenza con AVA3 e con le raccomandazioni del **NdV**.

La redazione del presente documento entra stabilmente nel ciclo permanente di pianificazione–attuazione–valutazione–miglioramento e costituirà un riferimento fondamentale per i successivi riesami di governance dell’Ateneo, contribuendo al consolidamento di un modello di governo efficace, trasparente, partecipato e orientato alla creazione di valore pubblico.