



UNIVERSITA' DI PISA
CONSIGLIO DI
AMMINISTRAZIONE

SEDUTA DEL 19/12/2016
DELIBERAZIONE N. 352/2016

UFFICIO PROPONENTE: Ufficio Programmazione e valutazione

ORDINE DEL GIORNO N.: 09/01

ARGOMENTO: 9. Finanza e contabilità

OGGETTO: Programmazione triennale di cui all' articolo 1-ter del Decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito in Legge 31 marzo 2005, n. 43;

ALLEGATI: A) Tabella degli obiettivi individuati (pag. 1); B) Documento programmazione triennale Università di Pisa- 2016-2018 (pagg. 1-48)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Paolo Maria Mancarella	X				Dott. Andrea Lapi	X			
Prof. Mauro Ferrari	X				Prof. Umberto Bertini	X			
Prof. Claudio Palazzolo	X				Dott. Alfredo Cariello				X
Prof. Giuseppe Petralia	X				Sig. Francesco Secoli				X
Prof.ssa Anna Maria Raspolli Galletti	X				Sig.ra Antonella Ciccoira	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (Ast - Astenuto) - (Ass - Assente)

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la Legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "autonomia delle università";
- vista la Legge 30 dicembre 2010, n. 240 in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visto lo Statuto dell'università di Pisa, emanato con D.R. 27 febbraio 2012, n. 2711 e successive modifiche;
- visto l'art. 1-ter del Decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito in Legge 31 marzo 2005, n. 43 che prevede che *le università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee di indirizzo definite con decreto del ministro dell'Istruzione, dell'università e della ricerca.... tenuto altresì conto delle risorse acquisibili autonomamente*”.
- visto il D.lgs 29 marzo 2012, n. 49 concernente la *disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e reclutamento degli atenei* e, in particolare l'art. 3;
- visto in particolare l'articolo 12, comma 2, lettera f) dello statuto di ateneo ai sensi del quale il rettore *“propone al Consiglio di amministrazione il documento di programmazione triennale di ateneo, tenuto conto delle proposte e dei pareri del senato accademico”*;
- considerato che con DM 8 agosto 2016, n. 635, pubblicato sulla GU - serie generale n. 222 del 22 settembre 2016, sono state definite le *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*;
- visto il decreto direttoriale in data 16 novembre 2016 della Direzione generale per la programmazione, il coordinamento e il finanziamento delle istituzioni della formazione superiore, con cui sono state definite le modalità di attuazione delle linee generali di indirizzo definite dal MIUR e, in particolare le modalità di presentazione dei programmi degli atenei;

- acquisito il parere del Senato Accademico nella seduta del 16 dicembre 2016:
 - documento di programmazione triennale dell'università di cui all'allegato B);
 - obiettivi prescelti dall'ateneo al fine di concorrere per l'assegnazione delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale 2016-2018 (All. A);
 - i gruppi e indicatori prescelti dall'ateneo ai fini della valorizzazione autonomia responsabile (obiettivo D) per riparto quota 20% della parte premiale FFO a decorrere anno 2017 (All. A);
- considerato che è in corso di definizione e conseguente approvazione il bilancio unico di ateneo di previsione annuale e il bilancio unico di ateneo di previsione pluriennale unitamente alla programmazione triennale del personale
- tenuto conto di quanto emerso nell'ambito della discussione sviluppatasi in seno al consesso;

delibera

di approvare, con riferimento alla programmazione dell'università nel triennio 2016 -2018:

1. il documento di programmazione triennale dell'Università di Pisa di cui all'art. 1-ter del Decreto Legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito in Legge 31 marzo 2005, n. 43 di cui all'allegato B) della presente delibera;
2. gli obiettivi prescelti dall'Ateneo al fine di concorrere per l'assegnazione delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale 2016-2018 (All. A);
3. i gruppi e gli indicatori prescelti dall'Ateneo ai fini della valorizzazione autonomia responsabile (obiettivo D) per riparto quota 20% della parte premiale FFO a decorrere anno 2017 (All. A).

IL SEGRETARIO
Dott. Riccardo Grasso

IL PRESIDENTE
Prof. Paolo Maria Mancarella

Allegato A)

OBIETTIVO D - VALORIZZAZIONE AUTONOMIA RESPONSABILE - QUOTA PREMIALE

GRUPPI e INDICATORI:

GRUPPO	INDICATORE	FONTE DATI
GRUPPO 1) qualità dell'ambiente di ricerca	D_1_3 - Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: Archivio docenti a.s. 2015. Sono esclusi i professori straordinari di cui all'articolo 1, comma 12, L. 230/05 e quelli nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei <hr/> Dati numeratore Descrizione Numeratore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015 non già in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo <hr/> Dati denominatore Descrizione Denominatore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015
GRUPPO 3) strategie di internazionalizzazione	D_3_4 - Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: Anagrafe Dottorandi e ANS Dati numeratore Descrizione Numeratore: Iscritti al I anno a.a. 2015/2016 (XXXI ciclo) dei Corsi di Dottorato laureati all'estero Dati denominatore Descrizione Denominatore: Iscritti al I anno a.a. 2015/2016 (XXXI ciclo) dei Corsi di Dottorato

PROGRAMMI DI ATENEIO - OBIETTIVI A), B), C)

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE
Obiettivo B) <u>Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche</u>	Azione B: Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	B_B_3 - Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio (*)
Obiettivo C) <u>Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti</u>	Azione C: Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010	Indicatore: C_C_1 - Importo medio annuo del premio per docente > 4.000 € lordi

(*) trattasi di indicatore le cui informazioni devono essere validate dal nucleo di valutazione interna, non essendo estraibili da banche date ministeriali



DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE
TRIENNALE 2016-2018

UNIVERSITA' DI PISA

SOMMARIO

I INTRODUZIONE	2
LA PROGRAMMAZIONE DI SISTEMA.....	2
EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI FINANZIAMENTO DELL'UNIVERSITA'	3
IL RUOLO DELL'UNIVERSITA' DI PISA NEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO	4
IL POSIZIONAMENTO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE	5
II QUESTIONI METODOLOGICHE	7
III DALLA MISSIONE ISTITUZIONALE ALLE POLITICHE DI ATENEO	8
I FINI DELL'UNIVERSITA' E COME PERSERGUIRLI	8
STRUTTURE E ORGANIZZAZIONE	9
LE RISORSE	10
IV LE AREE STRATEGICHE DI ATENEO: DALLE POLITICHE ALLE REALIZZAZIONI	12
LE POLITICHE DI ATENEO.....	12
LE AREE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI NEL SISTEMA DI PERFORMANCE	13
SEZIONE 1 DIDATTICA.....	14
SEZIONE 2 RICERCA	23
SEZIONE 3 TERZA MISSIONE	29
SEZIONE 4 GESTIONE.....	33
ALLEGATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE (2013-15; 2016-18)	34
V LA PROGRAMMAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DI PISA PER IL TRIENNIO 2016-2018. UN'OPERAZIONE COERENTE CON LE PROPRIE AREE DI SVILUPPO	38
OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI INDIVIDUATI PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-18 DELL'ATENEO	42
AREE STRATEGICHE E INDICATORI INDIVIDUATI NELL'AMBITO DELL'OBIETTIVO "AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI"	43
ALLEGATO A: PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-18. OBIETTIVI AZIONI INDICATORI	45
ALLEGATO B: OBIETTIVO D- VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE	47

I INTRODUZIONE

Il documento di programmazione triennale delle Università è previsto dall'art. 1-ter del Decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito in Legge 31 marzo 2005, n. 43 che prevede che *le università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno, adottano programmi triennali coerenti con le linee di indirizzo definite con decreto del ministro dell'Istruzione, dell'università e della ricerca.... tenuto altresì conto delle risorse acquisibili autonomamente*". Tali programmi, in relazione a quanto definito dallo stesso articolo devono in particolare individuare:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti
- d) i programmi di internazionalizzazione
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

La legge 30 dicembre 2010, n. 240 *Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*, all'art 1, comma 4 prevede che il *Ministero, nel rispetto della libertà di insegnamento e dell'autonomia delle università, indica obiettivi e indirizzi strategici per il sistema e le sue componenti e, tramite l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), per quanto di sua competenza, ne verifica e ne valuta i risultati secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito, anche sulla base delle migliori esperienze diffuse a livello internazionale, garantendo una distribuzione delle risorse pubbliche coerente con gli obiettivi, gli indirizzi e le attività svolte da ciascun ateneo, nel rispetto del principio di coesione nazionale, nonché con la valutazione dei risultati conseguiti*".

Il D.lgs 29 marzo 2012, n. 49 concernente la *disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e reclutamento degli atenei* prevede, all'art. 3, che le università, ai fini della predisposizione dei documenti di bilancio (bilancio unico di ateneo di previsione triennale, composto da un budget economico e da budget degli investimenti), tengano conto dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale di cui al successivo articolo 4 della medesima legge e dei programmi triennali adottati ai sensi dell'art. 1-ter del DL 7/2005 convertito, con modifiche dalla legge 43/2005.

Le Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati sono state definite con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca 8 agosto 2016, n. 635, pubblicato sulla G.U., serie generale n. 222 del 22 settembre 2016; con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 7 luglio 2016, pubblicato sulla G.U., serie generale n. 193 del 19 agosto 2016, sono stati definiti gli **Indirizzi della programmazione del personale per il triennio 2016-2018**.

LA PROGRAMMAZIONE DI SISTEMA

Le Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati sono state adottate con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca 8 agosto 2016, n. 635, pubblicato sulla G.U., serie generale n. 222 del 22 settembre 2016,

Il decreto individua i seguenti **OBIETTIVI di SISTEMA**:

- A) MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI NELLA PROGRAMMAZIONE DEL TRIENNIO 2013-2015 SU AZIONI STRATEGICHE DI SISTEMA
- B) MODERNIZZAZIONE DEGLI AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA, INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE;
- C) GIOVANI RICERCATORI E PREMI PER MERITO AI DOCENTI;
- D) VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale 2016-2018 ciascun ateneo può concorrere per essere ammesso al finanziamento con propri programmi e progetti, per il perseguimento di OBIETTIVI ed AZIONI, individuati nello stesso decreto, tenendo conto che:

- Ogni Università statale può concorrere al massimo a due obiettivi tra quelli indicati (A, B, C);
- L'importo massimo di risorse attribuibili a ciascuna università non può superare il 2,5% di quanto ad essa attribuito a valere sul fondo finanziamento ordinario anno 2015.

In merito all'obiettivo di sistema D) VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI, le Università sono tenute ad individuare 2 aree strategiche di sviluppo per il triennio 2016-18, e relativi indicatori, fra quelle definite dalle stesse **Linee generali di indirizzo**. In tali aree strategiche gli atenei sono così stimolati ad attivare proprie azioni di miglioramento, al fine dell'attribuzione, a partire dal 2017, di una parte della Quota Premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Il Presente documento rende conto, in prima battuta, del quadro di contesto in cui le scelte di Ateneo sono maturate, riguardino esse i programmi da presentare o l'individuazione delle aree strategiche di sviluppo e dei relativi indicatori.

La descrizione ha anche lo scopo di chiarire come l'Università di Pisa abbia adottato un approccio sistemico e come gli obiettivi e i programmi di miglioramento, individuati ed esplicitati alla fine di questo documento, siano il risultato di un percorso che ha visto la definizione tanto di vere e proprie Politiche di Ateneo, quanto di correlati obiettivi di performance organizzativa.

In stretto raccordo con il presente documento di programmazione triennale è elaborato il Bilancio unico di previsione per l'esercizio 2017 e il pluriennale 2017-2019 e il documento di Programmazione del personale 2016-18¹.

A causa invece della sostanziale incoerenza fra i tempi stabiliti² per la programmazione integrata (performance, anticorruzione e trasparenza), e i termini per l'individuazione dei programmi e delle aree strategiche di sviluppo degli Atenei³, il processo di ridefinizione e riallineamento dei traguardi di Performance organizzativa (triennio 2017-19), è da considerare avviato, con quanto definito nel presente documento, ma non concluso.

EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI FINANZIAMENTO DELL'UNIVERSITA'

- Il contesto esterno in cui si trova ad operare l'Università di Pisa risente, come è noto, dal perdurare di una crisi economico- finanziaria che ha investito il paese e che ha avuto ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca. Gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse e vanno nella direzione del potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.
- Nel corso degli ultimi anni il FFO, che costituisce la principale fonte di finanziamento delle università, è andato progressivamente diminuendo, passando da 7,4 miliardi di euro del 2009 a 6,7 miliardi di euro del 2013 per assestarsi poi, a partire dall'anno 2014 su circa 7 miliardi di euro; l'incremento degli ultimi anni però, in realtà, è solo apparente essendo determinato, per la maggior parte, dal confluire nell'FFO delle risorse destinate alla programmazione dello sviluppo del sistema universitario, al fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti e alle borse di studio post-laurea, voci che negli anni precedenti rientravano nelle "altre assegnazioni ministeriali".
- Lo stanziamento disponibile sullo stato di previsione della spesa del MIUR per l'esercizio finanziario 2016 a valere sull'FFO per il sistema universitario è pari a 6.919.317.619 miliardi di euro, come previsto dal DM 6 luglio 2016, n.552.
- Parallelamente si è assistito ad un progressivo incremento della **parte premiale** dell'FFO a scapito della **quota base**. Infatti, a partire dall'anno 2012 la quota premiale del fondo è andata progressivamente aumentando passando dal 13% anno 2012, al 13,5% del 2013, al 18% del 2014, al 20% del 2015. In più, a partire dall'anno 2014 una parte della quota-base del Fondo viene determinata in proporzione al peso di ciascun ateneo come risultante dal modello del *costo standard unitario di formazione per studente in corso*, percentuale anch'essa in progressivo aumento (si è passati dal 20% anno 2014, al 25% anno 2015, al 28% anno 2016).

¹ In base alle disposizioni i cui all'art. 4, comma 1, del D.Lgs 29 marzo 2012, n. 49, triennio 2016-2018. Il documento tiene conto degli indirizzi di cui al DPCM 7 luglio 2016.

² Le deliberazioni relative alla pianificazione integrata devono essere adottate entro la data del 31 gennaio di ogni anno.

³ Il Decreto Direttoriale n. 2844 "Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635" è stato infatti emanato il 16 novembre 2016. Solo in tale occasione è stato definitivamente comunicato il termine per la presentazione dei programmi e per la scelta degli indicatori, unificandolo alla data del 20 dicembre 2016. Inoltre, solo a partire dal 21 novembre 2016 è stato reso disponibile l'accesso alle informazioni riguardanti gli indicatori, indispensabile per una programmazione delle iniziative pienamente consapevole.

- L'andamento dell'FFO dell'Università di Pisa rispecchia sostanzialmente l'andamento registrato a livello del sistema universitario: progressiva decrescita dal 2009 al 2013 (in cui si attesta a 198,1ME), aumento (anche se in gran parte apparente) nel 2014 (202,3ME) e ulteriore riduzione nel 2015 (196,2ME) e, in effetti, il peso del nostro ateneo sul sistema, per quanto concerne l'FFO non presenta, nel periodo, variazioni particolarmente significative⁴.
- A fronte della progressiva riduzione dei finanziamenti statali e di un sistema di distribuzione delle risorse basato su meccanismi premiali, sempre più necessitano doti programmatiche e progettuali per poter reggere la concorrenza del sistema; per garantire l'attrazione di risorse esterne che compensino il calo di quelle pubbliche; per mantenere costante l'attrattività dell'offerta formativa; per assicurare tanto sbocchi occupazionali che corrispondano alle effettive esigenze del mondo del lavoro, quanto una ricerca innovativa e di qualità, in campo nazionale e internazionale; per sostenere un efficace trasferimento tecnologico, attraverso percorsi di incontro della propria ricerca scientifica con la domanda di innovazione socio-economica proveniente dal mondo produttivo; per promuovere un livello di internazionalizzazione della didattica e della ricerca in linea con le sfide da affrontare nel mondo globale; per favorire e incentivare le collaborazioni e partenariati con enti pubblici e privati e assicurare adeguati standard di qualità nei servizi erogati.

IL RUOLO DELL'UNIVERSITA' DI PISA NEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO

- L'Università di Pisa si caratterizza per essere una sorta di Campus diffuso che si permea nel tessuto cittadino e che da sempre condivide la sua esistenza con quella della città. A sottolineare le proficue sinergie tra l'Università e il Comune di Pisa per il perseguimento di finalità comuni di sviluppo della città, è stato sottoscritto nel luglio 2016 il protocollo d'Intesa sul modello adottato dall'Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia (ANCI) e dalla Conferenza dei rettori (CRUI), che prevede appunto una serie di progetti ed iniziative per la diffusione della conoscenza, la valorizzazione del patrimonio museale ed edilizio, ambientale e paesaggistico.
- Il sistema universitario pisano si caratterizza per la presenza sul territorio, oltre che dall'Università di Pisa, di due scuole di eccellenza, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore di Studi e Perfezionamento "S. Anna", che fanno di Pisa un centro accademico di grande rilievo e prestigio a livello nazionale e internazionale. Gli allievi delle due Scuole oltre a frequentare i corsi interni presso le rispettive scuole, sono iscritti all'Università di Pisa dove seguono i corsi e conseguono il titolo di studio. Molti sono i progetti di ricerca condivisi, i corsi di studio comuni e servizi integrati tra le istituzioni.
- Il contesto socio culturale in cui opera l'Università di Pisa è arricchito anche dalla presenza di istituti di alta qualificazione scientifica, con i quali l'università intreccia rapporti di collaborazione per finalità di ricerca (il CNR, l'Istituto nazionale di fisica nucleare (Infn), l'Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (Ingv) e i Poli tecnologici di Navacchio). Numerosi poi sono gli enti territoriali e altri enti di formazione e ricerca con i quali l'ateneo promuove e attiva forme di collaborazione, in primis con quelli dell'area territoriale di riferimento concorrendo così in maniera determinante allo sviluppo dello stesso.
- L'analisi dell'impatto economico dell'ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione toscana ed infine nazionale) è stata oggetto di un recente studio i cui risultati sono confluiti nel volume il recente *Rapporto di sostenibilità* –parte prima – "*L'impatto economico dell'ateneo sul territorio*" e da cui sono scaturiti risultati sorprendenti: la capacità dell'ateneo di generare valore economico è stata stimata in capacità di attivare produzione per circa 650 milioni di euro (che salgono a 850 a livello toscano) e lavoro per circa 7.300 unità (che salgono a 8.400 in toscana). Alla valutazione dell'impatto economico sul territorio ha fatto seguito la seconda parte del *Rapporto di sostenibilità*. *Seconda parte. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*". Insieme al *Bilancio di mandato 2010-2016* i documenti rappresentano una operazione di trasparenza e accountability dell'ateneo nei confronti della collettività.
- Inevitabili riflessi sul territorio hanno anche i rapporti con l'Azienda Ospedaliero – Universitaria Pisana (AOUP), che costituisce una delle quattro Aziende Ospedaliero Universitarie della Regione Toscana. Lo scopo essenziale dell'Azienda integrata è lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca in modo da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori,

⁴ Fonte: Per approfondimenti cfr "*L'ateneo nella stagione del cambiamento. Bilancio di un mandato: 2010-2016*", 2016 – Edizione Press university

sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche. Con il nuovo atto aziendale siglato nel dicembre 2015, viene ribadito il ruolo dell'AOUP come punto di riferimento e di attrazione a livello di Area Vasta, Regionale e Nazionale nonché come punto di riferimento nazionale e internazionale per la formazione e la ricerca integrate con l'assistenza, grazie all'apporto dell'Università di Pisa. Con il nuovo atto aziendale del dicembre 2015, sono complessivamente 10 i Dipartimenti ad Attività Integrata, di cui 6 a direzione universitaria e 4 a direzione ospedaliera. L'ospedale è strutturato in un unico Presidio Ospedaliero articolato su due stabilimenti, di Santa Chiara e di Cisanello, complementari e coordinati al fine di garantire globalmente i servizi ospedalieri sia di base che di alta specialità.

- Infine i rapporti con il sistema produttivo che riproduce quello tipico italiano, caratterizzato da una elevata presenza di piccole, medie imprese con scarsa inclinazione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti con limitata propensione a richiedere personale qualificato. Nell'ambito del rapporto con il tessuto produttivo assumono particolare rilievo le prestazioni svolte a favore di committenti pubblici e privati per finalità di ricerca concordate. Si tratta di prestazioni regolate da contratti e convenzioni che rappresentano una insostituibile occasione di sinergia con le imprese a carattere locale, nazionale e internazionale, oltre che fonte di finanziamento per l'ateneo.

IL POSIZIONAMENTO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

Il posizionamento dell'ateneo nei ranking internazionali ⁵

Il posizionamento del sistema universitario italiano nei **principali ranking internazionali** è andato progressivamente regredendo negli ultimi anni, sia perché non adeguatamente competitivo con i paesi europei di più solida tradizione, sia perché scalzato dalle *new entry* delle nazioni emergenti. Anche l'Università di Pisa ne ha inevitabilmente risentito confermandosi tuttavia, in tutti i principali ranking internazionali, nel novero dei 7/8 atenei che sono stabilmente all'avanguardia in Italia, con la punta di eccellenza costituita dall'ARWU di Shanghai, in cui l'Ateneo ha occupato in questi anni il primo o il secondo posto.

L'analisi dei settori conferma la qualità diffusa dei diversi ambiti disciplinari pisani, con punte di eccellenza nella Fisica e nella Matematica e con altri settori ben posizionati: Chimica, Informatica, Medicina, Ingegneria, Statistica, Giurisprudenza e varie discipline del settore umanistico.

- **ARWU di Shanghai**

Secondo il prestigioso Academic Ranking of World Universities (www.shanghairanking.com) elaborato dalla "Jiao Tong" University di Shanghai, nel 2015 (agosto) l'Università di Pisa continua a essere presente sul podio della prestigiosa classifica internazionale giunta alla sua 13° edizione. L'Ateneo pisano si piazza tra il 150° e il 200° posto al mondo, insieme a quelli di Milano, Padova, Roma "La Sapienza" e Torino, ma confrontando le schede delle singole istituzioni emerge che Pisa è in effetti in seconda posizione, dietro solo a "La Sapienza".

Nel 2015 l'Università di Pisa conferma la sua tradizione di eccellenza anche per quanto riguarda il macro settore delle Scienze naturali e matematiche, dove si piazza tra il 101° e il 150° posto al mondo, e i campi disciplinari della Matematica, in cui è prima in Italia e tra il 76° e il 100° posto al mondo, della Fisica, dove è tra il 101° e il 150°, e della Chimica, tra 151° e 200°.

- **QS World University Rankings**

Nel 2015 (ottobre), la classifica mondiale compilata dall'Agenzia QS (www.topuniversities.com/university-rankings), ha introdotto un cambiamento nel modo in cui vengono calcolate le "Citations per Faculty", uno degli indicatori usati per stilare il ranking. L'Agenzia QS ha introdotto una nuova metodologia che vuole compensare il grande numero di citazioni generate da ricercatori che operano nel settore delle "life sciences" e, a un livello minore, delle "natural sciences". Ciò ha finito per penalizzare fortemente la gran parte degli atenei italiani, compresa Pisa, che è scesa dal 245° al 367° posto.

⁵ Fonte: "L'ateneo nella stagione del cambiamento. Bilancio di un mandato: 2010-2016" – Edizione Press University

- **QS World University Rankings by Subject**

Nel 2016 (marzo), nel “QS World University Rankings by Subject” (<http://www.topuniversities.com/subject-rankings>) – la classifica elaborata da QS che da sei anni valuta le università del mondo anche nei singoli ambiti disciplinari – l’Ateneo pisano ottiene posizionamenti in 13 delle 42 discipline analizzate.

Le due discipline in cui eccelle l’Università di Pisa in questa edizione sono la **Fisica** e la **Matematica**, in cui si posiziona nella fascia che va dal 51° al 100° posto, confermando il suo prestigio in settori con una tradizione che da Galileo e Fibonacci arriva fino ai giorni nostri. A seguire, molto ben classificate nella fascia tra il 101° e il 151° posto, ci sono l’**Informatica**, la **Farmacia** e la **Statistica e Ricerca operativa**.

La buona performance dell’Università di Pisa è confermata anche dagli altri posizionamenti di prestigio raggiunti nei vari settori: l’Ateneo si posiziona nella fascia tra il 151° e il 200° posto in **Filosofia** e in **Lingue Moderne**, come anche in **Medicina** e in **Ingegneria elettrica ed elettronica**. Si piazzano nella fascia tra 201° e il 250° posto l’**Ingegneria meccanica, aeronautica e della produzione** e la **Chimica**. Chiudono poi il quadro **Lingua e letteratura inglese** (fascia 251°-300°) e **Scienze biologiche** (fascia 300°-351°).

- **Centre for world university rankings (Cwur)**

L’ultima classifica, “pubblicata a luglio 2016, è firmata dal Centre for world university rankings (Cwur) e si avvale, per le proprie misurazioni, di otto indicatori: la qualità della pubblica istruzione; il tasso di occupazione degli ex studenti; la qualità della docenza; le pubblicazioni; l’influenza; il numero di citazioni sulle riviste; il “broad impact”; e, infine, il numero di brevetti internazionali depositati.

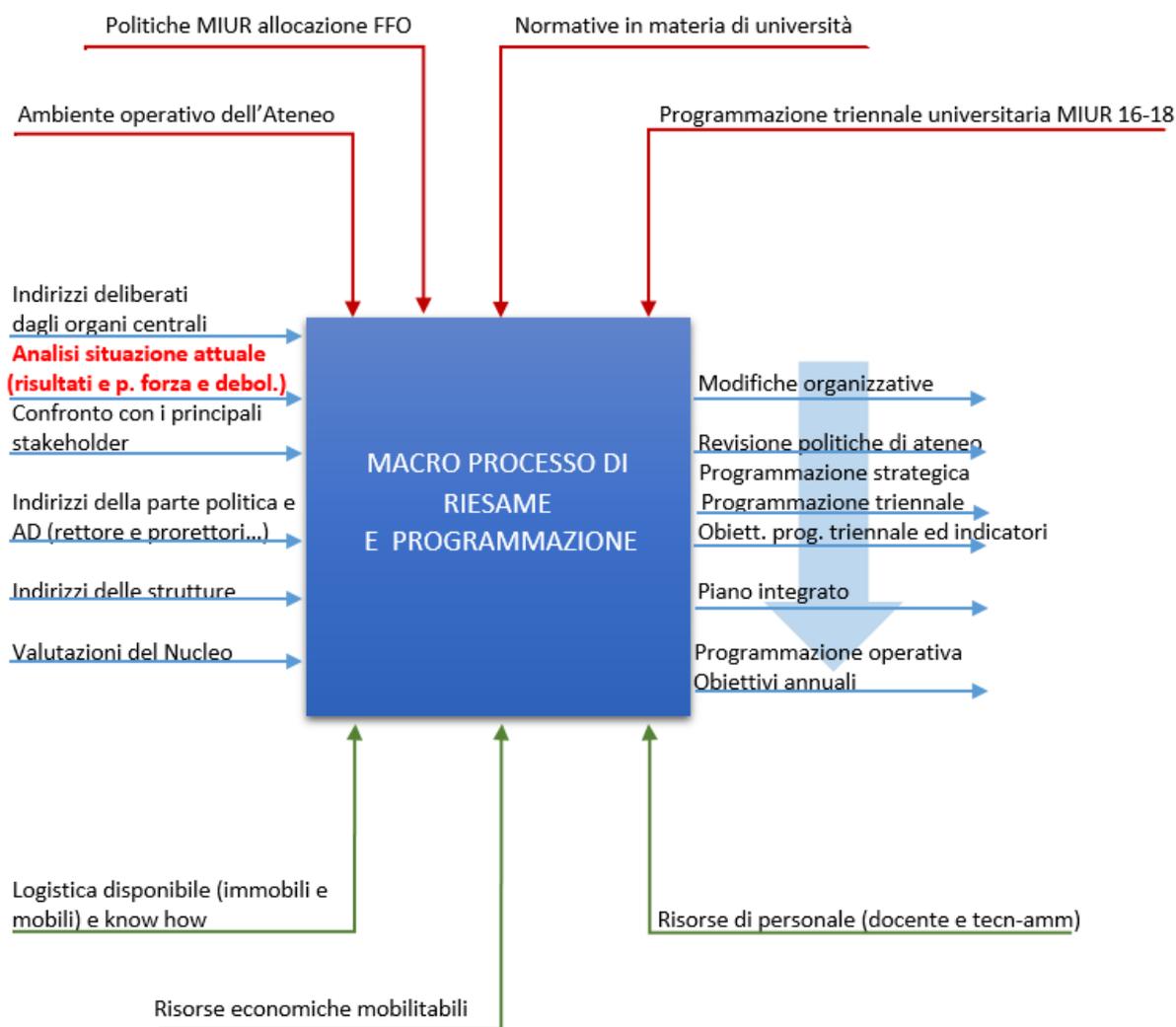
La classifica elenca i primi 1000 atenei mondiali e comprende 48 atenei italiani. Prima è “La Sapienza” di Roma al 90esimo posto, mentre Pisa è all’8° posto tra le italiane e in 285° posizione nel mondo.

II QUESTIONI METODOLOGICHE

BASE DOCUMENTALE PRESA IN CONSIDERAZIONE PER LA PRODUZIONE DEL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE

La base documentale di riferimento parte dall’analisi del contesto attuale, dal posizionamento dell’ateneo nel sistema, e dai documenti di programmazione già adottati dall’ateneo, e prende in considerazione gli esiti della programmazione 2013-2015 e dagli obiettivi strategici perseguiti nel triennio precedente, gli obiettivi risultanti dalle schede SUA–RD e SUA–CdS, gli indirizzi contenuti nel programma elettorale del rettore, le relazioni al bilancio e al Piano della performance. I risultati sono confluiti nel presente piano di programmazione 2016-2018 da sottoporre agli organi di governo, sulla base delle priorità individuate, in linea con le Linee di indirizzo ministeriali e con le risorse disponibili. La situazione ottimale può ritenersi quella per la quale esiste un dialogo costante tra centro e strutture dipartimentali, con efficace condivisione di informazioni, capaci di alimentare cruscotti di controllo, necessari per un sistema di indirizzi e decisioni adeguatamente supportato da conoscenza dei dati di fatto, siano quantitativi, che qualitativi.

SCHEMATIZZAZIONE DEL MACROPROCESSO DI RIESAME E PROGRAMMAZIONE



PROCESSO DECISIONALE ADOTTATO

- In ogni università sono molti gli attori che concorrono alla determinazione degli indirizzi generali, delle politiche e degli obiettivi strategici.
- Il processo avviene sotto la supervisione del Rettore che ha responsabilità del coordinamento di tutto il complesso sistema di governo dell'ateneo. Lo Statuto infatti all'art. 12, comma 2, lettera f.) prevede che il rettore "*propone al Consiglio di amministrazione il documento di programmazione triennale di ateneo, tenuto conto delle proposte e dei pareri del senato accademico*". Il Rettore ha avviato i tavoli di lavoro tra il vertice politico e quello amministrativo (prorettori, direttore generale-dirigenti).
- Parimenti deve essere posta a fattore comune una conoscenza non superficiale dell'ambiente operativo proprio dell'organizzazione, comprendente gli stakeholder chiave, siano essi prevalentemente enti pubblici finanziatori o, altrimenti, imprese private interessate ai risultati dei processi didattici o allo sfruttamento commerciale dei prodotti di ricerca, piuttosto che la vasta platea delle famiglie, interessate ad una istruzione superiore di qualità per le giovani generazioni.
- L'oggetto di questo documento verte su una prima analisi, fatta a poco più di un mese dall'inizio del sessennio di carica nuovo rettore, prof. Paolo Mancarella, quindi necessariamente soggetta agli opportuni approfondimenti, in una logica di miglioramento della performance dell'ateneo nelle varie aree operative.

III DALLA MISSIONE ISTITUZIONALE ALLE POLITICHE DI ATENEO

I FINI DELL'UNIVERSITA' E COME PERSERGUIRLI

L'Università di Pisa si caratterizza per essere una delle università più antiche e prestigiose in Europa; vanta una grande tradizione e scuole scientifiche di prestigio in molti ambiti disciplinari, come testimonia anche il posizionamento nei ranking internazionali. Il suo glorioso passato e la sua storia secolare sono sempre stati alla base di ogni scelta presente e futura.

Essa ha come fini *l'elaborazione, lo sviluppo e la trasmissione delle conoscenze e concorre al progresso culturale, civile ed economico del Paese.*

Promuove, organizza e sostiene la ricerca. Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento. Promuove la diffusione dei saperi, della cultura e il trasferimento tecnologico.

Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre università, centri di ricerca, enti pubblici territoriali, nazionali e internazionali, istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, di natura sia pubblica sia privata. Ai medesimi fini l'Università partecipa al Comitato Regionale di Coordinamento della Toscana.

L'Università recepisce i valori della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Costituzione della Repubblica Italiana e si impegna a rispettarli. Impronta la propria azione al metodo democratico, ai principi della trasparenza e della partecipazione, dell'efficienza e della semplificazione, della cultura del merito e della valutazione. Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di discriminazione e nei confronti dei soggetti in condizione di disabilità si adopera per rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari.

Questi i fini che persegue l'ateneo e i valori che informano il suo operato, recepiti nel nuovo Statuto dell'Università, nel rispetto dei quali vengono condotte le attività istituzionali, così riassunte dall'articolo 3 del nuovo Statuto, oggetto di revisione in attuazione del processo di riforma introdotto dalla legge 240/2010:

LE ATTIVITA' ISTITUZIONALI

1. Sono attività istituzionali primarie dell'Università la **ricerca e la formazione**, svolte nel libero confronto delle idee e nel pieno rispetto dei valori fondamentali sopra enunciati, della libertà di ricerca e di insegnamento dei docenti, professori e ricercatori, e dei diritti degli studenti, del personale tecnico-amministrativo e di tutti coloro che a tali attività sono chiamati a concorrere, avendo come punto di riferimento ed obiettivo primario l'interesse dell'istituzione e della comunità universitaria nel suo insieme.

2. Sono altresì attività istituzionali quelle volte **all'avviamento alla ricerca, alla diffusione della cultura, al trasferimento tecnologico, alla prestazione di servizi tecnico-scientifici e alla tutela della salute.**

Attività istituzionali primarie sono quindi la formazione, la ricerca e le attività che confluiscono nella c.d. "Terza Missione", intendendosi come tali le attività volte al trasferimento delle conoscenze, all'innovazione e al trasferimento tecnologico, alla divulgazione della cultura scientifica, ai rapporti con il territorio.

L'Università di Pisa pone inoltre tra le attività istituzionali la tutela della salute in ragione della natura inscindibile che caratterizza lo svolgimento delle attività di ricerca, di didattica e assistenziali nel settore dell'area medica, e che costituisce ulteriore elemento di specificità dell'ateneo pisano.

STRUTTURE E ORGANIZZAZIONE

L'ateneo di Pisa opera come un sistema complesso e integrato, in cui tutte le componenti concorrono al raggiungimento delle finalità istituzionali, così come recita l'articolo 1, comma 1 dello Statuto; l'annuale classifica elaborata da CENSIS-Repubblica, colloca l'Università di Pisa al quarto posto tra i mega atenei, quelli con più di 40.000 iscritti, dietro a Bologna, Padova e Firenze.

L'ateneo di Pisa si colloca tra gli atenei di grandi dimensioni, contando oltre 50.000 studenti⁶, circa 1.500 unità di personale docente e altrettante di personale tecnico-amministrativo. E' caratterizzato da una complessa architettura organizzativa interna articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio, che è stata oggetto di revisione e razionalizzazione in attuazione della legge di riforma Gelmini. Il **Dipartimento** è l'articolazione organizzativa di base per il perseguimento delle finalità istituzionali della didattica e della ricerca, e della c.d. "terza missione" ; ad esso si affiancano i **Centri di ateneo** la cui costituzione è prevista dallo Statuto al fine di promuovere, coordinare e sviluppare attività di ricerca e/o formative, ovvero per la gestione o fornitura di servizi di particolare complessità e di interesse generale che interessino in via permanente l'ateneo. Si tratta di strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa. Lo statuto prevede anche la costituzione di **Centri interdipartimentali** per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti. Per esigenze di raccordo tra più dipartimenti, è prevista la costituzione di **Scuole interdipartimentali**; si tratta di strutture di raccordo tra più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare riguardanti l'offerta didattica, con funzioni di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni. L'ateneo infine, nell'ottica di perseguire obiettivi di razionalizzare e ottimizzazione imposti anche dalla riforma, ha previsto l'istituzione di **Sistemi**: il Sistema Museale di Ateneo (SMA), un sistema unitario e coordinato delle strutture museali dell'università, denominate "poli museali", preposto allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio museale e delle collezioni dell'ateneo; Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'università, denominate "poli bibliotecari", preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il Sistema Informatico Dipartimentale (SID), un sistema unitario e coordinato di strutture informatiche interdipartimentali dell'Università di Pisa, denominate "poli informatici", preposte all'organizzazione, allo sviluppo e alla gestione dei servizi informatici dei dipartimenti, ad eccezione dei servizi comuni a tutte le strutture dell'ateneo, che sono erogati dal competente ufficio dell'amministrazione centrale.

Complessivamente l'architettura organizzativa dell'ateneo è così articolata:

- 20 Dipartimenti
- 6 Centri di ateneo
- 13 Centri Interdipartimentali
- 2 Scuole Interdipartimentali (area di Ingegneria e area medica)
- 3 Sistemi

A supporto delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, l'intero **apparato tecnico-amministrativo** è articolato in strutture amministrative centrali, di livello dirigenziale e non, e nei servizi amministrativi e tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

⁶ Il dato, pari a 50084 unità è rilevato al 20 gennaio 2016 ed è riferito all'a.a. 2015/2016; fonte del dato Ufficio Programmazione e Valutazione

Per il perseguimento dell'integrazione e la realizzazione di sinergie fra funzioni di ricerca, di didattica e assistenza, in una logica di complementarità di offerta tra atenei e sistema sanitario, nel 2011 è stato costituito il Dipartimento Integrato Interistituzionale (DIPINT) disciplinato sulla base di intese tra università e Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana (AOUP), in attuazione di specifici protocolli d'intesa adottati a livello regionale.

LE RISORSE

L'Università di Pisa, tra i primi atenei in Italia, già a partire dall'anno 2013 è passata alla contabilità economico-patrimoniale di cui al D.Lgs 27 gennaio 2012, n. 18 e all'adozione del bilancio unico di ateneo. Il bilancio unico di previsione, composto da un budget economico e da un budget degli investimenti ha lo scopo di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel periodo considerato.

Il bilancio di Ateneo, come attesta anche la relazione del Nucleo di valutazione interna al bilancio di esercizio 2015, si mostra solido sotto tutti i profili: economico, finanziario e patrimoniale. Il bilancio unico di ateneo dell'esercizio 2015 mostra una struttura patrimoniale particolarmente solida.

I maggiori investimenti hanno interessato nel passato il personale, il patrimonio immobiliare e la ricerca, ma investimenti sono stati effettuati in tutti i principali settori di attività: formazione, servizi agli studenti, internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico, informatizzazione⁷.

Ancora non è noto l'ammontare complessivo dell'assegnazione di FFO per l'anno 2016; in via presuntiva non dovrebbe discostarsi molto dai 196 ME dell'anno 2015. Occorre tuttavia porre particolare attenzione ai criteri di composizione dell'FFO e ai possibili impatti sugli equilibri economico-finanziari di breve-medio periodo. L'assegnazione della quota – base, infatti, negli ultimi anni è andata progressivamente diminuendo, passando da 149.482.538 nel 2014 a 142.264.435 nel 2015 e a 135.776.336 nel 2016. Parallelamente è andato lievemente diminuendo anche il peso della quota premiale. La progressiva diminuzione dei finanziamenti ministeriali e le nuove regole di ripartizione delle risorse, impongono l'adozione di sempre più attente politiche nell'ambito della didattica, della ricerca e dell'internazionalizzazione, unitamente a fonti differenziate di finanziamento.

Gli indirizzi per il futuro dell'ateneo vanno nella direzione di mantenere una situazione finanziaria solida assicurando al contempo politiche espansive nei settori strategici per l'ateneo, ponendo particolare attenzione ai punti di debolezza rilevati e potenziando i punti di forza.

Nell'anno 2016 in linea con le scelte strategiche prioritarie, è stato dato un forte impulso al reclutamento del personale. In un'ottica programmatica, anche ai fini di una valutazione del trend dell'ultimo triennio, si riporta di seguito l'evoluzione del personale docente e tecnico amministrativo dell'ultimo triennio di programmazione 2013-2015.

⁷ Per approfondimenti cfr *Relazione sulla gestione complessiva anno 2015*, ma anche *L'ateneo nella stagione del cambiamento. Bilancio di un mandato 2010-2016*.

ANDAMENTO PERSONALE DOCENTE DIVISO PER RUOLO (PO, PA, RU) NEGLI ULTIMI 3 ANNI (31/12)

DOCENTI	2013	2014	2015
Professori Ordinari	388	358	345
Professori Associati	488	558	585
Ricercatori	611	507	422
Assistenti (r.e.)	2	1	0
Ricercatori T.D.	28	73	74
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	0	0	3
Totale	1517	1497	1429

(Fonte: Direzione del personale)

ANDAMENTO DEL PERSONALE DIRIGENTE E TEC-AMMINISTRATIVO (RUOLO E TD) NEGLI ULTIMI 3 ANNI (31/12)

	2013 Totale	2014 Totale	2015 T.IND	2015 T.DET	2015 Totale
DIRIGENTI	7	7	7	-	7
EP	87	86	80	2	82
D	423	410	408	23	431
C	771	776	757	22	779
B	215	211	199	7	206
CEL	54	51	40	14	54
OPE. Agricoli	13	9	-	9	9
Totali	1.570	1.550	1.491	77	1.568

(Fonte: Direzione del personale)

PERSONALE DOCENTE IN SERVIZIO DISTINTO PER QUALIFICA AL 31 OTTOBRE 2016

DOCENTI	Situazione al 31/10/2016*
PO	435
PA	582
Ric. T. ind.	376
Ric. T. det. A	131
Ric. T. det. B	77
Ric. L. 230/2005	2
TOTALE	1.603

*il dato comprende anche le procedure in itinere. Fonte: Direzione del personale

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO IN SERVIZIO DISTINTO PER QUALIFICA AL 31 OTTOBRE 2016

PERSONALE T.A.	Situazione al 31/10/2016*
Dirigenti	7
EP	83
D	425
C	815
B	208
Lettori	34
TOTALE	1.572

*il dato comprende anche le procedure in itinere. Fonte: Direzione del personale

IV LE AREE STRATEGICHE DI ATENEO: DALLE POLITICHE ALLE REALIZZAZIONI

LE POLITICHE DI ATENEO

Grafico 1: I documenti relativi alle politiche di Ateneo

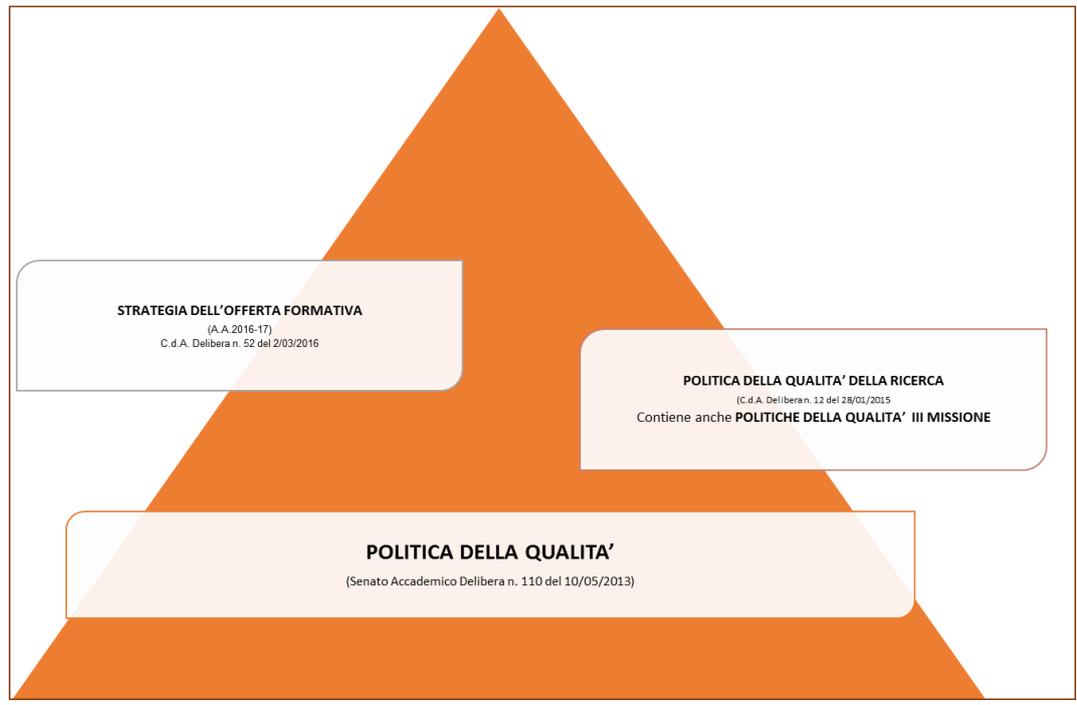


Grafico 2: Gli stakeholder identificati nel documento Politica della Qualità

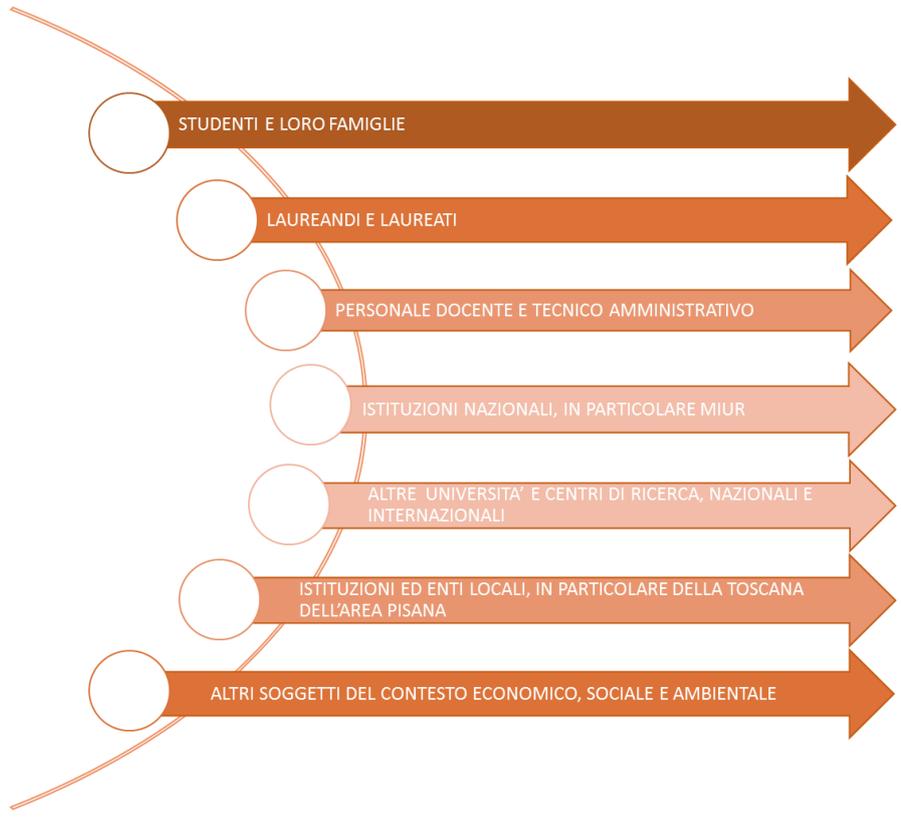
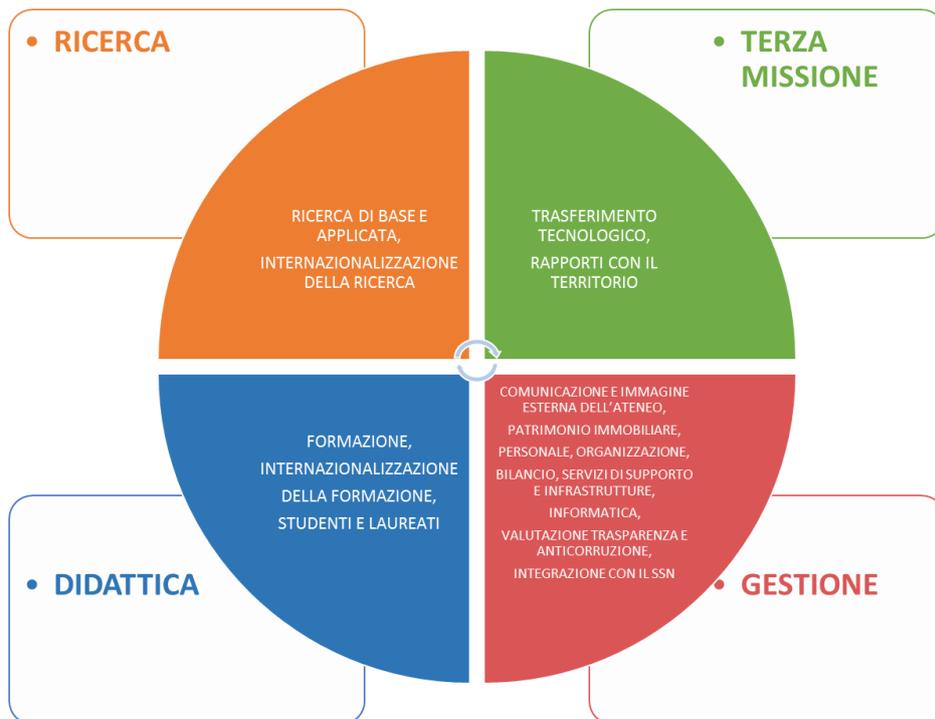


Grafico 3: Obiettivi e impegni dichiarati nei documenti delle politiche di Ateneo



LE AREE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI NEL SISTEMA DI PERFORMANCE

Grafico 4: Relazioni fra Missioni e aree strategiche nel sistema della Performance



SEZIONE 1 DIDATTICA

CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

L'Università di Pisa si caratterizza come Ateneo generalista con un'offerta didattica pre e post-laurea ricca in tutte le aree disciplinari.

Sin dall'attuazione della riforma degli ordinamenti didattici dettata dal DM 3 novembre 1999, n. 509 – il cosiddetto 3+2 – l'Università di Pisa ha evitato una crescita indiscriminata dei corsi di studio ed ha varato un'offerta didattica che pur preservando la pluralità e l'aderenza alle effettive esigenze del tessuto sociale e del mondo del lavoro si è evoluta con una graduale e consistente razionalizzazione. Dall'a.a. 2008/09 all'a.a. 2011/12, con l'applicazione DM 22 ottobre 2004, n. 270 che ha determinato modifiche significative all'impostazione degli ordinamenti didattici, il numero complessivo dei corsi di studio si è ridotto di circa il 22% e da allora è rimasto pressoché costante.

Negli ultimi tre anni accademici l'offerta formativa dei corsi di laurea e laurea magistrale (compresi i corsi di laurea a ciclo unico) è andata così articolandosi.

Anno accademico	Corsi di laurea triennale	Corsi di laurea specialistica/magistrale*	Totale
2013/2014	59	73	132
2014/2015	59	72	131
2015/2016	58	72	130

*Include corsi di laurea a ciclo unico

OFFERTA DIDATTICA A.A. 2016/17

Nel seguito vengono descritti i corsi di studio istituiti e attivati nell'a.a. 2016/17 nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane.

CORSI DI STUDIO IN SETTORI INNOVATIVI

In alcuni settori innovativi l'Università di Pisa si pone quale centro di poli e reti di eccellenza nella ricerca, dai quali possono e devono nascere iniziative pionieristiche per la formazione delle nuove figure professionali emergenti in tali ambiti. A tal proposito negli ultimi due aa.aa sono state istituite ex-novo le lauree magistrali in Bionics Engineering, Materiali e Nanotecnologie, Neuroscienze e Scienze della nutrizione umana tre delle quali con connotazione internazionale.

Nell'a.a. 2016/17 si è proceduto all'istituzione delle nuove lauree magistrali:

1. Laurea magistrale in Neuroscienze (classe LM-6)
2. Laurea magistrale in Materiali e Nanotecnologie (classe LM-53)

(Riferimento della strategia dell'offerta didattica: Obiettivo strategico 1 – azioni 1.a, 1.b, 1.h, 1.i e Obiettivo strategico 2 – azione 2.b).

Non è stato invece soppresso alcun corso di studio.

CORSI DI STUDIO INTERNAZIONALI

(Riferimento della strategia dell'offerta didattica: Obiettivo strategico 2 – azioni 2.a, 2.b)

L'altro obiettivo fondamentale è stato l'ampliamento dell'offerta dei corsi di studio "internazionali" per tali intendendosi, ai sensi del D.M. 23 n. 1059 del 23 dicembre 2013, quei corsi che vengono erogati integralmente in lingua inglese oppure

prevedono il rilascio del doppio titolo, del titolo multiplo o del titolo congiunto con atenei stranieri. Nel corso degli aa.aa. che vanno dal 2010/11 si è registrato un trend in continuo aumento.

Anno accademico	Numero CdS Internazionali
2011/2012	6
2013/2014	8
2014/2015	11
2015/2016	15

Con l'offerta formativa del nostro Ateneo relativa all'a.a. 2015/16, sono stati erogati i seguenti corsi di studio internazionali: una laurea triennale e quattordici magistrali. Di questi: 6 lauree magistrali erogate integralmente in lingua inglese:

- LM-21 Bionics Engineering
- LM-32 Computer Engineering
- LM-18 Computer Science – Informatica
- LM-18 Computer Science and Networking – Informatica e Networking
- LM-56 Economics - Scienze economiche
- LM-32 Embedded Computing Systems

10 corsi di studio con titolo doppio o congiunto con uno o più atenei stranieri:

- LM-18 Computer Science – Informatica
- LM-17 Fisica
- LM-18 Informatica per l'economia e per l'azienda (Business Informatics)
- LM-31 Ingegneria gestionale
- LM-39 Linguistica e traduzione
- LM-2 Orientalistica: Egitto, Vicino e Medio Oriente
- LM-49 Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei
- L-15 Scienze del turismo
- LM-81 Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo
- LM-84 Storia e civiltà.

La programmazione didattica per l'a.a. 2016/17 ha previsto l'attivazione di altre due lauree magistrali erogate integralmente in lingua inglese (LM-53 Materials and Nanotechnology e LM-6 Neuroscience) e di due laurea magistrali che prevedono il rilascio del doppio titolo con atenei stranieri (LM-6 Biologia Marina e LM-40 Matematica/Mathematics)

Pur non rientrando nella definizione formale di corso di studio internazionale, sono inoltre presenti nell'offerta formativa dell'Ateneo due lauree magistrali (Aerospace Engineering e Nuclear Engineering) erogate parzialmente in lingua inglese.

CORSI DI STUDIO IN ATTIVAZIONE NELL'A.A. 2016/17

L'offerta formativa dei corsi di laurea e laurea magistrale dell'a.a. 2016/17, accreditata con DM 15 giugno 2016, n. 432, si compone di 127 corsi di studio:

- **56 lauree triennali** attivate nei seguenti Settori Scientifico Culturali
 - 4 nel Settore 1 – Scienze matematiche e informatiche, scienze-fisiche e scienze della terra
 - 8 nel Settore 2 – Scienze chimiche, biologiche, agrarie
 - 17 nel Settore 3 – Scienze mediche e scienze veterinarie
 - 10 nel Settore 4 – Ingegneria civile ed architettura, ingegneria industriale e dell'informazione

- 9 nel Settore 5 – Scienze dell’antichità, filologico-letterarie, storico-artistiche, scienze storiche filosofiche, pedagogiche, psicologiche
 - 8 nel Settore 6 – Scienze giuridiche, scienze economiche e statistiche, scienze politiche e sociali
- **8 lauree magistrali a ciclo unico** attivate nei seguenti Settori Scientifico Culturali
 - 2 nel Settore 2 – Scienze chimiche, biologiche, agrarie
 - 3 nel Settore 3 – Scienze mediche e scienze veterinarie
 - 1 nel Settore 4 – Ingegneria civile ed architettura, ingegneria industriale e dell’informazione
 - 2 nel Settore 6 – Scienze giuridiche, scienze economiche e statistiche, scienze politiche e sociali
 - **65 lauree magistrali** attivate nei seguenti Settori Scientifico Culturali
 - 8 nel Settore 1 – Scienze matematiche e informatiche, scienze-fisiche e scienze della terra
 - 13 nel Settore 2 – Scienze chimiche, biologiche, agrarie
 - 5 nel Settore 3 – Scienze mediche e scienze veterinarie
 - 18 nel Settore 4 – Ingegneria civile ed architettura, ingegneria industriale e dell’informazione
 - 11 nel Settore 5 – Scienze dell’antichità, filologico-letterarie, storico-artistiche, scienze storiche filosofiche, pedagogiche, psicologiche
 - 10 nel Settore 6 – Scienze giuridiche, scienze economiche e statistiche, scienze politiche e sociali

Ai corsi di studio sopraelencati si aggiungono 3 corsi di laurea e laurea specialistica attivati in regime ex-DM 509/1999 e in convenzione con l’Accademia Navale di Livorno.

OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREA

L’offerta formativa post-laurea comprende:

- i master di I e di II livello
- i corsi di dottorato e le scuole di specializzazione che, sulla base di apposite convenzioni possono essere attivati anche congiuntamente con altri atenei italiani e stranieri e per i quali viene rilasciato rispettivamente il titolo di dottore di ricerca e il diploma di specializzazione.

L’offerta di Master di I e II livello vede l’Ateneo protagonista in tutte le aree, con punte di eccellenza ormai consolidate negli anni e alcune recenti istituzioni su tematiche innovative che rispondono alle esigenze di formazione dei neo laureati o di chi è già inserito nel mondo del lavoro. Negli ultimi anni sui è andati nella direzione di una razionalizzazione dell’offerta formativa dei Master, prediligendo la qualità della didattica, le sinergie interne tese ad evitare duplicazioni, originalità dei contenuti rispetto alle esigenze provenienti dall’esterno)

Per l’a.a. 2016/17 l’Ateneo risulta sede istitutiva e amministrativa di 68 corsi di master 3 in più rispetto all’a.a. precedente; 31 di primo livello e 37 di secondo livello.

L’offerta dottorale dell’a.a. 2016/17 consta di 21 corsi di dottorato di cui 4 attivati su base regionale in collaborazione con le Università di Firenze e Siena. L’Ateneo partecipa inoltre ad altri 13 corsi dottorali – 12 su base regionale - la cui sede amministrativa è per 6 corsi presso l’Università di Firenze, per 6 presso l’Università di Siena e per 1 presso la Scuola Superiore Sant’Anna. Con riferimento all’a.a. 2015/16 il numero di immatricolati ai corsi di dottorato è 226; il numero degli iscritti totali è 647 e il numero degli addottorati 269. (Fonte dati: Ufficio Dottorato)

DOTTORI DI RICERCA NEGLI ULTIMI 3 ANNI SOLARI	2013	2014	2015
DOTTORI RICERCA	237	209	269

(Fonte: Ufficio Programmazione e Valutazione su dati ESSE3)

L'offerta formativa aggiornata delle scuole di specializzazione, con conseguente procedura di ammissione al 1° anno di corso è data da:

- 31 scuole di area sanitaria per medici attivate per l'a.a. 2015/2016 (inizio attività 1/11/2016)
- 7 scuole di altra area di specializzazione attivate per l'a.a. 2016/2017.

SPECIALIZZATI NEGLI ULTIMI ANNI SOLARI		2012	2013	2014	2015
SCUOLE DI AREE SANITARIA	IMMATRICOLATI	182	156	183	163*
	SPECIALIZZATI	68	163	202	
	CONTRATTI DI FORMAZIONE EROGATI	141	148	183	191
ALTRE SCUOLE	IMMATRICOLATI	60	78	32	28
	SPECIALIZZATI	41	68	60	

(Fonte: database ESSE3. *Dato parziale al 4 ottobre 2016)

ATTRATTIVITÀ DELL'OFFERTA DIDATTICA

L'**attrattività dell'offerta didattica** dell'Università di Pisa è testimoniata dalle iscrizioni che, spesso in controtendenza rispetto al panorama nazionale, hanno avuto negli ultimi anni un trend sostanzialmente positivo. La razionalizzazione dell'offerta con la riduzione dei corsi di studio ha comportato un'iniziale diminuzione degli iscritti: una volta stabilizzata l'offerta - dal 2011/12 in poi - il trend è sempre stato positivo, fatta eccezione per la lieve diminuzione rilevata nel 2012/13, che si spiega in parte con l'introduzione del numero programmato locale in alcuni corsi di laurea di area scientifica e umanistica. Nell'a.a. 2015/16 il numero degli immatricolati ai corsi triennali e a ciclo unico è pari a 8796 mentre il numero degli iscritti al I anno delle magistrali è pari a 3412. (Fonte: Ufficio Programmazione e Valutazione su dati ESSE3 al 30 giugno 2016)

ISCRITTI AI CDS A TUTTI GLI ANNI DI CORSO NEGLI ULTIMI 3 AA.AA.

ISCRITTI TOTALI	AA 2013/14	AA 2014/15	AA 2015/16
Corsi di Laurea, Ciclo Unico e Magistrale	47055	47269	47898

(Fonte: Ufficio Programmazione e Valutazione su dati ESSE3 al 30 giugno 2016)

IMMATRICOLATI NEGLI ULTIMI 3 AA.AA.

IMMATRICOLATI	AA 2013/14	AA 2014/15	AA 2015/16
Corsi di Laurea triennale e Ciclo Unico	8159	8716	8796
Corsi di Laurea magistrale (iscritti al 1° anno)	3275	3281	3412
Corsi di Dottorato	232	234	226
Scuole di Specializzazione	239	229	28

(Fonte: Ufficio Programmazione e Valutazione su dati ESSE3 al 30 giugno 2016). Il dato sulle Scuole Specializzazione 2015/16 è attualmente parziale in ragione delle tempistiche dei concorsi)

L'Università di Pisa conferma la sua attrattività anche in relazione alla provenienza geografica dei nuovi iscritti: mediamente circa il 30% degli iscritti proviene infatti da altre regioni. Grazie soprattutto alle politiche di internazionalizzazione attuate negli ultimi anni sono in costante aumento anche gli studenti stranieri.

SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA

Mantenere un'offerta didattica ricca e variegata ha richiesto dei grossi sforzi dal punto di vista della sostenibilità della stessa. Al di là dei requisiti previsti dalle normative vigenti l'Università di Pisa si è comunque posta negli ultimi anni l'obiettivo di garantire il prevalente impiego di docenza interna, riducendo gradualmente ma in modo consistente il ricorso a quella esterna: il numero di "professori a contratto con incarichi di insegnamento per le attività formative che consentono di acquisire CFU" (*Fonte Ufficio Statistica MIUR*) è passato da 1723 nell'a.a. 2008/09 a 984 nell'a.a. 2013/14, con una riduzione di circa il 43%, assestando da allora la percentuale di ore di didattica a contratto intorno al 14% del totale. Ad ulteriore supporto dell'effettiva sostenibilità dell'offerta didattica è il dato relativo all'indicatore DID di sostenibilità della didattica che confronta il numero massimo di ore di didattica a livello di ateneo (DID teorico) con il numero di ore effettive (DID effettivo)

AA	DID teorico	DID effettivo
2013/14	193.128	178.524
2014/15	188.487	177.278
2015/16	191.763	181.444
2016/17	190.515	185.991

(Fonte SUA-CdS. Situazione al 20/05/2016 ricavata dagli archivi Cineca aggiornati al 19/05/2016).

INDIRIZZI STRATEGICI ESPRESI NEL PROGRAMMA RETTORALE

Completano il quadro una serie di indirizzi esposti dal rettore nella direzione di:

- Sensibilizzare e sollecitare i dipartimenti e le Scuole ad intraprendere un riesame critico dell'offerta didattica di primo e secondo livello, al fine anche di rimuovere le cause che, soprattutto in alcune aree, provocano un rallentamento delle carriere degli studenti.
- Mettere a disposizione dei corsi di studio e delle commissioni paritetiche un "cruscotto direzionale" di dati certi e aggiornati delle carriere studentesche.
- Proseguire nell'azione già intrapresa per fornire ai corsi di studio un supporto a tutto tondo nelle complesse procedure AVA alla luce anche delle nuove Linee guida ANVUR.
- Adottare e attuare meccanismi interni di valutazione efficaci e trasparenti, che scaturiscano da un confronto aperto con tutte le componenti mirato ad evidenziare le vere criticità e a mettere in atto le dovute azioni correttive, sostenendo e valorizzando le iniziative dimostrate capaci di portare a miglioramenti effettivi.
- Ripensare le azioni di tutorato e potenziare le azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca.
- Proseguire e valorizzare l'adozione di metodologie didattiche innovative: è necessario valorizzarle e, a partire da esse, stimolare ed incentivare un uso più diffuso di tali metodologie, mettendo a disposizione dei docenti e dei corsi di studio piattaforme tecnologiche moderne, opportunità di formazione per un utilizzo efficace delle stesse, oltre al supporto di personale tecnico competente.
- Proseguire e potenziare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa.

Un tema molto significativo, relativamente alla missione culturale e formativa del nostro ateneo, è quello della formazione degli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado in tutte le discipline. Il recente riordino dei canali formativi di accesso e delle classi di concorso, al netto delle criticità che molti esperti hanno già evidenziato, pongono una sfida importante nella definizione di percorsi formativi adeguati nell'ambito delle lauree magistrali, da offrire ai nostri studenti che ambiscono

all'insegnamento nella scuola secondaria. È indispensabile raccogliere questa sfida perché l'Ateneo grazie alle competenze di molti docenti di tutte le aree che da anni si impegnano attivamente in questo ambito, possa divenire un modello a livello regionale e nazionale per la formazione degli insegnanti.

LINEE STRATEGICHE DELLA DIDATTICA: INDIRIZZI, AZIONI, OBIETTIVI STRATEGICI DI PERFORMANCE, INDICATORI

L'Università di Pisa intende mantenere e potenziare un'offerta didattica ampia, di qualità e competitiva in tutte le aree del sapere, in una dimensione sempre più europea e internazionale e a tutti i livelli della formazione.

L'Università di Pisa, in sede di approvazione dell'offerta formativa 2016/2017 ha approvato anche in accordo con il proprio Statuto e con il documento di Politica della Qualità, adottato dall'ateneo con delibera del Senato accademico del 10 maggio 2013, gli obiettivi strategici che intende perseguire nel medio-lungo termine, unitamente alle principali azioni ad essi associati (In allegato – A- B- C – D - sono riportati gli obiettivi strategici sviluppati attraverso il Piano della Performance negli ultimi anni).

In questa sede vengono individuati anche indicatori di controllo, in linea con il DM 635/2016.

OBIETTIVO 1: PLURALITÀ DELL'OFFERTA DIDATTICA

Mantenere un'offerta didattica diversificata e articolata su più livelli (lauree, lauree magistrali, dottorati e scuole di specializzazione) in tutte le aree culturali e disciplinari tenendo conto delle competenze scientifiche dell'organico di docenza. La pluralità dell'offerta didattica dovrà essere coerente con il processo di razionalizzazione della stessa, già messo in atto con l'attuazione dei DD.MM. 509/1999 e 270/2014, garantendo livelli di sostenibilità adeguati all'organico di docenza. L'offerta didattica dovrà sempre garantire un elevato livello di qualità nell'apprendimento e l'aderenza alle esigenze del tessuto sociale e del mondo del lavoro al fine di offrire agli studenti opportunità di acquisire competenze utili per l'inserimento lavorativo. In particolare le lauree triennali devono fornire una solida preparazione di base e lo sviluppo delle proprie capacità critiche e di soluzione dei problemi. Un'offerta di secondo livello ricca e diversificata deve consentire a chi desidera proseguire negli studi di accedere a corsi magistrali di elevata qualità, legati in modo simbiotico alla ricerca. Negli ambiti più propriamente professionalizzanti bisogna individuare con attenzione percorsi che consentano di acquisire anche conoscenze e abilità professionali direttamente spendibili su un mercato del lavoro che richiede sempre più competenze multidisciplinari e in una dimensione non solo nazionale ma internazionale.

AZIONI

- 1.a Rafforzare le iniziative di raccordo con istituzioni, enti e soggetti del territorio, al fine di garantire l'aderenza dell'offerta alle competenze richieste dal mondo del lavoro.
- 1.b Rafforzare le iniziative di collaborazione con gli altri atenei toscani in ambito didattico, con particolare riferimento alle lauree magistrali, ai dottorati e alla formazione insegnanti.
- 1.c Monitorare l'efficacia dell'offerta didattica in tutti i suoi aspetti, in accordo con le politiche di qualità di Ateneo attraverso l'individuazione di opportuni indicatori qualitativi e quantitativi.
- 1.d Monitorare le carriere degli studenti e intraprendere azioni volte a migliorare la regolarità del percorso di studi e a facilitare l'inserimento lavorativo.
- 1.e Potenziare il riesame periodico dei corsi di studio.
- 1.f Rafforzare le iniziative di comunicazione e di orientamento in ingresso.
- 1.g Favorire la razionalizzazione dell'offerta, anche attraverso l'accorpamento di lauree/lauree magistrali della stessa classe, eventualmente articolate in curricula.
- 1.h Favorire l'istituzione di lauree magistrali indirizzate verso una formazione specialistica rivolta al conseguimento di professionalità specifiche.
- 1.i Favorire l'istituzione di lauree magistrali collegate ad attività di ricerca altamente qualificate e innovative, anche in collaborazione con altri atenei.

POSSIBILI INDICATORI DI CONTROLLO:

- Proporzione di iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curriculare
- Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (L)
- Proporzione di laureati magistrali occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)
- Utilizzo di competenze acquisite durante il corso di studi (L, LM, LMCU)
- Numero di corsi di dottorato PEGASO
- Numero di corsi di dottorato innovativi (“interdisciplinari” o “intersettoriali”)
- Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso
- Numero di immatricolati a corsi di laurea

OBIETTIVO 2: INTERNAZIONALIZZAZIONE

Potenziare la politica di internazionalizzazione della didattica agendo su vari fronti, primo fra tutti l'aumento del numero di titoli doppi/congiunti e del numero di corsi di studio erogati in lingua straniera, allo scopo di offrire sia un'offerta formativa fruibile dagli studenti stranieri che un percorso internazionale a vantaggio degli studenti italiani.

AZIONI

- 2.a Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).
- 2.b Favorire l'istituzione di percorsi erogati interamente o parzialmente in lingua straniera al fine di aumentare l'attrattività di studenti stranieri.
- 2.c Promuovere iniziative di comunicazione e sensibilizzazione al fine di aumentare in modo consistente il numero di studenti in uscita.
- 2.d Attuare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti in mobilità in uscita (outgoing) e in entrata (incoming).
- 2.e Incrementare il cofinanziamento di Ateneo ad integrazione dei contributi comunitari per le borse Erasmus.
- 2.f Favorire iniziative per l'attivazione di nuove borse per mobilità e di bandi specifici per l'assegnazione di borse per lo svolgimento di tesi all'estero.
- 2.g Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire e accelerare il processo di riconoscimento.
- 2.h Mettere in atto iniziative strumentali all'erogazione di certificazioni linguistiche internazionalmente riconosciute.

POSSIBILI INDICATORI DI CONTROLLO:

- Numero di corsi di studio (L, LM, LMCU) erogati integralmente o parzialmente in lingua straniera
- Corsi e insegnamenti in lingua straniera
- Numero di corsi di studio (lauree, lauree magistrali e post-laurea) che rilasciano il titolo doppio e/o congiunto in convenzione con atenei stranieri
- Proporzione di studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il proprio titolo di studi all'estero
- Proporzione di immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero
- Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno conseguito almeno 12 CFU all'estero
- Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
- Numero di corsi di dottorato internazionali
- Fondi di ateneo (non Erasmus) per la mobilità internazionale
- Docenti in mobilità internazionale (mesi/uomo in entrata e in uscita)
- Numero di studenti in mobilità internazionale (incoming outgoing oppure mesi/uomo in entrata e in uscita)

OBIETTIVO 3: SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA DIDATTICA

Garantire il soddisfacimento dei requisiti di sostenibilità previsti dalla normativa vigente (DM 30 gennaio 2013, n. 47 e DM 23 dicembre 2013, n. 1059) in termini di numerosità e tipologia dei docenti di riferimento per ciascun corso di studio. Oltre a ciò, si intende proseguire nella politica già intrapresa di un contenuto ricorso alla docenza esterna all'Ateneo, limitatamente ad effettive e motivate esigenze di carattere didattico e formativo. Garantire infine l'adeguatezza degli spazi e delle attrezzature dedicate alla didattica (aule, laboratori, biblioteche, sale studio).

AZIONI

- 3.a Garantire la piena attuazione delle linee guida di Ateneo per la programmazione didattica dei corsi di studio.
- 3.b Assicurare che l'impegno didattico di professori e ricercatori a tempo indeterminato e determinato si svolga in conformità agli obblighi previsti dalla normativa vigente e dai regolamenti di Ateneo.
- 3.c Mantenere limitato e possibilmente ridurre ulteriormente il ricorso a contratti di docenza esterna all'Ateneo.
- 3.d Monitorare la fruibilità degli spazi dedicati alle attività didattiche (aule e laboratori) attraverso una gestione centralizzata e ottimizzata delle risorse disponibili.
- 3.e Aumentare la disponibilità di attrezzature, con particolare riguardo all'utilizzo di tecnologie innovative per la didattica (LIM, cattedre multimediali, teledidattica).
- 3.f Incrementare il numero degli spazi dedicati alle attività didattiche (aule, laboratori e sale studio)
- 3.g Valorizzare l'impegno didattico dei docenti attraverso l'istituzione di un rating didattico, al quale sia collegato un fondo premiale specifico, che valorizzi l'impegno didattico complessivo dei docenti, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo che gestionale.
- 3.h Valorizzare l'impegno didattico dei ricercatori di ruolo a tempo indeterminato definendo un nuovo modello per la retribuzione della loro attività di insegnamento.

POSSIBILI INDICATORI DI CONTROLLO:

- MQ per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio
- Percentuale di giudizi positivi dei laureati (studenti) relativi alle dotazioni disponibili per la didattica
- Riduzione del rapporto studenti/docenti
- Numero di insegnamenti erogati in modalità blended
- Percentuale di ore di docenza esterna/interna
- Controllo compilazione dei registri delle lezioni

OBIETTIVO 4: QUALITÀ ED EFFICACIA DELLA DIDATTICA

Rafforzare le azioni di monitoraggio continuo dei processi di formazione a tutti i livelli, nel contesto di un processo integrato di Assicurazione della Qualità e di Autovalutazione del sistema formativo, in accordo con le indicazioni ANVUR/AVA (D. Lgs. 27 gennaio 2012, n. 19) e attraverso le modalità organizzative e operative definite dal Presidio della Qualità. Particolare attenzione deve essere posta al monitoraggio della regolarità delle carriere, al fine di individuare azioni correttive e migliorative sia a livello centrale che a livello dei singoli corsi di studio o aree disciplinari.

AZIONI

- 4.a Potenziare le attività dell'Osservatorio Statistico di Ateneo per la raccolta di dati sull'efficacia dei percorsi formativi.
- 4.b Dotare le strutture didattiche di strumenti efficaci per il monitoraggio in tempo reale delle carriere dei propri studenti.
- 4.c Intraprendere iniziative di sensibilizzazione della componente studentesca con particolare riguardo alla raccolta delle opinioni di studenti, laureandi e laureati attraverso i questionari di valutazione della didattica.
- 4.d Assicurare la diffusione capillare tra docenti e studenti della documentazione relativa al riesame dei corsi di studio.
- 4.e Potenziare i servizi di tutorato, con iniziative mirate al superamento delle principali criticità individuate come principali fattori del rallentamento delle carriere.
- 4.f Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in collaborazione con le scuole secondarie superiori, per assicurare una scelta più consapevole del corso di studio.
- 4.g Potenziare a tutti i livelli le attività di diffusione della cultura della valutazione dei processi formativi.
- 4.h Istituire la figura dello studente a tempo parziale fermo restando la compatibilità finanziaria.

POSSIBILI INDICATORI DI CONTROLLO:

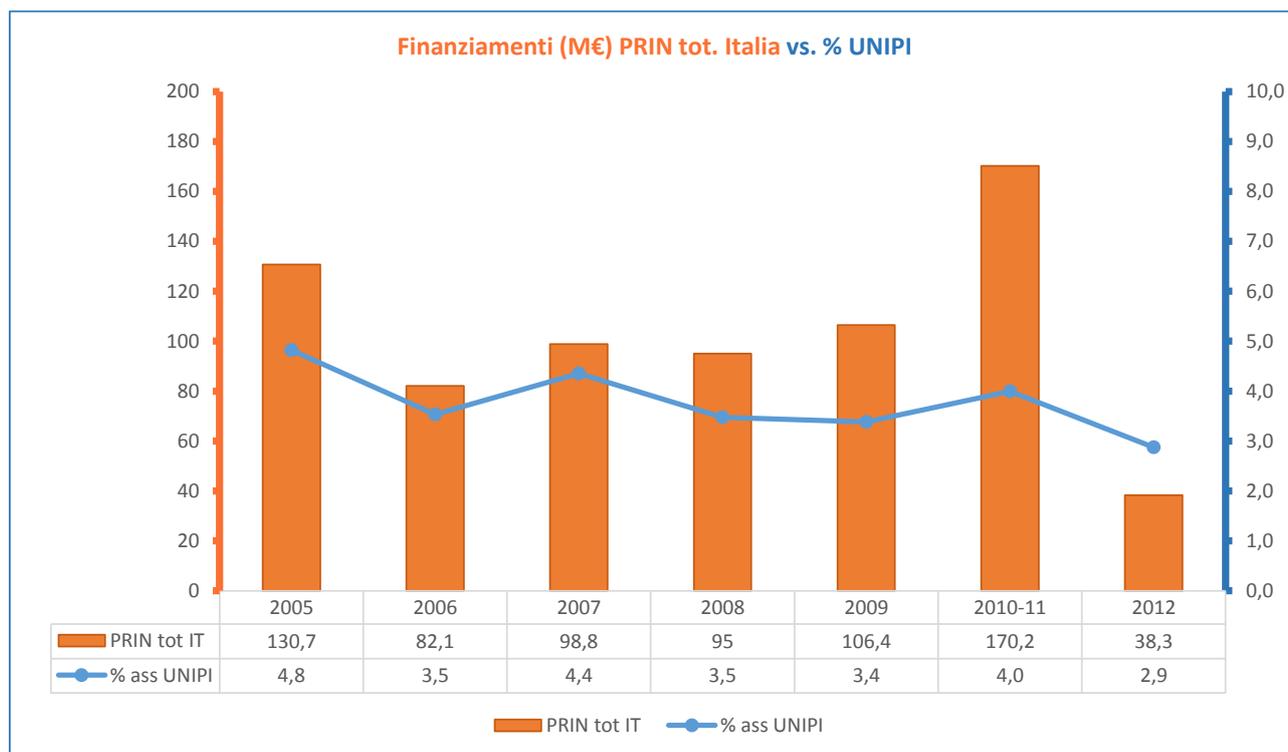
- Risultati del processo di Assicurazione di Qualità
- Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente.
- Numero di questionari compilati
- Quota di studenti a tempo parziale
- Indicatori di Primo Anno e passaggio al Secondo Anno (rif. cruscotto ANVUR)
- Indicatori di Esito dopo N e N+1 anni dall'immatricolazione (rif. cruscotto ANVUR)

SEZIONE 2 RICERCA

CENNI SUL CONTESTO DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA

Il panorama nel quale si svolgono le attività di ricerca è caratterizzato da un sistema di finanziamento pubblico decrescente.

Graf. 4



(Fonte: Bilancio di mandato su dati MIUR)

Il dato UNIPi riesce a seguire l'andamento delle disponibilità ministeriali, ma la loro oscillazione (anche temporale) è veramente notevole, tale da poter creare problematicità ad una pianificazione delle attività. In positivo si può comunque notare come la percentuale di incidenza dei finanziamenti UNIPi sui fondi PRIN sia superiore stabilmente al peso percentuale dell'ateneo sul FFO (circa 3%).

Nel corso dell'ultimo quinquennio l'università ha definito ed attivato una serie di autonome iniziative, con fondi propri, variamente volte al sostegno della ricerca:

- assegnazione Fondi individuali per ricerca ex 60% (circa 3 M€/anno);
- premi giovani ricercatori (2011 e 2012) (0,25 M€/anno)
- progetti di ricerca (destinate a gruppi di docenti Unipi) di ateneo – PRA (circa 3 M€/anno);
- cofinanziamento per l'acquisto di grandi apparecchiature scientifiche (circa 1,5 M€/anno);
- borse per l'inclusione dei giovani nelle attività di ricerca;

Ovviamente rimane centrale, nella ricerca di fondi alternativi a quelli ministeriali, un'attenta gestione delle collaborazioni con enti pubblici-privati; ciò unitamente allo sfruttamento delle possibilità insite nel nuovo programma europeo Horizon 2020. In relazione a quest'ultimo l'ateneo si è attrezzato al fine di poter fornire ai ricercatori il supporto tecnico gestionale necessario; nei primi anni (2015-16) sono state presentate circa 400 proposte, con un tasso di successo in linea con quello medio europeo (14%).

Una capacità di verifica costante dell'andamento della ricerca nelle varie aree sarà sempre più necessaria, al minimo, per il seguenti fini:

- monitorare l'attuazione delle politiche ed obiettivi, sia di Ateneo che del singolo Dipartimento;
- essere pronti a cogliere le opportunità fornite dalle varie filiere di possibili finanziamenti ministeriali, non ultime, appunto, quelle legate alla programmazione triennale;
- poter rispondere efficacemente alle procedure di valutazione ANVUR – VQR.

In questa linea può essere letta la decisione dell'Ateneo di munirsi del modulo specifico per la Ricerca universitaria "UGOV Ricerca", progettato per la gestione e il monitoraggio delle attività di ricerca delle Università.

Nell'attesa dei risultati della seconda VQR (2001-14) si possono brevemente citare due dati tendenzialmente positivi:

- la National Taiwan University Ranking (NTU), il cui metodo di valutazione si può in una certa misura avvicinare a quello ANVUR, nel periodo 2011-2015 rimane sempre tra i primi 250 atenei al modo per qualità della ricerca, oscillando tra il 7° e 8° posto a livello nazionale;
- la produttività media/anno per singolo ricercatore (dati Scopus) è nell'ultimo quinquennio stabilmente superiore a quella del sistema universitario italiano (nel 2015 circa 2,5 prodotti, con un delta positivo di circa 1)

IL QUADRO DELLE POLITICHE E GLI OBIETTIVI ATTUALMENTE IN CORSO DI REALIZZAZIONE

Le politiche e gli obiettivi sono stati formalmente definiti all'interno di due documenti: la **Politica della qualità della ricerca** ed il **Piano Integrato 2016-18**; il secondo tratta gli obiettivi strategici che ci interessano nel quadro della loro trascrizione in opzioni operative annuali (OPN).

Altra relevantissima fonte può essere individuata negli indirizzi dipartimentali che, nell'attuale assenza di piani strategici sistematicamente deliberati a quel livello, possono essere rintracciati dalle indicazioni riportate nelle **appropriate sezioni (politica assicurazione qualità e obiettivi) della scheda SUA-RD**.

L'assenza di uno schema di rappresentazione standard non rende immediata l'aggregazione delle principali linee di indirizzo delle strutture dipartimentali; rimane comunque un'analisi interessante quella che effettua una comparazione tra gli impegni (cioè gli indirizzi generali) e gli obiettivi individuati a livello di ateneo nel Documento sulle politiche della qualità della ricerca vs. la aggregazione di quanto inserito dai singoli Dipartimenti nella SUA-RD.

Il documento di ateneo sulle politiche esprime gli impegni, cioè gli indirizzi generali di azione:

1. Promozione e sostegno della ricerca individuale;
2. Incentivazione della ricerca di area, interdisciplinare e integrata;
3. Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi;
4. Sostegno ai giovani ricercatori;
5. Promozione dell'internazionalizzazione della ricerca;
6. Sostegno dell'alta formazione dottorale;
7. Valutazione della ricerca;
8. Diffusione dei risultati della ricerca;
9. Supporto e incentivazione del trasferimento tecnologico;
10. Incentivazione della formazione di reti di ricerca e dei rapporti con le imprese e con il territorio.

Gli impegni vengono poi declinati in una serie di obiettivi di carattere sostanzialmente strategico, che possono essere confrontati con quanto deliberato dai Dipartimenti e riportato nella scheda ministeriale.

Emerge una significativa convergenza tra tali obiettivi e le categorie in cui sono raggruppabili quelli variamente individuati dai Dipartimenti.

Tab. A

AREA di sistematizzazione	Obiettivo / azione	
	Presente nel documento sulle Politiche della qualità della ricerca	Presente nelle schede SUA-RD
DIDATTICA DOTTORATO & ASSEGNI RICERCA	Cofinanziare assegni di ricerca	
	Consentire l'accesso alla carriera ai giovani studiosi attraverso il finanziamento di bandi per ricercatore senior e junior in sede di programmazione pluriennale	Sostegno giovani ricercatori
	Mantenere la disponibilità di un elevato numero di borse di dottorato	Incremento borse (dottorandi & assegnisti)
	Partecipare a progetti destinati al finanziamenti di borse di studio	
		Incentivazione dottorato di ricerca
DIDATTICA INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere l'internazionalizzazione del dottorato	
INCREMENTARE PRODUTTIVITA' SCIENTIFICA DOCENTI	Erogare finanziamenti ai ricercatori in funzione dei risultati e dei prodotti della ricerca.	Incentivare produttività scientifica dei docenti
RICERCA ATTREZZATURE	Assicurare strutture e infrastrutture di supporto alle attività di ricerca (biblioteche e patrimonio bibliografico, banche dati, laboratori, grandi attrezzature) tramite risorse finanziarie, logistiche e di personale.	Miglioramento delle strutture per ricerca
		Investimenti su grandi attrezzature ricerca
RICERCA RISULTATI SU BANDI ANCHE COMPETITIVI		Aumento numero progetti finanziati
		Incentivare la partecipazione bandi
RICERCA COLLABORAZIONI ESTERNE E CON EPR - MIGLIORAMENTO	Rafforzare la partecipazione ai Poli di innovazione e alle reti di valorizzazione della ricerca	Miglioramento dei rapporti con enti finanziatori
	Potenziare i centri interdipartimentali e interuniversitari di ricerca	
	Promuovere attività di ricerca integrate e processi di collaborazione con università, enti e centri di ricerca	
RECLUTAMENTO DOCENTI		Garantire turn-over docenti
RICERCA INTERNAZIONALIZZAZIONE	Sostenere iniziative di cooperazione accademica internazionale e per favorire mobilità e trasferimenti di conoscenze ed esperienze	Internazionalizzazione della ricerca
	Stipulare accordi con università straniere per sviluppare progetti di ricerca congiunti	
SERVIZI ALLA RICERCA	Assistere i ricercatori nella partecipazione a progetti di ricerca regionali, nazionali e internazionali e supportarli sugli aspetti finanziari, gestionali e amministrativi delle proposte di progetto nelle fasi di definizione, gestione, rendicontazione e audit	
	Svolgere attività di informazione e di formazione di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo direttamente coinvolti nella presentazione, gestione e rendicontazione di progetti finanziati a seguito di bandi competitivi	
RICERCA QUALITA' E VALUTAZIONE		Garantire risorse per la ricerca
		Miglioramento performance del dipartimento sulle VQR
		Miglioramento qualità della ricerca
	Sensibilizzare i ricercatori alle procedure di valutazione e supportarle adeguatamente	
	Implementare processi e iniziative Open Access	Open data

AREA di sistematizzazione	Obiettivo / azione	
	Presente nel documento sulle Politiche della qualità della ricerca	Presente nelle schede SUA-RD
NON RIPORTABILE de plano sui precedenti gruppi	Proseguire l'opera di rilancio e di valorizzazione della casa editrice di Ateneo	
	Migliorare il sistema di raccolta delle pubblicazioni di ricerca	
	Sostenere e valorizzare il patrimonio museale e aumentarne la fruibilità	
	Sostenere le ricerche di gruppo dipartimentali e interdisciplinari	
		Formazione insegnanti di matematica
		Ricerca etica
		Sicurezza sul lavoro
		Interdisciplinarietà della ricerca

La tabella può considerarsi come la riprova di una omogeneità di approccio tra centro e strutture, in merito, sostanzialmente, alla totalità degli obiettivi dichiarati nel documento di ateneo. Questo significa che iniziative dell'ateneo in queste aree avranno buone possibilità di attivare interessanti sinergie o, quantomeno, non dovrebbero incontrare resistenze o incomprensioni da parte delle strutture.

Compatibilmente con le risorse mobilitabili e le condizioni operative si può quindi avere ragionevole confidenza della possibilità di raggiungere i pianificati risultati di miglioramento.

E' altresì interessante vedere con quale frequenza le diverse categorie di obiettivi, risultanti dall'aggregazione delle indicazioni dei Dipartimenti, sono state (con varie forme) citate nelle schede SUA-RD.

Graf. 5



Il numero cumulato di occorrenze segnala come ci sia un primo gruppo di obiettivi (circa un terzo del totale) che hanno un peso preponderante, peso intorno ai 2/3, nella visione delle tipologie di risultati di miglioramento sui quali i vari Dipartimenti dichiarano di volersi impegnare.

INDIRIZZI STRATEGICI ESPRESSI NEL PROGRAMMA RETTORALE

Completano il quadro una serie di indirizzi esposti dal rettore, nella linea di favorire:

- a) Partecipazione dei docenti a progetti ricerca alto livello (in continuità con precedenti) e meccanismi di incentivazione per docenti che vi partecipano
- b) Competente supporto amministrativo e gestionale (in continuità con precedenti)
- c) Collaborazione con enti-imprese e EPR (in continuità con precedenti)
- d) Ricerca di base ed ex 60% e bandi di ateneo (in continuità con precedenti)
- e) Dottorato di ricerca, sostegno ed internazionalizzazione (in continuità con precedenti)
- f) Strutture per la ricerca, laboratori (in continuità con precedenti)
- g) Grandi strutture condivise (in continuità con precedenti)

Nell'allegato E) sono riportati gli obiettivi strategici sviluppati sulla "ricerca" attraverso il Piano della Performance.

SEZIONE 3 TERZA MISSIONE

Le attività di ricerca e didattica hanno un inevitabile impatto, in misura sempre crescente, con il contesto socio-culturale e territoriale in cui le università operano. Tali ricadute, che si manifestano in varie forme, sono state concettualizzate sotto la rubrica “terza missione”.

Nella “terza missione” sono da ricondurre le attività istituzionali volte alla diffusione della conoscenza e della cultura, all’innovazione e al trasferimento tecnologico, ai rapporti con il territorio. L’Università mette a disposizione del territorio e delle imprese il proprio patrimonio di competenze e i risultati della ricerca con l’intento di sviluppare le seguenti strategie.

Già è stato detto della peculiare connotazione del “**sistema universitario pisano**” per la presenza sul territorio, oltre che dell’Università di Pisa, di due scuole di eccellenza, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore di Studi e Perfezionamento “S. Anna”, che fanno di Pisa un centro accademico di grande rilievo e prestigio a livello nazionale e internazionale. Obiettivo dell’ateneo è proseguire e rafforzare i rapporti di collaborazione con le due Istituzioni, attraverso progetti di ricerca condivisi, corsi di studio comuni e realizzazione di servizi integrati.

Da sempre i rapporti tra **Università di Pisa e territorio di riferimento** sono molto forti e determinante è il contributo dell’ateneo allo sviluppo socio-culturale ed economico del contesto di appartenenza e di coloro che a vario titolo vi operano⁸.

Oltre che con le altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca, vista la comunanza delle finalità istituzionali, particolarmente intensi sono i rapporti con gli enti pubblici territoriali, in particolare con il Comune di Pisa, stante il comune interesse allo sviluppo della città, in particolare attraverso la diffusione delle conoscenze e la valorizzazione del territorio nei suoi aspetti storici, ambientali, paesaggistici e culturali.

A suggellare questa comunanza di interessi è stato sottoscritto, nel luglio 2016, il **Patto attuativo tra il Comune e l’Università di Pisa**. Questo ricalca il modello adottato a settembre 2015 dall’Associazione Nazionale dei Comuni d’Italia (ANCI) e dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e si fonda sul riconoscimento che le università rivestono un ruolo cruciale nello sviluppo delle città, in quanto centri di produzione e diffusione della cultura al servizio della comunità. Le città, da parte loro, rappresentano una risorsa fondamentale per lo sviluppo delle università.

Finalità del Patto recentemente sottoscritto è sviluppare una progettualità condivisa su ambiti diversi, dalla diffusione delle conoscenze al sostegno al trasferimento tecnologico, fino alla valorizzazione del patrimonio museale e edilizio. Gli obiettivi complessivi indicati dal Patto sono 10 e riguardano le politiche di accoglienza degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati, il sostegno all’imprenditoria giovanile, l’introduzione di processi produttivi avanzati, la diffusione della cultura e dello sport, la mobilità cittadina, la pianificazione urbanistica e l’ottimizzazione dei rispettivi patrimoni immobiliari.

Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata anche alla **promozione di attività culturali e di divulgazione della cultura**; centinaia sono gli eventi e iniziative scientifico-culturali che ogni anno vengono promosse dall’ateneo che hanno un’inevitabile ricaduta sulla cittadinanza e non solo. E’ intendimento dell’ateneo costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi, così come continuare a sostenere il Centro per la diffusione della cultura e della pratica musicale, che con il Coro e l’Orchestra di ateneo ha conseguito in questi anni ottimi risultati e che contribuisce a rafforzare il senso dell’appartenenza all’istituzione). Alla promozione e divulgazione della cultura contribuiscono in maniera determinante i due grandi sistemi di ateneo: il Sistema museale e il Sistema bibliotecario. Centinaia sono le iniziative culturali, eventi espositivi e attività educative, promosse e realizzate dal sistema museale di ateneo sia all’interno dell’Ateneo che in ambito territoriale in collaborazione con le istituzioni preposte allo sviluppo e alla diffusione della cultura, così come i servizi resi dal sistema bibliotecario, destinati agli studenti universitari, ma anche a utenti esterni.

L’università di Pisa realizza le proprie attività di terza missione non solo attraverso la propria attività diretta e le proprie strutture, ma anche costituendo una serie ampia di partenariati, in molteplici forme.

I dati estratti dalla Scheda SUA-RD di Terza Missione, a livello di Ateneo, mostrano come alla data del 31/12/2014 l’Università di Pisa faccia parte di una fitta rete di partenariati, costituita da molte tipologie di soggetti diversi sotto il profilo della definizione giuridica.

Le attività svolte da questi soggetti sono prioritariamente legate **al trasferimento tecnologico, alla formazione e al networking legato alla valorizzazione delle attività di ricerca**.

In secondo luogo tali soggetti operano a sostegno di iniziative imprenditoriali per specifici settori e/o svolgono attività di supporto all’accesso ai finanziamenti.

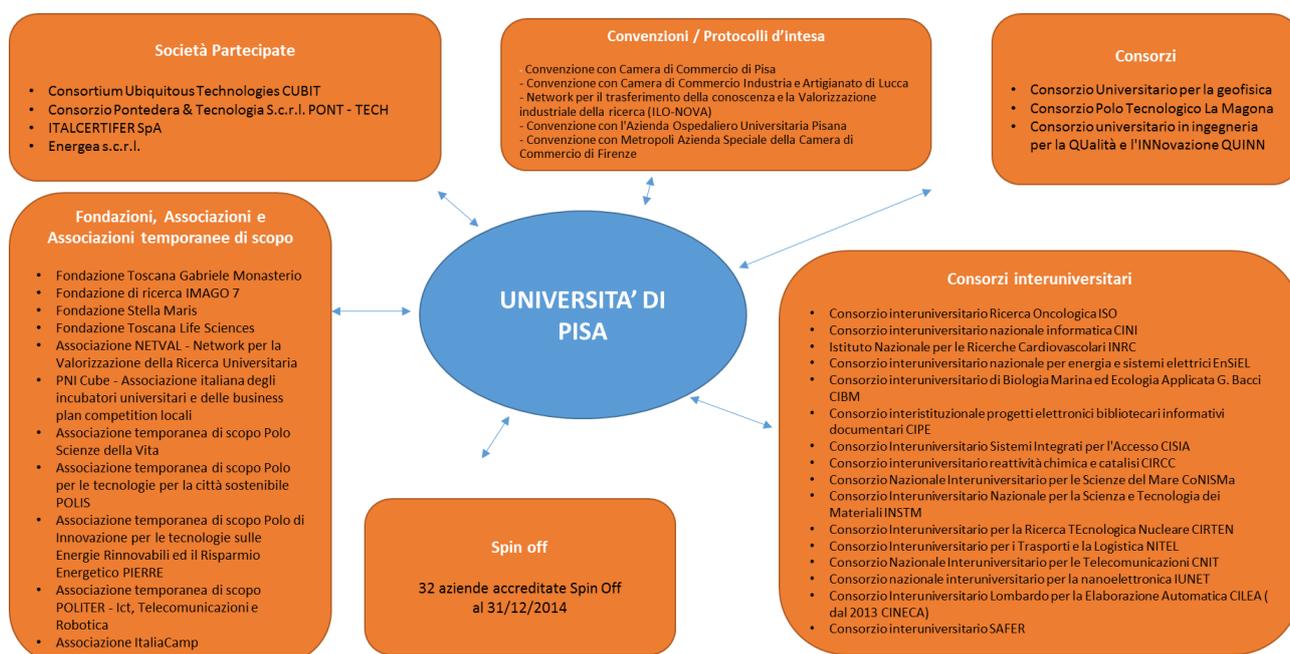
⁸ Per approfondimenti si veda “Rapporto di sostenibilità. II. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell’Ateneo”, a cura di Ada Carlesi, 2016

Capitolo a parte è costituito dagli Spin-off universitari, ai quali l'ateneo, oltre a fornire supporto economico, spesso offre servizi di supporto amministrativo, locali e attrezzature.

Le forme assunte dall'impegno dell'Ateneo sono dunque molteplici, e si possono concretizzare in situazioni di partecipazione a società pubblico private, in partecipazione a Fondazioni o Associazioni, prendere la forma dell'Associazione Temporanea di Scopo (ATS) se l'attività da gestire è legata alla realizzazione di uno specifico progetto. Tuttavia la forma più frequentemente identificata è quella del Consorzio: attraverso questa forma vengono formalizzati partenariati interuniversitari o gestiti servizi di interesse comune.

N.	TIPOLOGIA	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	FORMAZIONE E NETWORKING LEGATO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	SOSTEGNO IMPRENDITORIALITÀ	ACCESSO FINANZIAMENTI PUBBLICI ORIENTATI AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	PLACEMENT
5	CONVENZIONI/PROTOCOLLI D'INTESA	4	2	1	2	0
19	CONSORZI	14	13	4	1	1
11	FONDAZIONI/ASSOCIAZIONI/ATS	4	9	7	6	1
4	SOCIETÀ PUBBLICO/PRIVATO	4	1	1	1	0
39	TOTALI	26	25	13	10	2

Graf. 6 Organizzazione del sistema di partenariati



POLITICHE E OBIETTIVI STRATEGICI PER LA TERZA MISSIONE

Gli obiettivi strategici che l'ateneo si prefigge di perseguire a medio-lungo periodo sono naturale declinazione della **Politica della Qualità** di ateneo approvata dagli organi accademici nel maggio del 2013 in attuazione di quanto disposto dalle disposizioni ministeriali in tema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento del Sistema Universitario Italiano e di quanto indicato in materia dall'ANVUR. Si tratta del documento con il quale l'Università assume una serie di impegni nei confronti dei principali *stakeholders* con cui si relaziona. In tale contesto ritiene fondamentale il rapporto con il territorio in cui opera e le iniziative volte a sostenere l'innovazione e il trasferimento tecnologico. Pertanto si è impegnata a:

- a) mettere in atto azioni di trasferimento tecnologico e di innovazione
- b) favorire la pubblicizzazione dei risultati della ricerca e la loro tutela
- c) promuovere iniziative di trasformazione dei risultati della ricerca in opportunità imprenditoriali
- d) facilitare il contatto tra la formazione e il mondo del lavoro
- e) promuovere momenti di rapporto e scambio con il contesto economico-sociale
- f) adottare iniziative per la tutela dell'ambiente.

I contenuti di tale documento sono stati poi precisati nel documento "Politiche della qualità della ricerca", approvato con delibera CdA 28/01/2015 in cui si fa riferimento ad specifici impegni e obiettivi relativi alle attività di terza missione:

"Impegno 8: Diffusione dei risultati della ricerca

L'Università di Pisa assume verso tutti i soggetti del contesto economico, sociale e ambientale l'impegno di diffondere i risultati della ricerca richiamandosi a quanto previsto al punto 3.2.7 comma b) del documento di Politica della Qualità dell'ateneo.

Obiettivo 1: Proseguire iniziative specifiche di disseminazione dei risultati della ricerca aperte al contesto economico, sociale e ambientale di riferimento

Obiettivo 2: Proseguire l'opera di rilancio e di valorizzazione della casa editrice di Ateneo

Obiettivo 3: Implementare processi e iniziative Open Access

Impegno 9: Supporto e incentivazione del trasferimento tecnologico

L'Università di Pisa assume, verso i propri docenti, laureati, e verso i soggetti del contesto economico e sociale l'impegno di supportare e incentivare il trasferimento tecnologico richiamandosi a quanto previsto ai punti 3.2.2, comma a), 3.2.3 commi b), d) ed e) e 3.2.7 commi a)-e) del documento di Politica della Qualità dell'Ateneo.

Obiettivo 1: Contribuire a formare una cultura imprenditoriale

Obiettivo 2: Sostenere la creazione di impresa e di spin off accademici

Obiettivo 3: Tutelare la proprietà intellettuale e valorizzare i brevetti

Impegno 10: Incentivazione della formazione di reti di ricerca e dei rapporti con le imprese e con il territorio

L'Università di Pisa assume verso gli enti locali con particolare riferimento alla Regione Toscana, alla Provincia e al Comune di Pisa e verso le istituzioni universitarie e i centri di ricerca nazionali e internazionali l'impegno di incentivare la formazione di reti di ricerca e i rapporti con le imprese e con il territorio come previsto ai punti 3.2.6 e 3.2.7 del documento di Politica della Qualità dell'Ateneo.

Obiettivo 1: Rafforzare la partecipazione ai Poli di innovazione e alle reti di valorizzazione della ricerca

Obiettivo 2: Sostenere e valorizzare il patrimonio museale e aumentarne la fruibilità"

Nell'allegato F) sono riportati gli obiettivi strategici sviluppati sulla "terza missione" attraverso sulla il Piano della Performance.

INDIRIZZI STRATEGICI ESPRESSI NEL PROGRAMMA RETTORALE

- Potenziare il supporto gestionale alle attività di brevettazione;
- Creare una struttura dedicata di supporto alle spin off, specialmente nella fase di pre-impresa;
- Consolidare e potenziare l'esperienza PhD+, percorso di formazione al fine di promuovere lo spirito imprenditoriale dei giovani ricercatori, dottorandi e laureati;
- Puntare affinché l'ateneo diventi, a livello territoriale, l'unità guida di un network formato da Poli e centri di eccellenza, finanziatori a vario titolo, grandi imprese;
- Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi;
- Divulgazione culturale e scientifica attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.

In altri termini: favorire la crescita del **public engagement** attraverso una maggiore consapevolezza dei ricercatori di essere attori attivi nei rapporti con l'opinione pubblica, un maggiore impegno nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività, una piena disponibilità al dialogo con una vasta varietà di interlocutori

POSSIBILI INDICATORI DI TERZA MISSIONE

Possibili **indicatori per innovazione e trasferimento tecnologico**:

- Numero contratti di ricerca e consulenza
- Numero brevetti
- Numero Spin Off creati
- Partecipazioni a incubatori e consorzi con finalità di trasferimento tecnologico
- Gestione dei siti archeologici
- Poli museali

SEZIONE 4 GESTIONE

La programmazione gestionale in senso stretto riguarda il complesso delle attività, sia a livello centrale che delle singole strutture, rendono possibile l'efficace perseguimento dei fini istituzionali primari dell'Ateneo. Negli anni si non indentificati obiettivi strategici relativi agli asset principali, sia immobiliari e mobiliari, alle politiche del personale, nonché a quelle di bilancio, da concretizzare in sempre maggior coordinamento con i piani integrati di performance. Il tutto da tenere monitorato con una sistema di controllo di gestione a 360°, che valorizzi adeguatamente tutte le filiere di valutazione delle attività, sia ad iniziativa autonoma, che legate alle linee nazionali dettate dall'ANVUR.

Nell'allegato G) sono riportati gli obiettivi strategici sviluppati sull'area gestionale ed inseriti nel Piano della Performance.

ALLEGATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE (2013-15; 2016-18)

All. Didattica A

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
DIDATTICA	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
DIDATTICA	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	2013-2015	2014-2015	2015-2017	2016-2018
DIDATTICA	Razionalizzazione dell'assetto dei CdS, nell'ambito del mantenimento dell'Ateneo, come tradizionalmente "generalista"			2015-2017	

All. Didattica B

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)	2015-2017	
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita	2015-2017	
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale		2016-2018
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.		2016-2018

All. Didattica C

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
DIDATTICA	Sostenibilità dell'offerta didattica		2015-2017	2016-2018
DIDATTICA	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)			2016-2018
PERSONALE	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	2014-2016	2015-2017	2016-2018
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO)	Piano triennale di sviluppo dell'informatica -Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc	2014-2016	2015-2017	2016-2018

All. Didattica D

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
DIDATTICA	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	2013-2015	2014-2016	2015-2017	
DIDATTICA	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	2013-2015	2014-2015	2015-2017	2016-2018
DIDATTICA	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica				2016-2018
VALUTAZIONE ATTIVITA'	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018

All. Ricerca E

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
RICERCA e TRASFERIMENTO	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale			2015-2017	2016-2018
RICERCA e TRASFERIMENTO	Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi			2015-2017	2016-2018
RICERCA e TRASFERIMENTO	Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca			2015-2017	
RICERCA e TRASFERIMENTO	Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata			2015-2017	
RICERCA e TRASFERIMENTO	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca				2016-2018
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il MIT			2015-2017	
AREA GESTIONALE	Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico		2014-2016	2015-2017	2016-2018
RICERCA e TRASFERIMENTO	Sostegno all'alta formazione dottorale			2015-2017	2016-2018

All. Terza missione F

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
RICERCA e TRASFERIMENTO	Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (Spin Off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi Science Business Network)		2015-2017	2016-2018
RAPPORTI CON IL TERRITORIO	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio		2015-2017	2016-2018
COMUNICAZIONE E IMMAGINE ESTERNA DELL'ATENEO	Valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	2014-2016	2015-2017	2016-2018
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO)	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico		2015-2017	2016-2018
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO)	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica			2016-2018
AREA GESTIONALE	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito Biomedico ed i processi di integrazione con l'AOUP	2014-2016	2015-2017	2016-2018
POLITICHE DI BILANCIO	Bilancio di mandato (ottobre 2010 – novembre 2016) ed impatto economico-sociale dell'ateneo sul territorio			2016-2018

All. Gestione G

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
COMUNICAZIONE E IMMAGINE ESTERNA DELL'ATENEO	Promozione della comunicazione esterna dell'Ateneo	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
ASSET IMMOBILIARI	Investimenti per il patrimonio immobiliare			2015-2017	2016-2018
ASSET IMMOBILIARI	Stesura di un piano pluriennale/Investimenti volti all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
ASSET IMMOBILIARI	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello				2016-2018
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO)	Piano triennale di sviluppo dell'informatica - Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc		2014-2016	2015-2017	2016-2018
PERSONALE	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo			2015-2017	2016-2018

SETTORE STRATEGICO	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:	PRESENTE NEL PIANO:
AREA GESTIONALE	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)				2016-2018
AREA GESTIONALE	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio			2015-2017	2016-2018
AREA GESTIONALE	Miglioramenti della gestione degli asset materiali, immateriali e know how			2015-2017	2016-2018
AREA GESTIONALE	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie (Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti)	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
AREA GESTIONALE	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca				2016-2018
POLITICHE DI BILANCIO	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
POLITICHE DI BILANCIO	U-GOV Contabilità economico patrimoniale (2012)	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018
VALUTAZIONE ATTIVITA'	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo	2013-2015	2014-2016	2015-2017	2016-2018

V LA PROGRAMMAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DI PISA PER IL TRIENNIO 2016-2018. UN'OPERAZIONE COERENTE CON LE PROPRIE AREE DI SVILUPPO

IL QUADRO DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Come emerge dal presente documento di programmazione, e come viene dettagliato nella tabella seguente, la scelta dei programmi e delle aree strategiche di sviluppo, definite dal DM 635/2016, nasce da una visione sistemica degli interventi da condurre. Questo quadro sulla situazione di partenza è frutto anche dell'analisi di documenti quali le politiche di Ateneo, comprese quelle sulla qualità della ricerca e la strategia dell'offerta formativa, così come delle Schede SUA RD prodotte dai Dipartimenti e della Pianificazione integrata Performance, Anticorruzione e trasparenza (2016-18).

Questo quadro va ovviamente integrato con quanto emerge, per le rispettive aree, dal programma rettorale per il nuovo sessennio 2016-2022.

Obiettivi Prog. 16-18	16-18_Azione (obiettivo)	Obiettivi UNIPI	Totale
A – miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione 13-15	Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica	
		Monitorare le carriere degli studenti e intraprendere azioni volte a migliorare la regolarità del percorso di studi e a facilitare l'inserimento lavorativo	
		Potenziare i servizi di tutorato, con iniziative mirate al superamento delle principali criticità individuate come principali fattori del rallentamento delle carriere.	
		Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in collaborazione con le scuole secondarie superiori, per assicurare una scelta più consapevole del corso di studio	
		Rafforzare le iniziative di comunicazione e di orientamento in ingresso	
		Rafforzare le iniziative di raccordo con istituzioni, enti e soggetti del territorio, al fine di garantire l'aderenza dell'offerta alle competenze richieste dal mondo del lavoro	
		Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	
	Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"	Attuare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti in mobilità in uscita (outgoing) e in entrata (incoming).	
		Favorire iniziative per l'attivazione di nuove borse per mobilità e di bandi specifici per l'assegnazione di borse per lo svolgimento di tesi all'estero	
		Favorire l'istituzione di percorsi erogati interamente o parzialmente in lingua straniera al fine di aumentare l'attrattività di studenti stranieri.	
		Incrementare il cofinanziamento di Ateneo ad integrazione dei contributi comunitari per le borse Erasmus.	
		Internazionalizzazione	
		Mettere in atto iniziative strumentali all'erogazione di certificazioni linguistiche internazionalmente riconosciute.	

Obiettivi Prog. 16-18	16-18_Azione (obiettivo)	Obiettivi UNIPI	Totale
		<p>Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento</p> <p>Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.</p> <p>Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca</p> <p>Promuovere iniziative di comunicazione e sensibilizzazione al fine di aumentare in modo consistente il numero di studenti in uscita.</p> <p>Promuovere l'internazionalizzazione del dottorato</p> <p>Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).</p> <p>Sostenere iniziative di cooperazione accademica internazionale e per favorire mobilità e trasferimenti di conoscenze ed esperienze</p> <p>Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale</p>	
A Totale			21
B – modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	<p>Aumentare la disponibilità di attrezzature, con particolare riguardo all'utilizzo di tecnologie innovative per la didattica (LIM, cattedre multimediali, teledidattica).</p> <p>Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)</p> <p>Investimenti grandi-attrezzature ricerca</p> <p>Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale</p> <p>Monitorare la fruibilità degli spazi dedicati alle attività didattiche (aule e laboratori) attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.</p> <p>Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc</p>	
	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	Favorire l'istituzione di lauree magistrali indirizzate verso una formazione specialistica rivolta al conseguimento di professionalità specifiche.	
	Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	<p>Aumentare la disponibilità di attrezzature, con particolare riguardo all'utilizzo di tecnologie innovative per la didattica (LIM, cattedre multimediali, teledidattica).</p> <p>Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare</p> <p>Miglioramento-strutture per ricerca</p> <p>Monitorare la fruibilità degli spazi dedicati alle attività didattiche (aule e laboratori) attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.</p>	
B Totale			11

Obiettivi Prog. 16-18	16-18_Azione (obiettivo)	Obiettivi UNIPI	Totale
C – Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/10	Mantenere limitato e possibilmente ridurre ulteriormente il ricorso a contratti di docenza esterna all'Ateneo	
		Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	
		Sostenibilità dell'offerta didattica	
		Turnover docenti	
	Sostegno giovani ricercatori		
	Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della L. n. 240/2010		
	Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	
		Turnover docenti	
C Totale			7
AR GRUPPO 1 Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca	Obiettivo di miglioramento Q ricerca_Indice di qualità media collegi di dottorato	Sostegno all'alta formazione dottorale	
	Obiettivo di miglioramento Q ricerca_Proporzione di prof assunti nell'anno precedente a seguito chiamata diretta ai sensi art 1c9 L 230/5 non già in servizio presso l'ateneo	Turnover docenti	2
	Obiettivo di miglioramento Q ricerca_Proporzione di prof assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	2
	Obiettivo di miglioramento Q ricerca_Proporzione imm CDD laureati altro ateneo	Promuovere l'internazionalizzazione del dottorato	
Rafforzare le iniziative di collaborazione con gli altri atenei toscani in ambito didattico, con particolare riferimento alle lauree magistrali, ai dottorati e alla formazione insegnanti.			
AR1 Totale			7
AR GRUPPO 2 Indicatori relativi alla qualità della didattica	Obiettivo di miglioramento Q didattica_Proporzione di laureati entro la DN dei corsi	Qualità ed efficacia della didattica	
	Obiettivo di miglioramento Q didattica_Proporzione di studenti iscritti entro DN che abbiano acquisito 40 (60) CFU nell'anno solare	Qualità ed efficacia della didattica	
	Obiettivo di miglioramento Q didattica_Proporzione iscritti 1anno LM laureati altro ateneo	Internazionalizzazione	
	Obiettivo di miglioramento Q didattica_Riduzione rapporto studenti/docenti	Consentire l'accesso alla carriera ai giovani studiosi attraverso il finanziamento di bandi per ricercatore senior e junior in sede di programmazione pluriennale	
Sostenibilità dell'offerta didattica			

Obiettivi Prog. 16-18	16-18_Azione (obiettivo)	Obiettivi UNIPI	Totale
AR2 Totale			5
AR GRUPPO 3 Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione	Strategie di internazionalizzazione_Proporzione CFU conseguiti estero da studenti regolari sul totale CFU conseguiti dagli studenti entro DN	Attuare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti in mobilità in uscita (outgoing) e in entrata (incoming).	
		Incrementare il cofinanziamento di Ateneo ad integrazione dei contributi comunitari per le borse Erasmus.	
		Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento	
		Promuovere iniziative di comunicazione e sensibilizzazione al fine di aumentare in modo consistente il numero di studenti in uscita.	
	Strategie di internazionalizzazione_Proporzione di studenti imm CdD con titolo estero	Promuovere l'internazionalizzazione del dottorato	
Strategie di internazionalizzazione_Proporzione di studenti iscritti 1anno (L,LM,LMCU) che hanno conseguito il titolo all'estero	Internazionalizzazione		
Strategie di internazionalizzazione_Proporzione laureati entro DN che abbiano acquisito almeno 12 CFU all'estero	Attuare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti in mobilità in uscita (outgoing) e in entrata (incoming).	Favorire iniziative per l'attivazione di nuove borse per mobilità e di bandi specifici per l'assegnazione di borse per lo svolgimento di tesi all'estero	
AR3 Totale			8
Totale complessivo			59

BREVE SINTESI DEGLI ESITI DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-15

Le scelte degli interventi prioritari per il triennio 2016-2018 non possono prescindere da una valutazione degli esiti della programmazione 2013-2015 su azioni strategiche di sistema. L'ateneo ha concorso nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015 con specifici progetti per il raggiungimento degli obiettivi di Sistema, come individuati dal DM 827/2013 (a) PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO; b) DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO), per il perseguimento di ciascuno dei quali erano state indicate più Azioni, a ciascuna delle quali erano collegate più Linee di intervento. L'Università di Pisa, nell'ambito della propria autonomia programmatica, ha puntato su settori già oggetto di interesse e di valorizzazione da parte degli organi di governo quali l'*internazionalizzazione* (potenziamento dell'offerta formativa con titolo doppio o congiunto, potenziamento della mobilità degli studenti all'estero), *il miglioramento dei servizi agli studenti* (attraverso azioni di orientamento in ingresso, incrementando la dematerializzazione dei processi amministrativi, promuovendo il progressivo passaggio dei corsi di studio (in particolare le LM dalla modalità tradizionale di insegnamento alla modalità blended) la *realizzazione di servizi integrati*, attraverso la realizzazione di servizi bibliotecari integrati con gli atenei del territorio, pisano e regionale).

Tutti i progetti hanno ottenuto, da parte del Miur, una valutazione positiva dei risultati raggiunti pienamente in linea con quanto prefissato.

OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI INDIVIDUATI PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-18 DELL'ATENEO

INDIRIZZI DI ATENEO PER LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-18

Il quadro strategico complessivo è quindi orientato a sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa, un'offerta formativa diversificata e articolata su più livelli in tutte le aree culturali e disciplinari, mantenendo la specificità di ateneo generalista e mettendo in essere azioni finalizzate a favorire, ove possibile, interventi di razionalizzazione che assicurino comunque la competitività in una dimensione sempre più europea e internazionale; migliorare la regolarità del percorso di studi degli studenti e a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati, attraverso un costante monitoraggio delle carriere degli studenti e mediante azioni volte a ripensare il tutorato, l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, a rafforzare i collegamenti con il mondo della lavoro, a potenziare le politiche di placement; incrementare il numero di spazi dedicati alle attività didattiche (aule, laboratori, e sale studio) ed incentivare l'uso di metodologie didattiche innovative, proseguendo sulla diffusione dell'e-learning; promuovere e sostenere la ricerca di base ed applicata, la partecipazione dei docenti dell'ateneo a progetti di ricerca di alto livello, intensificare i rapporti di cooperazione internazionale, assicurare infrastrutture e servizi di supporto all'attività di ricerca, anche mediante la costituzione di grandi laboratori in comune fra più strutture; continuare a sostenere l'alta formazione dottorale con riguardo anche all'internazionalizzazione mediante l'istituzione di dottorati congiunti con università straniere; proseguire nelle politiche di internazionalizzazione, della didattica, della ricerca, della terza missione; incentivare la mobilità sia del personale docente che degli studenti; valorizzare il capitale umano di cui dispone l'ateneo, sia docente che tecnico amministrativo; promuovere la diffusione della cultura e della scienza e intensificare i rapporti con il territorio, con le istituzioni, enti e soggetti del territorio, sia per garantire l'aderenza dell'offerta formativa alle reali esigenze che provengono dal mondo del lavoro, sia per sviluppare programmi nel comune interesse dello sviluppo economico e sociale; proseguire e potenziare i percorsi che incentivino l'autovalutazione e la valutazione in tutte le aree di intervento, nell'ottica del miglioramento continuo, sia della performance accademica che di quella amministrativo-gestionale; investire e valorizzare il patrimonio immobiliare, anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili

Per il quadro normativo di riferimento si rinvia alla parte introduttiva del presente documenti. Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale 2016-2018 gli atenei possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, nel limite massimo del 2,5% di quanto attribuito a valere sul fondo finanziamento ordinario anno 2015, presentando al ministero, mediante modalità definite con decreto direttoriale, un programma per la realizzazione di quelli che sono stati individuati dal DM 635/2016 come OBIETTIVI DI SISTEMA, per il cui dettaglio si rinvia alla tabella allegata

- A) MIGLIORAMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI NELLA PROGRAMMAZIONE DEL TRIENNIO 2013-2015 SU AZIONI STRATEGICHE DI SISTEMA
- B) MODERNIZZAZIONE DEGLI AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA, INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE;
- C) GIOVANI RICERCATORI E PREMI PER MERITO AI DOCENTI;

Ogni Università può concorrere al massimo a due obiettivi tra quelli indicati (A, B, C) e, relativamente a ciascuno di essi, sono posti vincoli con riferimento al numero di AZIONI per cui si può partecipare.

In modo coerente con i propri bisogni di sviluppo e le proprie strategie, così come espressi nel presente documento, l'Ateneo identifica come prioritari gli obiettivi di sistema

- B) MODERNIZZAZIONE DEGLI AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA, INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE;
- C) GIOVANI RICERCATORI E PREMI PER MERITO AI DOCENTI;

intendendo concorrere con programmi e progetti che vanno nella direzione di una valorizzazione del capitale umano e per lo sviluppo delle competenze, così come nella direzione di una riqualificazione degli ambienti di studio e di ricerca

Obiettivi, azioni, indicatori individuati ai fini della presentazione dei programmi:

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE
Obiettivo B) Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Azione B: Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	B_B_3 - <i>Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio (*)</i>
Obiettivo C) Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	Azione C: Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010	C_C_1 - <i>Importo medio annuo del premio per docente > 4.000€ lordi</i>

(*) trattasi di indicatore le cui informazioni devono essere validate dal nucleo di valutazione interna, non essendo estraibili da banche date ministeriali.

AREE STRATEGICHE E INDICATORI INDIVIDUATI NELL'AMBITO DELL'OBIETTIVO "AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI"

L'introduzione dell'obiettivo di Sistema "Valorizzazione dell'autonomia responsabile" rappresenta l'elemento di vera novità della programmazione 2016 -2018 e, seppur con tutti i limiti che necessariamente sono correlati ad un sistema innovativo, consente di dare conto delle proprie specificità, del proprio contesto di azione, delle proprie vocazioni. Nella tabella allegata sono riportati i GRUPPI e gli INDICATORI definiti dal DM 635/2016 che saranno utilizzati ai fini della ripartizione di una parte della quota premiale dell'FFO (20%) a partire dall'anno 2017, nonché le modalità con cui verrà effettuata la valutazione.

L'ateneo, partendo dall'analisi del posizionamento attuale nel Sistema e in coerenza con le proprie politiche programmatiche, intende puntare su miglioramenti di risultato inerenti ai seguenti GRUPPI e INDICATORI:

GRUPPO PRESCELTO	INDICATORE PRESCELTO	Target iniziale e fonte dati
GRUPPO 1) qualità dell'ambiente di ricerca	D_1_3 - Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	<p>Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: Archivio docenti a.s. 2015. Sono esclusi i professori straordinari di cui all'articolo 1, comma 12, L. 230/05 e quelli nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei</p> <hr/> <p>Dati numeratore</p> <p>Descrizione Numeratore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015 non già in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo</p> <hr/> <p>Dati denominatore</p> <p>Descrizione Denominatore: Professori (I e II fascia) assunti dal 1/1 al 31/12/2015</p>

GRUPPO 3) strategie di internazionalizzazione	D_3_4 - Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: Anagrafe Dottorandi e ANS Dati numeratore Descrizione Numeratore: Iscritti al I anno a.a. 2015/2016 (XXXI ciclo) dei Corsi di Dottorato laureati all'estero Dati denominatore Descrizione Denominatore: Iscritti al I anno a.a. 2015/2016 (XXXI ciclo) dei Corsi di Dottorato
--	---	--

La valorizzazione della ricerca, sia di base che applicata, è indicata come prioritaria nel programma di governo dell'Ateneo che prevede una serie di interventi su diversi fronti tra cui, necessariamente, la valorizzazione del capitale umano attraverso anche adeguate politiche di reclutamento.

Nell'obiettivo di porre l'internazionalizzazione al centro dell'attività di ricerca, l'Ateneo deve sicuramente puntare a presentare un'offerta dottorale ampia e diversificata che sia attrattiva di studenti che hanno conseguito il titolo di studio all'estero in modo da aumentare le proprie caratteristiche di internazionalità.

ALLEGATO A: PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-18. OBIETTIVI AZIONI INDICATORI

OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORI	NOTE
OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione triennale 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema	a) Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	1. Proporzioni di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Gli atenei interessati sono tenuti a scegliere al <u>massimo due azioni e almeno un indicatore e non più di due per ciascuna di esse</u>
		2. Proporzioni di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso	
		3. Proporzioni di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L)	
		4. Proporzioni di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM, LMCU)	
		5. Utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studi (L), (LM e LMCU)	
	b) Potenziamento dei corsi di studio "internazionali" anche con riferimento all'allegato 3 del DM 635/2016	1. Numero di Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "Internazionali"	
		2. Numero di corsi di dottorato internazionali, ai fini del PNR 2015-2020	
		3. Proporzioni di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero.	
		4. Proporzioni di CFU conseguiti all'estero da parte degli studenti per attività di studio o tirocinio curriculare rispetto al totale dei CFU previsti nell'anno solare	

OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORI	NOTE
OBIETTIVO B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	a) Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	1. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	Gli atenei interessati sono tenuti a scegliere al <u>massimo una azione e uno degli indicatori ad esse riferiti, più, eventualmente, un indicatore proposto dall'ateneo</u> Relativamente agli indicatori proposti dall'ateneo e agli indicatori contrassegnati con (*) occorre specificare il <u>motivo della scelta, le modalità di rilevazione e di aggiornamento dei dati, la relativa fonte di rilevazione, il valore iniziale dell'indicatore, l'ufficio dell'ateneo referente. Tale indicatore,</u>
		2. Percentuale di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	
		3. Realizzazione di progetti di federazione con altre Università o con enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'alta formazione, ivi compresi gli Istituti Tecnici Superiori, ai sensi dell'art. 3 della Legge 240/2010 (*)	
	b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	1. Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica	
		2. Riduzione degli oneri per fitti passivi	
		3. Mq per studente iscritto entro la durata normale del corso di studi (*)	
		4. Realizzazione di progetti di federazione con altre Università o con enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'alta formazione, ivi	

		compresi gli Istituti Tecnici Superiori, ai sensi dell'art. 3 della Legge 240/2010(*)	la metodologia, le fonti e il relativo valore iniziale dovranno essere altresì validati dal nucleo di valutazione. Il Ministero si riserva di prendere in considerazione l'indicatore proposto in relazione alla valutazione del programma relativo alla specifica linea di intervento
c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	1.	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 cfu acquisiti per attività di tirocinio curriculare nell'anno di riferimento	
	2.	Numero di corsi di dottorato innovativi ("interdisciplinari" o "intersectoriali") ai fini del PNR 2015-2020	
	3.	Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente (*) (nota: riferimento alla Guida per l'Utente ECTS 2015, approvata alla Conferenza Ministeriale di Yerevan)	

OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORI	NOTE
OBIETTIVO C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/2010 (cofinanziamento 50%)	1.	Gli atenei interessati sono tenuti a scegliere al massimo due azioni e uno degli indicatori a ciascuna di esse riferiti, più, eventualmente, un proprio indicatore Relativamente agli indicatori proposti dall'ateneo e agli indicatori contrassegnati con (*) occorre specificare il motivo della scelta, le modalità di rilevazione e di aggiornamento dei dati, la relativa fonte di rilevazione, il valore iniziale dell'indicatore, l'ufficio dell'ateneo referente. Tale indicatore, la metodologia, le fonti e il relativo valore iniziale dovranno essere altresì validati dal nucleo di valutazione. Il Ministero si riserva di prendere in considerazione l'indicatore proposto in relazione alla valutazione del programma relativo alla specifica linea di intervento
		2.	
		3.	
	b) Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010, per una durata massima di 3 anni	1.	
		2.	
		3.	
	c) Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, secondo periodo, della legge 240/2010 (cofinanziamento 50%)	1.	

ALLEGATO B: OBIETTIVO D- VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE

Per il perseguimento dell'obiettivo D) *VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI* a decorrere dall'anno 2017 una percentuale pari al 20%, della quota premiale dell'FFO è distribuita tra gli atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi agli indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli indicati nell'allegato 2 al DM 635/2016, coerentemente con la propria programmazione strategica, specializzazione e vocazione, e relativi a:

GRUPPO	AREA STRATEGICA	INDICATORI
GRUPPO 1	QUALITA' DELL'AMBIENTE DELLA RICERCA	1. Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di ateneo)
		2. Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo
		3. Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo
		4. Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/2005, non già in servizio presso l'Ateneo
GRUPPO 2	QUALITA' DELLA DIDATTICA	1. Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU
		2. Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi
		3. Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo
		4. Riduzione del rapporto studenti/docenti (inclusi RU tipo b)
GRUPPO 3	STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	1. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
		2. Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno conseguito almeno 12 cfu all'estero
		3. Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e Laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero.
		4. Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

In osservanza delle prescrizioni ministeriali l'ateneo è tenuto a comunicare al Ministero, entro il 20 dicembre 2016, due gruppi e un indicatore per ciascuno di essi che saranno utilizzati ai fini della ripartizione della percentuale del 20% della quota premiale dell'FFO: sulla base dei gruppi prescelti l'ateneo sarà inserito in uno dei tre raggruppamenti dove confluiscono gli atenei che hanno scelto le seguenti combinazioni:

Raggruppamento atenei di tipo A	1 indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca (gruppo 1)	2 indicatori relativi alla qualità della didattica (gruppo 2)
Raggruppamento atenei di tipo B	1 indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca (gruppo 1)	3 Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3)
Raggruppamento atenei di tipo C	2 indicatori relativi alla qualità della didattica (gruppo 2)	3 Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3)

Gli atenei di ciascun raggruppamento concorreranno al riparto di una somma pari all'incidenza percentuale, sull'FFO 2016, della componente costo standard studente. Nell'ambito di ciascun raggruppamento le risorse sono ripartite in proporzione al valore medio delle variazioni annuali degli indicatori selezionati da ciascun ateneo, ponderato con un fattore dimensionale pari al peso del proprio costo standard nell'anno 2016. Al fine di rendere variazioni di indicatori di diversa natura confrontabili tra loro, ciascun indicatore viene preventivamente standardizzato in modo tale che:

1. La variabilità media nazionale, misurata attraverso la deviazione standard, sia sempre pari a 1.
2. La variazione annuale dell'indicatore del singolo ateneo sia comunque compresa nell'intervallo 0- 0,5.

Al fine di tenere conto dei diversi fattori di contesto che possono incidere sui risultati conseguiti dagli atenei, alle sopraindicate variazioni di risultato, qualora maggiori di zero, si aggiunge un valore pari a 0,1 per le università aventi sede nel centro Italia e pari a 0,2 per le università aventi sede nel sud e nelle isole.