



UFFICIO PROPONENTE: Unità valutazione e ciclo delle performance

ORDINE DEL GIORNO N.: 05/02

ARGOMENTO: 5. Organi statutari e altri organi

OGGETTO: Piano strategico di Ateneo 2018-2022 - Approvazione

PRORETTORI DI RIFERIMENTO: Tutti i prorettori

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale

ALLEGATI: A) testo del Piano strategico di Ateneo 2018-2022 (pagg. 1-42)

| COMPONENTI | F | C | Ast | Ass | COMPONENTI | F | C | Ast | Ass |
|---------------------------------------|---|---|-----|-----|---------------------------------|---|---|-----|-----|
| Prof. Paolo Maria Mancarella | X | | | | Dott. Andrea Lapi | X | | | |
| Prof. Giovanni Cioni | X | | | | Dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi | X | | | |
| Prof. Alberto Gargani | X | | | | Dott. Francesco Paolo Tronca | X | | | |
| Prof.ssa Anna Maria Raspolli Galletti | X | | | | Sig. Ismail El Gharras | X | | | |
| Prof. Sandro Paci | X | | | | Sig. Alessandro Raffaele | 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 (Legge Gelmini) 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 e in particolare l'articolo 2 comma 1, lettera b), che prevede l'attribuzione al Rettore della rappresentanza legale dell'università e delle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; della responsabilità del perseguimento delle finalità dell'università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito; della funzione di proposta del documento di programmazione triennale di ateneo...";
- visto lo Statuto dell'Università di Pisa, emanato con D.R. 27 febbraio 2012, e successive modifiche;
- vista la legge 31 marzo 2005, n. 43, ed in particolare l'articolo 1 ter, "Programmazione e valutazione delle Università, dove si 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 generali di indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti la Conferenza dei rettori delle università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari, tenuto altresì conto delle risorse acquisibili autonomamente...";
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e in particolare l'articolo 10 del sopra richiamato Decreto, comma 1, lettera a), ai sensi del quale, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul proprio sito istituzionale, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano della performance, documento programmatico triennale che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione";
- visto, inoltre, l'articolo 15, del medesimo d.lgs 150/2009 secondo cui l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione, tra l'altro, "emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici";
- dato atto che il suindicato Piano strategico 2018-2022 è stato illustrato dalla Presidente del Presidio della Qualità nel corso della seduta di questo Organo del 25 ottobre 2018;

- tenuto conto che il Senato accademico nella seduta del 15 novembre 2018 ha approvato, per quanto di competenza, il Piano strategico di Ateneo 2018-2022;

delibera

1. è approvato il Piano strategico di Ateneo 2018-22, secondo il testo di cui all'allegato A).

IL SEGRETARIO
Dott. Riccardo Grasso

IL PRESIDENTE
Prof. Paolo Maria Mancarella



UNIVERSITÀ DI PISA

PIANO STRATEGICO

2018 – 2022

1. I VALORI FONDAMENTALI E GLI IMPEGNI

2. LA MISSIONE

3. SAPERE INNOVARE NELLA TRADIZIONE

4. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

5. LA STRUTTURA

6. IL PIANO STRATEGICO

LA DIDATTICA

IL PRESENTE

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA DIDATTICA

Asse Strategico D1: Mantenere la pluralità dell'offerta formativa

Asse Strategico D2: Potenziare l'internazionalizzazione

Asse Strategico D3: Garantire la sostenibilità dell'offerta formativa

Asse Strategico D4: Rafforzare la qualità e l'efficacia della didattica

LA RICERCA

IL PRESENTE

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA RICERCA

Asse Strategico R1: Promuovere, sostenere e valutare la ricerca

Asse Strategico R2: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari

Asse Strategico R3: Sostenere l'alta formazione dottorale e i giovani ricercatori

Asse Strategico R4: Diffondere i risultati della ricerca

LA TERZA MISSIONE

IL PRESENTE

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA TERZA MISSIONE

Asse Strategico TM1: Supportare e incentivare il trasferimento tecnologico

Asse Strategico TM2: Investire in strutture di intermediazione

Asse Strategico TM3: Potenziare le attività di Public Engagement

Asse Strategico TM4: Valorizzare il patrimonio culturale

Asse Strategico TM5: Promuovere la tutela della salute.

Asse Strategico TM6: Potenziare le attività di formazione continua

7. LA COMUNITA'

LE PERSONE

L'AMBIENTE, LE STRUTTURE E I SERVIZI

Asse Strategico C1: Attuare una trasparente politica di reclutamento e di avanzamento del personale, che valorizzi il merito, e incentivare le attività di formazione e di aggiornamento

Asse Strategico C2: Favorire il benessere organizzativo

Asse Strategico C3: Potenziare i servizi agli studenti

Asse Strategico C4: Mantenere e valorizzare il patrimonio immobiliare

Asse Strategico C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale

8. LA SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

9. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'

1. I VALORI FONDAMENTALI E GLI IMPEGNI

L'Università di Pisa recepisce e si impegna a rispettare i valori della Costituzione della Repubblica Italiana, della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, della Convenzione europea dei diritti dell'uomo e della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea.

Nella sua attività e nelle sue azioni l'Università opera tenendo conto di quanto disposto sul piano generale in tema di protezione delle libertà e della dignità della persona nell'ambiente di lavoro, in tema di pari opportunità, di valorizzazione delle differenze di genere e di libertà dell'insegnamento e della ricerca scientifica.

Ha presente gli obiettivi indicati dall'**Agenda 2030** in tema di Sviluppo Sostenibile adottata il 25 settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

Mette al centro della sua azione il **rispetto della dignità** e la **valorizzazione della persona**, intende il lavoro come occasione di crescita individuale e collettiva in un ambiente adeguato, favorisce l'**integrazione** e l'accrescimento del **senso di appartenenza** alla comunità universitaria.

Impronta la propria azione al **metodo democratico**, alla cultura del **merito** e della **valutazione**, ai principi della **trasparenza** e della **partecipazione**, dell'**efficienza**, **economicità** ed **efficacia**, della **semplificazione** e della **razionalizzazione**.

Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di **discriminazione** e che attuino l'equilibrata **rappresentanza di genere**. Nei confronti dei soggetti in condizione di **disabilità** si adopera per rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari, nonché per agevolare la loro collocazione nel mondo del lavoro.

Indirizza tutte le sue attività ai principi della **correttezza** e all'assunzione di comportamenti **eticamente responsabili**.

2. LA MISSIONE

L'Università di Pisa è un **grande Ateneo pubblico**, nel quale si raccoglie e si riconosce una **comunità coesa e aperta verso l'esterno**, la cui visione è articolata in alcune fondamentali linee strategiche.

L'Ateneo pisano si propone di contribuire al progresso culturale, civile ed economico del Paese attraverso il perseguimento dell'**istruzione** e dell'**apprendimento**, il sostegno della **ricerca** per il raggiungimento dei più alti livelli internazionali di eccellenza, la promozione - tramite l'**ascolto** dei portatori di interesse - del **trasferimento** e della **valorizzazione** delle conoscenze nel contesto di uno **sviluppo sostenibile** dei territori.

L'Università di Pisa è pronta a raccogliere le **importanti sfide** che derivano da una società complessa in crescente trasformazione e intende **partecipare attivamente al cambiamento**, assumendo un ruolo sempre più centrale e propositivo e anticipando l'impatto dell'**innovazione**, nella convinzione che la capacità di intercettare le esigenze fondamentali che provengono dai mutamenti sociali ed economici è compito di una università al passo con i tempi.

Finalità principale di tutta l'attività che si svolge nell'Università di Pisa è la **crescita culturale e professionale** della intera comunità universitaria, la **formazione degli studenti** che frequentano le attività da essa organizzate e l'**incremento della conoscenza** nel campo delle ricerche condotte, individualmente o collettivamente, dai membri della comunità accademica. In questo contesto, l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca, non risultando concepibile un esercizio del ruolo docente dedicato esclusivamente alla didattica, né orientato solo alla ricerca.

Il perseguimento delle tre **missioni fondamentali** dell'Ateneo, la ricerca, la didattica, la disseminazione delle conoscenze e il loro impiego sinergico, è realizzato avendo come punto di riferimento e obiettivo primario l'interesse dell'istituzione e della comunità universitaria nel suo insieme, nonché quello della società civile nel suo complesso.

Sul piano della **formazione**, l'Università di Pisa intende consolidare la sua connotazione di università a vocazione "generalista", attenta alla formazione in tutti i campi del sapere, pronta a trasferire conoscenza, senso civico e passione alle giovani generazioni per contribuire alla loro piena realizzazione, grazie a un'offerta formativa ampia e di qualità e attenta alla promozione e valorizzazione di corsi di studio con contenuti innovativi e multidisciplinari, anche a livello internazionale.

Sul piano della **ricerca e della terza missione**, l'Ateneo si propone di dare sostegno ad idee in grado di aprire nuovi orizzonti nella ricerca di base e applicata, punta a sostenere i propri ricercatori alla partecipazione a progetti di alto livello, intende incoraggiare le attività dei docenti sotto forma di collaborazioni con enti e imprese, anche per favorire la crescita professionale dei propri laureati, incrementa il trasferimento tecnologico, anche tramite registrazioni brevettuali e creazione di spin-off.

Per realizzare le proprie finalità istituzionali, l'Università di Pisa 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.

L'Università di Pisa pone tra le attività istituzionali anche 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 per la presenza dell'Azienda Ospedaliera-Universitaria Pisana.

3. **SAPERE INNOVARE NELLA TRADIZIONE**

L'Ateneo di Pisa ha una gloriosa **storia secolare**, avviata nel 1343 e scandita da tappe di assoluto rilievo che l'hanno proposto alla comunità nazionale e internazionale come luogo di grande apertura e di stimolante confronto intellettuale, capace di produrre illustri e illuminati studiosi.

Tutta la comunità universitaria deve essere **orgogliosa di appartenere ad una istituzione dal prestigioso passato**, ricco di riconoscimenti, che però sa trovare nelle sue radici le basi per immergersi nella comprensione del presente e per innervare sulla consolidata tradizione la forza propulsiva e innovativa che guarda al futuro.

Sapere **innovare nella tradizione** è lo slogan che esprime il legame con il grande passato, dal quale attingere la propensione a proiettarsi nel futuro e a intercettare domande e bisogni provenienti dalla realtà sociale attraverso l'innovazione nella ricerca, nella didattica, nella divulgazione della cultura. Avere la capacità di **educare** e di fare crescere donne e uomini con sguardo consapevole e aperto a ciò che il domani potrà riservarci è il grande impegno che l'Università di Pisa assume nella **formazione** dei propri studenti.

Questi intenti hanno dovuto e devono fare i conti con la progressiva diminuzione delle risorse destinate alla formazione e alla ricerca: tuttavia, pur con queste difficoltà l'Università di Pisa mantiene alto il proprio livello nel panorama nazionale e internazionale, come comprovano le più quotate **classifiche internazionali**. Secondo **QS World University Ranking** del febbraio 2018 l'Ateneo pisano conferma il primato nelle materie scientifiche collocandosi tra i primi in Italia per la matematica (insieme al Politecnico di Milano, all'Università di Bologna e alla Sapienza di Roma) e secondo per Fisica e Astronomia, il che a, livello mondiale, significa un posizionamento (confermato anche dall'**Academic Ranking of World Universities-ARWU 2018** della Shanghai JaoTong University) nel primo 10% degli atenei censiti. A questo si aggiunge anche il successo in "scienze dell'antichità" dove l'Università di Pisa è 12esima al mondo e seconda in Italia dopo la Sapienza. Complessivamente il posizionamento dell'Ateneo risulta migliorato rispetto al 2017: esso è presente in tutti i macro-settori ed è tra i primi cento al mondo in scienze naturali; è 160mo in ingegneria e tecnologie guadagnando ben 36 posizioni rispetto al 2017.

Nel 2018, per il secondo anno consecutivo, l'Università di Pisa ha scalato posizioni anche nella **classifica internazionale degli atenei pubblicata dal Times Higher Education**, piazzandosi tra il 301° e il 350° posto su un totale di oltre 1250 università selezionate tra le più prestigiose al mondo, guadagnando una cinquantina di posizioni che le hanno consentito di salire in una fascia più alta. A livello italiano, l'Ateneo pisano si classifica nella fascia tra 8° e 11° posto, su un totale di 43 istituzioni censite, recuperando quattro posizioni rispetto all'anno precedente e confermandosi al primo posto tra le università a vocazione "generalista" in Toscana.

4. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università di Pisa si colloca tra gli atenei italiani di grandi dimensioni, contando circa 50.000 studenti (cui vanno aggiunti oltre 1.500 dottorandi e specializzandi) e circa 3.000 unità di personale strutturato, tra personale docente, personale amministrativo, tecnico, bibliotecario, esperti linguistici. Della comunità universitaria fanno parte anche tutte quelle figure che concorrono a vario titolo al perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente (docenti a contratto, assegnisti, borsisti, collaboratori).

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.

Il sistema universitario pisano è anzitutto connotato dalla 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 rispettivi corsi interni, sono iscritti all'Università di Pisa dove seguono il percorso formativo didattico e conseguono il titolo di studio. Il raccordo tra le tre istituzioni, che si estende anche a centri di ricerca (come il centro di ricerca matematica "E. De Giorgi), è facilitato da un sistema di servizi integrati.

Il contesto socio-culturale in cui opera l'Università di Pisa è arricchito dalla presenza di altri 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, l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, il Progetto Virgo, l'IRCCS Stella Maris e i Poli Tecnologici). Numerosi 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 della stessa.

L'analisi dell'impatto economico dell'Ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione ed infine nazionale) è stata oggetto di una recente pubblicazione i cui risultati sono confluiti nel volume "L'impatto economico dell'ateneo sul territorio" e da cui sono scaturiti risultati sorprendenti: la capacità di generare valore economico è tale che per ogni euro di spesa dell'Ateneo, si attivano 1,71 euro di produzione nella provincia di Pisa, che salgono a 2,13 euro in Toscana ed a 3,74 euro in Italia.

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, sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche.

5. LA STRUTTURA

Per il perseguimento delle proprie finalità, l'Università di Pisa è articolata in una complessa struttura organizzativa, ripartita in **Dipartimenti**, in due **Scuole interdipartimentali**, corrispondenti alle aree con maggiori interrelazioni sul piano didattico (Medicina e Area Ingegneristica), in **Centri di ateneo** e **Centri interdipartimentali**, per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti.

Nell'ottica di perseguire obiettivi di razionalizzazione e ottimizzazione imposti anche dalla L. 240/2010, l'Ateneo ha previsto l'istituzione di tre **Sistemi**: il **Sistema Museale di Ateneo (SMA)**, istituito al fine di sostenere e coordinare le strutture museali dell'università nello svolgimento dei loro compiti istituzionali di ricerca scientifica, di didattica e di promozione della cultura; il **Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)**, un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università, preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il **Sistema Informatico di Ateneo (SIA)**, un sistema unitario e coordinato di strutture informatiche dell'università, preposte all'organizzazione, alla gestione e allo sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo. Complessivamente l'architettura organizzativa dell'Ateneo è così articolata: 20 Dipartimenti; 6 Centri di ateneo; 13 Centri interdipartimentali; 2 Scuole interdipartimentali; 3 Sistemi.

A supporto delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio si pone l'intero **apparato tecnico-amministrativo**, articolato in strutture amministrative centrali, di livello dirigenziale e non, e nei servizi amministrativi e tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, che nell'anno 2017 è stato oggetto di un profondo processo riorganizzativo che ha investito prioritariamente l'amministrazione centrale. Principi ispiratori del nuovo modello

organizzativo sono stati il miglioramento delle reti di relazioni e flussi comunicativi tra amministrazione centrale e dipartimenti, un più efficace supporto alle attività istituzionali primarie, un'organizzazione incentrata sui processi. Tutto ciò ha portato ad una profonda rivisitazione della struttura tecnico amministrativa centrale, con la creazione di nuove strutture dirigenziali e la ridefinizione di *mission* e contenuti di altre già esistenti.

La presenza dell'**area medica**, come innanzi detto, rappresenta un ulteriore elemento di complessità dell'Ateneo pisano: il personale universitario medico, che svolge in maniera inscindibile attività di ricerca e di didattica con le attività assistenziali, costituisce il 14,02% del personale docente, e ad esso si applicano, "*... fermo restando il loro stato giuridico, le norme stabilite per il personale del Servizio sanitario nazionale per quanto attiene all'esercizio dell'attività assistenziale, al rapporto con le aziende e a quello con il direttore generale*". Per garantire la gestione unificata dei servizi amministrativi propri dei dipartimenti dell'area medica e della Scuola di medicina, il nuovo modello organizzativo si è arricchito di un ufficio di livello dirigenziale, la Direzione area di medicina. L'integrazione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Pisana è invece assicurata con nuovi protocolli d'intesa che vanno a disciplinare la struttura per l'attività integrata.

6. IL PIANO STRATEGICO

Nello scenario sommariamente descritto, l'Università di Pisa ha una precisa visione del suo futuro.

Il Piano strategico dell'Università di Pisa è animato da un'impostazione **coerente e realistica**, che rifugge da obiettivi troppo generici o vanamente ambiziosi, proponendosi di riconoscere il merito, valorizzare l'eccellenza e sviluppare le sue potenzialità tramite azioni di intervento specifico improntate all'effettiva **realizzabilità e sostenibilità**.

Nel periodo dell'attuale mandato rettorale l'Ateneo di Pisa individua, per migliorare progressivamente in tutte le sue **missioni**, una serie di **assi strategici** con l'indicazione dei relativi **obiettivi/ azioni** e l'individuazione delle relative **responsabilità**.

Il **monitoraggio costante** di queste azioni, per verificare la concreta attuazione degli assi strategici enunciati, è volto alla realizzazione dei processi di **assicurazione della qualità** e ad attuare quella **cultura della valutazione** che deve caratterizzare l'attività dell'intera comunità universitaria.

L'esplicita dichiarazione degli intenti e la chiarezza negli obiettivi dei singoli assi strategici verso la comunità universitaria e verso l'esterno costituiscono atto di trasparenza e di assunzione di responsabilità.

Le **linee di azione** dell'Ateneo sono improntate a precisi **principi ispiratori**, declinati attraverso le seguenti parole-chiave:

Dedizione, riflessa nella nostra etica lavorativa distintiva e nel nostro impegno per l'eccellenza

Responsabilità, proiettata nel nostro sforzo per affrontare e risolvere le questioni critiche che riguardano la società a livello regionale, nazionale e globale

Condivisione, riflessa nell'ascolto e nella collegialità e trasparenza dei processi decisionali

Collaborazione, riflessa nel nostro approccio interdisciplinare, che si proietta sulla capacità di costruire sinergie e partnership interne ed esterne e sulla capacità di individuare e sviluppare nuovi campi di indagine

Creatività, riflessa nella nostra apertura a nuovi interessi, nello sviluppo di nuove idee, nella ricerca di forme moderne di espressione della creatività intellettuale

Empatia e valorizzazione, riflessa nella nostra attenzione al miglioramento della condizione umana e alla crescita personale e professionale dei membri della nostra comunità

Inclusione, riflessa in una cultura e in un clima che cerca, accoglie e fa avanzare capacità e talenti di diversa provenienza e che favorisce il sostegno alle persone più svantaggiate

Integrità, riflessa nella nostra adesione ai più elevati standard etici nel comportamento personale e professionale e nel nostro impegno per la trasparenza, la correttezza e la responsabilità nella *governance* e nelle azioni quotidiane

Sostenibilità, riflessa nel nostro impegno comune a preservare e proteggere l'ambiente, le nostre risorse naturali e nel nostro approccio alla pianificazione finanziaria responsabile

Senso di appartenenza, riflesso nella volontà di favorire la creazione della comunità degli Alumni per consentire un libero scambio di idee e agevolare i contatti anche professionali dei futuri laureati

Semplificazione, tradotta nella razionalizzazione e nell'ottimizzazione fin dove possibile del pesante apparato burocratico, per agevolare il lavoro quotidiano di tutti gli appartenenti alla comunità.

Nella definizione degli indirizzi strategici l'Università di Pisa identifica come fonti di esigenze le seguenti parti interessate (*stakeholder*):

- gli studenti e le loro famiglie
- i laureandi e i laureati
- il personale docente e tecnico-amministrativo
- le istituzioni nazionali con particolare riferimento al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
- le istituzioni universitarie e i centri di ricerca, nazionali e internazionali
- le istituzioni e gli enti locali del territorio con particolare riferimento alla Regione Toscana, al Comune di Pisa e a quelli della regione costiera della Toscana
- gli altri soggetti del contesto economico, sociale e ambientale, nazionali e internazionali

LA DIDATTICA

IL PRESENTE

L'Università di Pisa si caratterizza come **Ateneo** a vocazione "**generalista**", con un'offerta didattica pre-laurea 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 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.

Negli ultimi anni l'offerta didattica ha incrementato il suo livello di **internazionalizzazione** con l'arricchimento dell'offerta formativa in lingua inglese e, con l'attivazione di corsi di studio, si è mostrata attenta ai nuovi saperi, al confine tra tecnologie e scienze anche umanistiche.

L'Ateneo intende proseguire lungo questa strada per mantenere elevata **l'attrattività** della propria offerta formativa. Questa è testimoniata da più fattori: il trend sostanzialmente positivo delle iscrizioni, in controtendenza rispetto al panorama nazionale, che si è assestato a 12.237 nuovi iscritti nell'anno accademico (2017-18); la provenienza dei nuovi iscritti da altre regioni (che sono mediamente circa il 33% degli iscritti alle lauree triennali e quasi il 50% degli iscritti alle lauree magistrali); l'aumento degli studenti stranieri che si rivolgono all'Università di Pisa ai vari livelli dell'offerta didattica (lauree, lauree magistrali, dottorati), grazie soprattutto alle politiche di internazionalizzazione attuate dall'Ateneo negli ultimi anni; l'ottimo posizionamento dei laureati, con un tasso occupazionale del 78% per i laureati magistrali ad un anno dal conseguimento del titolo (indagine 2018 AlmaLaurea).

L'Ateneo pisano presenta anche un'**offerta di secondo livello ricca e diversificata**, che consente a chi desidera proseguire negli studi di accedere a corsi magistrali di elevata qualità, legati in modo simbiotico alla ricerca e al trasferimento tecnologico.

L'offerta didattica si completa, oltre che con una vasta offerta di corsi di master, con il **terzo livello**: i corsi di dottorato e le scuole di specializzazione, che fungono da avvio alla ricerca e alle professionalità più avanzate.

Mantenere un'offerta didattica ricca e variegata richiede grossi sforzi dal punto di vista della **sostenibilità** della stessa. Al di là dei requisiti di docenza e organizzativi previsti dalle normative vigenti, l'Università di Pisa si è posta negli ultimi anni l'obiettivo di garantire il prevalente impiego di docenza interna, riducendo gradualmente ma in modo consistente il ricorso a docenza esterna all'Ateneo e si pone l'obiettivo di migliorare ulteriormente in questa direzione.

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA

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, per favorire l'apprendimento degli studenti e il pieno sviluppo delle loro potenzialità.

ASSE STRATEGICO D1: Mantenere la pluralità dell'offerta didattica a tutti i livelli

Mantenere la pluralità dell'offerta didattica, diversificata e articolata su più livelli (lauree, lauree magistrali, master, dottorati e scuole di specializzazione) in tutte le aree culturali e disciplinari, tenendo conto delle competenze scientifiche dell'organico di docenza.

I corsi di studio devono garantire un elevato livello di qualità dell'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. La pluralità dell'offerta didattica deve essere coerente con il processo di razionalizzazione della stessa già messo in atto a partire dall'attuazione dei DD.MM. 509/1999 e 270/2004, e rafforzato dall'introduzione del sistema AVA (d.lgs. 19/12 e D.M. 987/16 e successive modifiche e integrazioni), garantendo adeguati livelli di sostenibilità. In particolare, le lauree triennali devono fornire una solida preparazione di base e lo sviluppo delle proprie capacità critiche e di soluzione dei problemi.

Negli ambiti più propriamente professionalizzanti individuare con attenzione percorsi (anche attraverso master di primo e di secondo livello) che consentano di acquisire anche conoscenze e abilità professionali direttamente spendibili su un mercato del lavoro che richiede competenze sempre più multidisciplinari e orientate in una dimensione non solo nazionale ma internazionale.

Mantenere anche per i dottorati e le scuole di specializzazione la pluralità dell'offerta, legandola specificatamente ai campi di ricerca più avanzati presenti nell'Ateneo, garantendo supporti logistici di qualità e permettendo la creazione di percorsi innovativi su campi di ricerca e di attività professionale all'avanguardia.

Obiettivi e Azioni

- D.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.
- D.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.
- D.1.c Monitorare l'efficacia dell'offerta didattica in tutti i suoi aspetti, attraverso l'analisi e il commento sistematico dei dati di monitoraggio sia di tipo qualitativo che quantitativo.
- D.1.d Rafforzare le iniziative di comunicazione, di orientamento e di sostegno in ingresso e *in itinere*.
- D.1.e Favorire l'istituzione di corsi di studio indirizzati verso una formazione rivolta al conseguimento di professionalità specifiche.
- D.1.f Favorire l'istituzione di lauree magistrali collegate ad attività di ricerca altamente qualificate e innovative, anche in collaborazione con altri atenei.
- D.1.g Favorire lo sviluppo di abilità e competenze trasversali (soft skills) utili ad affrontare le crescenti sfide del mondo del lavoro e della ricerca.
- D.1.h Favorire la razionalizzazione dell'offerta delle scuole di specializzazione.
- D.1.i Favorire lo sviluppo di un'offerta didattica dei master rispondente alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio e a livello nazionale.

Indicatori di controllo

- Numero di immatricolati per corso di laurea e laurea magistrale a ciclo unico, e di iscritti al primo anno per corso di laurea magistrale non a ciclo unico
- Proporzioni di laureati e laureati magistrali occupati a 1, 3 e 5 anni dal titolo (L, LM, LMCU)
- Proporzioni di ordinamenti e regolamenti delle lauree e delle lauree magistrali revisionati a seguito delle attività di riesame
- Numero di corsi di dottorato innovativi
- Percentuale di iscritti ai master rispetto al numero totale dei posti disponibili
- Numero di scuole di specializzazione attivate
- Numero di posti assegnati alle scuole di specializzazione attivate

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

ASSE STRATEGICO D2: Potenziare l'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 anche in lingua straniera, allo scopo di offrire sia un'offerta formativa fruibile dagli studenti stranieri sia un percorso internazionale a vantaggio degli studenti italiani.

Obiettivi e Azioni

- D.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).
- D.2.b Stipulare accordi mirati con atenei o istituzioni di altri Paesi per favorire l'iscrizione di studenti stranieri all'Università di Pisa.
- D.2.c Favorire attraverso opportune strategie l'istituzione di percorsi erogati interamente o parzialmente in lingua straniera al fine di aumentare l'attrattività verso gli studenti stranieri.
- D.2.d Promuovere iniziative di comunicazione e sensibilizzazione al fine di aumentare in modo consistente il numero di studenti in mobilità in uscita.
- D.2.e Attuare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti e i dottorandi in mobilità sia in uscita (*outgoing*) che in entrata (*incoming*).
- D.2.f Incrementare il cofinanziamento di Ateneo a integrazione dei contributi comunitari per le borse Erasmus.
- D.2.g 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.
- D.2.h Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire e accelerare il processo di riconoscimento.
- D.2.i Mettere in atto iniziative strumentali all'erogazione di certificazioni linguistiche internazionalmente riconosciute.
- D.2.j Favorire la docenza di professori stranieri su moduli di corsi di studio attraverso il programma Visiting Fellow.
- D.2.k Rafforzare l'attrattività dei corsi di dottorato, favorendo la mobilità internazionale dei dottorandi.
- D.2.l Favorire l'accesso ai corsi di dottorato di candidati con titolo acquisito in altre università italiane e all'estero e dei dottorandi in cotutela.

Indicatori di controllo

- Numero di corsi di studio (L, LM, LMCU) erogati integralmente o parzialmente in lingua straniera
- Numero di insegnamenti e altre attività didattiche 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 titolo di studi all'estero
- Proporzione di immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio fuori Ateneo, in Italia e 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 innovativi con caratterizzazione internazionale
- Fondi di Ateneo (non Erasmus) per la mobilità internazionale
- Docenti in mobilità internazionale (numero di visite in entrata e uscita, mesi/uomo in entrata e in uscita)
- Numero di studenti e dottorandi in mobilità internazionale (*incoming*, *outgoing* oppure mesi/uomo in entrata e in uscita)

Responsabilità

- Prorettori e delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

ASSE STRATEGICO D3: garantire la sostenibilità dell'offerta didattica

Garantire il soddisfacimento dei requisiti di sostenibilità previsti dalla normativa vigente in termini di numerosità e tipologia dei docenti di riferimento per ciascun corso di studio. Rafforzare un utilizzo efficiente della docenza interna, sia tramite un'adeguata distribuzione dei carichi didattici sia tramite la collaborazione fra i dipartimenti. 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 l'adeguatezza degli spazi e delle attrezzature dedicate alla didattica (aule, laboratori, biblioteche, sale studio).

Obiettivi e Azioni

- D.3.a Garantire la piena attuazione delle linee guida di Ateneo per la programmazione didattica dei corsi di studio.
- D.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.
- D.3.c Mantenere limitato e possibilmente ridurre ulteriormente il ricorso a contratti di docenza esterna all'Ateneo.
- D.3.d Monitorare la fruibilità degli spazi dedicati alle attività didattiche (aule e laboratori) attraverso una gestione ottimizzata delle risorse disponibili.
- D.3.e Aumentare la disponibilità di attrezzature, con particolare riguardo all'utilizzo di tecnologie innovative per la didattica (LIM, cattedre multimediali, teledidattica).
- D.3.f Incrementare e ottimizzare il numero e la qualità degli spazi dedicati alle attività didattiche aggiornando e migliorando strumentazioni e arredi (aule, laboratori) e sale studio.
- D.3.g Valorizzare l'impegno didattico dei docenti tramite iniziative che sostengano e diano visibilità e importanza alle buone pratiche e all'impegno didattico complessivo.
- D.3.h Garantire la sostenibilità dell'offerta delle scuole di specializzazione, specie delle scuole di specializzazione medica.

Indicatori di controllo

- Percentuale di giudizi positivi degli studenti e dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica
- Rapporto studenti/docenti
- Numero di studenti con idonea preparazione iniziale come evidenziato dai test di accesso
- Numero di studenti e dottorandi stranieri con idonea preparazione iniziale come evidenziato da prove di ingresso
- Percentuale di ore di docenza esterna/interna
- Proporzione del numero di registri delle lezioni correttamente compilati
- Metri quadri per studente iscritto entro la durata normale del corso di studio
- Numero posti in sale studio e durata orario di apertura sale studio e biblioteche
- Rapporto tra il dimensionamento della rete formativa e i posti assegnati alle scuole di specializzazione medica

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

ASSE STRATEGICO D4: Rafforzare la qualità e l'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 e attraverso le modalità organizzative e operative definite dal Presidio della Qualità. Porre particolare attenzione al monitoraggio della regolarità delle carriere, al fine di individuare azioni correttive e migliorative sia a livello centrale sia a livello dei singoli corsi di studio o aree disciplinari.

Obiettivi e Azioni

- D.4.a Potenziare le attività dei Servizi Statistici di Ateneo per la raccolta di dati sull'efficacia dei percorsi formativi.
- D.4.b Dotare le strutture didattiche di strumenti efficaci per il monitoraggio delle carriere dei propri studenti.
- D.4.c Monitorare le carriere degli studenti e dei laureati al fine di intraprendere azioni volte a migliorare la regolarità del percorso di studi e facilitare l'inserimento lavorativo.
- D.4.d Potenziare il monitoraggio periodico dei corsi di studio, inclusi i corsi di master, e le attività di riesame ciclico.
- D.4.e Potenziare l'accreditamento, anche tramite il ricorso a soggetti esterni, delle scuole di specializzazione.
- D.4.f Favorire le iniziative di educazione e/o formazione alla didattica del personale docente, specie di nuovo ingresso.

- D.4.g Proseguire le 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.
- D.4.h Assicurare la diffusione capillare tra docenti e studenti della documentazione relativa al monitoraggio dei corsi di studio e al riesame ciclico.
- D.4.i Assicurare la debita e tempestiva pubblicazione dei programmi di insegnamento.
- D.4.j Potenziare i servizi di tutorato, con iniziative mirate al superamento delle principali criticità individuate come principali fattori del rallentamento delle carriere.
- D.4.k Potenziare le attività di orientamento in ingresso, in collaborazione con le scuole secondarie superiori, per assicurare una scelta più consapevole del corso di studio.
- D.4.l Potenziare a tutti i livelli le attività di diffusione della cultura della valutazione dei processi formativi.

Indicatori di controllo

- Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso ed entro un anno da tale durata
- Proporzione di iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curriculare
- Risultati del processo di Assicurazione di Qualità tramite le attività e le relazioni del Presidio della Qualità, il numero di audizioni del Presidio in CdA e in Senato Accademico
- Percentuale di completezza dei programmi degli insegnamenti disponibili sul portale di ateneo
- Numero di questionari compilati dagli studenti
- Quota di studenti a tempo parziale
- Indicatori di primo anno e passaggio al secondo anno (rif. Schede di monitoraggio ANVUR)
- Indicatori di esito dopo N e N+1 anni dall'immatricolazione (rif. Schede di monitoraggio ANVUR)
- Numero attività di formazione dei docenti volte al miglioramento della didattica
- Proporzione di studenti che risultano occupati a 1 e 3 anni dall'acquisizione di un titolo di master
- Numero di scuole di specializzazione con accreditamento, in particolare esterno

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

LA RICERCA

IL PRESENTE

In conformità a quanto dispone il proprio Statuto, con particolare riferimento all'articolo 4 "Attività di ricerca", l'Università di Pisa è impegnata a sostenere una **ricerca responsabile**, a promuoverne lo sviluppo e a garantirne l'autonomia. Il perseguimento della conoscenza in tutte le discipline e il connubio fra tradizione e innovazione costituiscono i pilastri portanti della *mission* dell'Ateneo pisano.

Sia la "*curiosity-driven research*" che la "*problem-solving research*" sono proposte e gestite dai singoli dipartimenti, nel rispetto della libertà intellettuale e dell'autonomia scientifica dei singoli docenti e sono programmate tramite interventi mirati di sostegno e di coordinamento, per la produzione di una ricerca di alta qualità, integrata nell'alta formazione e nelle relazioni con il territorio.

L'Università di Pisa programma le proprie politiche e le proprie azioni di promozione, sostegno e supporto alla ricerca che emergono dalle delibere degli Organi di governo, in termini di scelte strategiche, adottate su base annuale e pluriennale. La Commissione Ricerca e trasferimento tecnologico, a composizione mista fra senato accademico e consiglio di amministrazione, ha nella specifica materia compiti consultivi ed istruttori nei confronti degli Organi.

Si propone di continuare a perseguire politiche di **assicurazione di qualità della ricerca** (AQ) tramite indicatori trasparenti individuati dagli Organi di governo in linea con le indicazioni dell'Agenzia Nazionale della Valutazione della Ricerca per i settori bibliometrici e non, ai fini del monitoraggio e del riesame posti alla base dei processi di miglioramento continuo. Gli organi di Ateneo individuano altresì meccanismi di incentivazione e premialità per le strutture a seguito dei risultati ottenuti.

In questo contesto, nel corso dell'ultimo quinquennio l'Università di Pisa ha definito ed attivato una serie di autonome iniziative, con un significativo impegno finanziario, variamente volte al **sostegno della ricerca**, tra le quali l'assegnazione di **fondi individuali** per la ricerca sulla base dell'attività di verifica compiuta dalle Commissioni scientifiche di area, i **progetti di ricerca di Ateneo** (PRA) destinati a gruppi di docenti, il cofinanziamento per l'acquisto di **grandi apparecchiature scientifiche**, per il cui razionale e sinergico impiego è stato da ultimo costituito un apposito centro (il **Centro per l'Integrazione della Strumentazione dell'Università di Pisa-CISUP**). Nella ricerca di fondi alternativi a quelli ministeriali, un ruolo centrale è assunto da un'attenta gestione delle collaborazioni con enti pubblici e privati; ciò unitamente allo sfruttamento delle possibilità insite nel programma europeo Horizon 2020. In relazione a quest'ultimo aspetto l'Ateneo si è attrezzato al fine di poter fornire ai ricercatori il supporto tecnico gestionale necessario e ha attivato uno specifico programma di incentivazione alla progettazione europea rivolto a docenti e ricercatori (bando BIHO, con dotazione di 1,5 milioni di euro all'anno).

Una capacità di verifica costante dell'**andamento della ricerca** nelle varie aree appare sempre più necessaria, quanto meno per i seguenti fini: monitorare l'attuazione delle politiche ed obiettivi, sia di Ateneo sia del singolo Dipartimento; saper cogliere le opportunità fornite dalle varie filiere di possibili finanziamenti ministeriali e non, non ultime 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.

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA

L'Università di Pisa intende mantenere e incrementare il livello della ricerca, fondamentale e applicata, e dei relativi risultati di qualità e competitività in tutte le aree del sapere nella dimensione europea e internazionale. Adotta una strategia specifica di ricerca e di innovazione responsabile che si propone di avvicinare sempre di più la scienza, anche nella sua dimensione interdisciplinare, alla comunità di riferimento e alla società tutta per perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile.

Consapevole che la ricerca fondamentale e l'innovazione stanno assumendo una funzione cruciale nel fronteggiare le molteplici sfide in atto dal punto di vista economico, sociale e ambientale, ritiene necessario che la *governance* dei meccanismi di produzione della ricerca si allinei con le motivazioni che sorreggono il perseguimento dei 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile fissati nella risoluzione ONU dell'Agenda 2030 e si diriga al perseguimento degli obiettivi prefissati, anche attraverso processi di revisione dei metodi, metriche e narrative della ricerca e dell'innovazione.

Si propone di incentivare l'etica nella ricerca, anche attraverso l'adozione di codici e la costituzione di comitati e di garantire che la sperimentazione scientifica sia svolta in conformità con i principi del rispetto della dignità della persona, della tutela animale e della protezione dell'ambiente.

Asse strategico R1: Promozione, sostegno e valutazione della ricerca

L'Università di Pisa assume verso i propri docenti e ricercatori l'impegno di promuovere e sostenere la ricerca attraverso processi finalizzati al miglioramento continuo.

Obiettivi e Azioni

- R.1.a Supportare le attività di ricerca mediante impegno di risorse economiche, di personale e logistiche, incluse adeguate strutture e infrastrutture di ausilio (biblioteche, piattaforme specifiche, banche dati ecc.).
- R.1.b Sviluppare sistemi di assicurazione della qualità della ricerca dipartimentale attraverso opportuni meccanismi di definizione e controllo dei processi.
- R.1.c Sensibilizzare i ricercatori all'approccio alla Responsible Research and Innovation (RRI).
- R.1.d Sensibilizzare i ricercatori alle procedure di valutazione e supporto adeguato alle stesse.
- R.1.e Migliorare il sistema di raccolta dei prodotti della ricerca.
- R.1.f Manutenere e potenziare le attrezzature e infrastrutture di ricerca, quali strumentazione anche ad alta tecnologia, laboratori, stabulari.
- R.1.g Individuare un sistema di premialità/incentivazione per AQ della ricerca.
- R.1.h Sostenere le ricerche di gruppo dipartimentali e interdisciplinari.

- R.1.i Promuovere le attività di ricerca integrate e i processi di collaborazione con università, enti e centri di ricerca.
- R.1.j Monitorare i dati reperibili da piattaforme preposte alla valutazione dei prodotti della ricerca.

Indicatori di controllo

- Numerosità delle pubblicazioni e contributi totali (indicizzate per i settori bibliometrici, riviste di classe A e monografie per i settori non bibliometrici)
- Qualità delle pubblicazioni (Impact Factor delle riviste, numerosità delle citazioni, H-Index per i settori bibliometrici, riviste di classe A e monografie per i settori non bibliometrici)
- Numero dei coordinatori di gruppi e progetti di ricerca
- Numerosità e qualità delle pubblicazioni dei neo assunti (RTDB, PA, PO)
- Numero dei progetti di ricerca finanziati
- Numero dei progetti di ricerca integrata e in collaborazione con altri enti di ricerca
- Livello di correttezza dei dati presenti su IRIS-ARPI e su banche dati internazionali
- Numero verifiche dei dati presenti in piattaforme di valutazione dei risultati dei prodotti della ricerca

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico R2: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari

L'Università di Pisa assume, verso i propri docenti e verso le istituzioni nazionali e internazionali, l'impegno di incentivare la partecipazione ai progetti da bandi competitivi.

Obiettivi e Azioni

- R.2.a 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 progettazione, gestione, rendicontazione e audit.
- R.2.b Svolgere attività di informazione e di formazione di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo direttamente coinvolti nella presentazione di progetti, gestione e rendicontazione di progetti finanziati a seguito di bandi competitivi.
- R.2.c Partecipare a reti e network per lo sviluppo di progettualità.
- R.2.d Mantenere forme di premialità per i docenti vincitori di progetti ERC.

Indicatori di controllo

- Risorse (umane e finanziarie) specificatamente destinate al supporto per la partecipazione ai bandi competitivi, in particolare europei e internazionali
- Numero di progetti presentati
- Numero di progetti finanziati
- Rapporto tra risorse (umane e finanziarie) stanziare, progetti presentati e progetti finanziati
- Numero di chiamate incentivate di docenti vincitori di progetti ERC

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico R3: Sostenere l'alta formazione dottorale e i giovani ricercatori

L'Università di Pisa assume, verso i propri laureati, verso la Regione Toscana e verso gli altri soggetti del contesto economico e sociale l'impegno di sostenere l'alta formazione dottorale e la formazione specialistica post-laurea. L'Università di Pisa assume l'impegno di sostenere l'accesso all'ateneo e l'attività dei giovani ricercatori.

Obiettivi e Azioni

- R.3.a Mantenere la disponibilità di un elevato numero di borse di dottorato.
- R.3.b Riservare una quota premiale di borse di studio di Ateneo ai dottorati che si dotino di strategie di internazionalizzazione e mobilità dei dottorandi.
- R.3.c Mantenere un'offerta diversificata di scuole di specializzazione.
- R.3.d Partecipare a progetti destinati ai finanziamenti di borse di studio.
- R.3.e Promuovere specifici percorsi formativi extracurricolari volti a valorizzare i risultati della ricerca e lo spirito imprenditoriale.
- R.3.f Migliorare la qualità della formazione alla ricerca tramite percorsi didattici dedicati e trasversali.
- R.3.g Continuare a cofinanziare assegni di ricerca.
- R.3.h Consentire l'accesso alla carriera ai giovani studiosi attraverso il finanziamento di bandi per ricercatore junior in sede di programmazione pluriennale.

Indicatori di controllo

- Numero dei dottorandi in mobilità per attività di ricerca e formazione
- Numero delle iniziative volte a valorizzare i risultati della ricerca e lo spirito imprenditoriale

- Numero soggiorni in mobilità, nazionale e internazionale, dei dottorandi
- Numero assegni di ricerca co-finanziati dall'Ateneo
- Numero RTDA finanziati dall'Ateneo

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico R4: Disseminare i risultati della ricerca

L'Università di Pisa assume verso tutti i soggetti del contesto economico, sociale e ambientale, come previsto nel proprio Statuto, l'impegno di diffondere i risultati della ricerca.

Obiettivi e Azioni

- R.4.a Proseguire iniziative specifiche di disseminazione dei risultati della ricerca aperte al contesto economico, sociale e ambientale di riferimento
- R.4.b Implementare processi e iniziative Open Access, favorendo la presenza di piattaforme liberamente accessibili

Indicatori di controllo

- Numero delle attività di disseminazione verso l'esterno dei risultati della ricerca
- Numero di pubblicazioni Open Access anche attraverso il sito IRIS-ARPI

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Commissione Open Access
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

LA TERZA MISSIONE

IL PRESENTE

L'Università di Pisa intende aprirsi sempre più al **dialogo con la società civile** nella sfera dell'interscambio culturale e tecnologico. Nell'ambito della cosiddetta Terza Missione l'Università mette a disposizione del territorio e delle imprese il proprio patrimonio di cultura e competenze, oltre ai risultati della ricerca, con l'intento di migliorare il benessere della collettività e di rispondere alle sollecitazioni civili, sociali ed economiche provenienti dalla comunità e dai soggetti esterni.

Molto forti sono i rapporti tra l'Università di Pisa e il **territorio di riferimento**, non solo con le altre istituzioni universitarie e gli enti di ricerca, con i quali sono in atto progetti di ricerca condivisi, corsi di studio comuni e realizzazione di servizi integrati, ma anche con gli enti pubblici territoriali, in particolare con il Comune di Pisa, stante il condiviso 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. |

Parimenti intensi sono i rapporti dell'Ateneo con il **sistema produttivo** del territorio, caratterizzato da un modello misto, che registra un'elevata presenza di piccole e medie imprese, tra le quali molte con scarsa inclinazione all'innovazione e con limitata propensione a richiedere personale qualificato, ma anche di piccole e micro imprese votate al settore tecnologico e di alcune grandi imprese, facenti parte di importanti gruppi internazionali. L'Università intende sviluppare strategie di collaborazione multi-livello, adatte al supporto delle une e delle altre. Uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo è proprio quello di assumere un ruolo sempre più centrale e propositivo con i soggetti del territorio, attraverso in particolare l'attività di **supporto all'imprenditoria giovanile** direttamente legata alla ricerca (attivazione di rapporti con il tessuto produttivo locale, processi di innovazione).

In particolare, in questo momento storico in cui le imprese sono chiamate a rispondere alla sfida della digitalizzazione e della trasformazione in chiave Industria 4.0, le università rappresentano un importante patrimonio per la crescita del sistema produttivo e, di contro, l'interazione con il mondo delle imprese è fondamentale ai fini della valorizzazione della ricerca di Ateneo e per gli sbocchi occupazionali per i laureati. L'Università di Pisa ha messo in atto opportuni strumenti per avvicinare imprese, studenti e docenti con una visione di **trasferimento tecnologico allargato**, dove l'innovazione è trasferita al mondo produttivo sia attraverso attività di ricerca applicata, che di *placement* di studenti formati all'innovazione (ad esempio, attraverso dottorati congiunti, tesi di laurea magistrale, ecc.).

L'Università di Pisa svolge una significativa attività nel campo della **formazione continua**, ritenendola un importante servizio offerto dagli atenei alla società, che richiede una costante riqualificazione delle competenze, indispensabile per far fronte a un mondo del lavoro in evoluzione. Molto ampia è l'offerta dei **corsi di master** di primo e di secondo livello, il cui regolamento di presentazione e erogazione è stato recentemente rivisto. Particolarmente importante è l'attività posta in essere per la formazione in servizio degli insegnanti, anche in virtù del **Centro interdipartimentale per l'Aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa**, che ha gestito diversi progetti europei sul tema.

Da sempre, l'Università di Pisa è impegnata nell'attività di **Public Engagement**, attraverso regolari attività educative rivolte alle scuole, a cui si aggiungono eventi pubblici di grande risonanza (ad esempio festival, open day, giornate commemorative e di riflessione, mostre temporanee), spesso in stretta collaborazione con enti pubblici e privati. L'Università accoglie inoltre un gran numero di studenti e giovani nei progetti di alternanza scuola/lavoro e in quelli del servizio civile.

Molte attività di Public Engagement fanno parte integrante dell'offerta culturale dei musei del **Sistema Museale di Ateneo** (organizzato in due poli dotati di autonomia gestionale e amministrativa: il Sistema Museale di Ateneo e il Centro Museo di Storia Naturale). Sono centinaia le iniziative culturali promosse e realizzate ogni anno da questo Sistema in collaborazione con le istituzioni preposte allo sviluppo e alla diffusione della cultura. Negli ultimi anni la politica dell'Ateneo ha consentito il riallestimento di alcune collezioni, un sostanzioso potenziamento di alcuni musei con l'acquisizione di nuove grandi collezioni, un notevole aumento dei visitatori e infine riconoscimenti da parte di prestigiosi organismi internazionali, come l'*International Council of Museum* (ICOM).

L'Ateneo ha istituito anche un **Centro per la diffusione della cultura e della pratica musicale**, finalizzato alla diffusione di tale cultura nel territorio sia attraverso l'organizzazione di eventi culturali legati alla musica, ma segnati da una profonda ispirazione transdisciplinare e divulgativa, sia attraverso la realizzazione di eventi e concerti, che rappresentano appuntamenti molto apprezzati dalla comunità territoriale e da tutta la regione toscana. La pratica musicale - legata alle due compagini interne: Coro e Orchestra, attivi per tutto l'anno accademico - coinvolge il personale docente e amministrativo, ma soprattutto gli studenti e i dottorandi.

Anche il **Sistema Bibliotecario** è partecipe dell'attività di Public Engagement, con i servizi destinati agli studenti universitari, ma aperti anche a utenti esterni, incluso un servizio di prestito esteso alle Case circondariali di Pisa e Volterra. Molte sono le iniziative di disseminazione e di presentazione rivolte alla cittadinanza svolte dalla casa editrice di Ateneo (**Pisa University Press**).

Le iniziative ascrivibili alla terza missione si possono riepilogare, in termini generali, come segue:

- valorizzazione della proprietà intellettuale (brevetti, privative vegetali);
- supporto alla creazione ed allo sviluppo di imprese spin-off ad elevato contenuto tecnologico;
- collaborazione con imprese per attività di ricerca applicata;
- collaborazione con imprese per attività di supporto diretto (es.: prove di laboratorio, *failure analysis*, etc.);
- Public Engagement;
- patrimonio culturale (scavi archeologici, poli museali, investimento nella manutenzione di immobili storici);
- tutela della salute (trial clinici, attività di formazione continua in medicina);
- formazione continua a personale interno e a soggetti esterni;

- creazione di strutture di intermediazione (ufficio di trasferimento tecnologico, uffici di *placement*, incubatori, consorzi e associazioni, centri di impiego di strumentazioni e grandi attrezzature).

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITÀ DELLA TERZA MISSIONE

L'Università di Pisa intende mantenere e incrementare l'impegno a sviluppare la logica del miglioramento continuo per rafforzare le molteplici attività che sono ascrivibili alla cosiddetta Terza Missione.

L'Università di Pisa intende attuare il sistema di assicurazione della qualità nel contesto delle attività riconducibili alla Terza Missione prevedendo anche per i Dipartimenti un monitoraggio con cadenza annuale, così da rendere più efficaci le azioni individuate e poste in essere e di potere intraprendere eventuali azioni correttive in modo più tempestivo.

Asse strategico TM1: Supportare e incentivare il 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 anche in una visione allargata, nella quale l'innovazione è trasferita al mondo produttivo sia attraverso attività di ricerca applicata, sia di *placement* di studenti formati all'innovazione. In questa ottica l'Università intende impegnarsi, in particolare, per la valorizzazione delle attività di collaborazione con le imprese aventi un elevato contenuto scientifico e di innovazione tecnologica, incentivando lo sviluppo e favorendo la conduzione di tali attività da parte dei suoi docenti.

Obiettivi e Azioni

- TM.1.a Contribuire a migliorare la formazione di una cultura imprenditoriale.
- TM.1.b Sostenere la creazione di impresa e di spin off accademici.
- TM.1.c Tutelare la proprietà intellettuale e attuare iniziative volte a valorizzare e aumentare i brevetti di titolarità dell'ateneo.
- TM.1.d Incentivare le collaborazioni e i partenariati con le imprese.
- TM.1.e Attuare iniziative di *placement* convenzionali, in particolare per quanto riguarda le figure a più elevato grado di formazione, come i dottori di ricerca.
- TM.1.f Realizzare iniziative congiunte di trasferimento tecnologico e *placement*.
- TM.1.g Promuovere iniziative di *scouting* volte a favorire l'emersione di attività di ricerca suscettibili di valorizzazione, sia in forma di brevetti, sia in forma di creazione di nuove imprese.
- TM.1.h Sviluppare le attività del nuovo Centro per l'Integrazione della Strumentazione dell'Università di Pisa (CISUP).

Indicatori di controllo

- Numero complessivo e percentuale di crescita di imprese spin-off
- Ricavo delle imprese spin-off dovuto a fonti di finanziamento pubbliche
- Fatturato imprese spin-off derivante da attività di mercato
- Numero di addetti imprese spin-off
- Quantità delle operazioni riguardante i brevetti (entrate, cessioni, opzioni)
- Iniziative formative per l'imprenditoria
- Numero e qualità di contratti conto terzi
- Importo complessivo contro terzi e numero di contratti di importo elevato (>50 k€)

- Numero convenzioni con associazioni/enti legati al mondo produttivo
- Numero iniziative ed eventi di *placement*
- Numero di docenti afferenti al CISUP e numero delle attività di servizio esterno da questo rese

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Dipartimenti
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico TM2: Investire in strutture di intermediazione

L'Università di Pisa intende rafforzare le proprie strutture di intermediazione con il territorio, in particolare quelle dedicate allo svolgimento di attività di valorizzazione della ricerca (es. trasferimento tecnologico e rapporti con imprese), di incubazione di nuove imprese e di *placement*. Rientrano in questo quadro gli uffici preposti alle attività di trasferimento tecnologico, le strutture dedicate all'accompagnamento al lavoro di studenti e laureati, gli incubatori di imprese, i consorzi e le associazioni con finalità di Terza missione e i parchi scientifici. Recentemente l'Ateneo ha riorganizzato gli uffici preposti al trasferimento tecnologico creando l'Unità "Servizi per il Trasferimento Tecnologico" (suddivisa nelle sezioni "Brevetti" e "Spin Off e progetti per il Trasferimento tecnologico"). Per il *placement* è stata creata l'Unità "Career Service". Per favorire l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro l'Università di Pisa collabora con tutti i soggetti coinvolti nella definizione di politiche attive per il lavoro (Ministero del Lavoro, Regione Toscana) e con enti e imprese interessati al reclutamento dei laureati.

Obiettivi e Azioni

- TM.2.a Incrementare i servizi e il personale dell'Unità Servizi per il Trasferimento Tecnologico.
- TM.2.b Incrementare i servizi e il personale dell'Unità "Career Service".
- TM.2.c Sviluppare eventi dedicati all'accompagnamento al lavoro di studenti e laureati.
- TM.2.d Favorire l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.
- TM.2.e Partecipare a incubatori con rapporti di collaborazione formalizzati.
- TM.2.f Partecipare a consorzi o associazioni con finalità prevalente di Terza Missione.
- TM.2.g Promuovere percorsi formativi extracurricolari degli studenti volti ad accrescere la consapevolezza delle proprie capacità/risorse.
- TM.2.h Promuovere lo sviluppo della cultura di impresa e dell'autoimprenditorialità in settori "umanistici" (es: editoria, turismo, educazione).

Indicatori di controllo

- Numero di addetti dell'Unità Servizi per il Trasferimento Tecnologico
- Numero di addetti dell'Unità "Career Service"

- Numero di iniziative e di aziende partecipanti a eventi organizzati dall'Unità "Career Service"
- Numero di aziende partecipanti ad eventi di reclutamento dei laureati organizzati in Ateneo
- Numero di incubatori con cui l'Ateneo ha rapporti di collaborazione formalizzati
- Numero di dipartimenti incubatori con cui l'Ateneo ha rapporti di collaborazione formalizzati
- Numero di consorzi o associazioni con finalità prevalente di Terza Missione a cui l'Ateneo partecipa
- Numero di studenti/laureati partecipanti alle attività formative di orientamento al lavoro ed all'autoimprenditorialità
- Numero di imprese create nei settori "umanistici"

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico TM3: Potenziare le attività di Public Engagement

L'Università di Pisa intende fare in modo che la società civile sia sempre più consapevole dell'impatto positivo che le attività culturali, sociali, scientifiche e di innovazione tecnologica da essa svolte hanno al fine di migliorare il benessere collettivo, la convivenza civile e la crescita culturale della popolazione.

Obiettivi e Azioni

- TM.3.a Promuovere manifestazioni culturali e di divulgazione scientifica aperte alla cittadinanza (Festival, Notte ricercatori, fiere scientifiche, etc.) di carattere nazionale e internazionale.
- TM.3.b Attuare iniziative rivolte all'interazione con le scuole superiori.
- TM.3.c Accogliere giovani per lo svolgimento delle attività di servizio civile.
- TM.3.d Organizzare concerti, esposizioni e altri eventi aperti alla cittadinanza.
- TM.3.e Organizzare o concorrere all'organizzazione di manifestazioni scientifiche aperte alla cittadinanza.
- TM.3.f Creare e sviluppare siti web, canali social e pubblicazioni divulgative dedicate al pubblico esterno.
- TM.3.g Organizzare iniziative divulgative rivolte a bambini.
- TM.3.h Avviare la costituzione di un Centro per la diffusione della cultura.

Indicatori di controllo

- Numero e tipologia di partecipazione e organizzazione di manifestazioni culturali aperte alla cittadinanza (Festival, Notte dei ricercatori, fiere scientifiche etc.)
- Numero e tipologia di iniziative rivolte all'interazione con le scuole superiori
- Numero di concerti, esposizioni e altri eventi aperti alla cittadinanza

- Numero e tipologia di manifestazioni scientifiche aperte alla cittadinanza
- Numero di iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione territorio
- Numero e tipologia di siti web e pubblicazioni divulgative dedicate al pubblico esterno
- Numero di giovani che svolgono il servizio civile in Ateneo
- Numero e tipologia di iniziative divulgative rivolte a bambini

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Dipartimenti
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico TM4: Valorizzare il patrimonio culturale

L'Università di Pisa intende valorizzare il vasto e variegato patrimonio storico, scientifico, artistico e architettonico esistente raccolto nei suoi musei, potenziando il ruolo delle sue collezioni museali, come naturale punto di diffusione di conoscenze e collegamento con il territorio e la società. Si propone in particolare di dedicare interventi alla cura delle collezioni, alla definizione di un sistema omogeneo di raccolta e analisi dei dati e alla costituzione di un polo museale storico all'interno dell'Orto Botanico, che conterrà alcune fra le più importanti collezioni museali dell'Università di Pisa. Intende valorizzare ulteriormente l'esperienza legata alla pratica e alla diffusione della cultura musicale incrementando gli scambi nazionali e internazionali con compagini universitarie analoghe e occasioni seminariali rivolte a un pubblico non prettamente accademico.

Obiettivi e Azioni

- TM.4.a Incrementare le manifestazioni culturali e di divulgazione scientifica aperte alla cittadinanza (Festival, Notte ricercatori, fiere scientifiche, etc.).
- TM.4.b Allestire il polo museale storico.
- TM.4.c Restaurare le collezioni museali e aprire/rinnovare le esposizioni.
- TM.4.d Favorire la fruizione e l'accesso dei musei, attraverso il consolidamento delle ore di apertura, il potenziamento della comunicazione, del corredo di informazioni a disposizione dei visitatori, delle iniziative culturali rivolte alla comunità.
- TM.4.e Raccogliere in maniera sistematica ed elaborare i dati relativi ai visitatori dei musei, agli spettatori dei concerti del coro e dell'orchestra, e ai partecipanti ai laboratori dedicati alle scuole.
- TM.4.f Ricercare una maggiore integrazione dei musei con la città di Pisa e i suoi maggiori punti di interesse storico-artistico.
- TM.4.g Sviluppare ulteriormente gli ausili per persone con disabilità per la visita dei musei
- TM.4.h Favorire la partecipazione agli eventi e ai concerti di coro e orchestra anche attraverso repliche dei concerti stessi.
- TM.4.i Ricercare una maggiore integrazione con compagini musicali e strutture analoghe di altre università italiane e straniere.

- TM.4.j Individuare finanziamenti sul bilancio di Ateneo per le azioni suddette e adoperarsi per la ricerca di finanziamenti esterni pubblici e privati.
- TM.4.k Aprire nuovi scavi archeologici.
- TM.4.l Recuperare il patrimonio edilizio storico.

Indicatori di controllo

- Numero di visitatori dei musei
- Numero di ore/giorni di apertura dei musei
- Entità degli incassi dei musei
- Numero di esposizioni museali aperte/rinnovate
- Numero delle iniziative (mostre temporanee, laboratori, incontri)
- Numero di ausili per la comunicazione, digitali e cartacei, a disposizione dei visitatori
- Numero visite guidate e ausili per specifiche categorie di utenti (persone con disabilità, malati Alzheimer ...)
- Numero di spettatori dei concerti del Coro e dell'Orchestra
- Numero di eventi musicali
- Numero di scavi archeologici
- Finanziamenti ottenuti per la realizzazione di scavi
- Finanziamenti ottenuti per le attività del polo museale
- Investimenti per manutenzione ordinaria e straordinaria di immobili di interesse storico o artistico

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Sistema Museale di Ateneo
- Museo di Storia Naturale
- Centro per la diffusione della cultura musicale
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico TM5: Promuovere la tutela della salute

L'Università di Pisa, anche attraverso la convenzione con il Sistema Sanitario Nazionale, contribuisce allo sviluppo sostenibile fondamentale per garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età, promuovendo e diffondendo attività atte a migliorare lo stile e ad aumentare l'aspettativa di vita. In particolare, contribuisce alla tutela della salute pubblica anche attraverso azioni di monitoraggio dei trials clinici e attività di formazione continua nello specifico comparto.

Obiettivi e Azioni

- TM.5.a Partecipare al programma per il potenziamento del sistema toscano di sperimentazione clinica (DGR n. 553/2014).
- TM.5.b Implementare il sistema di monitoraggio della sperimentazione clinica (CTO) in collaborazione con la Regione Toscana.

- TM.5.c Partecipare alla formazione continua in collaborazione con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Pisana.
- TM.5.d Promuovere incontri aperti alla cittadinanza su temi di interesse sanitario.
- TM.5.e Favorire le convenzioni tra centri di ricerca clinica e i Dipartimenti di Ateneo.

Indicatori di controllo

- Numero di trials clinici attivati
- Numero di pazienti coinvolti nei trials clinici
- Entrate derivanti dalle attività di trial clinico
- Numero di trials clinici inseriti nella piattaforma informatica
- Numero di iniziative volte a promuovere i risultati della ricerca scientifica sanitaria e la conoscenza di aspetti sanitari nel contesto socio-economico di riferimento
- Numero di eventi di formazione continua in ambito medico
- Numero di partecipanti agli eventi di formazione continua in ambito medico
- Numero di corsi di formazione continua rivolti a medici, farmacisti, infermieri, veterinari, biologi, tecnici di laboratorio e numero di CFU ad essi associato
- Numero di Centri di ricerca clinica convenzionati con dipartimenti di Ateneo

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Dipartimenti di Area Medica
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico TM6: Potenziare le attività di formazione continua

L'Università di Pisa intende concorrere alle attività formative di tipo non istituzionale, per tale intendendo quelle rivolte ai soggetti adulti, con particolare riferimento alle attività a cui gli stessi partecipano per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale o di soddisfare esigenze di formazione continua. Favorisce la stipulazione di convenzioni e accordi fra i Dipartimenti ed enti e/o organizzazioni esterne a ciò finalizzati.

L'Università di Pisa intende fare in modo che le attività di formazione continua offerte dall'Ateneo siano sempre più efficienti e meglio rispondenti alle necessità del mondo del lavoro e alle esigenze della società, proseguendo il suo impegno al riguardo.

Obiettivi e Azioni

- TM.6.a Proseguire con il monitoraggio della qualità dell'offerta annuale di corsi di master di primo e di secondo livello.
- TM.6.b Istituire corsi di formazione professionale a personale di organizzazioni esterne.
- TM.6.c Incrementare i contatti con aziende ed enti pubblici e privati per identificare le esigenze di formazione continua.
- TM.6.d Proseguire e rafforzare le iniziative di formazione insegnanti.

TM.6.e Avviare la creazione di curricula co-progettati con soggetti e enti esterni.

Indicatori di controllo

- Numero di iscritti ai corsi di master che conseguono il titolo
- Numero di corsi di master organizzati con enti e soggetti esterni
- Numero di corsi di formazione continua erogati e numero di partecipanti agli stessi
- Numero e tipologia di organizzazioni esterne coinvolte nella formazione
- Numero di eventi di presentazione ad aziende/istituzioni dell'offerta dei corsi di master
- Numero di docenti delle scuole coinvolti dalle iniziative di formazione insegnanti
- Numero di curricula co-progettati

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Dipartimenti
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori.

7. LA COMUNITA'

LE PERSONE

L'Università di Pisa dispone di un capitale prezioso: a partire dalla **comunità studentesca**, il **personale tutto** che lavora e che coopera alle sue missioni. É con il costante impegno e la determinazione di queste persone che si potranno perseguire gli obiettivi racchiusi negli assi strategici sopra individuati.

Nella consapevolezza di ciò, la politica di investimento e di valorizzazione attuata negli ultimi anni si è tradotta in un significativo **piano di assunzioni**, sia per il personale docente sia per quello tecnico-amministrativo, consentendo così di compensare almeno in parte la contrazione dell'organico dovuta alle cessazioni e di garantire la sostenibilità dell'offerta didattica, l'equilibrio nella distribuzione del personale, il ricambio generazionale, la qualità della docenza.

In piena trasparenza e condivisione sono stati oggetto di revisione i criteri di determinazione di fabbisogno del personale docente che tengono conto di sia un fabbisogno didattico sia di un fabbisogno di ricerca per le aree scientifiche, basato sulle specificità dei vari ambiti, in modo da valorizzare la qualità della ricerca del personale docente.

Nella definizione delle politiche del personale, rilievo assume anche lo sviluppo delle **politiche di genere**, volte ad un riequilibrio delle componenti, nella progressione di carriera e nella presenza in organismi che a vario titolo operano nell'Ateneo; politica cui si rivolge anche

il recente atto di indirizzo del MIUR del 14 maggio 2018 in materia di anticorruzione e trasparenza.

In coerenza con le linee di indirizzo ministeriali, l'Ateneo ha attuato e intende proseguire in una politica del personale fondata sul **riconoscimento del merito**: ne è conferma il progetto presentato nell'ambito della programmazione 2016-2018 volto alla valorizzazione dell'impegno dei ricercatori e dei docenti nella ricerca, nella didattica e nelle attività gestionali. Pari è l'impegno per la componente tecnico-amministrativa, dove alta è l'attenzione alla crescita professionale attraverso una formazione mirata a soddisfare i fabbisogni e a valorizzare le potenzialità dei singoli, nella consapevolezza che la formazione e l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo rappresentano strumenti per la crescita della intera comunità universitaria.

Non certo ultima, l'attenzione verso la comunità studentesca si traduce nella promozione delle condizioni per contribuire a rendere effettivo il **diritto allo studio**, facilitando l'accesso all'istruzione universitaria degli studenti meritevoli anche se privi di mezzi. Questo è perseguito *in primis* attraverso una politica che, in termini di contribuzione studentesca, salvaguarda gli appartenenti a fasce economicamente più deboli, identificando queste ultime in maniera più ampia rispetto a quanto previsto in materia dalla L. 232/2016.

L'AMBIENTE, LE STRUTTURE E I SERVIZI

L'Università di Pisa è particolarmente attenta all'ambiente di lavoro inteso in senso ampio. Lo è nei confronti dei propri studenti e del proprio personale, ma anche verso gli stakeholders, garantendo la **trasparenza** delle decisioni e il pieno esercizio del **diritto di accesso**.

Un ambiente di lavoro efficiente ma anche accogliente, atto a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità, deve essere garantito in primo luogo agli **studenti**, specie a coloro che per frequentare l'università devono allontanarsi dalla famiglia e dal territorio di origine. A tali problematiche, che possono ripercuotersi negativamente sui risultati del percorso di studi, l'Ateneo pone specifica attenzione attraverso le attività di supporto psicologico offerte dal **Centro di Ascolto e di Consulenza**, con la collaborazione della figura del tutor alla pari. L'Università di Pisa avverte come suo importante impegno quello di assicurare servizi sempre più efficaci, al passo con le nuove tecnologie e in risposta agli effettivi bisogni dei propri studenti, in tutte le fasi della loro vita universitaria, promuovendo, come da Statuto, iniziative che li favoriscano anche nel tempo non dedicato allo studio, nel campo della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero, in un rapporto con la città volto a creare una vera e propria "**cittadinanza universitaria**". Per realizzare questo occorre incentivare un processo partecipativo, attraverso un'adeguata garanzia alla comunità studentesca di una significativa **rappresentanza negli Organi** non solo dei Dipartimenti ma anche dell'Ateneo.

Una specifica attenzione viene posta, negli obiettivi futuri, non solo alla salubrità, alla sicurezza e alla funzionalità dell'ambiente di lavoro, ma anche al **benessere organizzativo** e a forme di organizzazione del lavoro che concilino le esigenze di vita-lavoro. Va in questa

direzione l'iniziativa dell'istituzione del "Tavolo tecnico sul benessere organizzativo" al fine di progettare in maniera unitaria la rilevazione dei disagi e dei bisogni, nonché gli interventi e le attività di formazione sul tema, oltre alla nomina del/la Consigliere/a di fiducia.

Il luogo fisico di lavoro di studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo e di tutti coloro che collaborano con l'Università è garantito dagli immobili dell'Ateneo e da una loro razionale assegnazione. L'Università di Pisa ha un consistente **patrimonio immobiliare**, buona parte del quale è costituito da immobili di valore storico, componente naturale per un Ateneo dalle antiche origini e da sempre fortemente integrato con il tessuto urbano della città.

L'**adeguamento** e lo **sviluppo** del patrimonio immobiliare, al fine di mettere a disposizione degli studenti, dei docenti e ricercatori e del personale tecnico-amministrativo strutture sempre più sicure, moderne e organizzate, è uno degli assi strategici perseguiti dall'Ateneo e che si intende proseguire nei prossimi anni. Tale obiettivo è stato sviluppato sulla base di un'attenta analisi e ricognizione del patrimonio disponibile, del suo utilizzo, dell'adeguatezza e dello stato di conservazione che ha portato alla definizione del **Piano di sviluppo edilizio e patrimoniale** (approvato dal Consiglio di amministrazione nel maggio del 2017), che sarà aggiornato con cadenza media annuale al fine di adeguarlo alle eventuali nuove esigenze sopravvenute. Il Piano combina interventi a breve, medio e lungo termine che mirano a restituire all'Ateneo, entro limiti temporali ben definiti, coerenti con le esigenze e le urgenze rilevate tenendo anche conto delle risorse economiche e tecniche disponibili, un patrimonio edilizio caratterizzato da elevati standard di sicurezza, qualità ed efficienza.

A tutto ciò si aggiunge l'adeguamento, lo sviluppo e la razionalizzazione del **Sistema Museale di Ateneo**, che comprende importanti collezioni conservate in edifici di rilevante valore storico-architettonico, e dell'**Orto Botanico**. Le nuove realizzazioni permetteranno una decisa evoluzione in termini di sicurezza, qualità ed efficienza degli spazi dedicati alla didattica ed alla ricerca, ma consentiranno anche una maggiore disponibilità di spazi.

Il lavoro degli appartenenti alla comunità università necessita sempre di più, oltre che di luoghi fisici, di un'adeguata **infrastruttura digitale**. Lo sviluppo esponenziale dei sistemi informatici negli ultimi dieci anni ha reso la funzione di questa infrastruttura trasversale a tutte le attività, rendendo cruciale l'accesso alle risorse del mondo digitale per lo svolgimento di attività di didattica e di ricerca, oltre che per la fruizione di servizi. La crescita della complessità dei sistemi e delle norme che ne regolano il funzionamento, volte a proteggere la sicurezza da attacchi esterni che possano compromettere l'integrità di sistemi o dei dati in essi custoditi, ha però reso progressivamente più complesso per docenti e ricercatori avere accesso alle risorse informatiche necessarie al progresso delle rispettive attività. Per questi motivi l'Ateneo si è proposto di dotarsi di un'infrastruttura che offra la necessaria capacità in termini di potenza di calcolo, spazio di archiviazione e banda di comunicazione (e che appaia adeguata normativamente), le cui risorse siano accessibili in autonomia dagli utenti secondo il proprio ruolo e le proprie funzioni.

Asse Strategico C1: Attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale, che valorizzi il merito, e incentivare le attività di formazione e di aggiornamento

Assegnare le risorse per il reclutamento del personale docente sulla base di criteri oggettivi e potenziare le politiche di reclutamento in modo da migliorarne l'efficienza e la qualità in

termini di potenzialità per la ricerca, la didattica e la Terza Missione. Assicurare la qualità del reclutamento ponendo particolare attenzione al rispetto dei parametri ministeriali oltre ai parametri aggiuntivi introdotti dal Consiglio di amministrazione. Attivare azioni concrete tese a favorire il reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori TD), nel rispetto della parità di genere. Promuovere azioni volte a favorire l'ingresso di docenti e ricercatori provenienti da altri atenei o da atenei esteri per agevolare l'ingresso di personale capace di migliorare la qualificazione scientifica del corpo docente. Attivare azioni concrete per la valorizzazione del merito dei docenti e ricercatori nella ricerca, nella didattica e nelle attività gestionali, anche tramite istituzione di fondi premiali nell'ambito della programmazione triennale.

Procedere verso la scelta di compensare le perdite del personale tecnico-amministrativo incentivando l'ingresso di personale sempre più qualificato in funzione dei nuovi compiti che l'Università è chiamata a svolgere, in un rapporto di equilibrio tra personale docente e personale tecnico-amministrativo. Attivare azioni concrete per la valorizzazione del merito del personale tecnico-amministrativo.

Adottare, per il reclutamento del personale sia docente che tecnico-amministrativo, tutte le misure necessarie per migliorarne l'efficienza, snellendo le procedure burocratiche ed accorciando le tempistiche.

Incentivare l'attività di formazione con appositi finanziamenti per attività di ricerca e/o per specifici progetti volti all'aggiornamento continuo di nuove tecnologie, anche informatiche, che permettano la diffusione dei risultati della ricerca per il personale docente. Implementare le attività formative e di aggiornamento professionale rivolte al personale tecnico-amministrativo. Favorire la formazione dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo nell'uso delle nuove piattaforme per una gestione delle risorse computazionali in modo appropriato.

Obiettivi e Azioni

- C.1.a Migliorare la tempistica delle procedure valutative.
- C.1.b Potenziare gli strumenti digitali per la gestione delle procedure valutative.
- C.1.c Rafforzare le azioni volte a migliorare l'ingresso di personale giovane ricercatore.
- C.1.d Rafforzare le azioni volte a migliorare l'ingresso di personale esterno.
- C.1.e Rafforzare le azioni volte al rispetto della parità di genere.
- C.1.f Premiare il merito del personale docente e tecnico-amministrativo.
- C.1.g Rafforzare il reclutamento mirato del personale tecnico-amministrativo.
- C.1.h Incentivare l'attività di formazione con appositi finanziamenti per specifici progetti per il personale docente.
- C.1.i Rafforzare l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo.
- C.1.j Svolgere attività di formazione per l'uso delle nuove piattaforme informatiche.

Indicatori di controllo

- Tempistica delle procedure valutative
- Rapporto tra PO, PA e RU
- Rapporto tra personale reclutato proveniente da altri atenei e quello proveniente dall'Ateneo di Pisa
- Rapporto tra procedure valutative ex art. 18 e art. 24 L.240/2010
- Numero in ingresso di RTD in rapporto al numero in ingresso di PO, PA e RU
- Rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo

- Entità risorse finanziarie interne messe a disposizione per progetti di formazione del personale docente
- Numero di corsi di formazione e aggiornamento per il personale tecnico-amministrativo
- Numeri di corsi di formazione per l'uso delle nuove piattaforme informatiche

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Sistema Informatico di Ateneo
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- CUG
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico C2: Favorire il benessere organizzativo

Potenziare le politiche volte a valorizzare il benessere organizzativo del personale, inteso come la capacità di un'organizzazione di essere non solo efficace e produttiva, ma anche attenta alla convivenza sociale di chi vi lavora, mantenendo e migliorando il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa. Attuare azioni che mirino alla creazione di un ambiente improntato alla qualità di lavoro, all'assenza di discriminazioni, e all'effettiva realizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici nella loro dimensione personale e professionale. Seguire, nelle azioni da intraprendere, un iter preciso e coordinato: a) svolgere indagini volte a verificare lo "stato di salute" del benessere organizzativo in Ateneo; b) promuovere attività di formazione specifica, attraverso l'istituzione di appositi corsi; c) realizzare azioni volte a rimuovere ogni forma di discriminazione e a conciliare tempi di vita e tempi di lavoro del personale.

Obiettivi e Azioni

- C.2.a Monitorare il risultato dei questionari sul benessere organizzativo già disponibili e potenziarne le forme di pubblicità.
- C.2.b Potenziare le indagini in tema di benessere organizzativo, rivolte tanto al personale tecnico-amministrativo quanto al personale docente, con l'obiettivo di rilevare le opinioni e/o le percezioni dei dipendenti in ordine all'organizzazione, alla salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, alle relazioni nell'ambiente di lavoro, alle procedure di valutazione del personale ed ai rapporti con il superiore gerarchico.
- C.2.c Rafforzare le attività di formazione in tema di benessere organizzativo, gestione dello stress, conciliazione dei conflitti, gestione delle risorse umane.
- C.2.d Rafforzare le azioni volte a migliorare situazioni critiche, grazie all'assegnazione di provvidenze e contributi.
- C.2.e Rafforzare gli interventi a tutela del personale per la piena realizzazione delle pari opportunità nell'ambiente di lavoro e la rimozione di ogni forma di discriminazione, grazie all'azione del/della Consigliere/a di fiducia

- C.2.f Rafforzare le azioni volte a conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro del personale, con attenzione particolare alla possibile implementazione del telelavoro ed alla sperimentazione di forme di *smart working*.

Indicatori di controllo

- Mezzi di comunicazione utilizzati per la diffusione dei risultati dei questionari già disponibili e di quelli nuovi: numero e tipologia
- Numero di indagini effettuate, numero di personale coinvolto, nonché numero di report contenenti i risultati pubblicati
- Numero di corsi effettuati e numero del personale coinvolto
- Numero di azioni attuate in tema di provvidenze e contributi
- Modalità di intervento e numero di interventi del/della Consigliere/a di fiducia
- Numero di postazioni di telelavoro e di progetti di sperimentazione di *smart working*

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- CUG
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico C3: Potenziare i servizi agli studenti

Perseguire in campo di contribuzione studentesca politiche volte a contribuire a rendere effettivo il diritto allo studio. Adottare azioni che consentano allo studente di vivere positivamente la propria esperienza di vita universitaria, con la consapevolezza del riflesso positivo che ciò può avere sul percorso di studi. Incrementare i servizi di supporto e consulenza psicologica rivolti agli studenti, sia attraverso personale specializzato, sia attraverso il coinvolgimento della figura del tutor alla pari. Favorire la partecipazione degli studenti ad attività culturali, sportive e ricreative organizzate nell'ambito dell'Ateneo e/o da altre realtà territoriali.

Obiettivi e Azioni

- C.3.a Mantenere l'adozione di politiche di contribuzione studentesca che salvaguardino le fasce economicamente più deboli.
- C.3.b Potenziare una visione inclusiva dell'università, facilitando l'accesso agli studi a persone "svantaggiate".
- C.3.c Potenziare le attività del Centro di Ascolto e Consulenza.
- C.3.d Potenziare le attività del servizio di tutorato alla pari.
- C.3.e Stipulare specifici accordi con realtà territoriali per agevolare la fruizione di attività culturali, sportive e ricreative da parte della comunità studentesca.

Indicatori di controllo

- Numero di studenti esentati dal pagamento della contribuzione studentesca in base alla regolamentazione di Ateneo adottata sulla scorta della L. 232/2016
- Numero di interventi individuali operati dal Centro di Ascolto e Consulenza
- Numero di studenti partecipanti ai seminari organizzati dal Centro di Ascolto e Consulenza
- Numero di interventi dei tutor alla pari
- Numero convenzioni/accordi stipulati finalizzati a favorire la fruizione di iniziative culturali, sportive, ricreative da parte della comunità studentesca

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzioni amministrative per quanto di competenza
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale e monitoraggio annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico C4: Mantenere e valorizzare il patrimonio immobiliare

Attuare il piano di sviluppo edilizio e patrimoniale già approvato dagli Organi dell'Ateneo. Rendere più efficiente il sistema di manutenzione degli immobili. Adeguare, sviluppare e razionalizzare il patrimonio immobiliare, con riqualificazioni edilizie, vendite di beni non più funzionali agli scopi dell'Ateneo e realizzazione di nuove costruzioni per razionalizzare la distribuzione dei poli culturali all'interno della città e ridurre al contempo la frammentazione delle sedi. Adeguare, sviluppare e razionalizzare il Sistema Museale di Ateneo, con le importanti collezioni conservate in edifici di rilevante valore storico-architettonico, e l'Orto Botanico.

Obiettivi e azioni

- C.4.a Pianificare gli interventi di manutenzione ordinaria secondo più livelli (manutenzioni costanti, manutenzioni periodiche e manutenzioni programmate).
- C.4.b Pianificare gli interventi di riqualificazione edilizia delle strutture individuate nel piano edilizio come strategiche per l'Ateneo per migliorarne gli standard di sicurezza, di adeguatezza all'uso previsto nel piano, di funzionalità e fruibilità.
- C.4.c Pianificare la realizzazione di nuove costruzioni individuate come strategiche per lo sviluppo dell'Ateneo consentendo la riduzione dell'esposizione nei poli didattici in fase di adeguamento e riqualificazione e agevolando al contempo la pianificazione e la realizzazione degli interventi stessi.
- C.4.d Pianificare gli interventi di adeguamento e Sviluppo del Sistema Museale di Ateneo.
- C.4.e Incentivare la collaborazione con amministrazioni ed enti pubblici per l'adeguamento ed il miglioramento di impianti atti a garantire i servizi necessari allo sviluppo dell'Ateneo.
- C.4.f Attuare il programma di valorizzazione e vendita degli edifici e dei terreni non più funzionali allo sviluppo dell'Ateneo e pianificare l'acquisizione di nuove unità immobiliari a ciò funzionali

Indicatori di controllo

- Risultati del censimento periodico delle necessità di manutenzione dei poli didattici da parte della direzione logistica
- Risultati dei sopralluoghi periodici, almeno mensili, nelle strutture per la verifica sull'occupazione e utilizzi degli spazi loro assegnati
- Verifiche dello stato di realizzazione delle manutenzioni ordinarie da guasto/danneggiamento mediante portale delle manutenzioni di Ateneo
- Risultati della verifica periodica, almeno mensile, dello stato di realizzazione delle manutenzioni ordinarie periodiche e programmate censite in appositi elenchi aggiornati con continuità dal responsabile delle manutenzioni ordinarie della direzione edilizia
- Risultati della verifica periodica, almeno mensile, dello stato di realizzazione delle riqualificazioni edilizie censite in appositi elenchi aggiornati con continuità dal responsabile delle riqualificazioni della direzione edilizia
- Risultati della verifica dello stato di realizzazione della progettazione delle nuove costruzioni, aggiornamenti periodici, almeno mensili, da parte del responsabile grandi opere della direzione edilizia
- Risultati dei sopralluoghi periodici nei cantieri relativi alle opere di riqualificazione edilizia e nuova costruzione
- Risultati della verifica periodica dello stato degli ordini, affidamenti, incarichi e gare pubbliche relativi alla realizzazione delle manutenzioni ordinarie, riqualificazioni edilizie e nuove costruzioni
- Risultati della verifica periodica dello stato di realizzazione delle stime degli immobili da alienare nonché dei relativi bandi pubblici di vendita

Responsabilità

- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzione edilizia e Direzione patrimonio per quanto di competenza
- Direzione gare e logistica per quanto di competenza
- Unità Sicurezza di Ateneo per quanto di competenza

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione delle azioni durante il mandato rettorale. Monitoraggio continuo della realizzazione delle azioni illustrate e monitoraggio almeno annuale dei trend degli indicatori

Asse strategico C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale

Sviluppare un'infrastruttura integrata per l'erogazione di servizi digitali a supporto della didattica e della ricerca con accesso autonomo e controllato ai servizi, idonea in termini di potenza di calcolo, spazio di archiviazione, banda di comunicazione e adeguatezza normativa. Sviluppare l'accessibilità dell'infrastruttura digitale in autonomia dagli utenti, in funzione del ruolo e delle proprie funzioni. Sviluppare l'infrastruttura al fine di fornire informazioni utili sulle attività e sull'uso delle risorse mediante opportuni cruscotti regolati dal controllo degli accessi.

Obiettivi e Azioni

- C.5.a Consolidare i sistemi di calcolo dell'Ateneo in 4 datacenter di cui 3 cittadini e 1 fuori città, potenziando l'infrastruttura di connessione per assicurare la loro raggiungibilità.
- C.5.b Accentrare il ciclo di vita delle postazioni di lavoro e dei laboratori informatici per la didattica per assicurare uniformità nella gestione e nell'accesso alle postazioni.
- C.5.c Implementare e potenziare un sistema di calcolo scientifico (HPC, BigData, GPU) che consenta ai ricercatori di poter usufruire della risorsa informatica in modo rapido ed efficace al fine di accelerare le attività di ricerca.
- C.5.d Gestire le risorse computazionali dell'Ateneo secondo logiche di *private cloud* in accordo con i modelli di riferimento e di accesso autonomo alle risorse computazionali e servizi software per didattica e ricerca.
- C.5.e Assicurare la conformità normativa nel trattamento dei dati e della sicurezza dei sistemi informatici mediante la revisione del sistema di identità, controllo degli accessi, e raggiungibilità dei dati attraverso la rete.
- C.5.f Realizzare un sistema di microservizi che consenta l'accesso ai dati del sistema informativo di Ateneo nel rispetto dei diritti di accesso e la costituzione di interfacce di aggregazione al fine di conseguire sistemi di visualizzazione dei dati (cruscotti) e loro aggiornamento.
- C.5.g Integrare i sistemi di controllo (accessi, videosorveglianza, audio/video) nel sistema informatico per la gestione coordinata e in stile *Internet of Things* della parte attiva degli edifici dell'Ateneo.

Indicatori di controllo

- Diminuzione del numero di server al di fuori dei data center istituzionali
- Verifica del ciclo di vita dell'allocazione delle risorse informatiche a seconda del ruolo ricoperto
- Numero di cruscotti di analisi dati messi a disposizione degli Organi dell'Ateneo
- Rapporto tra risorse informatiche che possono essere allocate in autonomia dagli utenti e risorse informatiche che richiedono un intervento del personale tecnico per la loro allocazione
- Diminuzione del numero di attacchi di sicurezza informatica
- Numero di microservizi in produzione che espongono i dati dell'Ateneo e monitoraggio delle regole per il controllo degli accessi rispetto agli accessi ai dati tramite metodi tradizionali
- Numero di sistemi obsoleti dismessi (di rete o di altro genere)
- Misurazione e monitoraggio dell'efficienza dell'uso delle risorse digitali secondo una logica di *charge back/show back*
- Percentuale di disponibilità dei sistemi (*uptime*), tipicamente eeb e di console remota, che consentono l'accesso ai servizi

Responsabilità

- Sistema Informatico di Ateneo
- Prorettori e Delegati del Rettore per quanto di competenza
- Direzione Servizi Informatici e Statistici e Settore Telecomunicazioni della Direzione Edilizia e Telecomunicazioni
- Presidio della Qualità

Tempi e Monitoraggio

- Attuazione entro il mandato Rettorale, con adeguamento tecnologico continuo dato il costante mutare del panorama nel settore dei sistemi informatici.

8. LA SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

Progetti ambiziosi di sviluppo quali quelli sin qui descritti presuppongono necessariamente una “capacità economico-finanziaria” dell’Ateneo che permetta la loro sostenibilità anche in presenza di eventuali ulteriori riduzioni del finanziamento ministeriale per FFO che, specie negli ultimi anni, si è presentato costantemente in diminuzione a livello di sistema e, quindi, anche del nostro Ateneo.

L’Ateneo pisano gode attualmente di una **situazione “solida”**, sia dal punto di vista patrimoniale che economico-finanziario, con un fondo di dotazione che si aggira intorno ai 340 milioni di euro ed un patrimonio netto pari a circa 400 milioni di euro. Nessuna tensione è presente neanche per quanto concerne la situazione finanziaria a breve.

L’Ateneo ha inoltre messo in atto negli esercizi passati una **forte politica di accantonamenti a fondi spese e rischi**, ed ha destinato una significativa parte dei risultati d’esercizio largamente positivi che si sono succeduti negli anni alla creazione di **riserve vincolate** destinate a politiche nei settori *high spender* tra i quali l’edilizia. Politiche di questo tipo hanno creato una sorta di “cuscinetto di sicurezza” e permettono di implementare strategie anche con forti impegni finanziari nei vari settori di attività dell’Ateneo, garantendo una loro parziale copertura.

Questa situazione, per sua natura temporanea, non può comunque essere sufficiente per affrontare le sfide dei prossimi anni. La decisione dell’Ateneo di investire e sviluppare tutti i vari settori di attività e, al contempo, di non pesare sulla contribuzione studentesca, ma anzi di puntare, come fatto negli ultimi anni, ad una politica di attenzione verso gli studenti con fasce di reddito basse e medio-basse che va ben oltre le prescrizioni di legge, unita all’incertezza sui finanziamenti ministeriali, impone una gestione di bilancio molto accorta, che punti a:

- mantenere l’equilibrio economico-finanziario non solo nel breve, ma anche nel medio termine;
- ottimizzare le risorse disponibili, con una accorta politica di *spending review* e con un monitoraggio sempre più efficace dei vari “centri di costo” presenti in Ateneo. A quest’ultimo riguardo l’obiettivo è quello di arrivare a sviluppare la contabilità analitica in modo tale da avere, per i singoli centri di costo, siano essi corsi di studio, Dipartimenti, centri o unità per attività specifiche, ecc., la situazione aggiornata che permetta di assumere le opportune decisioni migliorative, ove se ne ravvisasse la necessità;

- mantenere gli indicatori ministeriali relativi alle “spese di personale” ed all’“indebitamento” al disotto della soglia di sicurezza, in modo da avere la possibilità di mettere in atto politiche di assunzioni e di investimenti in campo immobiliare che non facciano rischiare all’Ateneo, negli anni successivi, degli arresti obbligati allo sviluppo;
- creare un “timing” non solo a breve termine delle diverse politiche di sviluppo coordinato con le effettive disponibilità di bilancio, tramite un continuo monitoraggio degli investimenti e dei loro effetti “reali” sul bilancio e delle risorse effettivamente disponibili

In ultimo, nel contesto sin qui delineato, l’Ateneo si impegna a fare crescere di importanza sul suo bilancio complessivo fonti di finanziamento che attualmente risultano ancora abbastanza contenute, quali i proventi per finanziamenti competitivi e quelli per attività conto terzi.

9. IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA’

Gli assi strategici qui delineati, con l’indicazione di obiettivi specifici e di azioni, tiene in debito conto grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori del sistema universitario, nella consapevolezza che, a partire dalla L. 240/2010 e dai suoi decreti attuativi, informati al miglioramento della qualità e dell’efficienza del sistema università, è stata segnata una svolta decisiva per la definizione di un **nuovo modello di università**, caratterizzato dalla coesistenza di **autonomia, responsabilità e valutazione**, componenti tra loro interdipendenti di un **sistema integrato** finalizzato al **miglioramento continuo** dei singoli atenei e del sistema nel suo complesso, che si riflette sui meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

La declinazione dei principi sanciti a livello legislativo si è tradotta nell’implementazione del **Sistema AVA di Assicurazione della Qualità**, che ha l’obiettivo di verificare e garantire la qualità della didattica, della ricerca e delle attività di Terza Missione negli atenei, attraverso l’applicazione di un modello fondato sulla definizione di procedure interne di progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento delle attività formative e scientifiche e di forme di verifica esterna, in linea con gli standard europei.

L’Università di Pisa è stata tra le prime in Italia a dotarsi di una propria **Politica della Qualità** con cui l’Ateneo, in modo chiaro e trasparente, ha assunto gli impegni e dichiarato gli intendimenti verso i propri *stakeholders*. Al fine di sviluppare una vera e propria “cultura dell’autovalutazione e valutazione”, l’Ateneo si è posto con forza l’obiettivo di sensibilizzare ai temi della valutazione tutte le componenti della comunità universitaria (personale docente, personale tecnico-amministrativo ed anche gli stessi studenti).

L’Ateneo pisano è stato anche uno dei primi a istituire (nel marzo 2013) il **Presidio della Qualità**. L’attenzione per il ruolo svolto dal Presidio è testimoniata dalla sua inclusione negli Organi di Ateneo, attuata dalla recente modifica statutaria, che ha anche in parte rivisto la composizione del **Nucleo di Valutazione**, le cui funzioni acquisiscono particolare importanza nel processo in atto, per i compiti di verifica e di valutazione del funzionamento del sistema AQ nel suo complesso.

Il modello organizzativo della struttura tecnico-amministrativo centrale, approvato dal Consiglio di amministrazione nel febbraio 2017, ha portato alla ridefinizione della *mission* degli uffici dirigenziali che svolgono attività di supporto alle attività istituzionali (Direzione servizi per la didattica e l'internazionalizzazione e Direzione servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico), ma anche all'adozione di interventi atti ad assicurare al Presidio i processi di supporto alle attività di programmazione e valutazione (costituzione della Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale).

L'attenzione per la qualità e il miglioramento delle attività si realizza attraverso una forte integrazione tra Presidio e Organi di governo, nonché tra Presidio e strutture dipartimentali, quest'ultima agevolata dalla figura del referente AQ di Dipartimento.

Il **processo di AQ**, così come **la struttura organizzativa di Ateneo** per la sua attuazione, è rappresentato nel grafico seguente, in cui sono esplicitati ruoli dei vari attori coinvolti (Organi di governo, Nucleo di valutazione, organi delle strutture dipartimentali, personale docente, tecnico amministrativo e studenti).

L'attenzione e l'impulso al miglioramento del Sistema di AQ nel suo complesso sono tra gli obiettivi prioritari dell'Ateneo, come confermano anche le **azioni** intraprese e che si intendono proseguire e ulteriormente implementare:

- l'attenzione per il sistema di valutazione interna e al monitoraggio degli indicatori da cui deriva il posizionamento dell'Ateneo, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale
- la dotazione ai presidenti dei corsi di studio e alle strutture dipartimentali di un cruscotto di informazioni che consenta loro di condurre una valutazione critica dei risultati conseguiti, e li orienti nelle determinazioni da assumere nell'ottica del perseguimento del miglioramento continuo
- l'agevolazione del raccordo e del flusso di informazioni tra amministrazione centrale e strutture didattico-scientifiche in modo da superare la dicotomia "centro-periferia"
- la capillare azione di sensibilizzazione sui temi dell'autovalutazione e valutazione.

Un panorama di azioni, quello appena descritto, che si pone in coerenza con le proprie politiche e strategie, costituisce naturale declinazione degli obiettivi strategici approvati dagli organi di governo e confluiti negli ultimi **Piani della Performance** (Piano integrato 2017- 2019 e 2018 -2020), in sintonia con quanto indicato da Anvur nelle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo delle performance delle università statali italiane.

Processo di assicurazione della qualità

