

Anno
2015

Università di Pisa

DIREZIONE GENERALE

Staff- Ufficio Programmazione e Valutazione



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

(art 10 comma 1 lett. "b" D.lgs. 150/2009)

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente:

a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.



SOMMARIO

1. Introduzione	3
1.1 Presentazione	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini ed altri portatori di interesse esterni	5
2.1 Il contesto esterno	5
2.2 Il contesto interno	6
2.2.1 Organizzazione interna e profili dimensionali dell'ateneo	8
2.3 Risultati raggiunti nel 2015	17
2.3.1 Didattica	17
2.3.2 Ricerca	20
2.3.3 Trasferimento tecnologico ed innovazione	21
2.3.4 Internazionalizzazione	22
2.3.5 Il Personale e l'Area amministrativo – gestionale	24
2.3.6 Alcuni esempi dei risultati raggiunti	26
2.3.7 Criticità e opportunità	29
3. Il ciclo della Performance	30
3.1 Le attività oggetto di verifica	30
3.2 L'oggetto del seguito del presente report	30
3.3 La base dati di performance della relazione 2015	31
4. Il sistema "MOBI": gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi	31
4.1 I punti di misura	32
5. Obiettivi 2015: schemi di riepilogo dei risultati	32
5.1 Gli obiettivi strategici	32
5.2 Gli obiettivi operativi (OPN, OPC ed OPA)	34
5.3 Breve analisi sull'efficacia informativa del reporting generale inserito in MOBI dai responsabili degli obiettivi	39
6. Il personale coinvolto a vario titolo nell'attuazione degli obiettivi operativi 2015	42
7. Performance individuale	44
8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti	44
9. Bilancio di genere	45
10. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza	46

1. Introduzione

La presente Relazione è prevista dall'art. 10, comma 1 lett. b) del D.lgs. 150/2009 con lo scopo di evidenziare, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La Relazione sulla Performance anno 2015 si inserisce in un processo di profondo cambiamento nella gestione del Ciclo della performance per effetto delle **Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali** adottate dall' ANVUR nel Luglio 2015, nell'esercizio delle competenze relative alla valutazione delle attività amministrative delle Università, attribuite all'Agenzia dall'art. 60, comma 2 del D.L. n. 69/2013, convertito in Legge n. 98/2013, in aggiunta alle attività di valutazione esterna della didattica e della ricerca¹.

Dette Linee guida indirizzano gli atenei ad una gestione integrata del ciclo della performance, collocando le diverse azioni all'interno di una logica coordinata, informata a principi di semplificazione e trasparenza, che sviluppi, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative nei tre ambiti della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Le stesse linee guida inoltre rimarcano l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa e gestionale alle finalità istituzionali dell' Ente.

L'Università di Pisa si è quindi orientata in tale direzione con l'adozione del *Piano Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018*, approvato in via definitiva dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 78/2016 del 21 marzo 2016², che segna una svolta significativa nella gestione del processo, anche se l'anno 2016 sarà necessariamente un anno sperimentale.

La Relazione che segue costituisce pertanto una sorta di "ponte di passaggio" tra il previgente e il nuovo sistema. E' in questo spirito che essa viene redatta.

Ritornano pertanto le considerazioni già espresse in occasione della Relazione anno 2014 sulla rapida evoluzione del contesto normativo di riferimento non ancora del tutto assestato, caratterizzato, come è noto, dallo stratificarsi di interventi normativi succedutisi nel tempo e che ancora sono in fase di definizione. E' stato infatti recentemente approvato, in via definitiva da parte del Consiglio dei Ministri, il decreto attuativo della Legge n. 124/2015- (c.d. Riforma Madia), che apporta interventi correttivi e integrativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, così come è stato approvato, in esame definitivo, il DPR recante il Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica (Dfp) in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni. Si tratta, quest'ultimo del regolamento di delegificazione per riordinare le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance adottato in attuazione delle previsioni di cui al DL n. 90/2014, convertito dalla Legge 114/2014, con cui sono state trasferite al Dipartimento per la Funzione Pubblica le attribuzioni dell'ANAC in materia di misurazione e valutazione della performance.

Ulteriori cambiamenti si profilano pertanto nel quadro normativo generale, con inevitabili riflessi in sede attuativa e implicazioni a livello gestionale³.

¹ Le **Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali** sono reperibili al seguente link: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

² Il Piano Integrato della performance 2016-2018 è consultabile all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

³ Anche sul versante degli interlocutori (organismi di controllo e vigilanti) si è assistito ad un rapido cambiamento Il D.lgs. 150/2009 attribuiva la competenza in materia di misurazione e valutazione della performance di cui agli articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 alla CIVIT; con l'entrata in vigore della legge 125/2013 di conversione del DL 101/2013 la CIVIT diventa ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), su cui si concentrano compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nelle PP.AA. unitamente a compiti in materia di misurazione e valutazione della performance.

1.1 Presentazione

In una logica di continuità e di coerenza con il precedente Piano e a conclusione di un'operazione di coordinamento con i documenti di programmazione strategica ed economico-finanziaria, e con le linee di indirizzo definite a livello ministeriale con il DM 15 ottobre 2013, n. 827 per il triennio 2013-2015, il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 26 gennaio 2015, ha approvato il Piano della Performance di ateneo 2015-2017. Il Piano è stato elaborato sulla base degli obiettivi strategici individuati dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e riportati nel documento di sintesi confluito nel Piano, e che riflettono esigenze di sviluppo e miglioramento in settori su cui l'ateneo ha investito e che intende ulteriormente valorizzare.

Si tratta di obiettivi di ampio respiro, di durata pluriennale (di norma 2/3 anni), a loro volta declinati in obiettivi operativi necessari al loro perseguimento (OPN), approvati dal medesimo Consiglio nella seduta del 22 aprile 2015 con delibera n. 105/2015, individuati, quest'ultimi, in stretto raccordo tra la componente gestionale e quella politica e condivisi con i direttori di Dipartimento, Centri, Sistemi, in un percorso ancora in fase di assestamento ma comunque in continuo miglioramento, tenuto conto della complessa struttura organizzativa che caratterizza l'Università e del livello di complessità nella gestione delle relazioni che ne deriva.

L'Università si caratterizza per una articolata architettura organizzativa, in cui coesistono strutture didattico - scientifiche per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente (Dipartimenti, Scuole interdipartimentali, Centri di ateneo e Centri interdipartimentali) e strutture amministrative e tecniche, sia dei servizi centrali dell'ateneo, sia dell'amministrazione centrale che delle strutture c.d. "periferiche" che costituiscono, nel loro insieme, l'apparato tecnico amministrativo di supporto. E' di tutta evidenza il livello di complessità delle dinamiche relazionali tra "Centro" e "Periferia". Ulteriore elemento di specificità è dato dalla coesistenza di due componenti, l'una accademica, rappresentata dal personale docente, personale in regime di diritto pubblico, l'altra tecnico-amministrativa, che opera in regime di diritto privato; il D.Lgs 150/2009 trova applicazione solo nei confronti di quest'ultimo. Ciò comporta la presenza di due logiche distinte, l'una accademica e l'altra amministrativo-gestionale che devono necessariamente coniugarsi per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

Ne consegue che gli obiettivi di performance della componente amministrativa non possono essere disgiunti da quelli che sono gli obiettivi generali dell'ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali. Anzi, sempre più viene in rilievo come l'apparato amministrativo incida in maniera significativa e distintiva nel perseguimento degli obiettivi di performance accademica.

Tale complessità si riflette inevitabilmente sulla difficoltà di gestione del ciclo della performance, rafforzata dal fatto che il personale docente responsabile delle Strutture didattiche, scientifiche e di servizio dotate di autonomia amministrativa e gestionale, è investito di poteri dirigenziali, in conformità a quanto previsto dallo statuto e dai regolamenti interni di ateneo.

Ulteriori modifiche intervengono con il DL 24 gennaio 2014, n. 90 convertito in Legge 114/2014 il cui art. 19, al comma 9, al fine di concentrare l'attività dell'ANAC sulle attività di prevenzione della corruzione, ha trasferito le funzioni dell'Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance di cui ai sopra richiamati articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 del D.Lgs. 150/2009, al Dipartimento della Funzione Pubblica.

⁴ Il Piano è consultabile all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini ed altri portatori di interesse esterni

2.1 Il contesto esterno

E' ormai noto come il contesto esterno in cui si trova ad operare il sistema universitario italiano e, quindi, anche l'Università di Pisa, risente della crisi economico- finanziaria che ha investito il paese e che ha portato ad un progressivo, quanto inesorabile, taglio dei finanziamenti pubblici anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca, nell'ambito del più generale programma di contenimento della spesa pubblica. Questo ha caratterizzato gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni che operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse e vanno nella direzione del potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

Di seguito gli interventi normativi più significativi a seguire la legge di riforma del sistema universitario:

- D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 concernente l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università;
- D. Lgs n. 27 gennaio 2012 n 19 concernente norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante un sistema di accreditamento periodico delle università;
- D. Lgs n. 29 marzo 2012, n 49 concernente la disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, che stabilisce le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione di fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria;
- Il D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla legge 9 agosto 2013 n. 98 ed in particolare l'art. 60, comma 1 che è intervenuto sulle modalità di attribuzione della quota premiale di FFO rispetto a quanto previsto dall'art. 13, comma 1, lett b) della legge 240/2010;
- Il Decreto interministeriale 9 dicembre 2014, n. 893 che ha definito, in attuazione del D.lgs. 49/2012 i criteri per la determinazione del costo standard unitario di formazione per studente in corso a cui collegare l'attribuzione di una percentuale della parte di FFO non assegnata ai sensi dell'art. 2 del DL n. 180/2008 convertito, con modificazioni, dalla legge 1/2009;
- Il DM 8 febbraio 2013, n. 45 che ha introdotto le procedure di accreditamento anche per i corsi di dottorato;
- La legge 27 dicembre 2013, n. 147 "legge di stabilità anno 2014 che ha rideterminato, a decorrere dall' anno 2014 i limiti delle facoltà assunzionali delle università stabiliti al comma 13 bis dell'art. 66 della legge 133/2008 fino al 2017.
- il DM n. 19 del 14 gennaio 2014 in tema di principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università;
- il DM 16 gennaio 2014, n. 21 in merito alla classificazione della spesa delle università per missioni e programmi.
- La legge 23 dicembre 2014, n. 190 "legge di stabilità anno 2015"

Sul versante delle politiche di reclutamento è noto come queste siano condizionate da vincoli e limiti normativi; a partire dall' anno 2012 è stato introdotto un limite di sistema e non più un limite

minimo o massimo di ateneo, come previsto dal comma 13 bis dell'art. 66 del DL 112/2008. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto ministeriale tenuto conto dei valori raggiunti in riferimento agli indicatori posti dal decreto legislativo n. 49/2012 sopra richiamato.

In questo contesto, è andata progressivamente diminuendo l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), principale fonte di finanziamento per le università.

A livello di sistema universitario si è passati da 7,3 miliardi di euro del 2009 a 6,9 miliardi di euro nel 2015. Rinviando all'analisi condotta in sede di "Relazione sulla gestione complessiva - esercizio 2015"⁵, si nota come l'andamento delle due principali componenti dell'FFO (quota "base" e quota "premiata") sia nel senso, l'una, di progressiva contrazione a fronte di un progressivo incremento dell'altra. La quota base infatti che nel 2010 rappresentava il 92,53% dell'FFO del sistema, è passata al 71,05% nel 2015; mentre i fondi destinati alla quota "premiata" sono passati dal 12% circa nel 2010 al 20,04% del totale delle risorse disponibili nel 2015. A partire dall'anno 2014 sono confluite nel fondo risorse che fino all'anno precedente venivano assegnate separatamente in aggiunta a tale fondo (programmazione dello sviluppo del sistema universitario, fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti e per le borse di studio universitarie post laurea). Il dato relativo alla comparazione dell'FFO anno 2014 e 2015 rileva un sensibile cambiamento nei criteri per la ripartizione della quota premiata. Nel 2015 è infatti salito il peso della qualità dell'offerta formativa (è passato dal 10 al 15% con l'introduzione di un nuovo parametro relativo al numero di studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/2014 che abbiano conseguito almeno 20 CFU nell'anno solare 2014, ed è invece diminuito il peso riservato alla ricerca che è passato dal 90% del 2014 all'85% nel 2015. Da segnalare anche che a partire dall'anno 2014 nella determinazione della quota-base si tiene conto del parametro relativo al "costo standard unitario di formazione per studente in corso", per l'anno 2015 tale parametro è stato elevato al 25% rispetto al 20% dell'anno precedente in proporzione del peso di ciascuna università come risultante dal modello del costo standard di formazione per studente in corso.

2.2 Il contesto interno

In un contesto esterno caratterizzato da una scarsità di risorse che riflette una generale problematicità e concorre ad accrescere la complessità del sistema, sempre più acquista rilevanza distintiva la qualità ed il grado di efficienza dell'apparato amministrativo di cui l'ateneo dispone e che supporta le attività istituzionali e concorre in maniera imprescindibile alla performance di quest' ultime. In un contesto siffatto sempre più occorre puntare sulla semplificazione dei processi organizzativi, sulla ottimizzazione nell' utilizzo delle risorse, sulla capacità di attrazione di risorse esterne. Le scelte operate a livello strategico sono andate nella direzione di garantire il maggior ricambio possibile del corpo docente con l'obiettivo di mantenere un'elevata qualità dell'insegnamento e della ricerca e di favorire la regolarità dei percorsi di studio. L'Ateneo ha mantenuto la propria tradizione generalista pur procedendo in alcuni casi ad una razionalizzazione ed ad un adeguamento dell'offerta formativa, che tenesse conto dell'esigenza di innovazione che viene dalla società. Il raccordo con il mondo delle imprese è stato uno degli obiettivi su cui l'Ateneo ha puntato non solo per favorire il necessario scambio fra ricerca e produzione ma anche per aiutare i propri laureati o dottori di ricerca a inserirsi nel mondo del lavoro. Sono stati declinati come obiettivi di medio periodo sia il rafforzamento delle politiche di *placement* sia i programmi volti al sostegno dell'imprenditorialità.

⁵ Per approfondimenti sull'andamento dell'FFO nel sistema Universitario nel suo complesso e singolarmente nell'ateneo di Pisa si rinvia alla "Relazione sulla gestione complessiva – esercizio 2015, approvata dal CdA in sede di approvazione del consuntivo esercizio 2015, seduta del 27 maggio 2016

Nel settore ricerca è stato dato impulso alle attività di supporto offerte a docenti e ricercatori per la partecipazione a bandi nazionali ed europei e per tutte le attività legate all'attrazione di risorse. Basandosi sulla varietà disciplinare e sulla capacità di fare rete a livello internazionale l'Ateneo si è dotato di una strategia di internazionalizzazione finalizzata ad aumentare la propria capacità di attrazione nei confronti degli studenti stranieri e di accrescere i partenariati internazionali per didattica e ricerca. Questa scelta trova conferma anche nella **programmazione ministeriale 2013-2015**, dove, al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione si è scelto di incentivare i partenariati che portano al riconoscimento di titoli doppi o congiunti per tutti i livelli della formazione e la mobilità in entrata e in uscita degli studenti. Come sarà meglio illustrato nel paragrafo dedicato, fra le linee di azione della programmazione ministeriale l'Ateneo ha privilegiato inoltre Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti puntando alla riduzione della dispersione studentesca e cercando di agevolare il percorso formativo degli studenti anche con il ricorso a strumenti quali la formazione a distanza associata alla didattica frontale in modalità blended. Nella programmazione ministeriale sono state inserite inoltre progetti legati al miglioramento dei servizi offerti agli studenti quali la creazione di una rete delle biblioteche e la dematerializzazione dei processi amministrativi.

Seguono due brevi tabelle di riepilogo.

Tab.1

OBIETTIVO DI SISTEMA	PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
AZIONI E LINEE DI INTERVENTO SCELTE DALL'ATENEO	
AZIONE 1: Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti	Linea di intervento 1.1. <i>Azioni di miglioramento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro</i>
	Linea di intervento 1.2. <i>Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti</i>
	Linea di intervento 1.3: <i>Formazione a distanza erogata dalle università non telematiche</i>
AZIONE 2: Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	Linea di intervento 2.1: <i>Potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di lingua straniera di I, II, e III livello anche in collaborazione con atenei di altri Paesi con rilascio di titolo congiunto e/o del doppio titolo;</i>
	Linea di intervento 2.2. <i>Potenziamento della mobilità a sostegno dei periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti</i>

Tab.2

OBIETTIVO DI SISTEMA	DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
AZIONI E LINEE DI INTERVENTO SCELTE DALL'ATENEO	
AZIONE: <i>realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite</i>	Linea di intervento: <i>Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca</i>

L'informatizzazione dei processi in vista di un generale innalzamento del livello dei servizi offerti e di un ottimale uso delle risorse, è stato uno degli obiettivi più importanti perseguiti in questi anni; accanto a questo l'attenzione per il contesto in cui vengono accolti gli studenti e in cui la comunità universitaria si trova a lavorare.

Per questo motivo l'attività di pianificazione dei processi relativi al settore dell'edilizia hanno assunto un ruolo dominante, nel tentativo di spostare il fulcro da una logica di emergenza ad una logica di estesa pianificazione, pur con la consapevolezza delle innumerevoli variabili e criticità tipiche del settore dei lavori pubblici. La programmazione è stata costruita con questo spirito, creando linee di investimento specifiche e trasversali che vanno ad incidere sull'intero patrimonio immobiliare e che coprono aspetti diversificati, quali interventi finalizzati all'adeguamento normativo, alla diagnosi e miglioramento energetico, al consolidamento strutturale degli edifici, alla diagnosi e valutazione del rischio sismico, alla conservazione del patrimonio immobiliare storico, e alla gestione dei documenti di valutazione del rischio emanati dal Servizio Protezione e Prevenzione; questo oltre alla manutenzione ordinaria, agli interventi di adeguamento impiantistico, etc.

2.2.1 Organizzazione interna e profili dimensionali dell'ateneo

Abbiamo già avuto modo di accennare alla complessa struttura organizzativa dell'Università, articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio, necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della c.d. "terza missione"; a supporto di esse l'intero apparato delle strutture amministrative, gestionali e tecniche che concorrono al perseguimento di tali fini.

L'architettura organizzativa dell'Università di Pisa individua nel Dipartimento la struttura organizzativa di base per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali: didattica, ricerca, terza missione. Al perseguimento di tali finalità concorrono ulteriori strutture didattiche, scientifiche e di servizio che l'ordinamento interno prevede: i Sistemi, che compaiono per la prima volta con la realizzazione del complesso processo riorganizzativo condotto in attuazione della Riforma Gelmini, per rispondere a obiettivi di razionalizzazione e ottimizzazione nell'impiego delle risorse e nell'erogazione del servizio; i Centri di ateneo, per lo svolgimento di attività formative e/o di ricerca e/o di fornitura e gestione di servizi che interessino in via permanente l'intero ateneo; i Centri interdipartimentali di formazione e /o ricerca, per lo svolgimento di attività formative e/o di ricerca di interesse comune, oppure di rilevante impegno, anche finanziario, che si esplicano su progetti o programmi di durata pluriennale e che coinvolgono docenti afferenti a più dipartimenti; le Scuole Interdipartimentali, per il coordinamento e la razionalizzazione di attività didattiche di più dipartimenti accomunati da criteri di affinità disciplinare riguardanti l'offerta didattica (allo stato è costituita la sola Scuola di Ingegneria).

Ai sensi dello Statuto e del regolamento generale di ateneo sono dotati di autonomia amministrativa gestionale: i Dipartimenti, i Centri di Ateneo, i Sistemi, gli Uffici di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale.

Nei prospetti che seguono è riportata l'articolazione e l'elencazione delle strutture al 31.12.2015.

Una menzione a parte merita il settore dell'area medica, caratterizzato dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di didattica e di ricerca con le attività assistenziali. Per il perseguimento dell'integrazione e la realizzazione di sinergie tra le funzioni di didattica e di ricerca e le funzioni assistenziali è stato costituito il DIPINT (dipartimento Integrato interistituzionale), struttura di livello dirigenziale disciplinato sulla base di intese tra AOUP e Università di Pisa sulla base di protocolli regionali.

Tab.3 Dipartimenti e Corsi di Studio

Denominazione	COD CDS	Denominazione	
GIURISPRUDENZA	DIR-L	DIRITTO DELL'IMPRESA, DEL LAVORO E DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	
	GAC	GIURISPRUDENZA	
	LMG	GIURISPRUDENZA	
	SGA	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE	
	WAM	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE	
	ECONOMIA E MANAGEMENT	BFM-L	BANCA, FINANZA E MERCATI FINANZIARI
EAZ-L		ECONOMIA AZIENDALE	
ECO-L		ECONOMIA E COMMERCIO	
ELS-L		ECONOMIA E LEGISLAZIONE DEI SISTEMI LOGISTICI	
WBF-LM		BANCA, FINANZA AZIENDALE E MERCATI FINANZIARI	
WCP-LM		CONSULENZA PROFESSIONALE ALLE AZIENDE	
WES-LM		ECONOMICS	
WMR-LM		MARKETING E RICERCHE DI MERCATO	
WSG-LM		STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO	
CIVILTA' E FORME DEL SAPE-RE		DSC-L	DISCIPLINE DELLO SPETTACOLO E DELLA COMUNICAZIONE
	FIL-L	FILOSOFIA	
	PAX-L	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	
	SBC-L	SCIENZE DEI BENI CULTURALI	
	STO-L	STORIA	
	WAR-LM	ARCHEOLOGIA	
	WAV-LM	STORIA E FORME DELLE ARTI VISIVE, DELLO SPETTACOLO E DEI NUOVI MEDIA	
	WFF-LM	FILOSOFIA E FORME DEL SAPERE	
	WLC-LM	ORIENTALISTICA: EGITTO, VICINO E MEDIO ORIENTE	
	WSC-LM	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	
	WSR-LM	STORIA E CIVILTÀ	
	PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	IGD-L	IGIENE DENTALE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI IGIENISTA DENTALE)
		LOG-L	LOGOPEDIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI LOGOPEDISTA)
ODO-LM6		ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA	
PSI-L		SCIENZE E TECNICHE DI PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE	
TDP-L		TECNICHE AUDIOPROTESICHE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI AUDIOPROTESISTA)	
TLB-L		TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI LABORATORIO BIOMEDICO)	
WPC-LM		PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE	
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE		DIE-L	DIETISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI DIETISTA)
	IFE-L	INFERMIERISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI INFERMIERE)	
	OST-L	OSTETRICIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O)	
	RIP-L	TECNICA DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA)	
	SMO-L	SCIENZE MOTORIE	
	TNP-L	TERAPIA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITÀ EVOLUTIVA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITÀ EVOLUTIVA)	
	WIO-LM	SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE	
	WMO-LM	SCIENZE E TECNICHE DELLE ATTIVITA' MOTORIE PREVENTIVE E ADATTATE	

Denominazione	COD CDS	Denominazione
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	FTP-L	FISIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI FISIOTERAPISTA)
	MED-LM6	MEDICINA E CHIRURGIA
	POD-L	PODOLOGIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI PODOLOGO)
	TPA-L	TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO)
	TRM-L	TECNICHE DI RADIOLOGIA MEDICA, PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI RADIOLOGIA MEDICA)
	WRB-LM	SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE
BIOLOGIA	BIO-L	SCIENZE BIOLOGICHE
	BTC-L	BIOTECNOLOGIE
	NAT-L	SCIENZE NATURALI ED AMBIENTALI
	WBM-LM	BIOLOGIA MARINA
	WBO-LM	BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI
	WCE-LM	CONSERVAZIONE ED EVOLUZIONE
	WNF-LM	BIOLOGIA APPLICATA ALLA BIOMEDICINA
	WTB-LM	BIOLOGIA MOLECOLARE E CELLULARE
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	CHI-L	CHIMICA
	STC-L	CHIMICA PER L'INDUSTRIA E L'AMBIENTE
	WCH-LM	CHIMICA
	WCI-LM	CHIMICA INDUSTRIALE
FISICA	FIS-L	FISICA
	WFI-LM	FISICA
INFORMATICA	INF-L	INFORMATICA
	WBI-LM	INFORMATICA PER L'ECONOMIA E PER L'AZIENDA (BUSINESS INFORMATICS)
	WIF-LM	INFORMATICA
	WTW-LM	INFORMATICA E NETWORKING
MATEMATICA	MAT-L	MATEMATICA
	WMA-LM	MATEMATICA
SCIENZE DELLA TERRA	GEO-L	SCIENZE GEOLOGICHE
	WGE-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE GEOLOGICHE
	WGF-LM	GEOFISICA DI ESPLORAZIONE E APPLICATA
	WSM-LM	SCIENZE AMBIENTALI
FARMACIA	CTF-LM5	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE
	FAR-LM5	FARMACIA
	PES-L	SCIENZE DEI PRODOTTI ERBORISTICI E DELLA SALUTE
	WNU-LM	SCIENZE DELLA NUTRIZIONE UMANA
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	IAS-L	INGEGNERIA AEROSPAZIALE
	ICE-L	INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE E EDILE
	ICH-L	INGEGNERIA CHIMICA
	IGE-L	INGEGNERIA GESTIONALE
	IMC-L	INGEGNERIA MECCANICA
	WEC-LM	INGEGNERIA EDILE E DELLE COSTRUZIONI CIVILI
	WIA-LM	INGEGNERIA AEROSPAZIALE
	WIC-LM	INGEGNERIA CHIMICA
	WME-LM	INGEGNERIA MECCANICA
	WSN-LM	INGEGNERIA NUCLEARE
	WVT-LM	INGEGNERIA DEI VEICOLI
	INGEGNERIA DELL'ENERGIA,	IEA-LM5

Denominazione	COD CDS	Denominazione
DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	IGT-L	INGEGNERIA DELL'ENERGIA
	WDT-LM	INGEGNERIA IDRAULICA, DEI TRASPORTI E DEL TERRITORIO
	WIG-LM	INGEGNERIA GESTIONALE
	WIL-LM	INGEGNERIA ELETTRICA
	WIN-LM	INGEGNERIA ENERGETICA
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	IBM-L	INGEGNERIA BIOMEDICA
	IEL-L	INGEGNERIA ELETTRONICA
	IFO-L	INGEGNERIA INFORMATICA
	ITC-L	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI
	SMA	SCIENZE MARITTIME E NAVALI
	WCN-LM	COMPUTER ENGINEERING
	WCS-LM	EMBEDDED COMPUTING SYSTEMS
	WIB-LM	INGEGNERIA BIOMEDICA
	WIE-LM	INGEGNERIA ELETTRONICA
	WIM-LM	INGEGNERIA ROBOTICA E DELL'AUTOMAZIONE
WIT-LM	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI	
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	AGR-L	SCIENZE AGRARIE
	VIT-L	VITICOLTURA ED ENOLOGIA
	WAB-LM	PRODUZIONI AGROALIMENTARI E GESTIONE DEGLI AGROECOSISTEMI
	WBQ-LM	BIOSICUREZZA E QUALITÀ€ DEGLI ALIMENTI
	WBV-LM	BIOTECNOLOGIE VEGETALI E MICROBICHE
	WVE-LM	PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL VERDE URBANO E DEL PAESAGGIO
SCIENZE VETERINARIE	CAN-L	TECNICHE DI ALLEVAMENTO ANIMALE ED EDUCAZIONE CINOFILA
	STP-L	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI
	VET-LM5	MEDICINA VETERINARIA
	WPA-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	IFU-L	INFORMATICA UMANISTICA
	LET-L	LETTERE
	LIN-L	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE
	LIS -L	LINGUA E CULTURA ITALIANA PER STRANIERI
	WFU-LM	INFORMATICA UMANISTICA
	WSA-LM	FILOLOGIA E STORIA DELL'ANTICHITA'
	WTA-LM	ITALIANISTICA
	WILT-LM	LINGUISTICA E TRADUZIONE
	WLE-LM	LETTERATURE E FILOGIE EURO-AMERICANE
SCIENZE POLITICHE	STR-L	SCIENZE DEL TURISMO
	SSN-L	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE
	SPN-L	SCIENZE POLITICHE
	WCR-LM	COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICA DELLE RISORSE UMANE
	WMD-LM	PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI MEDITERRANEI
	WPR-LM	STUDI INTERNAZIONALI
	WPU-LM	SCIENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
	WSS-LM	SOCIOLOGIA E MANAGEMENT DEI SERVIZI SOCIALI

Tab.4

CENTRI DI ATENEO	
CENTRO LINGUISTICO	
CENTRO DI RICERCA "E. Piaggio	
CENTRO INTERDISCIPLINARE SCIENZE PER LA PACE (C.I.S.P.)	
CENTRO DI SERVIZI POLO UNIVERSITARIO "Sistemi Logistici" - Livorno	
CENTRO MUSEO DI STORIA NATURALE	
CENTRO DI RICERCA AGRO-AMBIENTALI "E.Avanzini"	
CENTRI INTERDIPARTIMENTALI	
Centro Interdipartimentale di Bioetica	
Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (cime)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Laboratorio di Cultura Digitale" (lcd)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e Alimentazione per la Salute"	
Centro Interdipartimentale di Ricerca di Biologia e Patologia dell'Invecchiamento	
Centro Interdipartimentale di Ricerca in Scienza e Ingegneria dei Materiali	
Centro Interdipartimentale di Ricerca sUll'health Technology Assessment (cirhta)	
Centro Interdipartimentale di Servizi e Ricerca "It Center"	
Centro Interdipartimentale di Studi Ebraici "Michele Luzzati"	
Centro Interdipartimentale per l'aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa (cafre)	
Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Sistemi Complessi (c.i.s.s.c.)	
Centro Interdipartimentale "Laboratorio Ufficiale per le Esperienze sui Materiali Da Costruzione"	
Centro per la diffusione e della cultura e della pratica musicale	

Tab.5

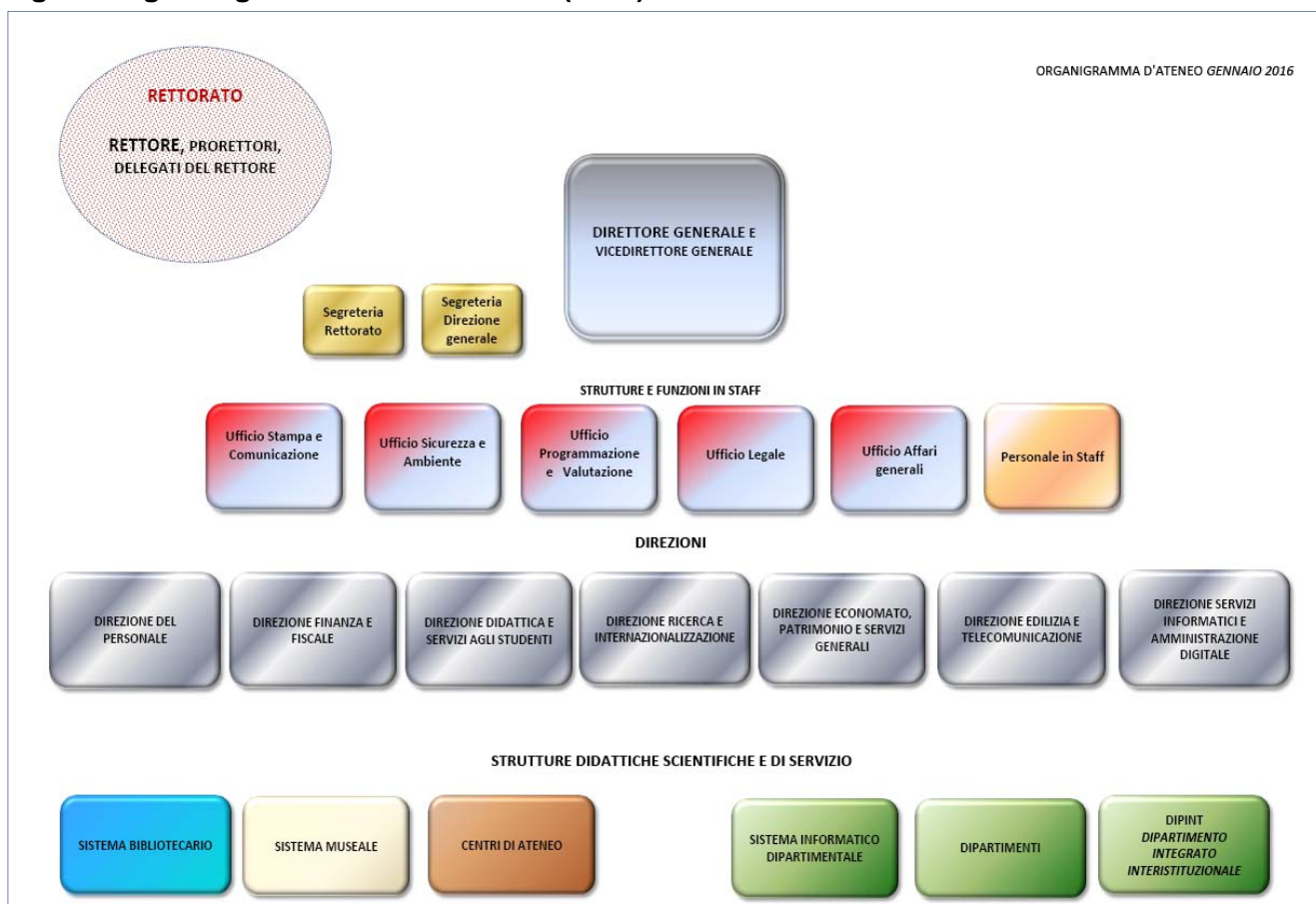
SISTEMI		
SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO (S.B.A.)	POLO 1	Agraria, Economia, Medicina Veterinaria
	POLO 2	Scienze politiche e Giurisprudenza
	POLO 3	Matematica, Informatica, Fisica, Chimica, Scienze Naturali
	POLO 4	Medicina e chirurgia, Farmacia
	POLO 5	Ingegneria
	POLO 6	Lingue e letterature moderne, Antichistica, filosofia e storia, Storia delle arti
SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (S.M.A)	POLO 1 -Museale strumenti scientifici	Museo del Calcolo
	POLO 2- Museale grafica	Museo della Grafica
	POLO 3- Museale storico	Museo di Anatomia Museo di Anatomia Patologica Museo Egittologico Museo Veterinario Antiquarium Gipsoteca Museo Botanico Orto Botanico
	POLO 4- centro di ateneo Museo di stoia Naturale	Museo di storia Naturale Museo di Paleontologia
SISTEMA INFORMATICO DIPARTIMENTALE(S.I.D)	POLO1	Farmacia Patologia Chirurgica, med. Mol e dell' area critica Medicina clinica e sperimentale, Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in med. e chir.
	POLO 2	Matematica Informatica Fisica
	POLO 3	Chimica e chim.industriale Biologia Scienze della Terra

SISTEMI		
	POLO 4	Civiltà e forme del sapere Filologia, letteratura, linguistica Scienze politiche Giurisprudenza
	POLO 5	Scienze Agrarie, alim. e agro-ambientali Economia e management Scienze veterinarie
	POLO 6	Ingegneria dell'informazione Ingegneria dell'energia, dei sistemi del territorio e delle costruzioni Ingegneria Civile e Industriale

Tab.6

AMMINISTRAZIONE CENTRALE (situazione 31-12-15)	
Rettorato	Segreteria Rettorato
Direzione Generale	Segreteria Direzione generale
Uffici di Staff Direzione Generale	Ufficio Affari Generali
	Ufficio Legale
	Ufficio Programmazione, Valutazione e Statistica
	Ufficio Stampa e Comunicazione
	Ufficio Sicurezza e Ambiente
Funzioni di Staff Direzione Generale	Organizzazione dei Servizi Amministrativi e Tecnici
	Sezione Protocollo
Direzione del Personale	
Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi	
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	
Direzione Didattica e Servizi Agli Studenti	
Direzione Edilizia e Telecomunicazione	
Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali	
Direzione Servizi Informatici e Amministrazione Digitale	

Fig.1 Disegno organizzativo dell'ateneo (2016)



Sono di seguito disponibili alcune tabelle che possono fornire un profilo dimensionale dell'Ateneo. La scelta, come per gli scorsi anni, è di presentare un trend almeno triennale, così da permettere un minimo di visione di sistema. I dati riguardano popolazione studentesca, numerosità del personale docente e tecnico amministrativo, con distribuzione nei nuovi Dipartimenti. I dati sono forniti dall'Ufficio statistico di ateneo e dalla Direzione del Personale.

Tab. 7 Iscritti ai CdS a tutti gli anni di corso negli ultimi 3 a.a.

ISCRITTI TOTALI	AA_2013_14	AA_2014_15	AA_2015_16 (31/5/2016)
Corsi di Laurea, CU e magistrale	47055	47269	48777

(Fonte: elaborazione UPV su dati ESSE3)

Tab.8 Immatricolati negli ultimi 3 a.a.

IMMATRICOLATI	AA_2013_14	AA_2014_15	AA_2015-16 (31/5/2016)
Corsi di Laurea triennale e CU	8159	8716	8783
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	3275	3281	3298
Corsi di Dottorato immatricolati	232	234	225
Scuole di specializzazione	239	229	28

(Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3; il dato sulle Scuole Specializzazione 15/16 è attualmente parziale in ragione delle tempistiche dei concorsi)

Tab.9 Laureati negli ultimi 3 anni solari

LAUREATI	2013	2014	2015 (31/5/2016)
Triennali	3866	3620	3833
Lauree ciclo unico	666	781	850
Lauree spec. e magistrali	2183	2132	2222
Totale	6715	6533	6905

(Fonte: elaborazione UPV su dati ESSE3)

Tab.10 Dottori di ricerca negli ultimi 3 anni solari

	2013	2014	2015 (31/5/2016)
DOTTORI RICERCA	237	209	265

Tab.11 Andamento personale docente diviso per ruolo (PO,PA,RU) negli ultimi 3 anni (31/12)

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

(Fonte: Direzione del Personale)

Tab.11 bis Docenti per dipartimento

SITUAZIONE 31-12-15						
Dipartimento	PO	PA	RU	RU TD	Professo i TD L 240/10 e L 230/2005	Totale Dipartimenti
BIOLOGIA	8	24	20	3	-	55
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	8	28	18	2	-	56
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	30	35	29	2	-	96
ECONOMIA E MANAGEMENT	19	35	14	2	1	71
FARMACIA	11	22	17	2	-	52
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	28	42	30	4	-	104
FISICA	17	37	18	5	-	77
GIURISPRUDENZA	25	27	23	3	-	78
INFORMATICA	20	19	12	6	-	57
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	26	35	23	8	-	92
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TER- RITORIO E DELLE COSTRUZIONI	10	29	16	2	-	57
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	25	28	18	5	-	76
MATEMATICA	22	29	20	2	-	73
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	14	47	31	6	1	99
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	18	22	21	-	-	61

SITUAZIONE 31-12-15						
Dipartimento	PO	PA	RU	RU TD	Professoi TD L 240/10 e L 230/2005	Totale Dipartimenti
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	14	43	27	5	1	90
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	17	20	24	3	-	64
SCIENZE DELLA TERRA	10	15	11	5	-	41
SCIENZE POLITICHE	10	26	17	6	-	59
SCIENZE VETERINARIE	13	22	33	3	-	71
Totale dipartimenti	345	585	422	74	3	1.429

(Fonte: Direzione del Personale)

Tab.12 Andamento del personale TA (Ruolo e TD) negli ultimi 3 anni (31/12)

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	2013	2014	2015		
	Totale	Totale	2015 Totale	2015-T.IND	2015-T.DET
DIRIGENTI	7	7	7	7	-
EP	87	86	82	80	2
D	423	410	430	407	23
C	771	776	779	757	22
B	215	211	206	199	7
CEL	54	51	54	40	14
OPE. agricoli	13	9	9	-	9
Totali	1.570	1.550	1.567	1.490	77

Tab.12 bis Distribuzione del personale TA (ruolo e TD) al 31/12/2015

CATEGORIA	Profilo	AC	BIB	CEN	DIP	MUS	SID_DIP	Totale complessivo
B	AAG	26	2	4	28	1		61
	SEGEN	32	14	12	85		2	145
C	AAG	214	9	9	153	6	1	392
	ABIB		52	5				57
	ASS				19			19
	TSED	66	2	23	184	8	28	311
D	AAG	58	3	5	58	3	1	128
	ABIB		23	1				24
	ASS				12			12
	TSED	51		13	178	4	20	266
EP	AAG	15		1	21	1		38
	ABIB		6					6
	ASS				1			1
	TSED	16		3	10	2	6	37
DIRIGENTE	AAG	7						7
OPEA	OPEA			2	7			9
CEL	CEL			54				54
Totale complessivo	All	486	111	132	756	25	58	1.567

Legenda

LEGENDA:**Sede lavoro:**

AC	Amministrazione centrale
BIB	Sistema bibliotecario
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti (compreso DIPINT)
MUS	Sistema museale
SID_DIP	Sistema informatico dipartimentale

Profilo:

AAG	Area amministrativo gestionale
ABIB	Area biblioteche
ASS	Area socio sanitaria
CEL	Collaboratori esperti linguistici
OPEA	Operai agricoli
SEGEN	Area servizi generali
TSED	Area tecnico scientifica elaborazione dati

2.3 Risultati raggiunti nel 2015

Sono attività istituzionali primarie dell'Università la ricerca e la formazione avendo come punto di riferimento e obiettivo primario l'interesse dell'istituzione e della comunità universitaria nel suo insieme; sono altresì attività istituzionali quelle volte all'avviamento della ricerca, alla diffusione della cultura, al trasferimento tecnologico, alla prestazione di servizi tecnico-scientifici e alla tutela della salute.

In una logica integrata e di sistema è emersa l'esigenza di coniugare la componente accademica con la componente amministrativo-gestionale e far emergere il collegamento indissolubile della performance amministrativa con la *mission* istituzionale dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per conseguirla. E' indubbio come l'intero apparato amministrativo che opera a supporto dell'espletamento delle attività istituzionali, concorra in maniera incisiva alla realizzazione della performance di quest'ultime. In questo l'ateneo ha anticipato per certi versi gli indirizzi contenuti nelle linee guida dell'ANVUR richiamate in premessa.

Nei paragrafi che seguono alcuni brevi cenni ai risultati raggiunti con riferimento alle finalità primarie dell'ateneo: didattica, ricerca e "terza missione", per l'approfondimento dei quali si rinvia alla Relazione sulla gestione –esercizio 2015; per poi soffermarsi sugli aspetti più strettamente gestionali e operativi.

2.3.1 Didattica

L'Università di Pisa mantiene la sua tradizione di ateneo generalista, con un'offerta formativa completa e variegata; offerta che è sostanzialmente stabile dall' a.a. 2011/2012. L'offerta formativa dell'a.a 2015/2016 è articolata in 58 corsi di laurea triennale, 64 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea magistrale a ciclo unico. Rispetto all'a.a. 2014/2015 la razionalizzazione attuata ha portato alla fusione di due corsi di laurea triennale in uno unico

Tutti i corsi di studio hanno ottenuto l'accreditamento periodico secondo quanto previsto dal DM n. 47/2013 e successive modifiche.

Anche per l'a.a. 2015/2016 è proseguita la collaborazione con altri Enti /Istituti universitari, diversi corsi di laurea e laurea magistrale sono stati attivati con l'Accademia Navale di Livorno (4), con la

scuola Superiore S.Anna (4) e i corsi inter-ateneo relativi alle scienze del turismo con sede a Lucca.

Con l'anno accademico 2015/2016 è proseguito anche il processo di internazionalizzazione della didattica, in linea con quelli che sono gli indirizzi ministeriali della programmazione triennale 2013-2015, conseguendo 13 titoli doppi con l'a.a. 2015/2016) (Oggetto di specifico progetto presentato dall'ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, come si vedrà in seguito).

Così come lo scorso anno, in positiva controtendenza con l'andamento nazionale, si è registrato un incremento, ancorchè lieve, delle immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e a ciclo unico: gli iscritti per l'a.a. 2015/2016 sono 8.783 rispetto agli 8.716 registrati alla stessa data per l'a.a. 2014/2015

A conferma della natura generalista dell'ateneo, l'aumento di immatricolazioni interessa tutte le aree disciplinari; in termini assoluti, i maggiori incrementi si registrano ai dipartimenti di Economia e Management, ai dipartimenti afferenti alla Scuola di Ingegneria, al Dipartimento di Civiltà e forme del sapere.

Sono stabili le iscrizioni al primo anno delle lauree magistrali che passano da a 3281 a 3298; in questo caso, i dipartimenti con più iscritti sono Economia e management, Ingegneria civile e industriale Filologia, letteratura e linguistica seguito da Civiltà e forme del sapere.

La consueta annuale classifica elaborata da CENSIS –Repubblica, uscita nel 2015, colloca l'ateneo di Pisa al quarto posto tra i mega atenei, con più di 40.000 iscritti, dopo Bologna, Padova, Firenze. Ha pertanto risalito un posto rispetto allo scorso anno. Mentre consolida la posizione dell'anno precedente nella classifica elaborata dal "Sole 24 ore" (24° posto)

L'ateneo pone attenzione al fenomeno degli abbandoni e dell'incremento dei laureati in corso, così come dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro; a tal fine sono state poste in essere iniziative ed azioni volte a contenere il fenomeno che costituiscono obiettivi operativi dell'anno 2015 e progetti specifici presentati anche nell'ambito della programmazione 2013-2015 (si veda "Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro).

Sul versante dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, e per la conduzione delle indagini sugli sbocchi occupazionali dei laureati, il cambiamento radicale è avvenuto con l'adesione dell'ateneo al Consorzio interuniversitario Alma Laurea che ha comportato l'adozione di un nuovo sistema operativo e varie sono state le iniziative promosse per favorire supporto alle aziende interessate e far conoscere a studenti e laureati le opportunità professionali

L'offerta formativa presenta anche una nutrita offerta di Formazione post laurea. L'anno accademico 2015//2016 (XXXI ciclo) ha visto la positiva conclusione della procedura di valutazione, di verifica dell'esistenza e/o permanenza dei requisiti previsti dal DM 43/2013 con l'accreditamento di tutti i corsi di dottorato (21). La dotazione delle borse di dottorato per il XXXI ciclo complessivamente è stata di 115; 25 in più rispetto all'anno precedente, di cui 16 riservate ai laureati con formazione estera

Il 2015 ha visto anche l'avvio della nuova procedura per l'ammissione dei medici alle scuole di specializzazione dell'area sanitaria a.a. 2014/2015, in attuazione della nuova normativa (graduatoria unica nazionale per ogni tipologia di scuola); l'inizio delle attività didattiche per gli ammessi alle scuole è stato stabilito al 1° novembre 2015, un anno di ritardo sull'ordinaria tempistica dell'anno accademico). L'università di Pisa ha beneficiato di 186 contratti di formazione specialistica rispetto ai 152 dell'a.a. precedente, incremento favorito anche da un maggiore stanziamento di risorse da parte del Ministero. Quello appena descritto è uno dei tanti esempi in cui il perseguimento di obiet-

tivi strategici si collega imprescindibilmente a obiettivi di performance amministrativa; il passaggio alla nuova procedura infatti, in vista del concorso nazionale bandito nel mese di maggio, ha richiesto una complessa operazione di riordino delle scuole dell'area sanitaria secondo quanto previsto dal DM 4 febbraio 2015, con conseguente ridefinizione e approvazione dei nuovi ordinamenti didattici delle scuole e adempimenti consequenziali da parte degli uffici.

L'Università di Pisa è sede amministrativa di riferimento per 31 scuole di specializzazione di area sanitaria e partecipa come Ateneo aggregato ad ulteriori 12 scuole della stessa area, con sede presso altri atenei.

L'offerta di scuole di specializzazione ha visto inoltre l'attivazione di 2 scuole per l'area veterinaria, 2 per l'area della tutela, gestione e valorizzazione dei beni culturali e 1 per le professioni legali.

La definizione dell'offerta formativa dei Master per l'a.a. 2015/2016 è avvenuta in conformità ai nuovi criteri stabiliti dal senato accademico e recepiti nel regolamento di ateneo, nel perseguimento dell'obiettivo strategico volto alla razionalizzazione dell'offerta didattica (declinato a sua volta in obiettivi di performance). Le proposte di attivazione sono state in tutto 63 di cui 33 relative ai master di I livello e 30 a master di II livello; fra queste 7 per master di nuova istituzione e 56 rinnovi di master attivati in anni precedenti.

Per l'attivazione di alcuni Master è stato fatto ricorso alla stipula di convenzioni con enti e imprese, finalizzate alla gestione della didattica o all'attrazione di finanziamenti.

Nell'ambito delle azioni mirate a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio, l'apprendimento e l'inserimento nel mondo del lavoro degli studenti, categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria, sono state realizzati una serie di interventi mirati.

Per l'anno accademico 2015/16 sono state assegnate 4.938 borse di studio dall'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Toscana – sede di Pisa, a fronte di 7.772 domande presentate. L'inflessione rispetto all'anno accademico precedente (6.256 borse a fronte di 8.905 domande) è dovuta all'applicazione della nuova normativa relativa al calcolo dell'ISEE per l'ottenimento delle prestazioni per il diritto allo studio universitario.

L'ateneo ha inoltre cercato di favorire l'accesso degli studenti, utilizzatori e compartecipi del processo formativo, per cui non sono state apportate variazioni agli importi per la contribuzione studentesca rispetto all'anno accademico precedente; sono stati invece individuati nuovi criteri per l'attribuzione della riduzione per merito. E' stata prevista una maggiorazione del 10% per gli studenti inattivi (meno di 12 crediti nel periodo 1° novembre 2014- 31 ottobre 2015-CFU, rafforzando la previsione dell'anno precedente.

Sono poi proseguite, come ogni anno, le iniziative ministeriali volte ad incentivare il sostegno dei giovani e la mobilità degli studenti, in particolare l'incentivazione delle attività di tutorato e le attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero. Questa incentivazione è andata ad affiancarsi alle azioni già previste ed implementate relative al Piano Lauree Scientifiche (PLS).

E' proseguita inoltre l'operazione di ulteriore consolidamento e miglioramento dei servizi resi agli studenti, in un processo di progressiva dematerializzazione delle procedure. In aggiunta agli obiettivi già conseguiti nel 2014, nel 2015 sono stati raggiunti ulteriori significativi risultati che vanno in tale direzione (la realizzazione di un sistema centralizzato di prenotazione elettronica degli esami; l'introduzione di un sistema on line di somministrazione di questionari di valutazione della didattica, implementazione della versione "mobile" di Matricolandosi", in linea con il target prefissato per l'anno 2015 per il progetto presentato dall'ateneo nell'ambito della programmazione 2013 -2015 con riferimento all'Azione 1 "Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti").

E' proseguita l'intensa attività di orientamento e sono state poste in essere azioni volte a contenere il fenomeno degli abbandoni, tra cui la creazione di un "servizio di tutorato alla pari". Si tratta di un progetto avviato in via sperimentale nell'anno 2015 a quattro dipartimenti, ma destinato ad essere esteso progressivamente a tutti i dipartimenti figure di sostegno e di riferimento degli studenti nelle difficoltà che riscontrano nel loro percorso didattico

2.3.2 Ricerca

Una delle principali risorse per le attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentata dai finanziamenti ottenuti da fonti europee ed internazionali. Nel 2014 ha preso avvio il nuovo programma dell'Unione Europea per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione- Horizon 2020. Il programma ha una durata di sette anni: dal 2014 al 2020

Nel 2015 i nostri ricercatori hanno partecipato con proposte di progetto, sia come coordinatori che come partner (111 le proposte presentate, di cui 17 finanziate) che si aggiungono ai 19 già finanziati nel 2014, per cui l'Università di Pisa partecipa al programma quadro con complessivi 36 progetti per un finanziamento complessivo pari a 10 milioni di euro.

Sono poi proseguite le importanti collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali (con il Massachusetts Institute of Technology (MIT); il 18 settembre 2015 è stato infatti sottoscritto il rinnovo, per ulteriori 3 anni, dell'accordo con l'Istituto per l'attivazione del "MIT-UNIFI Project", con l'obiettivo di facilitare gli scambi e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche, con particolare attenzione ai settori dell'Energia, dell'ICT e delle Scienze della Vita.

Sul versante della Ricerca Nazionale anche per l'anno 2015 l'Università di Pisa ha sostenuto in maniera significativa la ricerca sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio, sia attraverso l'impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, emanati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri (delle attività produttive, dell'Economia e Finanza, della Salute), dalla Regione Toscana.

Nel corso degli anni si è verificato un progressivo incremento dell'impegno finanziario dell'Ateneo per il finanziamento della ricerca (Fondi di Ateneo, cofinanziamento Grandi Attrezzature Scientifiche, bando progetti di Ricerca di ateneo (PRA), a fronte della diminuzione dei finanziamenti ministeriali, come più nel dettaglio rappresentato nella Relazione sulla gestione complessiva relativa all'esercizio 2015, cui in parte si rinvia.

A fine anno 2014 sono stati emanati due importanti bandi: uno per il cofinanziamento per l'acquisto di Grandi attrezzature scientifiche, l'altro per il finanziamento di progetti di ricerca di ateneo, PRA) 2015, sulla base delle linee guida definite dal senato accademico. L'operazione ha consentito il finanziamento di 63 progetti di ricerca; nel corso del 2015 è stato emanato un secondo bando (18 giugno 2015) e in questa edizione 60 sono stati i progetti ammessi a finanziamento

E' stato anche confermato lo stanziamento dei fondi di ateneo assegnati ai docenti a seguito delle valutazioni delle Commissioni Scientifiche di area.

E' proseguita anche l'intensa attività comunicativa e promozionale con l'obiettivo di valorizzare la ricerca svolta dai propri Dipartimenti anche attraverso l'organizzazione e la realizzazione di eventi specifici quali il coordinamento delle iniziative di BRIGHT -"Notte dei Ricercatori in Toscana", realizzate in collaborazione con le Università di Firenze e Siena e il supporto della Regione e con la partecipazione della Scuola Normale di Pisa, della Scuola Superiore S. Anna, dell'IMT di Lucca, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa.

L'ateneo ha poi contribuito attivamente alla diffusione dei risultati della ricerca ed alle sue ricadute con contributi stanziati per l'organizzazione di convegni e alla pubblicazione di atti di convegno.

2.3.3 Trasferimento tecnologico ed innovazione

Le ricadute delle attività di didattica e di ricerca hanno un impatto prioritario sulle popolazioni coinvolte, in primis sui docenti e gli studenti, ma influenzano sempre più le altre componenti della società con le quali le università interagiscono. Tali ricadute sono state concettualizzate con il termine di "Terza missione".

Per il perseguimento di quella che viene definita "Terza Missione dell'università l'Università di Pisa" sostiene attivamente percorsi d'incontro della ricerca scientifica con la domanda di innovazione producendo ricadute economiche sia sul territorio sia sull'Università stessa.

Nella direzione del potenziamento della valorizzazione, sono state intraprese più azioni, su più livelli: la definizione di linee guida per la valorizzazione; la definizione di collaborazioni con altri enti operanti nel campo dell'innovazione; una campagna di comunicazione finalizzata a dare maggiore visibilità ai brevetti, in modo da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell'ateneo; trattative commerciali con lo sfruttamento economico dei brevetti.

Al 31.12.2015 il portafoglio brevetti dell'ateneo risulta così composto: 102 domande nazionali italiane di cui -81 brevetti rilasciati; 16 domande USA di cui 7 brevetti rilasciati; 22 domande europee EU di cui 9 brevetti rilasciati; 49 designazioni nazionali secondo PCT.

Grazie ad una serie di interventi che costituiscono declinazione di una nuova strategia messa in atto dall' ateneo, basata su una logica di eco-sistema tra formazione (percorso Phd+), servizi specializzati e network di collaborazioni con vari stakeholder (inter-)nazionali dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, alla fine del 2015, 35 sono le Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa" e di rinnovi ad opera di spin-off già accreditate; di queste quattro sono state accreditate e sette hanno presentato domanda di rinnovo. Una particolarità di queste nuove spin-off è che i fondatori sono essenzialmente giovani ricercatori e dottorandi provenienti dal corso extra-curriculare sull'imprenditorialità accademica "PhD plus".

Nel corso del 2015 è stato emanato anche il nuovo regolamento di ateneo sugli Spin Off, dopo un lungo periodo di esame che si è reso necessario per conciliare le finalità istituzionali dell'università con le esigenze delle aziende spin off.

Sono proseguite inoltre le attività relative al Progetto ENDuRE European Network of Design for Resilient Entrepreneurship, progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma Erasmus, vede come partner, oltre all'Università di Pisa in qualità di capofila, quella del Surrey (Regno Unito) e Southern Denmark (Danimarca), una agenzia formativa toscana, CEDIT, e tre aziende Polo Tecnologico di Navacchio, Blu Ocean Robotics (Danimarca) e iVeridis (Regno Unito), con l'obiettivo di verificare i bisogni degli attori dell'ecosistema dell'imprenditorialità da cui partire per costruire una struttura che aiuti a ridurre le probabilità di fallimento delle start up. Inoltre, a fine anno 2015, il Ministero dello Sviluppo Economico ha approvato due progetti presentati dall'Università nell'ambito del "bando di finanziamento di progetti di potenziamento e capacity building degli uffici di TT delle università italiane e degli enti pubblici di ricerca.

Varie iniziative sono state poi poste in essere al fine di instaurare "circoli virtuosi" fra la ricerca di eccellenza e la formazione di laureati/dottori di ricerca di elevata qualità, da un lato, e il tessuto economico, sociale, produttivo e culturale del Paese e, soprattutto, del territorio di riferimento, dall'altro (si citano le collaborazioni con Poli e Distretti tecnologici della Regione Toscana, tra cui il Polo Tecnologico di Navacchio, Polo Magona di Venturina, Pontech, Fondazione (Distretto) To-

scana Life Science, in cui sono ospitate numerose spin-off/start-up originate dalla ricerca UniPi o che operano in collaborazione con essa; con le Camere di commercio, associazioni e enti impegnati nel trasferimento tecnologico a livello internazionale (NETVAL, associata a PROTON EUROPE, e all'Associazione degli Incubatori Universitari (PNI Cube; MIT, Science Business)

E' poi proseguita l'intensa attività sul versante promozionale e comunicativo attraverso anche l'organizzazione di eventi e manifestazioni sul tema dell'innovazione e trasferimento tecnologico, e l'organizzazione di attività formative sul Trasferimento Tecnologico. In particolare si annovera il programma PHD Plus 2015, un percorso formativo facoltativo ed extracurricolare finalizzato ad arricchire i più alti livelli di formazione accademica con una serie di competenze rivolte alla diffusione dello spirito imprenditoriale, alla valorizzazione dei risultati della ricerca; l'obiettivo per l'edizione 2016 è di dare ulteriore impulso all'internazionalizzazione e all'attrazione di finanziamenti europei.

2.3.4 Internazionalizzazione

In linea con la rapida evoluzione negli ultimi anni dell'approccio strategico della internazionalizzazione delle università, è proseguito anche per l'anno 2015, il forte impegno in ambito di politica internazionale, con un'opera di consolidamento e di ulteriore impulso all'aumento dei contatti formali con gli Atenei stranieri attraverso la sottoscrizione di Accordi quadro (Memorandum of Understanding-MoU), e individuazione di percorsi più strutturati in grado di portare al rilascio di titoli doppi e congiunti (Lauree Magistrali o PhD).

Il numero di accordi quadro stipulati con Atenei stranieri è passato da 43 nel 2014 a 52 nel 2015 portando; Sono aumentati i MoU con paesi oltreoceano, in particolare dell'Asia, (soprattutto Cina) e del Centro-Sud America.

E' proseguito e potenziato il processo di internazionalizzazione della didattica con l'attivazione, nell'a.a. 2015/2016 dell'attivazione dei seguenti 13 corsi con rilascio di titolo doppio o congiunto:

Orientalistica: Egitto, vicino e medio oriente	LM-2 - Archeologia
Fisica	LM-17 - Fisica
Informatica	LM-18 - Informatica
Informatica e networking	LM-18 - Informatica
Informatica per l'economia e per l'azienda (Business Informatics)	LM-18 - Informatica
Bionics Engineering - ingegneria bionica	LM-21 - Ingegneria biomedica
Ingegneria gestionale	LM-31 - Ingegneria gestionale
Embedded Computing Systems	LM-32 - Ingegneria informatica
Linguistica e traduzione	LM-39 - Linguistica
Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei	LM-49 - Progettazione e gestione dei sistemi turistici
Economics - Scienze Economiche	LM-56 - Scienze dell'economia
Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo	LM-81 - Scienze per la cooperazione allo sviluppo
Storia e civiltà	LM-84 - Scienze storiche

Il progetto rientra anche nella programmazione triennale 2013-2015 (ved altro punto della presente relazione), e ciò sebbene la rigidità del sistema nazionale di accreditamento ostacoli lo sviluppo di un'offerta formativa internazionale. E' anche cresciuto il numero delle Summer school attivate: dalle 18 del 2014 alle 20 del 2015. Si registra anche un notevole incremento della mobilità internazionale. Nell'anno 2015, c'è stato un sensibile aumento del numero degli studenti coinvolti in Programmi di scambio e in Bandi specifici per la mobilità internazionale, promossi ed emanati dall'Università di Pisa. Rispetto al 2014 si è registrato un ulteriore incremento degli studenti outgoing e ciò grazie alla messa in atto di una serie di azioni sinergiche sia sul versante dell'attività comunicativa e promozionale, sia su quello economico-finanziario, prevedendo un cofinanziamento di Ateneo ai fondi comunitari assegnati per la mobilità. Grazie all' incremento dei numeri di stu-

denti in mobilità, il MIUR ha stanziato a favore del nostro Ateneo un maggiore cofinanziamento destinato ad incrementare e attivare borse per lo svolgimento di traineeship all'estero.

Ma l'incremento si registra anche nella mobilità di studenti incoming, sia nell'ambito di specifici programmi di scambio che mediante l'attivazione di Summer e Winter School.

E' in lieve crescita anche il numero degli studenti internazionali immatricolati nell'anno accademico 2015-2016; si è passati da 489 a 505.

In una logica di continuità e coerenza con la politica intrapresa, l'obiettivo futuro è quello di incrementare ulteriormente l'immatricolazione degli studenti extracomunitari, continuando a creare nuove strategie di attrazione degli studenti incoming potenziando i servizi di accoglienza, assistenza e integrazione degli studenti provenienti da paesi e culture molto diversi dai nostri, incentivare la mobilità all'estero.

Considerate infine le trasformazioni che stanno avvenendo a livello europeo nel sistema dei finanziamenti ed in vista della nascita dei nuovi Programmi tematici previsti per il periodo 2014-2020 all'interno delle logiche di internazionalizzazione, si sono resi necessari anche interventi per potenziare e migliorare i servizi di supporto all'attività di progettazione nell'ambito dei programmi comunitari di formazione per progetti presentati dalla nostra Università, perseguendo tre priorità: supporto e la consulenza in vista della progettazione, la diretta progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti finanziati, lo sviluppo di attività di disseminazione e diffusione delle opportunità di finanziamento.

L'Università di Pisa nei ranking internazionali

Secondo il prestigioso Academic Ranking of World Universities (www.shanghairanking.com) elaborato dalla "Jiao Tong" University di Shanghai, nel 2015 l'Università di Pisa continua ad essere la migliore in Italia, insieme a quelle di Milano, Padova, Roma "La Sapienza" e Torino, collocandosi tra il 150° e 200° posto al mondo. Tra il 201° e 300° posto si collocano Bologna, Firenze e Politecnico di Milano, mentre altri 12 atenei italiani si collocano tra il 301° e 500° posto. L'Università di Pisa continua ad ottenere risultati lusinghieri per quanto riguarda il macro settore delle Scienze naturali e matematiche, dove si è piazzata tra il 101° e il 150° posto al mondo, e i campi disciplinari della Matematica, in cui è prima in Italia e tra il 76° e il 100° posto al mondo, della Fisica, dove è tra il 101° e il 150° posto generale e della Chimica, tra il 151° e il 200° posto. In generale il sistema universitario italiano, a livello internazionale ha perso progressivamente le sue punte di eccellenza, considerato che atenei italiani sono usciti dalle prime 100 posizioni al mondo. Tutto ciò in parte addebitabile ai continui tagli ai finanziamenti del sistema universitario e dei vincoli assunzionali e scarsa valorizzazione da parte del Paese di settori strategici quali quello dell'università e della ricerca

QS World University Rankings

Nel 2015, la classifica mondiale compilata dall'Agenzia QS (www.topuniversities.com/university-rankings), ha introdotto un significativo cambiamento nel modo in cui vengono calcolate le "Citations per Faculty" che ha finito con il penalizzare la gran parte degli atenei italiani, compresa l'Università di Pisa

Secondo la QS World University Rankings by Subject, classifica che valuta le università nel mondo anche nei singoli ambiti disciplinari, l'Università di Pisa, continua ad eccellere nella Fisica, posizionandosi al 30° posto al mondo, e segna un avanzamento dell'Informatica che sale tra il 51° e il 100°. Gli altri posizionamenti di prestigio riguardano il settore dell'Engineering & Technology"; nelle "Natural Sciences" oltre al successo della Fisica, l'ateneo ottiene posizione tra il 101° e 150° nella Matematica e tra il 151° e 200° nella chimica. Rispetto all'anno precedente l'ateneo inoltre sale nella Medicina, piazzandosi tra il 101° e il 150° posto. L'indagine si basa principalmente sulla qualità della ricerca, indici di occupabilità dei laureati, numero di citazioni e impegno a favore dell'internazionalizzazione

2.3.5 Il Personale e l'Area amministrativo – gestionale

In questo paragrafo sono sintetizzati i risultati raggiunti dall'amministrazione nell'anno 2015, riportati, più nel dettaglio, nei paragrafi successivi.

Nella consapevolezza che il capitale umano rappresenta la risorsa più preziosa di cui un'organizzazione dispone, l'Università di Pisa ha portato avanti, pur nel regime di ristrettezze finanziarie e vincoli assunzionali posti dal legislatore, la sua politica di investimento e valorizzazione del personale, sia docente che tecnico amministrativo.

L'università è un'organizzazione pubblica peculiare in cui convivono due componenti, il personale docente e il personale tecnico amministrativo, ciascuna delle quali soggiace a discipline diverse, pubblicistica l'uno, privatistica l'altra, con conseguente aggravio di complessità nella gestione. Essendo poi il nostro un ateneo contraddistinto dalla presenza di discipline dell'area medica, caratterizzate dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di ricerca e di didattica con le attività assistenziali, ulteriore elemento di specificità è rappresentato dalla presenza di personale

universitario medico, a cui 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".

Come evidenziato in altro punto della presente relazione, il comma 13 bis dell'art. 66 del D.L. 112/2008, convertito con modifiche dalla legge 133/2012, prevede che per gli anni 2014 e 2015 il sistema delle università statali può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 50% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Si tratta di un limite di Sistema e non più del singolo ateneo; l'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto ministeriale tenuto conto dei valori raggiunti in riferimento agli indicatori posti dal D.Lgs n. 49/2012. Con Decreto ministeriale 21 luglio 2015 è stato attribuito all'Università di Pisa un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 27,63 di cui 2,15 congelati in attuazione dell'art. 1, comma 423 della legge 23.12.2014, n. 190

A ciò si aggiungono i vincoli imposti a livello programmatico tra cui la destinazione agli esterni di almeno il 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori e la possibilità di destinare non più del 50% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori per le chiamate di interni.

In presenza di vincoli normativi e finanziari così cogenti, negli ultimi anni si è registrata una progressiva contrazione del personale docente complessivamente considerato, confermata anche nel periodo oggetto di esame: si è passati infatti dalle 1517 unità al 31.12.2013, a 1497 unità al 31.12.2014; alle 1429 al 31.12.2015; andando ad analizzare il dato più nello specifico emerge come la contrazione abbia interessato prioritariamente i professori ordinari, passati da 388 unità al 31.12.2013 a 358 unità al 31.12.2014; alle 345 al 31.12.2015 parallelamente si è registrato un incremento in misura percentuale dei professori associati, essendo passati da 488 unità al 31.12.2013 a 558 unità al 31.12.2014, a 585 al 31.12.2015 mentre si registra un decremento nell'organico dei ricercatori universitari, nonostante le assunzioni effettuate, essendo passati da 641 unità al 31.12.2013 a 581 unità al 31.12.2014, a 496 al 31.12.2015, dato da leggere tuttavia in positivo essendo dovuto al passaggio in buona parte dei cessati nei ruoli dei professore associati.

Risulta inoltre soddisfatto l'equilibrio dell'organico dei professori imposto dal D. Lgs n. 49/2012 e, in particolare risulta contenuta entro il 50% la percentuale dei professori di I fascia sul totale dei professori di I e II fascia, passando dal 44, 29% al 31.12.2013 al 39,08% al 31.12.2014, al 37,30% al 31.12.2015. Rispetto al 2014 risulta inoltre soddisfatto l'obiettivo programmatico di ricondurre tutti i dipartimenti entro detti parametri (fa eccezione solo il dipartimento di informatica)

L'organico del personale tecnico amministrativo si è invece mantenuto pressoché stabile con un incremento da 1477 unità al 31.12.2013 alle 1490 unità al 31.12.2015 grazie alla politica di investimento che ha consentito di attenuare le cessazioni intervenute nell'anno 2014 con il reclutamento di 49 unità di personale, che hanno interessato prevalentemente la categoria centrale (23 unità di cat C) seguita da una buona percentuale di categoria D (19 unità)

Il 2015 è stato anche un anno volto all'ulteriore consolidamento del complesso processo riorganizzativo delineato in attuazione della Riforma Gelmini e, in particolare, del modello organizzativo dei servizi tecnici nelle strutture didattico-scientifiche e di servizi. Nel corso del 2015 sono state attivate complessive 11 posizioni organizzative dell'area tecnica (profilo di coordinatore tecnico - cat EP- e di responsabile tecnico -cat D-), in attuazione della Direttiva sull'organizzazione di tali servizi adottata nel dicembre 2014. Ulteriori interventi poi sono stati effettuati nell'ambito della struttura tecnico-amministrativa centrale, in un'ottica di razionalizzazione e maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi. E' stata avviata anche una revisione della struttura amministrativa e

tecnica di supporto ai centri di ateneo, destinata ad avere attuazione nel corso del 2016 con la disattivazione dell'Ufficio di supporto amministrativo ai Centri.

Sono anni caratterizzati dalla piena operatività delle norme sul contenimento della spesa in materia di pubblico impiego attraverso varie misure adottate dal legislatore: blocco delle progressioni di carriera comunque denominate, blocco degli incrementi stipendiali e della contrattazione collettiva, le sempre più rigorose misure sulla determinazione del fondo per il trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo. Sono proseguiti inoltre, i tagli lineari imposti su alcune voci di spesa per il personale tra cui la formazione e le missioni.

Nei limitati spazi di manovra consentiti particolare cura è stata dedicata alla formazione del personale tecnico amministrativo anche mediante adozione di specifiche misure organizzative: 1300 sono state le giornate/uomo di formazione del 2015, in aumento di circa 200 rispetto al dato 2013 (il valore di 1900 relativo al 2014 deve essere considerato un outlier, in ragione della contingenza relativa alla necessità di formazione per il passaggio alla contabilità economico patrimoniale). L'investimento più significativo ha riguardato i corsi relativi ad aspetti giuridico - normativi e gli aggiornamenti in materia di contabilità e informatica. Si è trattato pertanto prevalentemente di formazione funzionale al cambiamento normativo e organizzativo, necessaria per supportare il personale nei processi di cambiamento che hanno investito l'Università per effetto della riforma Gelmini con l'introduzione del bilancio unico di ateneo e il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, ma anche per effetto dei processi di informatizzazione introdotti (protocollo informatico e gestione documentale; la procedura informatizzata di gestione del processo deliberativo degli organi accademici –“Titulus organi”) ed infine per effetto degli interventi normativi che hanno interessato in generale le pubbliche amministrazioni in tema di trasparenza e anticorruzione.

2.3.6 Alcuni esempi dei risultati raggiunti

Come emerge da più punti della presente relazione, l'università ha partecipato alla programmazione triennale 2013-2015 con propri specifici progetti, tutti valutati positivamente dal Ministero e ammessi a finanziamento. Tali progetti si sono tradotti in obiettivi di performance, a conferma del necessario collegamento del Ciclo della Performance con le Linee di indirizzo ministeriali per la programmazione triennale delle Università. Il 12 maggio 2016 si è conclusa la procedura per il monitoraggio del raggiungimento del target prefissato per il 2015; tutti i progetti si sono chiusi positivamente, e risultano in piena linea con i risultati attesi, tali dati sono corredati della validazione del Nucleo di valutazione Interna, posta come condizione necessaria dal Ministero per quei progetti i cui indicatori sono valorizzati da dati non estraibili da banche dati ministeriali. Si attende ora l'esito delle verifiche ministeriali ai fini dello stanziamento della quota prevista per l'anno 2015 e, a seguito di verifica finale, il consolidamento, a valere sul Fondo finanziamento ordinario, degli importi relativi ai programmi che avranno ottenuto, nel triennio, un finanziamento complessivo pari almeno al 90% di quanto attribuito con la valutazione effettuata.

L'ateneo di Pisa, nell'ambito della sua autonomia programmatica, ha deciso di investire e potenziare sui settori già oggetto di attenzione da parte degli organi di governo quali l'internazionalizzazione, il miglioramento dei servizi agli studenti, la realizzazione di servizi integrati, come meglio specificato nel prospetto riepilogativo che segue.

Per il dettaglio dei progetti si rinvia alle schede di sintesi presenti in Allegato1.

Grazie al personale è stato possibile portare avanti obiettivi sfidanti e conseguire risultati prefissati. Il nostro ateneo è uno dei pochi ad aver adottato la contabilità economico - patrimoniale già a partire dall' anno 2013, con innumerevoli difficoltà e criticità. L' anno 2015 è stato dedicato all'affinamento del sistema applicativo U-GOV ma anche all'adeguamento del sistema per rispon-

dere alle nuove normative in tema di fatturazione elettronica e di gestione debiti e tempi di pagamento.

Si è trattato di obiettivi di ampio respiro, a carattere trasversale, che hanno avuto nella Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi la struttura dirigenziale capofila ma che hanno visto il necessario coinvolgimento di tutte le strutture dipartimentali e, comunque, delle strutture con autonomia amministrativa – gestionale.

Altro obiettivo generale che ha visto il coinvolgimento di tutte le strutture dipartimentali è stato il processo di accreditamento della sede e dei corsi di studio, per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento che ha nella Direzione generale – e, in particolare nell'Ufficio programmazione, valutazione e Statistica per quanto attiene al coordinamento della Sistema qualità, la struttura capofila. I risultati sono stati lusinghieri; tutti i corsi di studio hanno ottenuto l'accreditamento ministeriale. Si tratta di un obiettivo generale con impatto immediato sulla didattica ad evidenziare la stretta correlazione tra le finalità istituzionali dell'ente e la performance amministrativa e gestionale. Ma analogo obiettivo generale, sempre nell'ambito del sistema di assicurazione della Qualità, si è avuto per l'elaborazione e la compilazione della Scheda Unica annuale della Ricerca (SUA_RD) per gli anni 2011-2013.

Già abbiamo avuto modo di accennare ai risultati raggiunti sul versante della ricerca e dell' internazionalizzazione; sono state poste in essere azioni, formalizzate in specifici obiettivi necessari, quali l'incremento dei corsi di studio che rilasciano titoli doppi e/o congiunti (progetto inserito anche nella programmazione triennale ammesso a finanziamento dal Miur , così come l'incremento della mobilità degli studenti); l'individuazione di percorsi più snelli per il riconoscimento ai nostri studenti dei CFU conseguiti all' estero, incrementando così anche il numero degli studenti in uscita. Per quanto attiene alla ricerca attenzione è stata dedicata alla promozione delle collaborazioni con prestigiose università straniere e sono proseguite le azioni a sostegno della ricerca, sia attraverso l'attivazione di bandi per il finanziamento di Progetti di ricerca di Ateneo (PRA), sia con il potenziamento degli investimenti in grandi attrezzature scientifiche, ma anche assicurando il sostegno ai ricercatori nella presentazione e gestione dei progetti di ricerca. Con il 2015 è stato infatti messo in produzione e sviluppato un sistema informatico aperto realizzato dalla Direzione Ricerca in collaborazione con la Direzione servizi informatici e amministrazione digitale (Wiki_Unipi _ricerca). Ma anche tutta l'attività di supporto assicurata per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014

Particolare attenzione è stata dedicata al fenomeno degli abbandoni dell'utenza studentesca e all'inserimento dei neo laureati nel mondo del lavoro; obiettivi specifici sono stati finalizzati a potenziare l'attività di orientamento e tutorato, mediante l'ampliamento della percentuale dei corsi di laurea e laurea magistrale che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione e mediante la creazione di un servizio di tutorato alla pari tramite studenti counseling gestiti a livello centralizzato, applicato in via sperimentale a quattro dipartimenti. Per favorire l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro sono state poste in essere una serie di azioni tradotte in obiettivi operativi volto ad accrescere l'occupabilità dei laureati attraverso lo sviluppo di soft skill e la diffusione dello spirito imprenditoriale”

In linea con gli indirizzi di sistema, finalizzati a incentivare la qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico sono state poste in essere dalla Direzione del Personale, la revisione del regolamento di ateneo sulle chiamate dei professori di I e II fascia, l'attuazione del piano assunzionale del personale docente e del personale tecnico-amministrativo secondo le tempistiche stabilite dagli organi, ma anche interventi volti a favorire la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo attraverso la definizione di Linee guida per la rilevazione dei bisogni formativi in

modo da garantire un'erogazione degli interventi formativi effettivamente coerenti alle esigenze del personale e al perseguimento delle finalità e obiettivi che l'ente si propone di perseguire.

Sul versante della semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo di nuove tecnologie si segnalano gli obiettivi della Direzione Didattica e Servizi agli studenti volti alla dematerializzazione dei processi amministrativi; abbiamo visto come questo rappresenti anche un progetto presentato dall'Università nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015 (tra i processi de materializzati la realizzazione di un sistema centralizzato di prenotazione esami; la versione mobile di "matricolandosi", l'introduzione di un sistema on line di prenotazione esami). Ma si registrano anche i risultati raggiunti dalla Direzione Servizi informatici e amministrazione digitale su più versanti, con progetti di innovazione e/o miglioramento di procedure già in uso (es. miglioramento dei servizi sia in termini di integrazione che di fruibilità come la gestione ISEE degli studenti), sia in attuazione di prescrizioni normative come l'adeguamento dei servizi all'introduzione della fatturazione elettronica

Ma l'utilizzo di nuove tecnologie è anche parte integrante ed essenziale dell'obiettivo strategico volto a promuovere il progressivo passaggio dei corsi di studio dalla modalità tradizionale di insegnamento alla modalità "blended" Alla realizzazione dell'obbiettivo strategico, in linea con quelli che sono gli indirizzi della programmazione ministeriale per il triennio 2013-2015 che ha richiesto la realizzazione di una piattaforma e-learning, la realizzazione di aule attrezzate con L.I.M e sistemi di ripresa, la creazione di una task force di docenti, tecnici e formatori, hanno concorso in materia determinante oltre la direzione generale, la direzione Servizi informatici e amministrazione digitale, il sistema informatico di ateneo, i dipartimenti coinvolti nei progetti per il passaggio dei corsi alla modalità blended

Il settore delle telecomunicazioni è stato caratterizzato dal proseguimento dell'opera di rinnovamento tecnologico dell'infrastruttura di rete sia wireless che wired e dalla realizzazione di servizi di nuova generazione. Rispondendo alle nuove esigenze di mobilità degli studenti e del personale è stato fatto un significativo investimento nel potenziamento della rete wireless e, come innanzi detto, è positivamente decollato il servizio e-learning

E' proseguita l'intensa attività edilizia nell'Ateneo che, data la consistenza e la varietà del patrimonio immobiliare (oltre 150 edifici, in buona parte storici), si contraddistingue sia per la numerosità degli interventi- sia di natura ordinaria che straordinaria- sia per l'impegno economico. Per rispondere all'obiettivo strategico perseguito dall'ateneo volto all'adeguamento normativo e al miglioramento della sicurezza e fruibilità del patrimonio immobiliare si sono resi necessari obiettivi di performance volti al consolidamento, all'adeguamento normativo e alla messa in sicurezza, al contenimento energetico al fine di ottenere, nel medio periodo una significativa riduzione delle spese di conservazione e una migliore e più efficiente conduzione. Il ciclo produttivo dell'attività edilizia dell'università è stato impegnato anche nella realizzazione di importanti nuovi edifici con l'ultimazione della realizzazione della nuova sede del dipartimento di chimica e Chimica industriale in san Cataldo, la realizzazione della nuova biblioteca di letteratura e Linguistica in appalto unitamente ai lavori di recupero dell'edificio ex salesiani e della chiesa Sant'Eufrosia e nei processi di recupero di edifici esistenti, attraverso riqualificazioni, ristrutturazioni, restauro e risanamento.

Con la realizzazione del Progetto "Front office e Security, che ha visto nella Direzione economato, patrimonio e servizi generali la struttura capofila, è stata realizzata l'implementazione della gestione centralizzata dei poli didattici in materia di accoglienza dello studente e degli utenti in generale, con una omogeneizzazione degli orari di apertura e aumento della durata degli stessi nei poli didattici, nelle sale studio e l'accrescimento della sicurezza nelle sedi.

Sul versante della Valutazione, oltre alla valutazione delle attività istituzionali della didattica e della ricerca, si affianca tutta l'area delle attività amministrative. E' stato realizzato nel corso del 2015 su iniziativa del Nucleo di valutazione interna il questionario sul benessere organizzativo. L'iniziativa

ha visto il necessario coinvolgimento del CUG nella fase iniziale di validazione degli item da presentare al personale, ed è stato realizzato con la collaborazione dell'Ufficio Programmazione e valutazione e statistica, ufficio che, tra l'altro, svolge attività di supporto al Nucleo, la direzione del personal e la direzione servizi informatici. Il questionario si integra e fornisce una fonte di informazioni, rilevanti per la gestione del ciclo della performance. I risultati della rilevazione infatti sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance e forniscono all'amministrazione informazioni utili per intraprendere azioni di miglioramento, A fine dicembre 2015 l'analisi dei risultati dell'indagine, conclusasi a novembre, era in corso; alcune elaborazioni sono state inserite nel Piano integrato 2016-18.

Sul versante dall'area museale, è proseguita l'intensa attività e gli obiettivi volta alla valorizzazione del patrimonio museale dell'ateneo, come strumento per la diffusione e promozione dell'immagine dell'università. Si tratta di un insieme di iniziative tradotte in obiettivi operativi che si collocano in un crocevia tra le iniziative di divulgazione scientifica, quelle di comunicazione e valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo all'esterno ed miglioramento delle condizioni al contorno all'attività di ricerca.

Così sul versante dell'area bibliotecaria, si segnalano le iniziative volte alla realizzazione di servizi integrati con gli atenei toscani di Firenze e Siena e sul territorio pisano con la Scuola Superiore S. Anna, oggetto di specifici progetti presentati nell'ambito della programmazione triennale, cui pertanto si rinvia, ma anche progetto volto ad uniformare l'orario di apertura di tutte le biblioteche dall'8.30 alle 20, dal lunedì al venerdì

2.3.7 Criticità e opportunità

L'ateneo si conferma un ateneo multidisciplinare, con un'offerta ricca e variegata, con alcune punte di eccellenza che la contraddistinguono. Dimostra anche capacità di sviluppare sinergie e relazioni sul territorio e con il mondo produttivo. Si confermano, anche per l'anno 2015, le maggiori criticità e opportunità rilevate:

Criticità

- Costante e progressiva riduzione dell'FFO, principale fonte di finanziamento del Sistema;
- ritardo con cui vengono assegnati i fondi ministeriali e stato di incertezza che questo determina ai fini programmatori;
- presenza di vincoli in materia assunzionale e regole per il pensionamento in continua evoluzione;
- contenimento dei costi del pubblico impiego che limitano la possibilità di valorizzare il merito;
- esigenza di razionalizzazione dell'offerta formativa e, al contempo, necessità di ampliare il bacino dell'utenza studentesca,
- la specificità del contesto produttivo italiano, caratterizzato da una pluralità di piccole-medie imprese che limitano gli sbocchi occupazionali di personale qualificato.

Opportunità

- Sviluppare la capacità di attrazione di altre fonti di finanziamento ;
- sviluppare sinergie con il territorio e con il mondo produttivo;
- Offerta formativa variegata con punte di eccellenza
- sviluppare sinergie e collaborazioni con altri Istituti universitari, sia per quanto concerne le attività istituzionali (corsi di laurea e laurea magistrale con la Scuola S.Anna(4), con

- l'Accademia navale di Livorno (4) sia per l'integrazione dei servizi di supporto, in particolare nell'ambito bibliotecario
- Introduzione del modello di autovalutazione e valutazione nella didattica e nella ricerca che consentano di diffondere la cultura dell'autovalutazione e del miglioramento continuo
 - Incentivazione al miglioramento della qualità dei servizi agli studenti e percorsi formativi

3. Il ciclo della Performance

3.1 Le attività oggetto di verifica

La relazione sulla performance deve dare evidenza oggettiva dell'avvenuta verifica del grado di raggiungimento di risultati organizzativi (quindi generali) ed individuali.

Per essere scientificamente corretta tale analisi deve svolgersi con una metrica di misurazione validata ex ante e conosciuta dai destinatari: per l'Università di Pisa essa è definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal CdA con delibera 205 del 18 luglio 2012. Il Sistema, è ormai "datato" e presenta alcune lacunosità; un suo primo aggiornamento è stato di fatto compiuto con l'accordo sul salario accessorio 2014, siglato con le rappresentanze sindacali il 22 ottobre 2015.

A dover essere valutate per prime sono le **attività "normali" quelle che costituiscono i processi**, la cui titolarità giustifica l'esistenza e la strutturazione interna di un'organizzazione, questo a prescindere da ogni progetto od obiettivo ulteriore

Gli obiettivi strategici e quelli operativi possono poi avere ad oggetto attività di miglioramento incrementale dell'esistente o vere e proprie innovazioni di processo o di prodotto.

Il SMVP prevede che ogni struttura dell'amministrazione definisca i propri servizi attraverso una scheda che indichi:

- le principali caratteristiche del servizio erogato;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio (interna ed esterna);
- le modalità di accesso al servizio stesso (contatti, procedure etc.);
- il livello di qualità attualmente garantito (laddove è possibile si misura attraverso orari di accesso, tempi di risposta, disponibilità etc.);
- il livello quantitativo (laddove è possibile si misura attraverso indicatori numerici).

Già abbiamo avuto modo di accennare come siano al vaglio della Direzione Generale possibili soluzioni da adottare sulla base anche degli esiti scaturiti dal progetto-obiettivo pilota per una mappatura dei processi, dopo la sperimentazione condotta nel 2011 con il modello CAF. In quest'area è presente anche per il 2016 un obiettivo operativo dedicato.

3.2 L'oggetto del seguito del presente report

Si tratta ora di verificare l'andamento e i risultati annuali delle azioni previste dal "Piano triennale della performance" di cui all'art 10 D.Lgs. 150/09, declinate nelle due macrocategorie della **performance organizzativa ed individuale**.

I Piani interessati dalla presente relazione sono quelli da 2013-2015 a 2015-17, approvati rispettivamente dal CdA dell'Ateneo di Pisa con delibere 106 del 27 febbraio 2013 (Piano 2013), delibera n. 71 del 15 gennaio 2014 (Piano 2014) e delibera 26 del 28 gennaio 2015 (Piano 2015).

L'attuazione dei piani s'interseca poiché in essi sono contenuti obiettivi strategici che hanno una portata pluriennale, determinandosi così la presenza di obiettivi operativi relativi (meglio "necessari" OPN) ad obiettivi strategici (STR) avviati in più di un anno solare.

3.3 La base dati di performance della relazione 2015

Nella relazione sono state trattate le seguenti tipologie di informazioni, provenienti da:

- Relazione sul Bilancio Consuntivo 2015 di Ateneo;
- Relazioni annuali dei Responsabili delle Direzioni dell'Amministrazione Centrale;
- Esiti degli obiettivi strategici ed operativi inseriti nel sistema MOBI per l'esercizio 2015.

L'inserimento delle informazioni di cui la punto b) precedente permette di superare almeno in parte la "settorialità", che potrebbe caratterizzare una analisi limitata ai soli obiettivi inseriti in MOBI. Nel proseguo del testo verrà fatta una analisi dei risultati di cui al punto c).

4. Il sistema "MOBI": gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi

Il Piano 2015 si riferisce ad obiettivi strategici pluriennali e loro trasposizione annuale in obiettivi operativi. Questi comprendono attività che hanno un rapporto di necessarietà con il perseguimento degli obiettivi strategici, mentre altri obiettivi operativi possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili, senza però che una loro mancanza determini l'impossibilità di raggiungere il risultato strategico.

La Direzione Generale ha colto questo profilo, operando, a partire dal 2013 una distinzione, che permette di meglio monitorare lo svolgimento annuale delle attività.

Tab.13

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Prorettore, Dipartimenti, Corsi di Studio, Direttore generale (o Dirigente), in relazione al settore strategico	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down	Se primario gli indicatori sono definiti ex ante
Obiettivi operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob. Str.) OPN	Struttura capofila o struttura che collabora come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Top-down	Indicatori definiti ex ante
Obiettivi Operativi espressamente dichiarati correlabili OPC	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante. Non incidono sulla valutazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante
Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase		Indicatori definiti ex ante

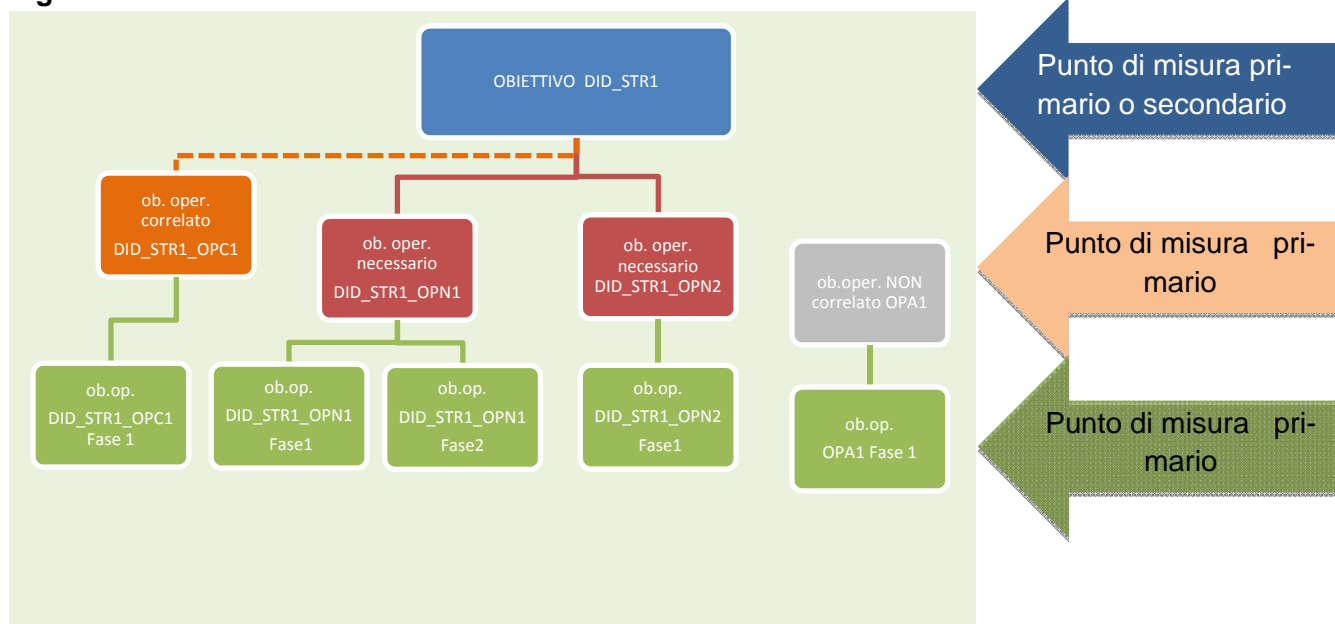
L'indirizzo di Ateneo è quello di un coinvolgimento a 360° di tutto il personale TA, nella prospettiva di valorizzare (e verificare) l'apporto di ciascuno al mantenimento di una adeguata funzionalità delle strutture (v. standard qualitativi), nonché ad attività di innovazione e miglioramento.

4.1 I punti di misura

Il SMVP prevede che le attività relative a tutti gli obiettivi siano oggetto di verifiche intermedie e finali. Questo implica la possibilità di verificarne l'andamento attraverso appositi indicatori, definiti ex ante, ed abbinati a soglie di risultato ritenute accettabili.

L'attuazione di un obiettivo strategico ed i suoi punti di verifica sono schematizzati in Fig.2:

Fig.2



5. Obiettivi 2015: schemi di riepilogo dei risultati

5.1 Gli obiettivi strategici

La tabella che segue riassume il quadro degli obiettivi strategici in corso di validità nell'anno 2015, che normalmente hanno valenza triennale. La prima colonna a sinistra indica il presidio "politico" o "gestionale (apicale)" fondamentale dell'obiettivo, mentre la seconda segnala quale può essere la struttura centrale interessata per la sua attuazione (Direzione o Sistema).

Tab.14 Obiettivi strategici

SETTORE STRATEGICO	DIREZIONE/ Teor. interessata	COD	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:		
DIDATTICA (PR)	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1.1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	2013-2015	2014-2016	2015-2017
DIDATTICA (PR)	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti – Direzione Generale	1.2	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	2013-2015	2014-2016	2015-2017
DIDATTICA (PR)	Direzione Generale – Direzione Didattica Servizi agli Studenti	1.3	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	2013-2015	2014-2015	2015-2017
DIDATTICA (PR)	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1.4	Razionalizzazione dell'assetto dei CdS, nell'ambito del mantenimento dell'Ateneo, come tradizionalmente "generalista"			2015-2017

SETTORE STRATEGICO	DIREZIONE/ Teor. interessata	COD	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:		
DIDATTICA (PR)	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1.5	Sostenibilità dell'offerta didattica			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.1	Sostegno all'alta formazione dottorale			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.2	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.3	Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.4	Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.5	Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata			2015-2017
RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	2.6	Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (Spin Off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi Science Business Network)			2015-2017
INTERNAZIONALIZZAZIONE (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	3.1	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	2013-2015	2014-2016	2015-2017
INTERNAZIONALIZZAZIONE (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	3.2	Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)			2015-2017
INTERNAZIONALIZZAZIONE (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	3.3	Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita			2015-2017
INTERNAZIONALIZZAZIONE (PR)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	3.4	Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il MIT			2015-2017
RAPPORTI CON IL TERRITORIO (PR)	Direzione Generale	4.1	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio			2015-2017
COMUNICAZIONE E IMMAGINE ESTERNA DELL'ATENEO (PR)	Direzione Generale	5.1	Promozione della comunicazione esterna dell'Ateneo	2013-2015	2014-2016	2015-2017
	Sistema Museale di Ateneo	5.2	Valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica		2014-2016	2015-2017
ASSET IMMOBILIARI (PR)	Direzione Edilizia	6.1	Investimenti per nuove costruzioni			2015-2017
ASSET IMMOBILIARI (PR)	Direzione Edilizia	6.2	Stesura di un piano pluriennale/Investimenti volti all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	2013-2015	2014-2016	2015-2017
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO) (DG)	Sistema Bibliotecario di Ateneo	7.1	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliotecario			2015-2017
ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO) (DG)	Direzione ICT	8.1	Piano triennale di sviluppo dell'informatica		2014-2016	2015-2017
PERSONALE (PR)	Direzione del Personale	9.1	Qualità reclutamento di docenti (ricambio generazionale e copertura di SSD, passaggi)		2014-2016	2015-2017
PERSONALE (PR)	Direzione del Personale	9.2	Consolidamento attuale organico personale tecnico amministrativo dell'ateneo			2015-2017
AREA GESTIONALE (DG)	Direzione Generale	10.1	Miglioramento/consolidamento struttura organizzativa (2012)			2015-2017
AREA GESTIONALE (DG)	Direzione Economato	10.2	Miglioramenti della gestione degli asset materiali, immateriali e know how			2015-2017
AREA GESTIONALE (DG)	Direzione ICT	10.3	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	2013-2015	2014-2016	2015-2017

SETTORE STRATEGICO	DIREZIONE/ Teor. interessata	COD	DENOMINAZIONE OBIETTIVO STRATEGICO	PRESENTE NEL PIANO:		
AREA GESTIONALE (DG)	Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	10.4	Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico		2014-2016	2015-2017
AREA GESTIONALE (DG)	Direzione Generale – Dipint - Direzione del Personale	10.5	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito Biomedico ed i processi di integrazione con l'AOUP		2014-2016	2015-2017
POLITICHE DI BILANCIO (PR)	Direzione Finanza, Fiscale	11.1	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	2013-2015	2014-2016	2015-2017
	Direzione Finanza, Fiscale	11.2	U-GOV Contabilità economico patrimoniale (2012)			2015-2017
VALUTAZIONE ATTIVITA' (NVA)	Direzione Generale	12.1	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo	2013-2015	2014-2016	2015-2017

5.2 Gli obiettivi operativi (OPN, OPC ed OPA)

Come evidenziato in altro punto della presente relazione, il piano della performance 2015-2017 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 28.01.2015: in tale ambito sono stati individuati gli obiettivi strategici che l'ateneo intende perseguire nel triennio. Lo stesso Consiglio, nella seduta del 22 aprile 2015, con delibera n. 105 ha approvato il *deployment* degli obiettivi operativi necessari (OPN) al perseguimento di quelli strategici. Oltre agli obiettivi necessari, che seguono la logica del top-down, sono stati individuati obiettivi operativi correlati agli strategici (OPC) e obiettivi operativi autonomi (OPA), secondo la logica del *bottom-up*. Si tratta di obiettivi, quest'ultimi (OPC e OPA), finalizzati sia al miglioramento delle attività ordinarie che all'introduzione e/o realizzazione di progetti innovativi, che non incidono sulla valutazione del raggiungimento di quelli strategici.

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio nel periodo marzo-luglio 2015; le rendicontazioni definitive sono iniziate a dicembre 2015 e terminate a aprile 2016.

Se un OPC o un OPA sono stati legati ad esigenze emerse in corso di anno ne è stata comunque permessa la pianificazione, anche oltre il termine appena citato.

Le tabelle seguenti riportano le caratteristiche degli obiettivi ed il loro stato di attuazione, come risultante dalle informazioni inserite del SW di monitoraggio dai vari Responsabili: pianificazione e rendicontazione finale; la prima validata e la seconda approvata dai Dirigenti di riferimento.

Tab.15 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento

	denominazione obiettivo strategico	OP N	OP C	OP A	Totale
1.1.	1. Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	3	1		4
1.2	2. Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra università e impresa e rafforzare le politiche di placement	1			1
1.3	3. Accreditamento Anvur dei cds: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	21	1		22
1.4	4. Razionalizzazione dell'assetto dei cds, nell'ambito del mantenimento dell'ateneo, come tradizionalmente "generalista"	1			1
1.5	5. Sostenibilità dell'offerta didattica				
2.1	6. Sostegno all'alta formazione dottorale	1			1
2.2	7. Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	1			1
2.3	8. Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi		1		1
2.4	9. Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca	1			1

	denominazione obiettivo strategico	OP N	OP C	OP A	Totale
2.5	10. Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata	1			1
2.6	11. Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (spin off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi science business network)	1			1
3.1	12. Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	1			1
3.2	13. Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)	1			1
3.3	14. Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita	1			1
3.4	15. Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il Mit	1			1
4.1	16. Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	1			1
5.1	17. Promozione della comunicazione esterna dell'ateneo	2			2
5.2	18. Valorizzazione del patrimonio museale dell'ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	3	2		5
6.1	19. Investimenti per nuove costruzioni		1		1
6.2	20. Stesura di un piano pluriennale/investimenti volti all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	4	1		5
7.1	21. Investimenti per incrementare il patrimonio bibliotecario	1	1		2
8.1	22. Piano triennale di sviluppo dell'informatica	1			1
9.1	23. Qualità reclutamento di docenti (ricambio generazionale e copertura di ssd, passaggi)	2			2
9.2	24. Consolidamento attuale organico personale tecnico amministrativo dell'ateneo	1			1
10.1	25. Miglioramento/consolidamento struttura organizzativa (2012)	3			3
10.2	26. Miglioramenti della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	2	2		4
10.3	27. Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	26	14		40
10.4	28. Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico		6		6
10.5	29. Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico ed i processi di integrazione con l'Aoup	1			1
11.1	30. Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	2			2
11.2	31. U-gov contabilità economico patrimoniale (2012)	1	12		13
12.1	32. Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	21			21
	Obiettivi operati autonomi			61	61
	Totale complessivo	106	42	61	209

Tab.16 Riepilogo OPN in relazione all' obiettivo STR di riferimento

	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl
1.1.	1.Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	Attuazione D.I. n. 68 del 4 aprile 2015 di riordino delle Scuole di Specializzazione dell'Area sanitaria.	3
		Creazione di un servizio di tutorato alla pari tramite studenti counseling gestiti a livello centralizzato	
		Revisione delle procedure relative al rinnovo delle iscrizioni, con particolare riguardo degli studenti laureandi, attraverso una modifica/integrazione dei regolamenti e delle procedure relative.	
1.2	2.Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra università e impresa e rafforzare le politiche di placement	Accrescere l'occupabilità dei laureati attraverso lo sviluppo delle soft skill e la diffusione dello spirito imprenditoriale.	1

	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl.
1.3	3.Accreditamento Anvur dei cds: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento della sede universitaria e dei corsi di studio	21
		Supporto al Presidente del Cdl ELS per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento	
		Gestione e coordinamento nell'ambito del Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento della sede universitaria e dei corsi di studio, della Scheda Unica Annuale, SUA, parte amministrazione	
		Supporto alla Direzione dei corsi di studio per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento	
1.4	4.Razionalizzazione dell'assetto dei cds, nell'ambito del mantenimento dell'ateneo, come tradizionalmente "generalista"	Razionalizzazione dei master universitari	1
2.1	6.Sostegno all'alta formazione dottorale	Individuazione di protocolli e procedure finalizzati a favorire la collaborazione e la mobilità fra Atenei nell'ambito di corsi di dottorato istituiti a livello regionale	1
2.2	7.Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	Potenziamento degli investimenti per grandi attrezzature scientifiche	1
2.4	9. Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca	Attivazione di bandi interni per il finanziamento di progetti di ricerca	1
2.5	10.Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata	WIKI:UNIPI_Ricerca. Produzione e sviluppo del sistema informatico aperto e collaborativo per il supporto alla gestione dei progetti di ricerca	1
2.6	11.Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (spin off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi science business network)	Potenziamento delle attività di divulgazione della ricerca e di attività di supporto e promozionali a favore degli spin off	1
3.1	12.Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	Definizione di una procedura unica di Ateneo volta al riconoscimento dei CFU acquisiti durante il periodo di mobilità per studio/tirocinio all'estero	1
3.2	13.Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)	Incremento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti	1
3.3	14. Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita	Azioni mirate volte all'incremento del numero degli studenti in mobilità in entrata e uscita presso il nostro Ateneo	1
3.4	15. Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il Mit	Promozione delle collaborazioni con prestigiose università straniere per la sviluppo di collaborazioni di ricerca	1
4.1	16.incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	Cittadella Galileiana - Stipula del protocollo di intesa per la gestione della Cittadella e adempimenti preliminari all'avvio di alcune attività all'interno del complesso	1
5.1	17. Promozione della comunicazione esterna dell'ateneo	Ridefinizione delle linee guida per rendere più coordinata l'immagine complessiva dell'Ateneo	2
		Valorizzare un modello di comunicazione più diretta, multimediale e internazionale	
5.2	18.Valorizzazione del patrimonio museale dell'ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	Organizzazione presso il Museo di Storia Naturale di nuovi allestimenti permanenti, mostre temporanee, piccole mostre temporanee ed eventi culturali finalizzati a valorizzare il patrimonio del Museo e a diffonderne la conoscenza a fasce di pubblico sempre più ampie	3
		Organizzazione presso il Sistema Museale di Ateneo di nuovi allestimenti permanenti, mostre temporanee, piccole mostre temporanee, convegni, conferenze, seminari ed eventi culturali finalizzati a valorizzare il patrimonio dei Musei afferenti allo SMA e a diffonderne la conoscenza a fasce di pub-	

	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl.
		blico	
		Allestimento delle nuove serre dell'Orto botanico e completamento della catalogazione delle collezioni	
6.2	20. Stesura di un piano pluriennale/investimenti volti all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	Adeguamento accessibilità disabili negli edifici del Sistema Museale di Ateneo	4
		Implementazione e messa a punto di nuova metodologia per la valutazione dei rischi.	
		Programmazione volta alla redazione degli attestati di prestazione energetica (APE) dei fabbricati universitari	
		Rischio sismico - piano programmatico pluriennale volto all'avvio delle procedure di valutazione del rischio sismico	
7.1	21. Investimenti per incrementare il patrimonio bibliotecario	Individuazione e selezione di nuove risorse bibliografiche elettroniche e cartacee per sostenere e migliorare le attività di studio e ricerca dell'Ateneo	1
8.1	22. Piano triennale di sviluppo dell'informatica	Piano di sviluppo per l'informatica - Linee di attuazione 2015	1
9.1	23. Qualità reclutamento di docenti (ricambio generazionale e copertura di ssd, passaggi)	Attuazione piano di assunzioni del personale docente	2
		Revisione regolamento di Ateneo per la disciplina della chiamata dei professori di I e II fascia in attuazione degli artt. 18 e 24 della Legge 240/2010	
9.2	24. Consolidamento attuale organico personale tecnico amministrativo dell'ateneo	Attuazione piano di assunzioni del personale tecnico amministrativo	1
10.1	25. Miglioramento/consolidamento struttura organizzativa (2012)	Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	3
		Analisi dei fabbisogni formativi - Linee guida	
		Questionario sul benessere organizzativo	
10.2	26. Miglioramenti della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	Elaborazione e attuazione di un progetto finalizzato ad estendere e uniformare l'orario di apertura di tutte le biblioteche	2
		Progetto Front Office & security	
10.3	27. Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	Adeguamento del sistema di contabilità economico patrimoniale alle nuove normative in materia di fatturazione elettronica	26
		Adeguamento del sistema di contabilità Economico patrimoniale alle nuove normative in materia di gestione debiti e tempi di pagamento	
		Gestione della fatturazione elettronica e monitoraggio dei debiti e tempi di pagamento della PA	
		Informatizzazione dei processi connessi alla Formazione con migrazione dati su piattaforma UGOV	
		Raccolta della normativa di Ateneo - Implementazione	
10.5	29. Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico ed i processi di integrazione con l'Aoup	Protocollo d'intesa tra Università di Pisa e Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana per il reclutamento di professori associati e convenzioni attuative	1
11.1	30. Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	Creazione di un modello di metodologia di input dei costi ai singoli centri di costo	2
		Individuazione della soluzione informatica per l'imputazione ai singoli Centri di Costo dell'Ateneo dei costi del personale, borse di studio e ricerca liquidati con la procedura CSA	
11.2	31. U-gov contabilità economico patrimoniale (2012)	Affinamento del sistema U-GOV per la gestione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo mediante richieste di miglioramenti/integrazioni/correzioni dei moduli che presentano ancora delle criticità o che non rispondono pienamente alle esigenze dell'Università di Pisa.	1
12.1	32. Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	Coordinamento e supporto per l'elaborazione e la compilazione della Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) nell'ambito del Sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA)	21
		Supporto all'Ateneo per l'elaborazione e la compilazione della Scheda Unica Annuale (SUA-RD) per gli anni 2011-2013	
		Supporto alla Direzione del Dipartimento e ai docenti per l'elaborazione e la compilazione della Scheda Unica Annuale della Ricerca del Dipartimento (SUA-RD) per gli anni 2011-2013	
		Supporto alle attività della valutazione della qualità della ricerca 2011-2014 (VQR 11-14)	
		TOTALE	106

Tab.17 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

N	Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >/= 80	<80%	Non dichiarata
	Obiettivi operativi autonomi	OPA	54	2		5
1.1	1.Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	OPC	1			
		OPN	2	1		
1.2	2.Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra università e impresa e rafforzare le politiche di placement	OPN	1			
1.3	3.Accreditamento Anvur dei cds: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico	OPC	1			
		OPN	21			
1.4	4.Razionalizzazione dell'assetto dei cds, nell'ambito del mantenimento dell'ateneo, come tradizionalmente "generalista"	OPN	1			
2.1	6.Sostegno all'alta formazione dottorale	OPN	1			
2.2	7.Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interpartimentale	OPN	1			
2.3	8.Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi	OPC	1			
2.4	9. Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca	OPN	1			
2.5	10.Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata	OPN	1			
2.6	11.Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (spin off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi science business network)	OPN	1			
3.1	12.Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	OPN	1			
3.2	13.Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)	OPN	1			
3.3	14. Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita	OPN	1			
3.4	15. Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il Mit	OPN	1			
4.1	16.Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	OPN	1			
5.1	17. Promozione della comunicazione esterna dell'ateneo	OPN	2			
5.2	18.Valorizzazione del patrimonio museale dell'ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	OPC	2			
		OPN	2	1		
6.1	19.Investimenti per nuove costruzioni	OPC	1			
6.2	20. Stesura di un piano pluriennale/investimenti volti all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	OPC				1
		OPN	4			
7.1	21.Investimenti per incrementare il patrimonio bibliotecario	OPC	1			
		OPN	1			
8.1	22.Piano triennale di sviluppo dell'informatica	OPN	1			
9.1	23.Qualità reclutamento di docenti (ricambio generazionale e copertura di ssd, passaggi)	OPN	1			
9.2	24.Consolidamento attuale organico personale tecnico amministrativo dell'ateneo	OPN	1			
10.1	25.Miglioramento/consolidamento struttura organizzativa (2012)	OPN	3			
10.2	26.Miglioramenti della gestione degli asset materiali, imma-	OPC	2			

N	Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >/= 80	<80%	Non dichiarata
	teriali e know how	OPN	2			
10.3	27.Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	OPC	13		1	
		OPN	24			2
10.4	28.Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico	OPC	6			
10.5	29.Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico ed i processi di integrazione con l'aoup	OPN				1
11.1	30.Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	OPN	2			
11.2	31.U-gov contabilità economico patrimoniale (2012)	OPC	10		1	1
		OPN	1			
12.1	32.Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	OPN	20			1
Totale			191	4	2	12

5.3 Breve analisi sull'efficacia informativa del reporting generale inserito in MOBI dai responsabili degli obiettivi

La presenza di una chiara pianificazione e di adeguati indicatori di risultato è centrale per la costruzione di un percorso di qualità nella gestione di qualsiasi iniziativa, di cui si voglia aver chiara contezza ex post del grado di realizzazione di quanto pianificato.

In particolare l'indicatore (o gli indicatori) scelto dovrebbe compendiare efficacemente il risultato raggiunto, sintonizzandosi sul grado di presenza di una (o più) sua caratteristica essenziale.

L'Ufficio Programmazione, Valutazione (UPV) ha identificato un pool di caratteristiche da verificare nel complesso dei report relativi a tutti gli obiettivi operativi 2015. Le principali sono:

1. Strutturazione adeguata dell'obiettivo (si comprende cosa si vuol fare e come);
2. Strutturazione e coerenza delle fasi identificate con l'obiettivo (la sommatoria del dettaglio delle attività integra efficacemente la descrizione dell'insieme);
3. Definizione ex ante di uno/più indicatori di risultato sufficientemente chiari e con una metrica adatta a misurare il grado di raggiungimento effettivo del target pianificato (l'indicatore misura efficacemente una o più caratteristiche fattuali della SFA – situazione finale attesa o target);
4. Coerenza della valorizzazione finale dell'indicatore con la metrica adottata;
5. Coerenza della rendicontazione finale con la SFA ed il valore assunto dall'indicatore a fine progetto (si è rendicontato in coerenza con ciò che ci si era riproposti di fare, di cui viene data evidenza sintetica attraverso una corretta valorizzazione dell'indicatore scelto al momento della pianificazione dell'obiettivo).

Tali caratteristiche investono ovviamente solo il "metodo" di reporting, lasciando impregiudicata la rilevanza maggiore o minore delle varie attività per il perseguimento dei fini generali dell'ateneo o, specificamente, di sue strutture. Tale valutazione compete ai Dirigenti di riferimento o, per gli OPN, in primis allo stesso CdA.

Tuttavia una non trasparente verificabilità dei risultati finisce per migrare fatalmente da questione di forma/metodo a serio problema di sostanza.

Riguardo ai punti 3, 4 e 5 suindicati si riportano alcune tabelle di riepilogo, riassuntive della situazione monitorata a livello totale di ateneo.

La tabella seguente descrive in maniera sintetica, riguardo il complesso di tutti gli OPN/OPC/OPA 2015, i risultati di una analisi testuale, sulla significatività degli indicatori specificati nella parte di pianificazione di ogni obiettivo e riportati sul SW di monitoraggio.

Tab.18

Macro gruppo strutture	Indicatore sufficientemente definito	Indic. suff. definito, ma in assenza di chiaro target SFA	Indicatore che ripete (o integra la SFA)	Indicatore generalmente da rivedere	Totale
Amm. Centrale, Sistemi	57,58%	13,13%	19,19%	10,10%	100,00%
Dipartimenti, Centri	66,36%	2,73%	24,55%	6,36%	100,00%
Totale complessivo	62,20%	7,66%	22,01%	8,13%	100,00%

Rispetto ai dati 2014, seppur con tutte le cautele del caso relative all'aggregazione di dati derivanti da valutazioni qualitative, emerge con ragionevole affidabilità una netta crescita (volendo dare la misura: dal 35% al 62%⁶) della percentuale di indicatori strutturati in modo almeno sufficiente a permetterne una valorizzazione ex post coerente con le caratteristiche dichiarate per l'obiettivo.

Il restante 30% di indicatori da rivedere (al netto quindi della seconda casistica) accorpa problematiche differenziate e di varia rilevanza, che possono andare da una carenza dell'efficacia informativa dell'indicatore proposto a suoi disallineamenti con la SFA o erronee valorizzazioni finali.

In un numero limitato di casi appare che vi sia stata una erronea interpretazione del tipo di compilazione richiesta dal campo "indicatore di risultato", malgrado la presenza di un help in linea nell'applicativo.

Tab.19

Tipologia obiettivo	Indicatore sufficientemente definito	Indic. suff. definito, ma in assenza di chiaro target SFA	Indicatore che ripete (o integra la SFA)	Indicatore generalmente da rivedere	Totale
OPA	32,79%	8,20%	40,98%	18,03%	100,00%
OPC	45,24%	11,90%	33,33%	9,52%	100,00%
OPN	85,85%	5,66%	6,60%	1,89%	100,00%
Totale complessivo	62,20%	7,66%	22,01%	8,13%	100,00%

La netta prevalenza di indicatori strutturati positivamente nel gruppo degli OPN dipende anche da una operazione di affiancamento ai Responsabili e Dirigenti di riferimento, che l'UPV ha svolto nei primi mesi del 2015, in preparazione del quadro da fornire al CdA per la relativa delibera formale di approvazione.

Altra informazione complessiva può emergere dall'analisi del grado di coerenza (con SFA ed indicatore) della rendicontazione finale, messa in rapporto con le caratteristiche della valorizzazione ex post dell'indicatore. Nelle aree in verde le informazioni sui risultati ottenuti si possono ritenere sufficienti.

⁶ La percentuale leggermente più alta di indicatori strutturati positivamente nel secondo macro gruppo può in parte correlarsi all'adeguamento delle pianificazioni a degli schemi tipo standard, forniti a livello centrale (v. per es. obiettivi "SUA-CdS" e "Fatturazione elettronica").

Tab.20

Valorizzazione ex post dell'Indicatore di risultato	Conclusioni coerenti e numericamente circostanziate	Conclusioni generalmente coerenti	Conclusioni parzialmente coerenti	Conclusioni non coerenti	
Corretta, sintetica ed in linea con la metrica	13	51	5		
Corretta, ma inutilmente descrittiva	7	22	3		
Corretta, ma parziale rispetto indicatore complessivo		5			
Parzialmente corretta in quanto generica	1	20	3		
Non corretta perché non coerente alla metrica	2	15	3	1	
Non corretta perché generica		5	5		
Incoerente/assente	2	15	13	18	
Totale complessivo defin.	25	133	8	0	
Totale complessivo indef.			24	19	
Totale	25	133	32	19	209

Emerge un'area di criticità (più o meno pronunciata) nella rendicontazione, che riguarda un totale di circa 40 obiettivi (evidenziati in rosa-rosso), per i quali è comunque non facile avere informazioni adeguate sul relativo grado di raggiungimento, anche incrociando (come per l'area verde chiaro) quelle derivanti dalla valorizzazione dell'indicatore e dalla rendicontazione finale. E' da considerare che il dato evidenziato in rosso riguarda per lo più casi di assenza di compilazione dei relativi campi di MObi (D2 e D3).

E' pur vero che nel 2015 la percentuale delle rendicontazioni finali almeno "generalmente coerenti" supera i ¾ del totale, mentre lo scorso anno, recuperando anche informazioni dalle conclusioni relative alle singole fasi, gli obiettivi rendicontati in modo accettabile non superavano il 66%.

Tali considerazioni, nei loro chiaroscuri, non incidono sui risultati materialmente ottenuti, ma continuano a segnalare il permanere di diffuse difficoltà, riguardo (al minimo) la capacità dei Responsabili di pianificare e rappresentare correttamente - ed in modo formalmente verificabile - il proprio operare ed i risultati raggiunti. Altra questione potrebbe aprirsi se consideriamo che tutte le rendicontazioni, anche quelle dichiaratamente carenti della compilazione di interi campi, sono state validate dai relativi Dirigenti di riferimento.

Da qui l'esigenza di rafforzare le misure di intervento, sia di natura organizzativa che formativa, per consentire di superare, almeno in parte, le criticità riscontrate, promuovendo momenti di confronto tecnici, propedeutici all'inserimento degli obiettivi, e un *audit* interno degli obiettivi di cui è difficile verificare "on desk" i risultati ottenuti.

6. Il personale coinvolto a vario titolo nell'attuazione degli obiettivi operativi 2015

Un chiaro indirizzo della Direzione generale già evidenziato nella relazione anno 2014 è stato quello di favorire il massimo coinvolgimento di tutto il personale TA, sia dell'amministrazione che delle altre strutture.

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale non coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2015. Il "totale delle unità di personale TA" è riportato al netto dei Collaboratori ed esperti linguistici e degli Operai agricoli. Il "numero di unità di personale non coinvolto" è depurato da coloro che hanno avuto un significativo periodo di aspettativa o comando durante l'anno (8) e dai titolari di convenzione con l'Azienda Ospedaliera (71).

Tab.21

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
B	20	206	9,7
C	53	779	6,8
D	50	430	11,6
EP	0	82	0,0
DIRIGENTE	0	7	0,0
Totale	123	1504	8,2

La situazione stratificata per sede di lavoro è riportata in tab. 21 bis. Emerge un coinvolgimento significativo medio, riguardante in buona sostanza tutte le categorie e la maggioranza delle sedi.

Il processo deve tendere ad un sempre maggiore coinvolgimento del personale a tutti i livelli; l'impegno della Direzione Generale è quello di favorire ed attivare azioni finalizzate ad uno sviluppo della cultura del miglioramento continuo, presso tutte le categorie di personale.

Nel 2015 il monitoraggio della situazione da parte della Direzione Generale è stato costante.

Tab.21 bis

categoria	SEDE	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
B	AC	4	58	6,9
	BIB	0	16	0,0
	CEN	1	16	6,3
	DIP	15	113	13,3
	MUS	0	1	0,0
	SID_DIP	0	2	0,0
B Totale		20	206	9,7
C	AC	17	280	6,1
	BIB	1	63	1,6
	CEN	3	37	8,1
	DIP	28	356	7,9
	MUS	1	14	7,1
	SID_DIP	3	29	10,3
C Totale		53	779	6,8

D	AC	3	109	2,8
	BIB	0	26	0,0
	CEN	1	19	5,3
	DIP	44	248	17,7
	MUS	0	7	0,0
	SID_DIP	2	21	9,5
D Totale		50	430	11,6
EP	AC	0	31	0,0
	BIB	0	6	0,0
	CEN	0	4	0,0
	DIP	0	32	0,0
	MUS	0	3	0,0
	SID_DIP	0	6	0,0
EP Totale		0	82	0,0
DIRIGENTE	AC	0	7	0,0
DIRIGENTE Totale		0	0	0,0
Totale complessivo		123	1504	8,2

Emergono ancora alcune difficoltà nel coinvolgimento del personale dei Dipartimenti, in particolar modo per D tecnico-amministrativi. Area particolarmente delicata è quella del personale tecnico di laboratorio, anche per la particolarità delle mansioni svolte.

Confrontando il dato generale con i risultati dei due anni precedenti è possibile evidenziare anche per il 2015 un sensibile aumento della partecipazione, sia media, che riferita alle singole categorie (ovv. limitando l'analisi a quelle coinvolgibili allo stato delle cose).

Tab.22

Confronto 2013 vs 15	13	14	15
B	40,9%	67,8%	89,8%
C	65,0%	85,8%	92,8%
D	56,0%	80,0%	87,4%
EP	92,0%	100,0%	100,0%
DIRIGENTE	85,7%	100,0%	100,0%
TOTALE	60,7%	82,5%	91,8%

Legenda sede lavoro:

AC	Amministrazione centrale
BIB	Sistema bibliotecario
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti (compreso DIPINT)
MUS	Sistema museale
SID_DIP	Sistema informatico dipartimentale

La tabella riportata di seguito rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 209 obiettivi operativi censiti per il 2015.

La tabella deve essere letta solamente in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo). Per 75 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre negli altri 134 casi è un docente); non è stato riportato l'EP di riferimento per 30 obiettivi.

Gli EP prevalgono nettamente nel ruolo di responsabili di obiettivo, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

Tab.23 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale

CATEGORIA	Dirig. rif.	EP rif.	Resp. obiettivo	Resp. Fase	Partecipanti ad almeno una fase
B				7	461
C				98	1999
D			62	469	803
EP		179	128	233	165
Dirigenti	75		1	12	11
Docenti	134		18	99	13
Totale	209	179	209	918	3452

7. Performance individuale

Le rendicontazioni degli obiettivi operativi sono state chiuse ad aprile; l'Ufficio Programmazione, Valutazione (UPV) della Direzione Generale, ha sistematizzato le informazioni, ha redatto (§ precedente) il report riassuntivo sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai vari responsabili di progetto, come approvate dai Dirigenti di riferimento.

Tale report sarà trasmesso al Nucleo di valutazione interna VA, nella sua funzione di Organismo di Valutazione Interna (OIV), per la proposta di valutazione del Direttore Generale ex art 14 c. 4 "e" D.lgs. 150/2009.

A valle dell'approvazione della presente Relazione da parte del CdA, della sua validazione da parte del Nucleo e della contemporanea valutazione del Direttore Generale, sarà effettuata la valutazione di tutto il personale, dirigente e non.

Per la valutazione del suddetto personale viene applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di cui alla delibera del CdA n.205 del 18 luglio 2012 (come risultate dagli aggiornamenti effettuati ed in corso) ed il Contratto collettivo integrativo per il trattamento accessorio del personale di cat B, C, D senza incarico, relativo all'anno 2015

8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Anche per l'anno 2015 l'attività di supporto alla Direzione Generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta, accanto alle altre attività di competenza, dall' Ufficio Programmazione e valutazione". Sono state poi attuate le soluzioni organizzative atte a garantire il presidio dell'intero processo, in ragione della gestione integrata del Piano della performance con il piano anticorruzione e trasparenza

Il Direttore Generale, Responsabile della Trasparenza ed Anticorruzione per l'Ateneo, è quindi supportato da tale Ufficio nello svolgimento delle sue funzioni di impulso e controllo. In questa prospettiva è stato già in parte riprogettato l'applicativo informatico a supporto del monitoraggio obiettivi (denominato **MOBI**, Monitoraggio OBiettivi), attivo dall'esercizio 2014.

Altri miglioramenti sono stati pianificati in base alla valutazione ex post sull'efficacia dell'applicativo web nei suoi primi 2 anni di utilizzo; giova ricordare che lo strumento si è rivelato in grado di gestire con apprezzabile efficacia le casistiche che si sono via via presentate.

Infine si è considerata l'implementazione di una nuova parte dell'applicativo, utile per la compilazione decentrata delle schede di valutazione individuali.

Queste attività saranno oggetto di un obiettivo operativo 2016 dedicato.

9. Bilancio di genere

Si ricorda che l'Università di Pisa ha adottato nell'anno 2014, su proposta del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), il Piano triennale di azioni positive (PAP) 2014-16⁷. Il Piano, previsto dall'art. 48 del D.Lgs 198/2006, è stato approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 2 luglio 2014, ed è finalizzato alla promozione e realizzazione delle pari opportunità ed alla rimozione di ogni forma di discriminazione.

Più nello specifico il Piano interviene in vari ambiti con il proposito di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavorano nell'ateneo ed individua una serie di azioni e interventi finalizzati a favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, la diffusione della cultura di genere attraverso iniziative di ricerca e formazione, la formazione e il benessere organizzativo.

Il CUG riunisce in sé le funzioni e attività precedentemente affidate al Comitato pari opportunità e al Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing e prosegue, coordinandole in maniera sistemica, gli interventi promossi e avviati in passato dai predetti organismi.

Tra le principali iniziative attivate nell'anno 2015 figura il servizio "Primo ascolto" in relazione a eventuali casi di mobbing e/o discriminazione sul luogo di lavoro, servizio che fa seguito alla realizzazione di un ciclo di seminari di formazione sul fenomeno del mobbing, che ha riscosso particolare interesse da parte del personale.

Nel corso del 2015 è stato altresì somministrato, con iniziativa congiunta Nucleo di Valutazione-CUG e Direzione Generale, a tutto il personale tecnico-amministrativo un questionario sul Benessere organizzativo sul luogo di lavoro (circa 700 risposte). Tale operazione è stata replicata dal CUG anche verso il personale docente.

Altro monitoraggio promosso dal CUG è stato quello, rivolto a tutti i componenti della comunità universitaria, relativo alla "Seconda indagine sui servizi alla conciliazione famiglia studio-lavoro" (febbraio 2015) dalla cui elaborazione sono emersi i bisogni e le reali esigenze di servizi del personale e degli studenti.

In questa direzione si segnala l'avvenuta stipula di alcune convenzioni con cooperative e scuole dell'infanzia del territorio per la fruizione di servizi atti a favorire la conciliazione tempi di vita-lavoro (asili nido, campi per i bambini durante il periodo estivo, le vacanze natalizie e pasquali, scuole bilingue per l'infanzia, ecc.). Sempre in tema di "servizi alla conciliazione" si è attivata una convenzione per la fornitura di servizi (baby sitter, baby transfer, vacanze scolastiche – giugno/settembre -, disturbi specifici dell'apprendimento, interventi domiciliari per assistenza, infermieristici, fisioterapici) a prezzi scontati per figli di tutti i componenti della comunità universitaria (14 gennaio 2015).

Tra le numerose iniziative di approfondimento culturale promosse dal CUG si può segnalare in particolare la tavola rotonda dal titolo: "Modelli, stereotipi e violenza di genere" organizzata in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne (25 novembre).

Le azioni sono rivolte anche alla popolazione studentesca, e sono finalizzate a rafforzare e migliorare gli interventi già posti in essere dall'ateneo a favore degli studenti attraverso la predisposizione di servizi specifici orientati in funzione antidiscriminatoria, quali la consulenza psicologica, legale e sanitaria di base

Infine il comitato sta continuando a lavorare alla predisposizione di un bilancio di genere con la finalità di mettere in evidenza il rapporto tra genere e inquadramento professionale, sull'età di avanzamento in carriera.

⁷ Il Piano di azioni positive 2014-2016 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>

10. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza

Fatte salve le valutazioni individuali correlate agli strumenti premiali previsti dal vigente CCNL, per le quali la procedura è in corso, questa relazione è la sede per fare un'autovalutazione dei punti di forza e debolezza del processo di gestione della performance (cd. Ciclo della Performance) nel suo insieme.

Dalla tabella che segue risulta come si siano fatti dei miglioramenti, anche per il presidio sul macroprocesso di monitoraggio. L'obiettivo principale da perseguire è di essere in grado di attivare azioni di accompagnamento ad una **maggiore comprensione da parte del personale delle opportunità sostanziali di miglioramento del modo di operare, fornite dal sistema di lavoro per obiettivi.**

Tab.24 Punti di forza e debolezza (ciclo performance 2015)

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione	.	Inadeguato follow-up nel periodo successivo al 2011 e conseguenze nella valutazione annuale della performance organizzativa.
	Utilizzo diffuso di strumenti e tecniche di assicurazione della qualità (AQ)	
	(la valorizzazione degli indicatori di efficienza è stata maggiore in occasione degli obiettivi operativi 2016)	Carenza di affiancamento sistematico agli indicatori di risultato (efficacia) di indicatori di natura economica, che siano utili per il controllo dei profili di efficienza delle attività svolte (v. introduzione contabilità analitica).
		Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire.
Pianificazione degli obiettivi strategici	Pianificazione strategica della politica della Qualità di Ateneo, della politica della Qualità della Ricerca e della didattica	
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.	
	(questa operazione è stata tenuta maggiormente presente nel Piano integrato 2016)	Perfezionare il raccordo e l'integrazione tra il piano della Performance e i documenti programmatici (programmazione triennale di Sistema, programmazione triennale dell'università, bilancio di previsione)
	(questa operazione è stata tenuta maggiormente presente nel Piano integrato 2016)	Migliorare la pianificazione temporale: cercare di allineare l'avvio del ciclo in concomitanza con la predisposizione del bilancio di previsione
Pianificazione degli obiettivi operativi	Chiara suddivisione per grado di correlazione con uno strategico.	
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPC, OPA).	
	Maggiore strutturazione dei ruoli (Dirigente ed EP di riferimento...).	Migliorare il superamento della dicotomia: amministrazione centrale e altre strutture
	Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo.	Visione ancora settoriale nella fase di pianificazione

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
		Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPC, OPN legata al loro valore aggiunto.
		Mancanza di un criterio che permetta di capire chiaramente quali obiettivi sono pertinenti all'ordinaria gestione, quali riguardano innovazioni di processo e quali di prodotto.
		Evidenti difficoltà da parte dei responsabili nell'identificazione degli indicatori di risultato.
Monitoraggio in itinere e reporting		Presidio non completamente adeguato alla gestione tempestiva delle operazioni.
	Su iniziativa dell'UPV si sono fatti dei focus group con i dirigenti di riferimento degli OPN2015 al momento della loro definizione su Mobi	Mancata effettuazione di audit a campione in itinere.
	Revisione completa del vecchio applicativo informatico di supporto, per snellire le procedure e favorire una razionale progettazione.	
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi	Molti obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile (v. tab 19). SI è rivelata modalità di lavoro efficace quella di un affiancamento iniziale dell'UPV ai responsabili di OPN.	Ancora migliorabile la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata).
		Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate (v. problematiche relative agli indicatori).
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	Mancanza nel SMVP dell'algoritmo logico di dettaglio per gestire tutti possibili casi di esito (positivo o negativo) di obiettivi e fasi.
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza. Equipesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPC, OPA)

NB: le azioni correttive necessarie sono in corso di definizione.

Molti dei punti oggetto di criticità sono attualmente oggetto della continuazione dei lavori di aggiornamento ed adeguamento del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance.

11. Allegato 1 – Schede rendicontazione programmazione 13-15

OBIETTIVO DI SISTEMA: 1) PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE I: Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti

LINEA DI INTERVENTO: a) Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
1_1_a_3: Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) dell'ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione.	27.083	35	35	35.417	45	55.319

Obiettivo finale da raggiungere	Realizzazione dei test, sia quelli aventi finalità selettive che orientative, prevedendo almeno una tornata prima dell'estate e cioè prima dell'inizio delle immatricolazioni																																																																																	
Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione	<p>La realizzazione del progetto, nel triennio di programmazione, ha portato, per l'a.a. 2015/2016 alla realizzazione di test obbligatori (precedenti all'immatricolazione) per i seguenti Corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo (sono esclusi i corsi ad accesso programmato nazionale (legge 264/1999 art.1)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>n.</th> <th>CORSO</th> <th>CLASSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Biotechnologie</td><td>L-2 - Biotechnologie</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ingegneria civile ambientale e edile</td><td>L-7 - Ingegneria civile e ambientale</td></tr> <tr><td>3</td><td>Ingegneria biomedica</td><td>L-8 - Ingegneria dell'informazione</td></tr> <tr><td>4</td><td>Ingegneria elettronica</td><td>L-8 - Ingegneria dell'informazione</td></tr> <tr><td>5</td><td>Ingegneria informatica</td><td>L-8 - Ingegneria dell'informazione</td></tr> <tr><td>6</td><td>Ingegneria delle telecomunicazioni</td><td>L-8 - Ingegneria dell'informazione</td></tr> <tr><td>7</td><td>Ingegneria aerospaziale</td><td>L-9 - Ingegneria industriale</td></tr> <tr><td>8</td><td>Ingegneria chimica</td><td>L-9 - Ingegneria industriale</td></tr> <tr><td>9</td><td>Ingegneria gestionale</td><td>L-9 - Ingegneria industriale</td></tr> <tr><td>10</td><td>Ingegneria meccanica</td><td>L-9 - Ingegneria industriale</td></tr> <tr><td>11</td><td>Ingegneria dell'energia</td><td>L-9 - Ingegneria industriale</td></tr> <tr><td>12</td><td>Lingue e letterature straniere</td><td>L-11 - Lingue e culture moderne</td></tr> <tr><td>13</td><td>Scienze biologiche</td><td>L-13 - Scienze biologiche</td></tr> <tr><td>14</td><td>Scienze del turismo</td><td>L-15 - Scienze del turismo</td></tr> <tr><td>15</td><td>Banca. Finanza e mercati finanziari</td><td>L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale</td></tr> <tr><td>16</td><td>Economia aziendale</td><td>L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale</td></tr> <tr><td>17</td><td>Economia e legislazione dei sistemi logistici</td><td>L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale</td></tr> <tr><td>18</td><td>Scienze motorie</td><td>L-22 - Scienze delle attività motorie e sportive</td></tr> <tr><td>19</td><td>Scienze e tecniche di psicologia clinica e della salute</td><td>L-24 - Scienze e tecniche psicologiche</td></tr> <tr><td>20</td><td>Scienze dei prodotti erboristici e della salute</td><td>L-29 - Scienze e tecnologie farmaceutiche</td></tr> <tr><td>21</td><td>Economia e commercio</td><td>L-33 - Scienze economiche</td></tr> <tr><td>22</td><td>Scienze e tecnologie delle produzioni animali</td><td>L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali</td></tr> <tr><td>23</td><td>Tecniche di allevamento animale ed educazione cinofila</td><td>L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali</td></tr> <tr><td>24</td><td>Giurisprudenza</td><td>LMG/01 - Classe delle lauree magistrali in giurisprudenza</td></tr> <tr><td>25</td><td>Chimica e tecnologia farmaceutiche</td><td>LM-13 - Farmacia e farmacia industriale</td></tr> <tr><td>26</td><td>Farmacia</td><td>LM-13 - Farmacia e farmacia industriale</td></tr> </tbody> </table>	n.	CORSO	CLASSE	1	Biotechnologie	L-2 - Biotechnologie	2	Ingegneria civile ambientale e edile	L-7 - Ingegneria civile e ambientale	3	Ingegneria biomedica	L-8 - Ingegneria dell'informazione	4	Ingegneria elettronica	L-8 - Ingegneria dell'informazione	5	Ingegneria informatica	L-8 - Ingegneria dell'informazione	6	Ingegneria delle telecomunicazioni	L-8 - Ingegneria dell'informazione	7	Ingegneria aerospaziale	L-9 - Ingegneria industriale	8	Ingegneria chimica	L-9 - Ingegneria industriale	9	Ingegneria gestionale	L-9 - Ingegneria industriale	10	Ingegneria meccanica	L-9 - Ingegneria industriale	11	Ingegneria dell'energia	L-9 - Ingegneria industriale	12	Lingue e letterature straniere	L-11 - Lingue e culture moderne	13	Scienze biologiche	L-13 - Scienze biologiche	14	Scienze del turismo	L-15 - Scienze del turismo	15	Banca. Finanza e mercati finanziari	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale	16	Economia aziendale	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale	17	Economia e legislazione dei sistemi logistici	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale	18	Scienze motorie	L-22 - Scienze delle attività motorie e sportive	19	Scienze e tecniche di psicologia clinica e della salute	L-24 - Scienze e tecniche psicologiche	20	Scienze dei prodotti erboristici e della salute	L-29 - Scienze e tecnologie farmaceutiche	21	Economia e commercio	L-33 - Scienze economiche	22	Scienze e tecnologie delle produzioni animali	L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali	23	Tecniche di allevamento animale ed educazione cinofila	L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali	24	Giurisprudenza	LMG/01 - Classe delle lauree magistrali in giurisprudenza	25	Chimica e tecnologia farmaceutiche	LM-13 - Farmacia e farmacia industriale	26	Farmacia	LM-13 - Farmacia e farmacia industriale
n.	CORSO	CLASSE																																																																																
1	Biotechnologie	L-2 - Biotechnologie																																																																																
2	Ingegneria civile ambientale e edile	L-7 - Ingegneria civile e ambientale																																																																																
3	Ingegneria biomedica	L-8 - Ingegneria dell'informazione																																																																																
4	Ingegneria elettronica	L-8 - Ingegneria dell'informazione																																																																																
5	Ingegneria informatica	L-8 - Ingegneria dell'informazione																																																																																
6	Ingegneria delle telecomunicazioni	L-8 - Ingegneria dell'informazione																																																																																
7	Ingegneria aerospaziale	L-9 - Ingegneria industriale																																																																																
8	Ingegneria chimica	L-9 - Ingegneria industriale																																																																																
9	Ingegneria gestionale	L-9 - Ingegneria industriale																																																																																
10	Ingegneria meccanica	L-9 - Ingegneria industriale																																																																																
11	Ingegneria dell'energia	L-9 - Ingegneria industriale																																																																																
12	Lingue e letterature straniere	L-11 - Lingue e culture moderne																																																																																
13	Scienze biologiche	L-13 - Scienze biologiche																																																																																
14	Scienze del turismo	L-15 - Scienze del turismo																																																																																
15	Banca. Finanza e mercati finanziari	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale																																																																																
16	Economia aziendale	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale																																																																																
17	Economia e legislazione dei sistemi logistici	L-18 - Scienze dell'economia e della gestione aziendale																																																																																
18	Scienze motorie	L-22 - Scienze delle attività motorie e sportive																																																																																
19	Scienze e tecniche di psicologia clinica e della salute	L-24 - Scienze e tecniche psicologiche																																																																																
20	Scienze dei prodotti erboristici e della salute	L-29 - Scienze e tecnologie farmaceutiche																																																																																
21	Economia e commercio	L-33 - Scienze economiche																																																																																
22	Scienze e tecnologie delle produzioni animali	L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali																																																																																
23	Tecniche di allevamento animale ed educazione cinofila	L-38 - Scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali																																																																																
24	Giurisprudenza	LMG/01 - Classe delle lauree magistrali in giurisprudenza																																																																																
25	Chimica e tecnologia farmaceutiche	LM-13 - Farmacia e farmacia industriale																																																																																
26	Farmacia	LM-13 - Farmacia e farmacia industriale																																																																																

OBIETTIVO DI SISTEMA: 1) PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE I: Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti

LINEA DI INTERVENTO: b) **Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti**

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
1_1_b_1: Numero di processi amministrativi dematerializzati.	3	5	5	5	3	3
1_1_b_2: Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).	ND	NO	NO	NO	SI	SI

Obiettivo finale da raggiungere	L'obiettivo finale è quello di implementare le azioni finalizzate ad una completa dematerializzazione dei processi amministrativi che riguardano la carriera dell'utenza universitaria (compresi quella degli iscritti ai corsi post-laurea).
Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione	<p>Nel corso del triennio di programmazione sono stati complessivamente dematerializzati i seguenti processi amministrativi:</p> <p>Rispetto al target 2014</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Realizzazione del fascicolo elettronico per i corsi post-laurea: dottorati, scuole di specializzazione, master, TFA; 2) Adozione di una carta multiservizi (Cartapiù), da fornire gratuitamente a tutti gli studenti, dotata di IBAN da poter utilizzare come portafoglio elettronico, attraverso l'utilizzo del quale è possibile eliminare tutti i documenti cartacei che riguardano la gestione dei pagamenti e dei rimborsi; 3) Introduzione della firma digitale qualificata nel processo di verbalizzazione degli esami; 4) Implementazione di un sistema per la correzione dei verbali d'esame già verbalizzati, in sostituzione dell'attuale gestione basata sulla trasmissione tra uffici di moduli cartacei 5) Gestione centralizzata delle presenze delle collaborazioni studentesche attraverso un portale dedicato, che comprenda anche la rendicontazione delle presenze necessarie per il pagamento dei compensi, al fine di eliminare la trasmissione di "carte" tra uffici e tra uffici e studenti. <p>Rispetto al target 2015 sono stati implementati e posti a regime i seguenti processi amministrativi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Implementazione della versione "mobile" del portale Matricolandosi. 2) Realizzazione di un sistema centralizzato di prenotazione elettronica agli esami. 3) Introduzione di un sistema on-line di somministrazione dei questionari di valutazione della didattica.

OBIETTIVO DI SISTEMA: 1) PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE I: Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti

LINEA DI INTERVENTO: Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
1_1_c_1: Numero corsi di studio (L, LMU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended".	1	1	1	1	5	5

<p><i>Obiettivo finale da raggiungere</i></p>	<p>Obiettivo strategico dell'Ateneo è promuovere il progressivo passaggio dei Corsi di studio (in particolare lauree triennali e magistrali) dalla modalità tradizionale di insegnamento in presenza (lezioni frontali ed esercitazioni) alla modalità blended.</p> <p>Con riguardo alla programmazione triennale 2013-2015, l'obiettivo che l'ateneo si è prefissato di conseguire è il passaggio di almeno quattro corsi di studio alla modalità blended, oltre che la realizzazione di una serie di azioni prodromiche necessarie quali la realizzazione di una piattaforma e-learning unificata per tutto l'ateneo con caratteristiche di sistema, la realizzazione di aule attrezzate con L.I.M e sistemi di ripresa, la creazione di una task force di docenti, tecnici e formatori.</p>
<p><i>Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione</i></p>	<p>Nel corso del triennio di programmazione, le metodologie didattiche utilizzate e l'uso delle strutture e attrezzature appositamente adibite hanno permesso di creare un ambiente Blended learning Oriented, come previsto nella scheda di progetto presentata, laddove per tale definizione si intenda quanto segue: "Blended learning o apprendimento misto o apprendimento ibrido, nella ricerca educativa si riferisce ad un mix di ambienti d'apprendimento diversi".</p> <p>In particolare sono passati alla modalità blended, i seguenti corsi di studio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere) - (laurea triennale, L/SNT1 Professioni sanitarie, infermieristiche e professione sanitaria ostetrica) 2. Informatica (laurea triennale, L-31 Scienze e tecnologie informatiche) 3. Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo (laurea magistrale, LM-81 Scienze per la cooperazione allo sviluppo) 4. Sociologia e Management dei servizi sociali (laurea magistrale, LM-87 Servizio sociale e politiche sociali & LM-88 Sociologia e ricerca sociale)

OBIETTIVO DI SISTEMA 1): PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE 2: Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione

LINEA DI INTERVENTO: d) *Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo*

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
1_2_d_2: Numero corsi di Laurea Magistrale internazionali (LM) con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo.	6	8	8	8	10	13

<i>Obiettivo finale da raggiungere</i>	<i>L'Università di Pisa mira a potenziare la propria politica di internazionalizzazione agendo su vari fronti tra i quali l'aumento del numero di titoli doppi/congiunti e del numero di corsi di studio erogati in lingua straniera allo scopo di offrire sia un'offerta formativa fruibile dagli studenti stranieri che un percorso internazionale a vantaggio degli studenti italiani</i>																																										
<i>Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione</i>	<p>La realizzazione del progetto, nel triennio di programmazione, ha portato, per l'a.a. 2015/2016 all'attivazione dei seguenti corsi di studio, con rilascio di titolo doppio o congiunto.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #00b050; color: white;"> <th style="width: 5%;">n.</th> <th style="width: 55%;">CORSO</th> <th style="width: 40%;">CLASSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td align="center">1</td><td>Orientalistica: Egitto, vicino e medio oriente</td><td>LM-2 - Archeologia</td></tr> <tr><td align="center">2</td><td>Fisica</td><td>LM-17 - Fisica</td></tr> <tr><td align="center">3</td><td>Informatica</td><td>LM-18 - Informatica</td></tr> <tr><td align="center">4</td><td>Informatica e networking</td><td>LM-18 - Informatica</td></tr> <tr><td align="center">5</td><td>Informatica per l'economia e per l'azienda (Business Informatics)</td><td>LM-18 - Informatica</td></tr> <tr><td align="center">6</td><td>Bionics Engineering - ingegneria bionica</td><td>LM-21 - Ingegneria biomedica</td></tr> <tr><td align="center">7</td><td>Ingegneria gestionale</td><td>LM-31 - Ingegneria gestionale</td></tr> <tr><td align="center">8</td><td>Embedded Computing Systems</td><td>LM-32 - Ingegneria informatica</td></tr> <tr><td align="center">9</td><td>Linguistica e traduzione</td><td>LM-39 - Linguistica</td></tr> <tr><td align="center">10</td><td>Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei</td><td>LM-49 - Progettazione e gestione dei sistemi turistici</td></tr> <tr><td align="center">11</td><td>Economics - Scienze Economiche</td><td>LM-56 - Scienze dell'economia</td></tr> <tr><td align="center">12</td><td>Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo</td><td>LM-81 - Scienze per la cooperazione allo sviluppo</td></tr> <tr><td align="center">13</td><td>Storia e civiltà</td><td>LM-84 - Scienze storiche</td></tr> </tbody> </table>	n.	CORSO	CLASSE	1	Orientalistica: Egitto, vicino e medio oriente	LM-2 - Archeologia	2	Fisica	LM-17 - Fisica	3	Informatica	LM-18 - Informatica	4	Informatica e networking	LM-18 - Informatica	5	Informatica per l'economia e per l'azienda (Business Informatics)	LM-18 - Informatica	6	Bionics Engineering - ingegneria bionica	LM-21 - Ingegneria biomedica	7	Ingegneria gestionale	LM-31 - Ingegneria gestionale	8	Embedded Computing Systems	LM-32 - Ingegneria informatica	9	Linguistica e traduzione	LM-39 - Linguistica	10	Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei	LM-49 - Progettazione e gestione dei sistemi turistici	11	Economics - Scienze Economiche	LM-56 - Scienze dell'economia	12	Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo	LM-81 - Scienze per la cooperazione allo sviluppo	13	Storia e civiltà	LM-84 - Scienze storiche
n.	CORSO	CLASSE																																									
1	Orientalistica: Egitto, vicino e medio oriente	LM-2 - Archeologia																																									
2	Fisica	LM-17 - Fisica																																									
3	Informatica	LM-18 - Informatica																																									
4	Informatica e networking	LM-18 - Informatica																																									
5	Informatica per l'economia e per l'azienda (Business Informatics)	LM-18 - Informatica																																									
6	Bionics Engineering - ingegneria bionica	LM-21 - Ingegneria biomedica																																									
7	Ingegneria gestionale	LM-31 - Ingegneria gestionale																																									
8	Embedded Computing Systems	LM-32 - Ingegneria informatica																																									
9	Linguistica e traduzione	LM-39 - Linguistica																																									
10	Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei	LM-49 - Progettazione e gestione dei sistemi turistici																																									
11	Economics - Scienze Economiche	LM-56 - Scienze dell'economia																																									
12	Scienze per la pace: trasformazione dei conflitti e cooperazione allo sviluppo	LM-81 - Scienze per la cooperazione allo sviluppo																																									
13	Storia e civiltà	LM-84 - Scienze storiche																																									

OBIETTIVO DI SISTEMA 1): PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE 2: Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione

LINEA DI INTERVENTO: e) *Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti*

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
1_2_e_2: Numero di studenti in mobilità all'estero.	240	260	260	283	280	318

<i>Obiettivo finale da raggiungere</i>	L'Università di Pisa mira al potenziamento della propria politica di internazionalizzazione attraverso l'incentivazione di varie attività tra le quali figurano il riconoscimento di titoli e crediti acquisiti all'estero e il potenziamento dei servizi offerti a questo scopo. In quest'ottica l'obiettivo che l'Ateneo intende perseguire, entro il triennio 2013-2015, è di incrementare il numero di studenti in mobilità fino a raggiungere le 280 unità.
<i>Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione</i>	Il raggiungimento del target prefissato è stato garantito per tutti gli anni di programmazione. Gli effetti delle iniziative poste in essere sono stati positivi e il target applicato è stato superato per ogni anno di programmazione.

OBIETTIVO DI SISTEMA: 2) DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

AZIONE II: Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite

LINEA DI INTERVENTO: b) *Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca*

DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
2_2_b_1: Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	0	3	3	3	3	3
2_2_b_2: Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015).	ND	SI	SI	SI	SI	SI

<i>Obiettivo finale da raggiungere</i>	<p>L'obiettivo cui gli Atenei toscani tendono è quello di costituire una rete federata dei propri Sistemi bibliotecari che, pur garantendo a ciascuno la propria autonomia scientifica e gestionale, porti all'adozione di regolamenti unici e di schemi organizzativi integrati a supporto dell'offerta formativa e della ricerca. Più specificatamente, l'obiettivo che si intende realizzare nell'ambito della programmazione 2013- 2015 è l'unificazione e la condivisione dei seguenti servizi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestione federata servizio di biblioteca digitale: Adozione di una piattaforma tecnologica comune che consenta la gestione federata delle risorse elettroniche acquisite in modo consortile dai diversi Atenei. 2. Gestione unificata dell'accesso alle risorse bibliografiche. Acquisizione e configurazione di un'interfaccia di ricerca - unica per tutti gli Atenei toscani - che offra agli utenti una modalità di accesso
--	--

	<p>semplificata alle risorse bibliografiche cartacee e elettroniche, al materiale digitalizzato, alle anagrafi della ricerca, ai repository istituzionali e ai fondi archivistici degli Atenei;</p> <p>3. Servizio di prestito integrato: adozione di regole comuni che consentano la libera circolazione e fruizione dei servizi di prestito bibliotecario, document delivery e interlibrary loan da parte di tutta la comunità accademica negli Atenei toscani, fatte salve le esigenze di salvaguardia di eventuali specificità, supportati da un anagrafe unica degli utenti;</p> <p>Si intende inoltre rafforzare la collaborazione tra l'Ateneo pisano e la Scuola Superiore S. Anna mediante la realizzazione dei seguenti servizi:</p> <p>Servizio Pensioni Integrato: l'Università provveda, attraverso il proprio Ufficio Pensioni, all'intera gestione dei servizi previdenziali per tutto il personale della Scuola, facendosi carico di tutte le procedure fino alla predisposizione dell'atto finale di liquidazione della pensione. L' Ufficio Pensioni dell'Università fornirà anche consulenza ai dipendenti della Scuola circa la normativa previdenziale applicabile alle singole casistiche e consulenza agli uffici giuridico economici della Scuola, sui corretti adempimenti di gestione delle carriere e delle retribuzioni, in presenza di variazioni nello stato giuridico che comportano specifici adempimenti previdenziali</p> <p>Servizio integrato di deposito libri: archiviazione di circa 20.000 volumi del patrimonio bibliografico della Scuola S. Anna presso l'Archivio generale dell'Università e la fornitura dei servizi annessi di movimentazione e document delivery.</p> <p>Servizio integrato di archivio on-line per le tesi: l'obiettivo che si prevede di raggiungere entro il 2015 è la gestione, in condivisione fra la due istituzioni, del servizio di predisposizione e pubblicazione delle tesi on-line in modo da garantire un accesso alle pubblicazioni che sia uniforme per impostazione e fruibile dagli utenti delle due strutture.</p>
<p><i>Sintesi delle evidenze rispetto ai risultati raggiunti nel triennio di programmazione</i></p>	<p><i>Nel triennio di programmazione sono stati unificati e condivisi, oltre che messi a regime, i seguenti servizi, così ripartiti nelle singole annualità:</i></p> <p>Servizi Unificati e condivisi nel 2014</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Gestione federata servizio di biblioteca digitale</i> 2) <i>Servizio pensioni integrato</i> 3) <i>Servizio integrato di deposito libri</i> <p>Servizi Unificati e condivisi nel 2015</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) <i>Gestione unificata dell'accesso alle risorse bibliografiche</i> 5) <i>Servizio di prestito integrato</i> 6) <i>Servizio integrato di archivio on line per le tesi</i>